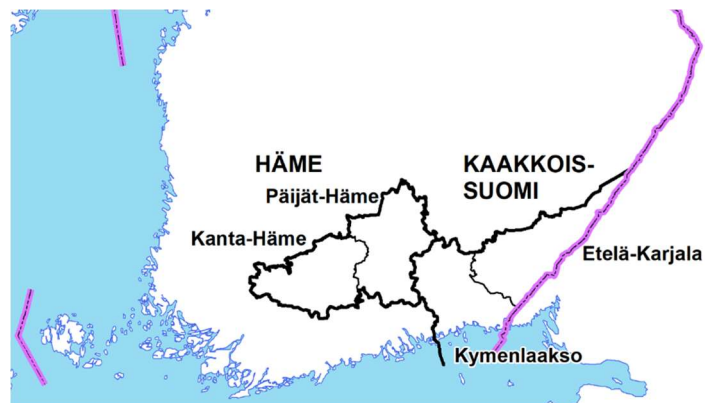


Kaakkois-Suomen ja Hämeen maaseudun kehittämissuunnitelmien väliarviointi



Pasi Saukkonen
Irene Kuhmonen
Tuomas Kuhmonen

Sisällys

Tiivistelmä	4
1. Arvioinnin lähtökohdat ja toteutus.....	5
2. Käytetyt aineistot ja menetelmät	6
3. Maaseudun kehittämistyön puitteet ja kehityssuunnat.....	8
3.1 Manner-Suomen maaseutuohjelma ja alueelliset suunnitelmat	8
3.2 Vallitsevia kehityssuuntia vahvistaen tai kääntäen – esimerkkinä työpaikkakehitys.....	9
4. Arvioinnin tulokset.....	11
4.1 Toteutunut työnjako ELY vs. Leader	11
4.2 Kehittämishankkeet	12
4.2.1 Kehittämishankkeita koskevia tunnuslukuja rekisteriaineistossa.....	12
4.2.2 Kehittämishankkeiden hankekuvauksien sisällönanalyysi.....	14
4.2.3 Hankekyselyn tulokset	17
4.3 Yritystuet.....	22
4.3.1 Yrityskyselyn tulokset	25
4.4 Maatalouden rakennetuet.....	28
4.4.1 Aloitustuki	28
4.4.2 Maatilojen investointituki.....	29
5 Maaseudun kehittämistyön onnistumiset ja haasteet	34
5.1 Tuen saajien käsitykset ohjelman toimeenpanosta.....	34
5.2 Tekijät onnistumisten ja haasteiden taustalla	36
6 Kehittämishankkeiden vaikuttavuus: tapaustarkastelut	38
7 Johtopäätökset ja suositukset.....	54

Kuviot ja taulukot

Kuvio 1. Arviointiprosessin vaiheet ja eteneminen.....	5
Kuvio 2. Alueellisten suunnitelmien painopisteet.....	8
Kuvio 3. Hämeen ja Kaakkois-Suomen työpaikkamuutoksen osatekijät 2007-2016	10
Kuvio 4. ELY-keskuksen osuus myönnetystä julkisesta tuesta kehittämishankkeissa (a) ja yritystuessa (b).....	12
Kuvio 5. Julkinen tuki toimenpiteittäin Kaakkois-Suomessa ja Hämeessä	13
Kuvio 6. Hankkeiden tulokset.....	18
Kuvio 7. Kehittämishankkeiden vaikutukset.....	19
Kuvio 8. Julkisen tuen jakautuminen toimenpiteittäin, %.....	22
Kuvio 9. Myönnetyn yritystuen toimialakohtainen jakauma	23
Kuvio 10. Yritystukihankkeet kartalla (pallon koko kuvaa tuen suuruutta)	23
Kuvio 11. Yritystuki- ja väestöosuuden jakauma aluetyypeittäin, %.....	24
Kuvio 12. Yrityshankkeen omarahoituksen, ELY-keskuksen tuen ja muun ulkopuolisen rahoituksen hankkimisen helpous	25
Kuvio 13. Yrityshankkeiden tulokset	26
Kuvio 14. Yrityshankkeen pitkän aikavälin vaikutukset.....	27
Kuvio 15. Investointituen vaikutukset investointihanketyypeittäin (keskiarvot).....	31
Kuvio 16. Investointituen pitkän aikavälin vaikutukset investointihanketyypeittäin	32
Kuvio 17. Tuensaajien arviot ohjelman toimeenpanosta.....	34
Kuvio 18. Viestintäkanavien tärkeys tuensaajille	35
Taulukko 1. Kyselyiden kohdejoukko ja vastausaktiivisuus.....	6
Taulukko 2. Kehittämishankkeet Hämeessä ja Kaakkois-Suomessa	12
Taulukko 3. Kehittämishankkeiden pääasialliset sisällöt: hankkeiden rahoitus (ohjelmärahoitus) ja hanketyyppien osuus alueen kokonaisrahoituksesta	15
Taulukko 4. Kehittämishankkeiden tärkeimmät toimintatavat (ilman rakentamishankkeita): hankkeiden rahoitus (ohjelmärahoitus) ja hanketyyppien osuus alueen kokonaisrahoituksesta	16
Taulukko 5. Yrityshankkeen tuloksia, suoria lainauksia vastauksista.....	27
Taulukko 6. Aloitustuen saajat Hämeen ja Kaakkois-Suomen ELY-keskuksissa	28
Taulukko 7. Investointitukihankkeet: lukumäärä ja hankkeiden keskikoko.....	30
Taulukko 8. Uudet työpaikat, säilytetyt työpaikat ja liikevaihdon kasvu eri investointihanketyypeissä	33

Tiivistelmä

Arviointi kohdistuu Kaakkois-Suomen ja Hämeen ELY-keskusalueilla toteutettujen Manner-Suomen maaseudun kehittämissohjelman 2014-2020 alueelliseen toteutukseen. Arviointi rajautuu ELY-keskusten kehittämis-, hanke- ja rakennetukiin ohjelmakauden alusta 2018 puoliväliin saakka.

Alueellisia kehittämishankkeita on tuettu Kaakkois-Suomessa 10,5 milj. eurolla ja Hämeessä 7,8 milj. eurolla. Alueidenvälisiä hankkeita on runsaasti, joita Kaakkois-Suomi on tukenut 1,5 ja Häme 1,7 miljoonalla eurolla. Kaakkois-Suomen kehittämishankkeissa painopiste on maaseudun peruspalveluissa, johon lähes puolet tuesta on kohdistunut. Hämeessä kehittämishankkeiden painotus on elinkeinotoimintaa edistävissä yhteistyöhankkeissa (46 % myönnetystä tuesta).

Kehittämishankkeiden tärkeimpinä tuloksia ovat eri toimijoiden yhteen saattaminen sekä uuden oppiminen. Alueidenvälisyyden lisäarvo on kriittisen massan saavuttaminen, jolloin voidaan kehittää suppeamman kohderyhmän toimintaa. Hankkeiden toteuttajat arvioivat hankkeensa onnistuneiksi ja tavoitteet saavuttaviksi. Hyvän hankkeen reseptin ainesosia ovat kohderyhmän aktiivinen osallistuminen, toiminnan jatkuvuuden ja hyödynnettävyyden pohdinta, kokeilujen mahdollistaminen, osaavan hankehenkilöstön rekrytointi sekä toimiva ohjausryhmä. Kehittämishankkeiden toimintalogiikka nojaa vahvasti inhimillisen pääoman vahvistamiseen eli osaamisen lisäämiseen, asenteiden muuttamiseen, uusien toimintatapojen omaksumiseen sekä yhteisöllisyyden kasvattamiseen ja verkostojen vahvistamiseen. Arviointi suosittelee kehittämishankkeiden vaikuttavuuslogiikan tunnistamisen selkeyttämistä sekä vaikuttavuuden arvioinnin vahvempaa integroimista hankkeiden toteutukseen.

Yritystukihankkeita on Kaakkois-Suomessa rahoitettu 80 (5 milj. €), Hämeessä 82 (7 milj. €). Myönnetty tuki on investointipainotteista. Elintarvikkeiden valmistuksen toimenpide on tärkeä ja hyödynnetty niin Kaakkois-Suomessa kuin Hämeessä. Aloittavien yritysten tukeminen on niukkaa molemmilla ELY-keskus alueilla. Tuki painottuu kaupungin kehysalueelle, mutta syvällä maaseudulla tuettuja kohteita on vähän. Jalostuksen toimialan hankkeet ovat yleisiä. Yritystukihankkeet keskittyvät fyysisen pääoman vahvistamiseen, tyypillisimmin hankintoihin ja tuotantotilojen laajentamiseen. Yritystuet ovat parantaneet laajasti yritysten toiminnan laatua, vaikuttaneet myönteisesti tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen, turvanneet yrityksen työllistävyyden säilymisen ja edistäneet tuotekehitystä. Tuen pidemmän aikavälin vaikutuksia ovat työpaikat, tuotannolliset investoinnit sekä yrityksen uudistuminen.

Maatalouden investointitukea on myönnetty yhteensä 484 kappaletta, joista Hämeessä 308 (9 % tiloista) ja Kaakossa 176 (6 % tiloista). Tuen määrä on noin 21 milj. €, josta 12 milj. € Hämeessä ja 9 milj. € Kaakossa. Tukea on suunnattu eniten lypsykarjatalouden sekä lypsy- ja nautakarjatalouden rakentamisinvestointeihin. Investointihankkeilla on parannettu tuotanto-olosuhteita, toiminnan laatua, ympäristön tilaa ja työssä jaksamista. Pitkän aikavälin vaikutuksia ovat kasvu, uudistuminen ja lisäinvestoinnit.

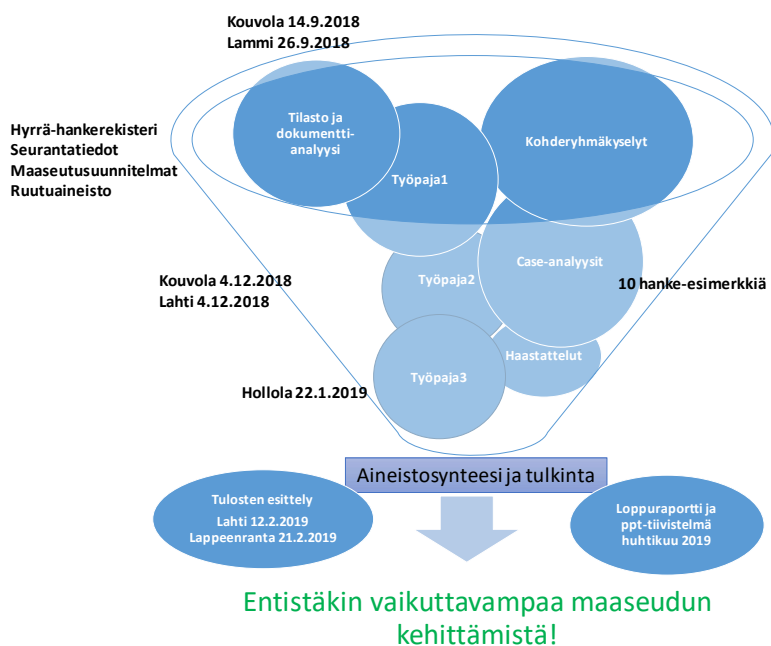
Nuoren viljelijän aloitustukea on myönnetty 1,9 milj.€ sekä Hämeessä että Kaakkois-Suomessa. Aloitustukea saaneita tiloja on Hämeessä 63 (1,8 % tiloista) ja Kaakkois-Suomessa 64 (2,1 % tiloista). Tilanpito olisi usein aloitettu ilman tukeakin. Tukiriippuvuus on suurempi pienemmän aloitustuen saaneiden viljelijöiden keskuudessa. Tuen merkittävin vaikutus oli kehittämisen ja investointien nopeamat aikataulut ja pääomien vapautuminen tuotannon kehittämiseen.

1. Arvioinnin lähtökohdat ja toteutus

Itä-Suomen yliopiston Alue- ja kuntatutkimuskeskus Spatia ja Augurix Oy arvioivat Kaakkois-Suomen ja Hämeen ELY-keskusalueiden Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014-2020 alueellista toteutusta. Arviointityö kohdistuu ELY-keskuksen kautta ohjautuneisiin hanke- ja yritystukiin sekä maatalouden rakennetukiin eli aloitustukeen ja maatalouden investointitukeen. Alueidenvälisistä hankkeista mukana ovat niin hallinnoidut kuin osatoteutushankkeetkin. Leader-toimenpiteet ja maatalouden pinta-alatuet ja eläinten hyvinvointituki rajattiin arvioinnin ulkopuolelle. Arviointi kohdistuu käynnissä olevaan ohjelmakauteen 2014-2020 ja mukana ovat ne tuetut kohteet, jotka ovat saaneet myönteisen tukipäätöksen 30.6.2018 mennessä. Arviointi sisältää ohjelmasta rahoitettujen toimenpiteiden toteutuksen, kohdentumisen ja vaikuttavuuden arvioinnin sekä johtopäätökset ja suositukset loppuohjelmakaudelle ja evästyksiksi uuden ohjelmakauden valmistelulle.

Arviointi käynnistyi syksyllä 2018 tilasto- ja dokumenttianalyysillä (kuvio 1). Tässä yhteydessä käytiin läpi alueelliset suunnitelmat ja analysointiin Ruokavirastosta saatua rekisteri- ja tulosindikaattoriaineistoa. Samassa yhteydessä aloitettiin hanke-, yritys- ja rakennetukikyselyjen valmistelu. Ensimmäiset sidosryhmille suunnatut työpajat järjestettiin Kouvolassa (14.9.2018) ja Lammilla (26.9.2018). Työskentelymenetelmänä olivat kausaalikartat, joiden avulla syvennyttiin maaseudun kehityspolkuihin ja niiden taustalla vaikuttaviin tekijöihin. Toiset työpajat, jotka järjestettiin Lahdessa ja Kouvolassa 4.12.2018, keskittyivät arvioinnin ensihavaintojen esittelyyn ja keskusteluun niistä toimijoiden kanssa. Kolmas työpaja Hollolassa 22.1.2019 oli molempien alueiden toimijoille yhteinen ja siellä tulkintaa syvennettiin ja kokemuksia vaihdettiin ELY-alueiden kesken.

Loppuvuodesta 2018 käynnistyivät kehittämishankkeiden tapaustarkastelut, joiden keskeisenä tarkoituksena oli kuvata hankkeiden vaikuttavuuden syntyketjua ja interventiologiikkaa. Näiden case-hankkeiden yhteydessä tehtiin myös useita haastatteluja niin hankevetäjille kuin kohderyhmän edustajillekin. Tämän jälkeen oli koossa arviointiaineisto, josta tehtyjä havaintoja, tulkintoja ja suosituksia esiteltiin ja koeponnistettiin arvioinnin päätöstilaisuudessa Lahdessa 12.2.2019 ja Kouvolassa 21.2.2019. Arviointiprosessin konkreettisena päätöksenä on käsillä oleva arviointiraportti.



Kuvio 1. Arviointiprosessin vaiheet ja eteneminen

2. Käytetyt aineistot ja menetelmät

Arvioinnissa käytetty rekisteri- ja tulosindikaattoriaineisto saatiin Ruokavirastosta. Nämä tiedot sisälsivät hankkeiden perustiedot, rahoitustiedot ja erilaisia luokittelutietoja. Samasta virastosta toimitettiin myös hankkeiden yhteystiedot, joita ELY-alueilla vielä tarkastettiin ja ajanmukaistettiin. Arvioinnissa hyödynnettiin paikkatietoaineistona Suomen Ympäristökeskuksen YKR-ruutuaineistoa. Työpaikkoja koskevat tiedot on laskettu Tilastokeskuksen aineistojen pohjalta.

Rekisteri- ja tilastoaineiston lisäksi tietoa tuetun toiminnan tuloksista ja vaikutuksista hankittiin kyselyllä. Kysely lähetettiin hanketukien osalta hankevastaaville, yritystukia saaneille sekä rakennetukia saaneille viljelijöille. Arvioinnin kohteena olevalla aikavälillä on toteutunut 103 kehittämishanketta (ml. alueiden väliset) ja 162 yrityshanketta. Aloitustukia oli myönnetty 127 kappaletta ja maatalouden investointeihin oli tehty 368 myönteistä rahoituspäätöstä.

Kyselyiden vastausaktiivisuus oli 53 % kehittämishankkeissa, 37 % yritystukihankkeissa, 19 % nuoren viljelijän aloitustuessa ja 24 % maatalouden investointituessa (taulukko 1). Hämeessä hanke- ja yritystukihankkeita toteuttaneet olivat hieman Kaakkois-Suomen vastaavaa kohdejoukkoa aktiivisempia vastaajia, kun taas maatalouden rakennetuissa Kaakkois-Suomen viljelijät esittivät näkemyksensä Hämettä useammin. Kyselyt rakennettiin siten, että vastaajalle esitettiin aluksi tukea saaneen hankkeen nimi ja sen lyhyt kuvaus. Tällä varmistettiin se, että vastaukset koskivat oikeaa hanketta.

Taulukko 1. Kyselyiden kohdejoukko ja vastausaktiivisuus

	Kehittämishankkeet			Yritystuet		
	<i>kohdejoukko</i>	<i>vastanneet</i>	<i>vastaus%</i>	<i>kohdejoukko</i>	<i>vastanneet</i>	<i>vastaus%</i>
Häme	27	21	78 %	82	35	43 %
Kaakko	20	20	47 %	80	25	31 %
Alueiden väliset	33	14	41 %			
Yhteensä	103	55	53 %	162	60	37 %
	Nuoren viljelijän aloitustuki			Maatalouden investointituki		
	<i>kohdejoukko</i>	<i>vastanneet</i>	<i>vastaus%</i>	<i>kohdejoukko</i>	<i>vastanneet</i>	<i>vastaus%</i>
Häme	63	11	17 %	227	49	22 %
Kaakko	64	13	20 %	141	41	29 %
Yhteensä	127	24	19 %	368	90	24 %

Kehittämishankkeiden arviointi nojasi panos-tuotos-vaikutus-vaikuttavuus-ketjun eri osien tunnistamiseen ja erittelemiseen. Vaikuttavuusketjussa *panos* tarkoittaa resurssia eli hankkeen saamaa rahoitusta. *Tuotos* kuvaa konkreettista työtä, joka syntyy hankkeen välittömänä vaikutuksena: esim. erilaisia tilaisuuksia, koulutuksia, retkiä, julkaisuja tai oppaita. *Vaikutus* kuvaa niin ikään hankkeen välitöntä vaikutusta sen kohderyhmässä: uuden oppimista, asenteiden muuttumista, uusien toimintatapojen omaksumista tai vaikkapa konkreettista rakennusten rakentamista ja korjaamista. Hankkeen *vaikuttavuus* kuvaa niitä yhteiskunnallisia muutoksia, joita hankkeessa tehtävä työ osaltaan edistää. Vaikuttavuutta ei siten voi syntyä yksinään erillisen kehittämishankkeen työn tuloksena, vaan se kytkeytyy osaksi yhteiskunnallisen muutoksen virtaa. Vaikuttavuus voi olla esim. ympäristönsuojelun edistymistä, yrittäjyysaktiivisuuden lisääntymistä, maaseudun elinvoiman lisääntymistä, innovaatiohakuisuuden lisääntymistä tai ihmisten hyvinvoinnin kasvamista.

Ohjelmaindikaattorit kuvaavat tämän vaikuttavuusketjun eri osia: osaltaan panoksia (esim. hankkeen aikana työllistyneet tai hankkeessa tuotetut julkaisut tai tilaisuudet), osaltaan vaikutuksia (esim. hankkeessa kehitetyt uudet tuotteet tai menetelmät ja syntyvät työpaikat lähinnä yrityshankkeiden osalta), ja osaltaan myös vaikuttavuutta (luodut uudet työpaikat, ympäristöindikaattorit).

Kehittämishankkeiden vaikuttavuutta arvioitiin kahdella tapaa: toisaalta analysoimalla rekisteriaineistoihin sisältyneitä hankekuvauksia ja toisaalta ottamalla erityistarkasteluun 10 esimerkkihanketta. Hankekuvausten analyysissä tunnistettiin sisällönanalyysin avulla vaikuttavuusketjun mukaisesti hankkeen pääasiallinen kohderyhmä (kenen kautta vaikuttavuus syntyy), hankkeen toimintatapa (millaisia vaikutuksia tavoitellaan), pääasiallinen sisältö (mille yhteiskunnallisen toiminnan sektorille vaikuttavuutta tavoitellaan) sekä läpileikkaavat teemat (tavoiteltu vaikuttavuus).

Esimerkkihankkeiden tapaustarkasteluun valittiin 10 hanketta yhteistyössä tilaajan kanssa. Hankkeiden arvioinnissa hyödynnettiin hankevetäjien haastatteluja, hankkeen ohjausryhmien haastatteluja, hankkeissa tuotettuja dokumenttiaineistoja, rekisteriaineistoja ja indikaattoritietoja sekä muita kirjallisuuslähteitä. Lisäksi kohderyhmälle suunnattuja kyselyitä toteutettiin kaksi kappaletta, joista vain toisesta saatiin hyödyntämiskelpoinen aineisto eli riittävästi vastauksia. Aineistojen perusteella pyrittiin tunnistamaan hankkeen interventioogiikka: millaisella mekanismilla hanketyöskentelyssä pyritään aikaansaamaan muutoksia kohderyhmän käyttäytymisessä ja toimintaympäristössä. Aineistojen analyysi perustui ensisijaisesti laadulliseen sisällönanalyysiin ja triangulaatioon, jossa havaintoja pyritään validoimaan eri lähteistä saatavan tiedon kautta.

Arviointityöpajaan I osallistui Hämeen ELY-keskuksen alueelta 43 ja Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen alueelta 36 henkilöä. Osallistujat edistivät monipuolisesti ohjelmaan liittyvää hallintoa ja keskeisiä sidosryhmiä (ELY-keskus, Leader-ryhmät, MTK, ProAgria, Suomen Metsäkeskus, kylätoiminta, 4H, yliopistot, ammattikorkeakoulut, ammattiopistot, maakuntaliitot, kunnat ja niiden yhteistoiminta-alueet ja kehitysyhtiöt. Työpajoissa laadittiin kausaalikarttoja, joiden avulla tunnistettiin maaseudun kehittämistyön lähimenneisyyden onnistumisia ja epäonnistumisia sekä niiden taustasyitä.

Toisen vaiheen työpajoissa esiteltiin ja keskusteltiin arvioinnin ensihavainnoista. Tilaisuuteen osallistui Kouvolassa 20 ja Lahdessa 15 henkilöä. Kolmas työpaja oli yhteinen molempien ELY-alueiden toimijoille. Tilaisuudessa jatkettiin ja syvennettiin keskustelua arvioinnin havainnoista sekä työryhmissä pohdittiin mm. maaseutuohjelman avulla tehtävän kehittämisen esteitä ja hyviä käytänteitä.

3. Maaseudun kehittämistyön puitteet ja kehityssuunnat

3.1 Manner-Suomen maaseutuohjelma ja alueelliset suunnitelmat

Arvioinnin keskeinen viitekehys on Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma 2014-2020. Ohjelman strategisia linjauksia ovat 1) biotalouden ja sen osana maatalouden harjoittaminen taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäväällä ja eettisesti hyväksyttävällä tavalla, 2) Maaseudun elinkeinon monipuolistaminen ja työllisyyden parantaminen kehittämällä yritysten kilpailukykyä, uutta yrittäjyyttä ja yritysten verkostoitumista sekä 3) Maaseudun elinvoiman ja elämänlaadun lisääminen paikallista omaehtoista toimintaa vahvistamalla.

Arviointi kiinnittyy vahvimmin maaseutuohjelman toiseen strategiseen painotukseen siitä, kuinka rahoitetut toimenpiteet ovat kehittäneet yritysten kilpailukykyä, luoneet uutta yrittäjyyttä ja edistäneet yritysten verkostoitumista. Biotalous ja maatalouden edistäminen tulevat arvioinnissa esille erityisesti rakennetuissa, mutta linjausta sivutaan myös maatalouden kehittämisen ja biotalouden kehittämishankkeissa. Paikallinen omaehtoinen toiminta jää niukimpaan asemaan tässä arvioinnissa, koska se on yhteistyösopimuksilla linjattu ensisijaisesti Leader-toimien kohteeksi.

Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman paikallista toteutusta ohjaamaan ja linjaamaan on laadittu alueelliset strategiat ja niihin tukeutuen alueelliset maaseudun kehittämissuunnitelmat. Kaakkois-Suomessa ja Hämeessä maaseutusuunnitelmat sisältävät kumpikin kaksi maakuntaa, mutta näille painotukset ja rahoituskehys ovat yhteiset (vrt. Pohjanmaan ELY, jossa kaksi maakuntaa, omat painotukset, mutta yhteinen rahoituskehys). Hämeen ja Kaakkois-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelmissa määritellään toiminnan painopisteet, joita Hämeessä on neljä ja Kaakkois-Suomessa kahdeksan kappaletta (ks. kuvio 2).

Mahdollisuuksien maaseutu – Kaakkois-Suomi

1. Toimiva elintarvikeketju
2. Metsätalous ja bioenergia
3. Matkailu
4. Paikallistalous ja yhteisöt sekä vapaa-ajan asuminen
5. Luonnonvarat vahvuutena
6. Maaseudun infrastruktuuri
7. Yrittäjyyden vahvistaminen
8. Rajan läheisyyden mahdollisuudet

Vihreän kasvun Häme

1. Ruokaketju
2. Metsä- ja puutuoteala
3. Matkailu ja siihen liittyvä palvelutoiminta
4. Asuminen

Kuvio 2. Alueellisten suunnitelmien painopisteet

Vihreän kasvun Häme- suunnitelmassa maaseutua visioidaan elinvoimaisena, vihreän kasvun ja hyvinvoinnin edelläkävijänä. Suunnitelmassa painotetaan uuden elinkeinotoiminnan synnyttämistä maaseudun elinvoimaisuuden ja hyvinvoinnin lähteenä. Hämettä katsotaan kehitettävän vihreän talouden edelläkävijänä, jonka perustan luo alueen rikkaat ja monipuoliset luonnonvarat. Erityisesti esille nostetaan alueen biotalouden erityisosaaminen.

Kaakkois-Suomen mahdollisuuksien maaseutu -suunnitelmassa maaseutua visioidaan puhtaiden ja alkuperältään tunnettujen elintarvikkeiden tuottajana sekä maaseudun toimista elintarvikkeiden porttina itään. Suotuisan toimintaympäristön vuoksi maaseudulle kehittyy monipuolista ja kilpailukykyistä matkailu- ja muuta yrittäjyyttä. Alueella hyödynnetään laajasti uusiutuvia energiavaroja kestävästi mukaisesti. Suunnitelmassa korostetaan maaseudun elinvoiman lähteenä maaseutuyrittä-

yyttä. Tässä toiminnassa paikallisten raaka-aineiden, resurssien ja uusiutuvien luonnonvarojen hyödyntäminen arvioidaan synnyttävän uusia yrityksiä ja toimeentulomahdollisuuksia. Sijainti rajan tuntumassa arvioidaan mahdollisuudeksi etenkin elintarvikeketjulle sekä matkailu- ja hyvinvointipalvelujen kehittämiseksi.

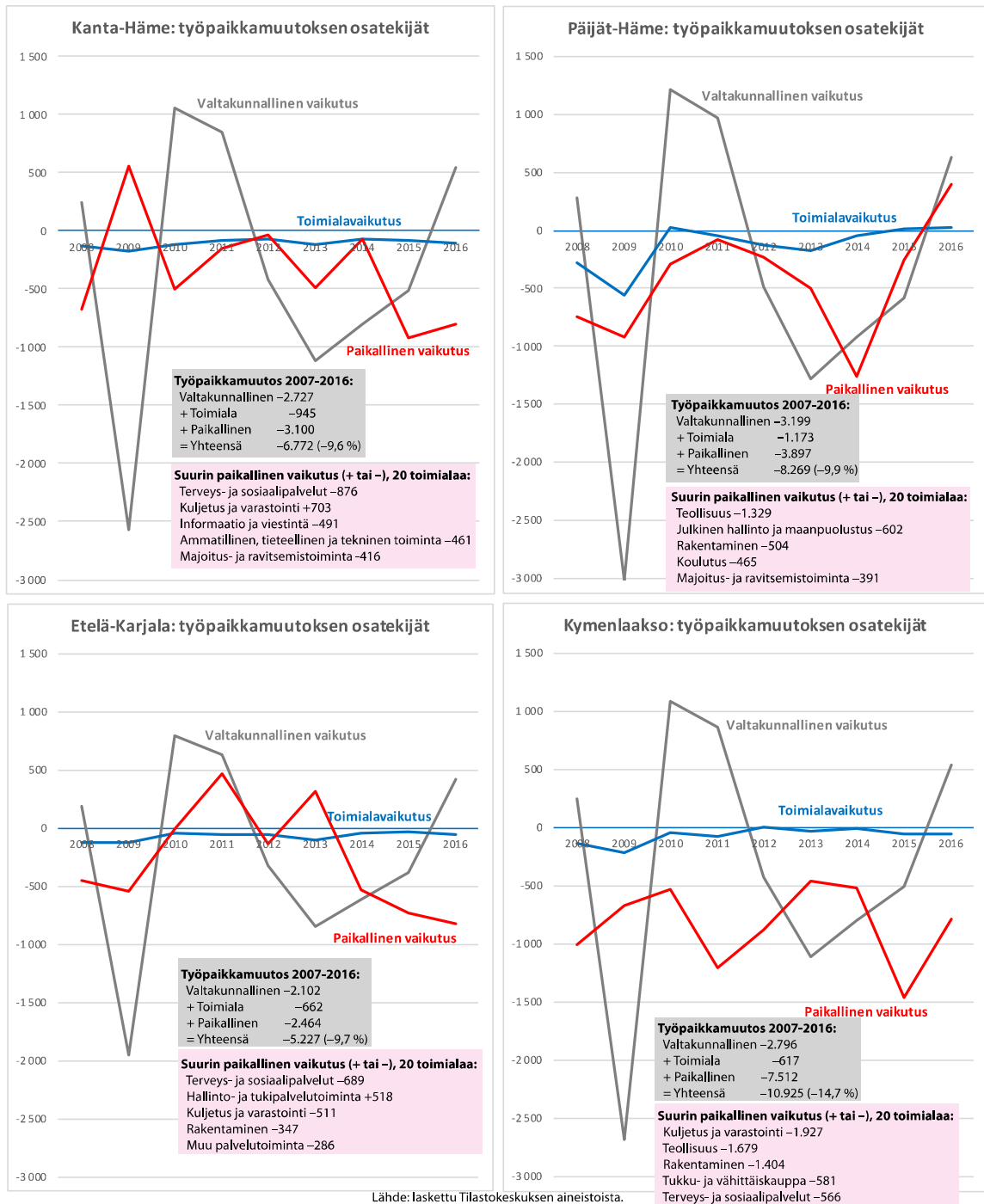
3.2 Vallitsevia kehityssuuntia vahvistaen tai kääntäen – esimerkkinä työpaikkakehitys

Alueellisten maaseutus suunnitelmien toimenpiteillä yritetään ylläpitää kunkin alueen kannalta myönteisiä kehityssuuntia ja kääntää kielteisiä kehityssuuntia myönteisiksi. Työpaikkakehitys on monelle maaseutualueelle erityinen haaste. Alkutuotannon työpaikkoja on perinteisesti maaseudulla runsaasti, ja työn tuottavuuden parantuminen alkutuotannossa on vähentänyt työpaikkoja. Kaikilla maaseutuohjelman toimenpiteillä on maaseudun työpaikkoja säilyttäviä, uudistavia tai lisääviä vaikutuksia, joten työpaikkakehityksen dynamiikan ymmärtäminen on keskeistä myös ohjelman vaikuttavuuden tulkinnalle.

Maaseutualueiden kokonaistyöpaikkamuutos on usein negatiivinen alkutuotannon hallitsevan aseman takia. Tämä kokonaiskuva peittää alleen hyvin monen suuntaisia kehityskulkuja ja voi synnyttää epärealistisia odotuksia ohjelman roolista tai vaikeuttaa vaikuttavien painopisteiden tunnistamista. Kuviossa 3 Hämeen ja Kaakkois-Suomen maakuntien työpaikkakehitys vuosilta 2007-2016 on ositeltu kolmeen erilliseen osatekijään tämän ongelman välttämiseksi. Valtakunnallinen vaikutus kuvaa suhdannekehityksen työpaikkavaikutusta ja toimialavaikutus alueen toimialarakenteen heijastumistamista työpaikkamuutokseen. Paikallinen vaikutus on se osa työpaikkamuutoksesta, jota kaksi em. tekijää eivät selitä.

Valtakunnallinen vaikutus on luonnollisesti samankaltainen kaikissa maakunnissa ja jaksolla 2007-2016 kokonaisuudessaan negatiivinen. Myös toimialavaikutus on ollut kaikissa neljässä maakunnassa negatiivinen eli niissä on ollut enemmän supistuvia kuin kasvavia toimialoja. Päijät-Hämeessä toimialarakenne on muuttunut viime vuosina myönteiseen suuntaan. Paikallinen vaikutus on ollut kaikissa maakunnissa selvästi negatiivinen yksittäisiä vuosia lukuun ottamatta. Erilaiset paikalliset tekijät kuten kehittämistoimet, yrittäjäaktiivisuus, yrityskanta, ikärakenne, ostovoima, sijaintitekijät sekä alueeseen erityisellä tavalla kohdistuneet politiikkatoimet ja sijaintiratkaisut ovat lisänneet työpaikkakatoa.

Toimialarakenteen muuttaminen kasvualapainotteiseksi tai paikallisten tekijöiden roolin muuttaminen positiiviseksi vaatisi kaikissa maakunnissa satojen työpaikkojen syntymistä joka vuosi. Tähän eivät maaseutuohjelman resurssit luonnollisesti riitä. Monen toimialan kehitykseen maaseutuohjelmalla on kuitenkin tunnistettavissa oleva positiivinen vaikutus (ks. luku 4).



Kuvio 3. Hämeen ja Kaakkois-Suomen työpaikkamuutoksen osatekijät 2007-2016

4. Arvioinnin tulokset

4.1 Toteutunut työnjako ELY vs. Leader

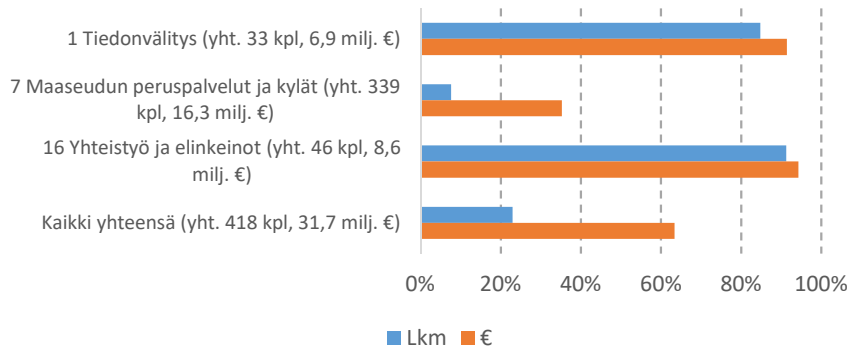
ELY-keskukset ovat laatineet työnjakoa ja yhteistyötä linjaavat sopimukset Leader-toimintaryhmien kanssa. Lähtökohtana niissä on, että paikalliset toimet kohdentuvat pääsääntöisesti Leader-ryhmien kautta. Yhteistyön ja työnjaon nähtiin alueilla toimivan hyvin osin siksi, että työnjako on jo hyvin vaikiintunut. Käytännössä työnjako on toteutunut alueilla kuviossa 4 kuvatulla tavalla. ELY-keskusten myöntämän rahoituksen osuus on ollut miltei kaikissa toimenpiteissä hankkeiden lukumäärää selvästi suurempi, mikä tarkoittaa sitä, että Leader-ryhmät ovat rahoittaneet pienempiä hankkeita kuin ELY-keskukset.

Kehittämishankkeista ELY-keskukset ovat rahoittaneet toimenpiteet 1 (tiedonvälitys) ja 16 (yhteistyö) suurimmaksi osaksi, kun taas toimenpide 7 (maaseudun peruspalvelut ja kylät) on rahoitettu enimmäkseen Leader-ryhmien kautta; joskin tässä toimenpiteessä ELY-keskusten rahoitusosuus on selvästi hankeosuutta suurempi. Yritystuissa toimenpide 4.2 (elintarvikkeiden valmistus) rahoitettiin miltei kokonaan ELY-keskusten kautta. Perustamistusta (6.2) ja yritysten investointitusta (6.4) ELY-keskukset myönsivät hieman yli 60 % hankkeista.

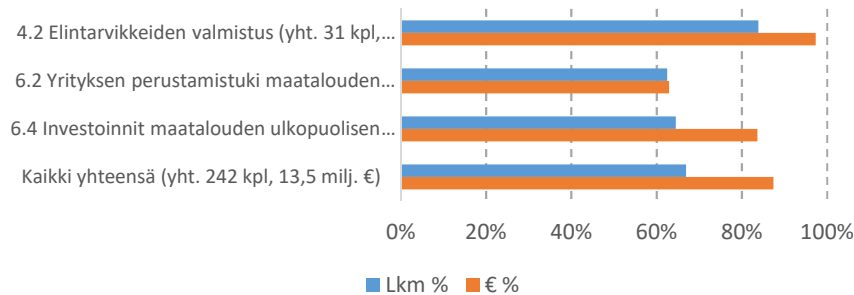
ELY-keskukset ja Leader-ryhmät ovat yhteistyösopimustensa mukaan rahoittaneet erityyppisiä hankkeita, jolloin käytännössä maaseudun yleistä elinvoimaisuutta ja asumista palvelevat hankkeet on rahoitettu pääosin Leader-ryhmien kautta, kun taas ELY-keskukset ovat kantaneet suurempaa vastuuta yritystuista ja suurista tiedonvälitys- ja yhteistyöhankkeista. Tämä työnjako heijastuu käsillä olevan arvioinnin tuloksiin: vaikka arvioitavilla maaseutus suunnitelmilla on mm. yhteisöihin ja asumiseen liittyviä tavoitteita, käytännössä näiden tavoitteiden edistäminen on yhteistyösopimuksilla siirretty pääosin Leader-ryhmille. Siten arvioinnin tulokset eivät tältä osin kuvaa maaseudun kehittämisohjelman puitteissa jaetun rahoituksen vaikuttavuutta kokonaisuudessaan.

Lisäksi työnjaossa ELY-keskusten ja Leader-ryhmien välillä on alueellisia eroja: esim. Kaakkois-Suomen ELY-keskus on rahoittanut maaseutuhankkeita toimenpiteestä 7 selvästi enemmän kuin Hämeen ELY-keskus. Yritystuhankkeiden osalta Leader-ryhmien myöntämää rahoitusta kohdentuu enemmän varsinaisille maaseutualueille (ydinmaaseutu ja harvaan asuttu maaseutu) kuin ELY-keskusten myöntämää rahoitusta, joiden myöntämän rahoituksen painopiste on voimakkaammin kaupunkien lievealueilla ja kaupungin läheisellä maaseudulla (tässä yhteydessä on huomioitava, että Hämeen ELY-keskusten alueesta suurin osa on luokitunut kaupunkien läheiseksi maaseudeksi). Ydinmaaseudun ja harvaan asutun maaseudun yrityshankkeiden osuus Leader-ryhmien myöntämästä yrityshankkeiden kokonaisrahoituksesta oli 26 %, kun vastaava osuus ELY-keskusten myöntämästä rahoituksesta oli 12 %. Rahoituksen painopisteiden erilaisuus on seurausta yhteistyösopimusten sisällöstä: Leader-ryhmillä on rahoitusvastuuta enimmäkseen paikallisilla markkinoilla toimivien mikroyritysten hankkeiden rahoituksesta, kun taas ELY-keskukset rahoittavat suurempien yritysten kehittämishankkeet. Näitä yrityksiä on Kaakkois-Suomessa ja Hämeessä enemmän kaupunkien lievealueilla (ml. kaupunkien läheinen maaseutu), jolloin ELY-keskusten rahoituksen painopisteet ovat lipuneet kaupunkien läheisen maaseudun yritystoiminnan rahoittamiseen ydinmaaseudun ja harvaan asutun maaseudun asemasta.

a) ELY-keskuksen osuus kehittämishankkeista



b) ELY-keskuksen osuus yritystuista



Kuvio 4. ELY-keskuksen osuus myönnetystä julkisesta tuesta kehittämishankkeissa (a) ja yritystuessa (b)

4.2 Kehittämishankkeet

4.2.1 Kehittämishankkeita koskevia tunnuslukuja rekisteriaineistossa

Arvioinnissa mukana oleviin 103 kehittämishankkeeseen on myönnetty julkista tukea (EU+valtio+ kunnat) noin 21 miljoonaa euroa Kaakkois-Suomen ja Hämeen ELY-keskusten alueilla. Tästä noin 3 miljoonaa on ohjautunut alueidenvälisiin hankkeisiin.

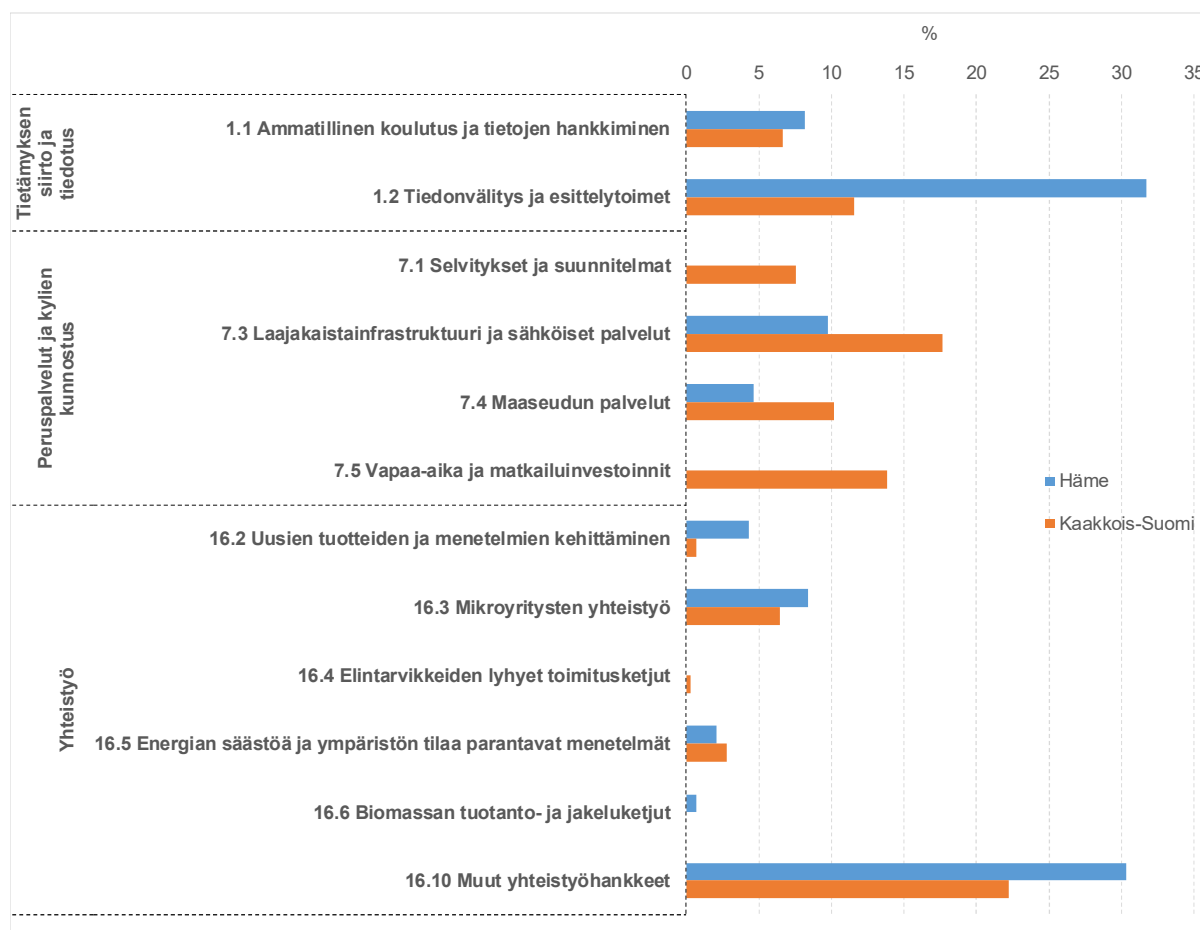
Kaakkois-Suomi ja Häme on vastannut 11 alueidenvälisestä hankkeesta (taulukko 2). Näistä kahdeksan hanketta on Hämeessä ja kolme Kaakkois-Suomessa. Lisäksi alueen toimijat ovat osallistuneet toisen ELYn hallinnoimiin hankkeisiin. Näitä Hämeessä on ollut 11 kappaletta ja Kaakkois-Suomessa 10 kappaletta.

Taulukko 2. Kehittämishankkeet Hämeessä ja Kaakkois-Suomessa

Kehittämishankkeen luonne	Häme			Kaakkois-Suomi		
	lkm	% määrästä	% tuesta	lkm	% määrästä	% tuesta
Paikallinen/alueellinen	28	60 %	81 %	43	77 %	88 %
Alueiden välinen, hallinnointi	8	17 %	9 %	3	5 %	6 %
Alueiden välinen, osatoteuttaja	11	23 %	10 %	10	18 %	6 %
Yhteensä	47	100 %	100 %	56	100 %	100 %

Kaakkois-Suomessa ja Hämeessä myönnetty rahoitus jakaantuu toimenpiteittäin eri tavoin. Tietämyksen siirtoon ja tiedonvälitykseen Kaakkois-Suomessa on käytetty tuesta 18 %, kun vastaava osuus Hämeessä on 40 % (Kuvio 5). Hämeessä panostus tämän kokonaisuuden sisällä on tiedonvälityksessä ja esittelytoiminnassa. Kaakkois-Suomen ELY-keskus on puolestaan kohdentanut tuesta lähes puolet peruspalvelujen ja kylien kunnostukseen, erityisesti laajakaistainfran ja sitä hyödyntävien palvelujen rakentamiseen sekä vapaa-ajan ja matkailuinvestointeihin (yleishyödylliset investoinnit). Hämeen ELY-keskuksen toiminta maaseudun peruspalvelujen kehittämisessä on selvästi pienempi.

Hämeessä erottuu vahva panostus yhteistyötoimenpiteisiin (49 % tuesta). Laaja-alainen toimenpide ”16.10 muut yhteistyöhankkeet” ovat saanut tukea saman verran kuin tiedonvälitystoiminta. Yhteistyötoimenpiteeseen ”16.3 mikroyritysten yhteistyö” on suunnattu noin 10 prosenttia tukieuroista. Myös Kaakkois-Suomessa yhteistyötoimenpiteet ovat olleet tuen kohteena, mutta hieman Hämettä pienemmällä painotuksella. Molemmilla alueilla yhteistyötoimenpiteissä korostuu aktivointihankkeet. Sen sijaan yritysryhmän kehittämishankkeita on vähän: Kaakkois-Suomessa 4 kappaletta ja Hämeessä 1 kappale.



Kuvio 5. Julkinen tuki toimenpiteittäin Kaakkois-Suomessa ja Hämeessä

Alueellisten kehittämishankkeiden tuensaajaorganisaatiota on Kaakkois-Suomessa ollut 28, Hämeessä vastaavasti 15. Kaakon suurimmat tuensaajat ovat Saimaan kuitu Oy, Lappeenrannan kaupunki ja ProAgria, joiden osuus kokonaistuesta on noin puolet. Hämeessä kolmen tuensaajan kärkenä ovat Hämeen ammattikorkeakoulu, Lahden ammattikorkeakoulu sekä ProAgria. Näiden toimijoiden osuus kokonaistuesta on 56 %.

Myös alueidenvälisissä hankkeissa Hämeen ammattikorkeakoulut ovat keskeisessä roolissa, sillä ne ovat neljässä hankkeessa koordinaattoreita. Muita hankkeiden vetovastuutahoja ovat Luonnonvarakeskus, Maa- ja kotitalousnaisten keskus, Työtehoseura ja Suomen metsäkeskus. Kaakkois-Suomessa alueidenvälisten hankkeiden vastuutahoja/koordinaattoreita ovat ProAgria, Kouvola Innovation ja Suomen metsäkeskus.

4.2.2 Kehittämishankkeiden hankekuvauksien sisällönanalyysi

Kehittämishankkeiden hankekuvauksia tarkasteltiin sisällönanalyysin avulla tunnistamalla panos-tuotos-vaikutus-vaikuttavuus-ketjun mukaisia ”murtautumispisteitä”, joiden avulla hankkeet pyrkivät saamaan aikaan yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Sisällönanalyysissä tunnistettiin hankkeiden keskeiset kohderyhmät (keiden toimintaan pyritään vaikuttamaan), pääasialliset sisällöt (minkä yhteiskunnallisen toiminnan sektorille muutosten halutaan kohdistuvan), toimintatavat (miten muutoksia pyritään aikaansaamaan) sekä muutamia keskeisiä läpileikkaavia teemoja (millaista vaikuttavuutta hankkeella tavoiteltiin). Hankkeiden pääasialliset sisällöt ja rahoituksen kohdentuminen niille on esitetty taulukossa 3. Seuraavassa esitetään päähavainnot hankkeiden sisällönanalyysistä.

Keskeisiä *kohderyhmiä*, joiden kautta vaikuttavuuden syntymistä tavoiteltiin, oli kolme: elinkeinonharjoittajat, maaseudun asukkaat ja kehittäjät. Lisäksi hankkeissa erottui yleiskategoria ”kaikki ohjelmatoimijat”, jolloin hanke pyrki toiminnassaan vaikuttamaan kaikkiin em. kohderyhmiin. Näistä toimijaryhmistä elinkeinonharjoittajat ovat ELY-keskusten rahoittamien hankkeiden tärkein kohderyhmä (osuus ohjelmärahoituksesta yhteensä 59 %; Häme 63 % ja Kaakko 53 %). Maaseudun asukkaat edustivat tärkeimpänä kohdejoukkona rahoituksesta 31 prosenttia (Häme 22 % ja Kaakko 42 %). Kehittäjät olivat ensisijainen kohdejoukko rahoituksen määrällä tarkasteltuna 2 prosentissa hankkeista (Häme 4 %, Kaakko 0 %) ja kaikki ohjelmatoimijat 7 prosentissa hankkeista (Häme 11 %, Kaakko 5 %). Vaikka ELY-keskusten rahoitus on hyvin liiketoimintapainotteista ja ELY-keskusten ja Leader-ryhmien välisissä yhteistyösopimuksissa maaseudun asukkaat on rajattu enimmäkseen Leader-ryhmien tontille, käytännössä kuitenkin merkittävä osa ELY-keskustenkin rahoittamista hankkeista pyrkii edistämään maaseudun kehittämistä myös maaseudun asukkaiden kautta (etenkin Kaakkois-Suomessa).

Hankkeiden *pääasialliset sisällöt* tyypiteltiin kolmeen pääluokkaan ja 18 tarkempaan sisältöluokkaan. Luokat sekä niihin kohdistuva rahoitus on esitetty taulukossa 3. Pääluokat olivat liiketoiminta, palvelut ja paikallinen kehittäminen sekä ohjelmatedotus. Liiketoimintahankkeilla pyrittiin edistämään alueen elinvoimaa yritysten liiketoiminnan edellytyksiä ja yrittäjyyttä edistämällä. Nämä hankkeet kattoivat 61 % kehittämishankerahoituksesta (alueidenväliset hankkeet 83 %, Häme 66 % ja Kaakko 46 %). Alueidenvälisten liiketoimintahankkeiden sisällöt kattoivat puutuoteteollisuuden, matkailun, maatalouden, sosiaali- ja terveyspalvelut ja metsiin liittyvän liiketoiminnan. Sekä Hämeessä että Kaakossa eniten rahoitusta kohdistui matkailuun, maatalouteen ja maaseudun yritystoiminnan edistämiseen yleisesti.

Palvelut ja paikallinen kehittäminen -kategorian hankkeet sisälsivät selvän paikallisen kytköksen: näiden hankkeiden tavoitteet olivat moniulotteisia ja hankkeet pyrkivät palvelemaan alueita sekä yleishyödyllisesti että edistämään liiketoimintaa kohdealueillaan. Tässä kategoriassa eniten rahoitusta kohdistui laajakaistahankkeisiin, erityisesti Kaakkois-Suomessa, ja kategorian hankkeet edustivatkin Kaakkois-Suomessa puolta kehittämishankerahoituksesta. Hämeessä näiden hankkeiden osuus oli 30 %, ja alueidenvälisistä hankkeista tähän luokkaan kuului 17 % hankerahoituksesta. Tämän kategorian

alueidenvälisissä hankkeissa korostuivat ympäristönhoitoon liittyvät hankkeet, paikallisen kehittämisen hankkeet sekä virkistys, retkeily ja liikunta. Hämeessä niin ikään rakennettiin laajakaistaa, kehitettiin energiaratkaisuja, parannettiin virkistykseen, retkeilyyn ja liikunnan edellytyksiä sekä tehtiin paikallista kehittämistä. Kaakkois-Suomessa hankekattaus oli tässä luokassa erittäin monipuolinen; suurimman luokan eli laajakaistahankkeiden lisäksi Kaakossa edistettiin mm. sosiaali- ja terveystalvituja, kehitettiin virkistykseen, retkeilyyn ja liikuntaan liittyviä palveluja, toteutettiin ympäristönhoitohankkeita ja edistettiin paikallista kehittämistä.

Ohjelmatedotushankkeet kattoivat kehittämishankerahoituksesta 4 % Hämeessä ja 5 % Kaakossa. Kokonaisuudessaan Hämeen ELY-keskus keskittyi rahoittamaan ensisijaisesti liiketoimintahankkeita, kun taas Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen rahoitusprofiilissa korostuivat monipuoliset paikallisuuteen eri tavoin kiinnittyvät kehittämishankkeet.

Taulukko 3. Kehittämishankkeiden pääasialliset sisällöt: hankkeiden rahoitus (ohjelmärahoitus) ja hanketyyppien osuus alueen kokonaisrahoituksesta

Hankkeen pääasiallinen sisältö	Alueiden			Kaikki yhteensä (€)	Alueiden välinen			Kaikki yhteensä (%)
	väläinen (€)	Häme (€)	Kaakko (€)		(%)	Häme (%)	Kaakko (%)	
Liiketoiminta	3 725 719	4 400 063	4 058 682	12 184 464	83 %	66 %	46 %	61 %
Hevostalous	252 000	202 321		454 321	6 %	3 %	0 %	2 %
Hyvinvointipalvelut		83 260		83 260	0 %	1 %	0 %	0 %
Luonnontuotteet		98 494	49 999	148 493	0 %	1 %	1 %	1 %
Maaseudun yritystoiminta		722 401	836 955	1 559 356	0 %	11 %	9 %	8 %
Matkailu	912 892	1 268 579	924 788	3 106 259	20 %	19 %	10 %	15 %
Metsät	258 573	450 000	589 726	1 298 299	6 %	7 %	7 %	6 %
Puutuoteteollisuus	955 746			955 746	21 %	0 %	0 %	5 %
Sosiaali- ja terveystalvituja	575 000		363 113	938 113	13 %	0 %	4 %	5 %
Maatalous	771 509	944 915	698 582	2 415 005	17 %	14 %	8 %	12 %
Paikallinen ruoka ja elintarviketeollisuus		360 093	355 519	715 611	0 %	5 %	4 %	4 %
Maanrakennus ja kiviaineksen hyödyntäminen		270 000	240 000	510 000	0 %	4 %	3 %	3 %
Ohjelmatedotus		296 100	412 699	708 799	0 %	4 %	5 %	4 %
Palvelut ja paikallinen kehittäminen	779 001	2 012 019	4 422 015	7 213 034	17 %	30 %	50 %	36 %
Energia		574 053	281 142	855 195	0 %	9 %	3 %	4 %
Laajakaista		769 000	1 786 206	2 555 206	0 %	11 %	20 %	13 %
Maaseudun peruspalvelut			104 860	104 860	0 %	0 %	1 %	1 %
Paikallinen kehittäminen	159 000	349 135	350 000	858 135	4 %	5 %	4 %	4 %
Sosiaali- ja terveystalvituja			813 592	813 592	0 %	0 %	9 %	4 %
Ympäristönhoito	500 001		371 924	871 924	11 %	0 %	4 %	4 %
Virkistys, retkeily ja liikunta	120 000	319 831	714 291	1 154 122	3 %	5 %	8 %	6 %
Kaikki yhteensä	4 504 720	6 708 181	8 893 395	20 106 297	100 %	100 %	100 %	100 %

Kehittämishankkeiden toimintalogiikka nojasi vahvasti inhimillisen pääoman vahvistamiseen. Alueidenvälisistä hankkeista 97 % tavoitteli inhimillisen pääoman vahvistamista, Hämeessä vastaava osuus oli 84 % ja Kaakossa 70 % hankerahoituksesta laskettuna. Inhimillisen pääoman kasvattaminen tarkoittaa käytännössä osaamisen lisäämistä, asenteiden muuttamista, uusien toimintatapojen omaksumista sekä yhteisöllisyyden kasvua ja verkostojen vahvistumista sosiaalisen pääoman muodossa. Fyysistä pääomaa kartutettiin erilaisilla rakentamis- ja kunnostushankkeilla; näiden hankkeiden osuus oli alueidenvälisissä hankkeissa 3 %, Hämeessä 11 % ja Kaakossa 30 % - merkittävä osuus näistä hankkeista oli laajakaistahankkeita, mutta myös esim. virkistysalueiden kunnostustoimia.

Aineistoista tunnistettiin kolme inhimillistä pääomaa vahvistavaa *toimintatapojen* päätyyppiä: tiedon lisääminen (1), tiedon välitys ja siirtäminen (2) sekä tiedon soveltaminen ja hyödyntäminen kohderyhmän joukossa (3). Käytännössä nämä interventiologiikkaa kuvaavat päätyypit eivät läheskään aina esiintyneet hankkeissa yksinään, vaan usein hankkeissa sovellettiin jonkinlaista yhdistelmää erilaisista interventioista. Toimintatavat rahoituksineen on esitetty taulukossa 4.

Tiedon tuotantoon liittyvissä hankkeissa toteutettiin selvityksiä tai sisällöntuotantoa, suunnittelua ja testaamista. *Selvityshankkeiden* interventiologiikka perustui siihen, että tietystä aihepiiristä, josta oli saatavilla vain vähän tai rajoitetusti tietoa, hankittiin tai koottiin hankkeen aikana tietoa, jota voidaan tyypillisesti edelleen hyödyntää esim. jatkohankkeessa (hankkeiden osuus inhimillistä pääomaa kasvattavien kehittämishankkeiden rahoituksesta 11 %). *Sisällöntuotanto, suunnittelu ja testaaminen* -kategorian hankkeissa toteutettiin tietyn aihepiirin ympärillä tapahtuvaa selvitystä laiveampaa sisällöntuotantoa, suunnittelua tai konseptin testaamista (osuus 9 %). Tietoa tuottavia hankkeita toteutettiin kaikissa toimenpiteissä, mutta suurin osa näistä hankkeista toteutettiin yhteistyö-toimenpiteessä (16). Tiedon tuotanto oli hanketyöskentelyssä selvästi suuremmissa roolissa Kaakossa verrattuna Hämeeseen.

Tiedon välitykseen liittyvissä hankkeissa tehtiin tiedottamista tai koulutusta. *Tiedotushankkeissa* pyrittiin siirtämään tietoa ensisijaisesti ns. massaviestinnän keinoin (osuus inhimillistä pääomaa kasvattavista hankkeista 21 %). *Koulutushankkeissa* tavoitteena oli myös tiedon ja osaamisen lisääminen, mutta lähempänä kohderyhmää kuin tiedotushankkeissa (osuus 12 %). Suurin osa tiedon välitystä tekevistä hankkeista toteutettiin tiedonvälitys-toimenpiteessä (1), mutta muutamia hankkeita toteutettiin myös yhteistyö (16) ja maaseudun palvelut (7) -toimenpiteissä. Alueiden välisistä hankkeista 41 % toteutti tiedon välitystä. Hämeessä pääpaino tämän tyyppin hankkeissa oli tiedottamisessa, kun taas Kaakossa toteutettiin suhteessa enemmän koulutushankkeita.

Tiedon soveltamiseen liittyvissä hankkeissa tehtiin neuvontaa, laaja-alaista yleistä kehittämistä tai yrityskehittämistä. *Neuvontahankkeissa* fokus oli yrityksissä ns. kädestä pitäen tapahtuvassa konkreettisesti auttamisessa (osuus inhimillistä pääomaa kasvattavista hankkeista 11 %). *Kehittämishankkeissa* tehtiin monipuolista kehittämistyötä monella rintamalla ja erilaisista näkökulmista (19 %). Hämeessä näitä monen rintaman kehittämishankkeita toteutettiin suhteessa enemmän kuin Kaakossa. Vastavasti *yrityskehittämishankkeissa* tyypillisesti esillä oli verkostojen rakentamista useammalla rintamalla, erilaista tiedonvälitystä, sisällöntuotantoa ja ideointia (18 %). Suurin osuus alueidenvälisistä hankkeista liittyi tiedon soveltamiseen ja erityisesti yrityskehittämiseen (49 %). Valtaosa tiedon soveltamiseen liittyvistä hankkeista toteutettiin yhteistyö-toimenpiteessä.

Taulukko 4. Kehittämishankkeiden tärkeimmät toimintatavat (ilman rakentamishankkeita): hankkeiden rahoitus (ohjelmärahoitus) ja hanketyyppien osuus alueen kokonaisrahoituksesta

Toimintatavat	Alueiden välinen			Kaikki yhteensä	Alueiden välinen			Kaikki yhteensä
	Häme	Kaakko			Häme	Kaakko		
Tiedon tuotanto	453 082	890 646	1 943 115	3 286 843	10 %	15 %	31 %	20 %
Selvitys	92 794	300 815	1 452 904	1 846 513	2 %	5 %	23 %	11 %
Sisällöntuotanto, suunnittelu ja testaaminen	360 287	589 831	490 211	1 440 330	8 %	10 %	8 %	9 %
Tiedon välitys	1 782 082	1 936 098	1 695 481	5 413 661	41 %	33 %	27 %	33 %
Koulutus	769 986	255 852	986 628	2 012 466	18 %	4 %	16 %	12 %
Tiedotus	1 012 097	1 680 246	708 853	3 401 195	23 %	28 %	11 %	21 %
Tiedon soveltaminen	2 149 556	3 112 438	2 573 232	7 835 226	49 %	52 %	41 %	47 %
Kehittäminen	159 000	1 840 689	1 136 604	3 136 293	4 %	31 %	18 %	19 %
Neuvonta	480 996	630 000	672 524	1 783 520	11 %	11 %	11 %	11 %
Yrityskehittäminen	1 509 560	641 749	764 104	2 915 413	34 %	11 %	12 %	18 %
Inhimillisen pääoman lisääminen, yht.	4 384 720	5 939 181	6 211 829	16 535 730	100 %	100 %	100 %	100 %
Rakentaminen	120 000	769 000	2 681 567	3 890 398				
Kaikki yhteensä	4 504 720	6 708 181	8 893 395	20 106 297				

Hankkeista tunnistettiin aineistolähtöisesti kolmenlaisia läpileikkaavia teemoja, jotka kiinnittyvät hankkeiden tavoittelemaan vaikuttavuuteen ja merkittäviin yhteiskunnallisiin muutosvirtoihin: 1)

luonnonvarojen hyödyntäminen, 2) ympäristökestävyys ja 3) digitalisaatio. Nämä teemat eivät olleet esillä kaikissa hankkeissa, ja ne tunnistettiin vain siinä tapauksessa, kun ne olivat suoraan esillä hankkeen tavoitteissa. *Luonnonvarojen hyödyntäminen* kytkeytyy biotalouden kasvuun sekä ensimmäiseen valtakunnallisen maaseutuohjelman kolmesta strategisesta painopisteestä. Luonnonvarojen hyödyntämistä edistettiin yhteensä 48 %:ssa hankkeista hankkeiden kokonaisrahoituksen määrän mukaan tarkasteltuna. Alueiden välisissä hankkeissa luonnonvarat olivat esillä vahvasti: näistä hankkeista 91 % kytkeytyi luonnonvaroihin. Hämeessä vastaava osuus oli 37 % ja Kaakossa 34 %. Luonnonvarojen käyttöä edistettiin niin liiketoimintahankkeissa kuin palvelut ja paikallinen kehittäminen -kategorian hankkeissa. Merkittävin toimintatapa luonnonvarojen käytön edistämiseksi oli tiedotus; 23 % luonnonvarojen hyödyntämiseen kytkeytyvistä kehittämishankkeista edisti tavoitteitaan tiedotuksen keinoin. Kuitenkin luonnonvarojen hyödyntämistä pyrittiin edistämään kaikilla arvioinnissa tunnistetuilla toimintatavoilla.

Myös *ympäristökestävyys* läpileikkaavana teemana linkittyy maaseutuohjelman strategiaan painopisteisiin. Ympäristökestävyys oli esillä 19 prosentissa hankkeista– alueidenvälisistä hankkeista 13 prosentissa, Hämeessä 28 prosentissa ja Kaakossa 15 prosentissa (rahoitusosuutena mitattuna). Ympäristökestävyyden edistäminen kiinnittyi vahvasti tiedottamiseen; ympäristökestävyyttä edistäneestä hankerahoituksesta 44 % nojasi tiedottamiseen toimintatapana. Myös tiedon tuottaminen ja erilaisten sovellusten testaaminen oli ympäristökestävyyden edistämiseksi merkittävässä roolissa; yhteensä 33 % ympäristökestävyyteen liittyneestä hankerahoituksesta edisti tavoitteitaan näillä keinoin. Jonkun verran ympäristökestävyys oli esillä myös kehittämisessä, yrityskehittämisessä ja rakentamisessa, mutta kouluttamisessa ja neuvonnassa ei lainkaan.

Digitalisaatio liittyy maaseudun ja niiden yritysten elinvoiman, kilpailukykyyn ja toimintaedellytysten turvaamiseen ja kehittämiseen digitalisaation keinoin. Teema tunnistettiin silloin, kun hankkeessa edistettiin nimenomaisesti digitaalisten ratkaisujen leviämistä hankkeen kohderyhmän tai ns. loppukäyttäjien parissa. Teema ei ollut lainkaan esillä alueidenvälisissä hankkeissa. Hämeessä teema tunnistettiin hankkeissa, joiden rahoitus edusti 22 prosenttia hankerahoituksesta, Kaakossa 26 prosentissa (keskimäärin 19 %). Merkittävin digitalisaation edistämiskanava kehittämishankkeissa oli digitaalisen infran rakentaminen eli laajakaistahankkeet. Se oli esillä kuitenkin myös kehittämis-, koulutus- ja yrityskehityshankkeissa, mutta ei lainkaan tiedotus-, neuvonta-, selvitys- tai sisällöntuotantohankkeissa. Digitaalisuuden edistäminen asemoituu kehittämishankkeiden kentässä siis toimijoiden koulutukseen ja usealla rintamalla tapahtuvaan kehittämistyöhön, ei juurikaan neuvontaan tai massaviestintään.

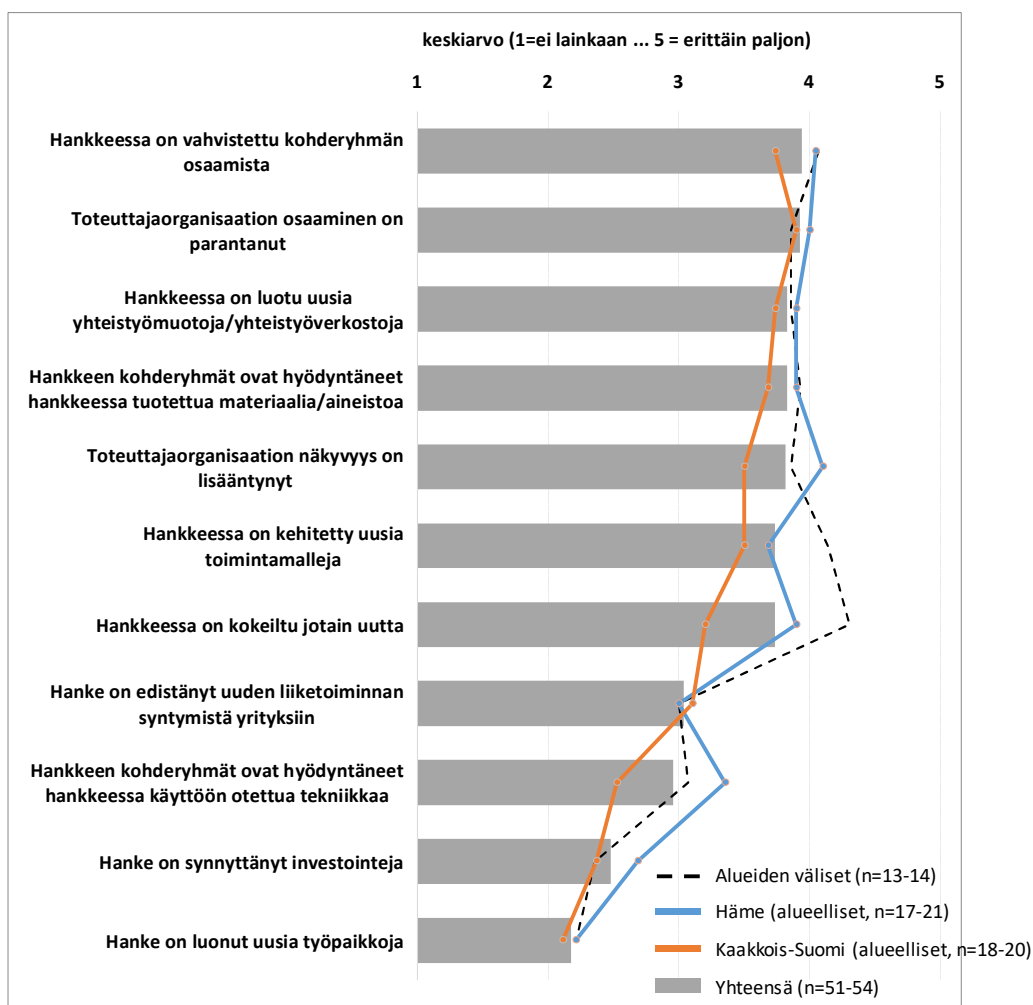
4.2.3 Hankekyselyn tulokset

Arvioinnin kohderyhmä koostui 103 kehittämishankkeesta, jotka olivat saaneet tukea toimintaansa. Näiden hankkeiden vastuutahoille lähetettiin sähköinen kysely. Vastauksia saatiin 55 kappaletta eli vastausaktiivisuus oli 53 prosenttia. Näistä alueellisia Hämeen hankkeita oli 21 kappaletta ja alueellisia Kaakkois-Suomen hankkeita 20 kappaletta. Alueidenvälisistä hankkeista vastauksia tuli 14 kappaletta; näistä kuudessa koordinaatiovastuu oli Hämeen alueella, kolmessa Kaakkois-Suomessa ja lopuissa viidessä arviointialueen ulkopuolella. Kyselyn tuloksia tarkastellaan seuraavaksi aluetasoisin siten, että ensinnäkin kaikkia vastauksia tarkastellaan kokonaisuutena. Alueellisten hankkeiden kohdalla erotetaan ELY-alueet ja alueiden välisiä hankkeita tarkastellaan omana hankekokonaisuutenaan.

Arvioinnissa lähetettiin kysely hankevastaaville lokakuussa 2018. Tarkoituksena oli selvittää hankkeen valmistelua sekä arvioita tuloksista ja vaikutuksista. Jos hanke oli vasta saanut rahoituspäätöksen,

mutta toimenpiteitä ei oltu aloitettu, kyselyssä rajauduttiin pelkästään hankkeen valmisteluun ja laajempiin maaseutuohjelman kehittämiseen liittyviin kysymyksiin. Vastanneista hankkeista noin joka kuudes oli päättynyt. Eniten oli niitä hankkeita, jotka olivat toteutuksen loppuvaiheessa (53 %). Tämä osoittautui arvioinnin aikana ”hyväksi vastaajryhmäksi”, koska hankevetäjät olivat tässä vaiheessa innostuneita ja motivoituneita pohtimaan hankkeensa toteutusta, tuloksia, vaikutuksia ja toiminnan jatkuvuutta. Vähintään puolivälissä olevien alueellisten hankkeiden osuudet olivat Hämeessä 95 % ja Kaakkois-Suomessa 90 %.

Alueidenvälisistä 13 hankkeesta kaikki yhtä lukuun ottamatta kokevat, että alueidenvälisyys on tuonut hankkeelle lisäarvoa verrattuna siihen, että hanke olisi ollut alueellinen. Vastaajien mukaan vaikuttavuus paranee, kun oppi ja tietoa välittyy laajemmin. Tästä todetaan, että ”tieto leviää laajemmalle, kun tiedonvälityskanavia on useita käytettävissä. Toimijat voivat oppia toisiltaan” ja ”koska saman kasvintuottajia on yksittäisillä alueilla vähän, on yhteistyö ongelmien ratkaisuun lisääntynyt jonkin verran”. Toisena alueiden välisten hankkeiden etuna pidetään sitä, että resurssien yhteen kokoaminen lisää vaikuttavuutta. Tämä voimavarojen kokoaminen tuo synergiaetuja, verkostoja ja parempaa näkyvyyttä. Näihin viitataan mm. seuraavasti: ”Verkostot ovat kasvaneet merkittävästi laajan alueen ansiosta ja toimenpiteiden näkyvyys lisääntynyt”, ” Hankkeen vaikuttavuus kasvanut kaikkien toimijoiden silmissä, kun hanke näyttäytyntynyt isona” ja ”Hankkeen resurssit ovat olleet suuremmat ja samanaisten toimenpiteiden toteuttaminen laajalla alueella on tuonut synergiaetuja.”



Kuvio 6. Hankkeiden tulokset

Hankkeen tuloksia selvitettiin esittämällä lista asioita kuviossa 6 esitetyllä tavalla. Vastaajia pyydettiin arvioimaan hankkeensa tuloksia näiden osa-alueiden osalta viisiportaisella asteikolla: 1 ei lainkaan ... 5 erittäin paljon. Tärkeimmät hankkeiden tulokset keskiarvolla mitattuna ovat hankkeen kohderyhmän osaamisen lisääminen, toteuttajaorganisaation osaamisen parantuminen ja uusien yhteistyömuotojen rakentuminen. ELY-keskuksista Hämeessä tulee tuloksena vahvemmin esille toteuttajaorganisaation näkyvyyden lisääntyminen ja Kaakkois-Suomessa toteuttajaorganisaation osaamisen parantuminen hankkeen tuloksena. Alueiden välisissä hankkeiden tuloksissa puolestaan erottuvat uusien toimintamallien luominen ja uuden kokeileminen. Kehittämishankkeiden tulokset kokonaisuudessaan uusien investointeihin synnyttämiseen ja työpaikkojen luomiseen ovat vähäiset.

Vastaajilta kysyttiin hankkeen välittömien tulosten lisäksi arvioita sen pidemmän aikavälin vaikutuksista. Tätä vastaajat arvioivat viisiportaisella asteikolla: 1 ei lainkaan ... 5 erittäin paljon. Tulokset on esitetty kuviossa 7. Hankkeiden tärkeimpinä vaikutuksina pidetään uuden oppimista sekä erilaisten verkostojen syntymistä. Vaikutuksiksi koetaan myös toimijoiden innostaminen maaseudun kehittämiseen, maaseudun elinvoiman lisääminen ja yritysten kilpailukyvyyn kasvattaminen. Vastaajia pyydettiin myös vapaasti ja konkreettisemmin kertomaan, mitä hankkeen esitetyt vaikutukset tarkoittavat. Taulukkoon 5 on nostettu suoria lainauksia kolmesta tärkeimmästä vaikuttavuuden tekijästä. Nämä vastaukset kuvaavat hyvin kehittämishanketoiminnan monipuolisen luonteen ja siten vaikutustenkin laivan kirjon.



Kuvio 7. Kehittämishankkeiden vaikutukset

Taulukko 5. Hankkeen tärkeimmät vaikutukset, suoria poimintoja vastauksista teemoittain

1. Lisännyt osaamista ja uuden oppimista, miten?

- Hinnoittelu ja tuotekehitys kansainvälisille markkinoille
- Internetin hyötykäyttö
- Pienryhmissä uusien ideoiden kokeileminen
- Some- ja viestintäkoulutukset
- Tiedotustilaisuuksissa jaetaan tietoa metsätalouden vesiensuojelusta sekä vesistöjen tilasta
- Yrittäjät oppineet uusia tapoja toteuttaa markkinointia, brändiosaaminen

2. Luonut eri toimijoiden välistä uutta yhteistyötä ja verkostoja, miten?

- Hanke toiminut koordinoijana, yhteensaattajana, kokoonkutsujana, välittäjänä, pilotoinut kumppanuuspöytä
- Hanketilaisuuksissa tuotu toimijoita yhteen
- Hankkeen aikana on muun muassa luotu uusi verkostoitumistapahtuma hanketoteuttajille
- Toimijat ovat yhteistyössä tehneet kehittämistyötä ja pilotoineet palveluita
- Yhteistyöllä on parannettu kokonaispalvelua ja vältetty päällekkäisyyksiä
- Yritysneuvojen yhteistyöpalaverit kerran kuussa

3. Lisännyt yritysten verkostoitumista, miten?

- Yritysryhmän yhteiset tilaisuudet olivat verkostoitumistilaisuuksia
- Yhteistuotteet ja tuotepaketit
- Yrittäjätapaamiset ja keskustelut
- Hanketapahtumissa verkostoidutaan tehokkaasti
- Tämän avulla syntynyt yritysryhmähankkeita, investointeja, elinkeinoelämässä vaikuttamisen uskallusta
- Verkostot ovat kehittyneet pysyvimmiksi ja jatkavat toimintaa hankkeen jälkeen

Hankkeen *luonteella* oli merkitystä vaikutusten syntymisen kannalta. Liiketoimintahankkeissa korostuivat oppiminen ja yritysten verkostoituminen, kun taas paikallista kehittämistä tekevissä hankkeissa korostui maaseudun elinvoiman ja vetovoiman kasvattaminen, mutta myös maaseudun elinkeinojen monipuolistaminen, työllisyyden parantaminen, yrittäjyys, maatilojen kilpailukyky sekä ympäristöosaaminen. Yritysryhmien syntymisen ja yritysten kilpailukykyyn kannalta liiketoimintahankkeet ja paikalliset kehittämishankkeet olivat (oman arvionsa mukaan) yhtä vaikuttavia, samoin yleisesti ympäristövaikutusten syntymisen kannalta (monimuotoisuus ja vesistöt). Läpileikkaavien teemojen osalta hankkeen kytkettyneisyys luonnonvaroihin ja ympäristökestävyyteen tuotti enemmän ympäristövaikutuksia kuin muissa hankkeissa. Hankkeiden vaikutuksia *toimenpiteittäin* tarkasteltaessa tiedonvälitystoimenpiteet profiloituivat uuden oppimisen ja osaamisen edistämiseen, yritysten verkostoitumiseen sekä ympäristötavoitteiden edistämiseen. Maaseudun peruspalvelut ja kylät -toimenpide profiloitui maaseudun elinkeinojen ja työllisyyden edistämiseen, maatilojen kilpailukykyyn parantamiseen sekä monipuolisiin maaseudun vetovoimaisuus- ja elinvoimaisuusvaikutuksiin. Yhteistyötoimenpiteessä erottuivat osaamis-, työllisyys- verkostoitumis- ja kilpailukykyvaikutukset. Myös hankkeiden erilaiset *toimintatavat* tuottivat jossain määrin erilaisia vaikutuksia. Tiedonsiirtoon liittyvien hankkeiden (tiedotus, koulutus, neuvonta) arvioitiin tuottaneen parhaiten elinkeinoelämään liittyviä vaikutuksia, kun taas fyysistä pääomaa kartuttaneiden hankkeiden arvioitiin parhaiten vahvistaneen maaseudun elinvoimaisuutta.

Hankekyselyssä tiedusteltiin hankevetäjien arviota siitä, miten hyvin hanke on saavuttanut tavoitteensa. Kaikki hankkeet olivat saavuttaneet tavoitteensa vähintään kohtalaisesti (8 %), suurin osa hyvin (48 %) tai erittäin hyvin (43 %). Alueellisten hankkeiden toteutuksen arvioi puolet hämäläisistä ”erittäin hyväksi” ja toinen puoli ”hyväksi”. Kaakkois-Suomessa vastausten jakauma oli 45 % erittäin hyvin, 35 % hyvin ja 20 % kohtalaisesti. Jos hankkeen toiminnan katsottiin onnistuneen erittäin hyvin, niin taustalla oli tyypillisesti suunniteltujen toimenpiteiden läpivienti ja asetettujen tulosten saavuttaminen. Tähän viitattiin mm. toteamalla, että ”hanke on edennyt erittäin hyvin suunnitelmien mukaan ja on odotettavissa, että myös loppuvaiheen toteutus onnistuu” tai ”hankkeen aikana järjestetyillä tilaisuuksilla tavoitettiin lähes 1000 henkilöä, joka oli ohjausryhmän asettama tavoite”. Mitä enemmän

edetään onnistumisen asteikolla hyvän ja kohtalaisen suuntaan, sitä kriittisemmin vastaajat tarkastelevat hankkeen onnistumista tulosindikaattorien valossa, hankkeen vaikutuksia tavoiteltuun osa-alueeseen tai suunniteltujen toimenpiteiden täysimääräistä toteutumista. Näihin viitattiin mm. toteamalla, että *”osa ostopalveluista ei toteutunut”*, *”tuotanto ja tuottajien määrä väheni alueella”*, *”yhdessä neljästä kohdealueesta emme onnistuneet”* tai *”investointiavustusten hakemisessa ja yritysyhdyshankkeissa olemme tavoitteista jäljessä”*.

Tarkasteltaessa hankkeen tavoitteiden saavuttamista suhteessa hankevetäjien arvioihin, hankkeen suunnittelusta ja toiminnasta voidaan löytää kehittämishankkeiden onnistumisen kannalta keskeisiä tekijöitä eli osatekijöitä ns. hyvän hankkeen reseptiin. Mitä tärkeämmäksi hankevetäjän arvion mukaan yhteistyökumppanit hankkeen näkivät, sitä paremmin se saavutti tavoitteensa. Sillä, pitivätkö kohderyhmät hanketta tärkeänä hankevetäjän arvion mukaan (heidän käytännössä aina arveltiin pitävän hanketta tärkeänä), ei ollut juuri merkitystä hankkeen onnistumiselle, mutta sillä oli, miten hyvin kohderyhmä saatiin osallistumaan hankkeen toimenpiteisiin. Osallistumisaktiivisuus saattaakin lopulta punnita hankkeen tärkeyden kohderyhmän silmissä – toki aktiivisuuteen vaikuttaa moni muukin asia, esim. kohderyhmän resurssit ja mahdollisuudet osallistua hankkeen tarjoamiin toimenpiteisiin. Sen sijaan kohderyhmän mukanaolo hankkeen suunnittelussa ei tuonut hyötyjä hankkeen onnistumista ajatellen – jopa päinvastoin. Hankkeen taustaorganisaation sitoutuminen ei juuri vaikuttanut hankkeen onnistumiseen, mutta se, oliko tulosten hyödyntämiseen kiinnitetty huomiota jo hankkeen aikana, vaikutti. Onnistuneissa hankkeissa kiinnitettiin siis erityistä huomiota hankkeen jatkuvuuteen. Ohjausryhmän tuki oli hankkeen onnistumiselle tärkeää; onnistuneissa hankkeissa ohjausryhmän toiminta tuki ja toiminta arvioitiin hyväksi tai erittäin hyväksi.

Hankevetäjien arvion mukaan tärkeimmät asiat hankkeen onnistumisessa olivat yhteistyö eri toimijoiden kanssa (69 % vastaajista mainitsi), osallistujien mukaan saaminen toimenpiteisiin (47 %) sekä huolellinen valmistelu (41 %). Kun tarkastellaan eroja eri tavoin onnistuneiden hankkeiden välillä, erittäin hyvin onnistuneet hankkeet kiinnittivät muita useammin huomiota hankehenkilöstön rekrytointiin, hankkeen jatkuvuuteen, riskinottamiseen ja kokeilunhaluun sekä taloushallinnon toimivuuteen. Sen sijaan kohtalaisesti onnistuneet hankkeet kiinnittivät hyvin onnistuneita hankkeita useammin huomiota yritysten mukanaoloon hankkeessa sekä niiden osallistumiseen hankkeen rahoittamiseen. Se, että yritysten vahva mukanaolo näyttää pikemminkin haittaavan hankkeen onnistumista kuin edistävän sitä, voi liittyä useampaan tekijään: toisaalta monen kumppanin kanssa toteutettava suunnittelu voi hämärtää hankkeen keskeisiä tavoitteita, jolloin hankkeen operatiivinen toiminta voi vaikeutua. Toisaalta yritysten mukanaolon vaikutus tavoitteiden saavuttamisen hankaluuteen voi kertoa myös siitä, että yrityshankkeissa vaikuttavuuden saavuttaminen on ylipäänsä vaikeampaa kuin muun tyyppisissä kehittämishankkeissa.

Yhteenvetona hankkeiden onnistumisesta voidaan todeta, että keskeistä onnistuneelle hankkeelle on saada sen kohderyhmät ylipäänsä osallistumaan hankkeeseen, huomion kiinnittäminen hankkeessa edistettävän asian jatkuvuuteen ja tulosten hyödynnettävyyteen, kokeilujen mahdollistaminen, osaan hankehenkilöstön rekrytointi ja rakenteet, jotka tukevat hankkeen onnistumista – esimerkiksi toimiva taloushallinto omassa organisaatiossa ja hyvin toimiva, hankkeen tavoitteita tukeva ohjausryhmä.

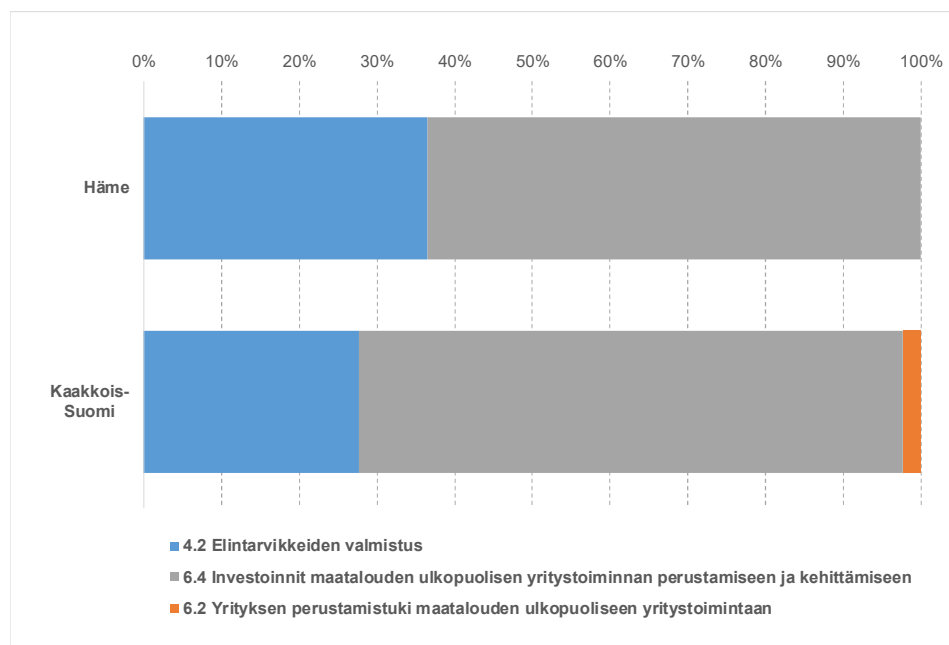
4.3 Yritystuet

Arvioinnin aikajaksolla yritystukea on myönnetty Kaakkois-Suomessa 80 hankkeelle (n. 5 milj. €) ja Hämeessä 82 hankkeelle (n. 7 milj. €).

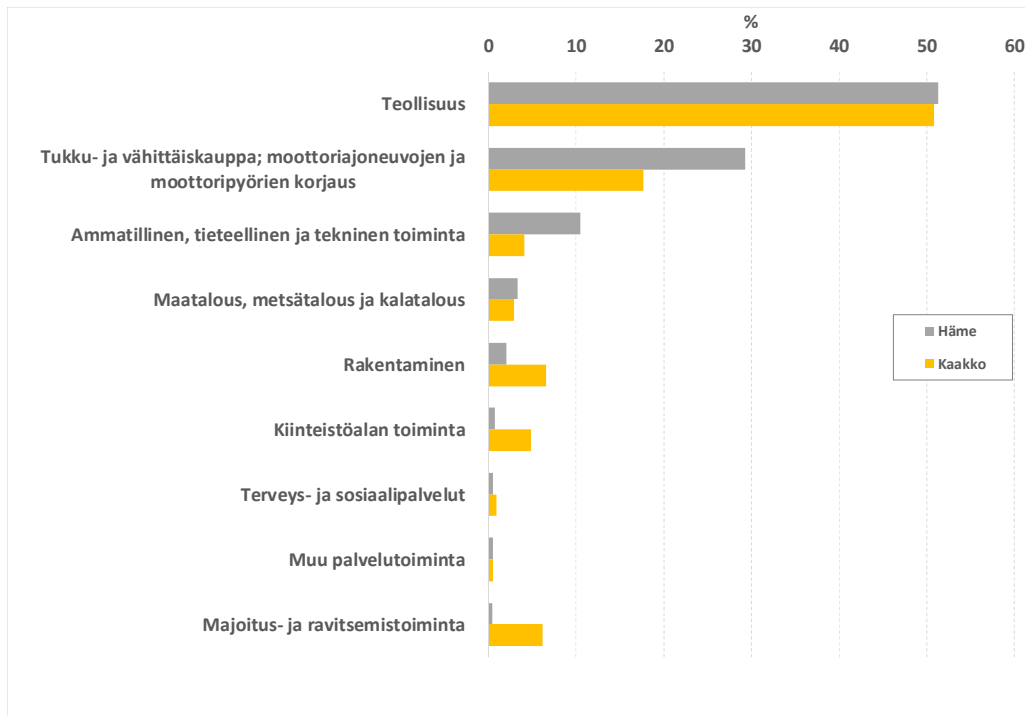
Elintarvikkeiden valmistuksen toimenpiteeseen (4.2), johon liittyy maataloustuotteiden ja elintarvikkeiden jalostus, markkinoille saattaminen ja kehittäminen, on ollut tärkeä ja hyödynnetty toimenpide niin Kaakkois-Suomessa kuin Hämeessä (kuvio 8). Käytännössä toimet ovat tarkoittaneet elintarvikealan tuotannollisia investointeja tiloihin, koneisiin ja laitteisiin. Hämeessä näiden osuus yritystuen kokonaissummasta on lähes 40 %, Kaakkois-Suomessa 30 %. Suurin osa tuesta on kuitenkin mennyt molemmilla alueilla muiden toimialojen investointeihin.

Aloittavien yritysten tukeminen on ollut erittäin vähäistä molemmilla ELY-keskusalueilla. Hämeen investointituista 2 kappaletta on kohdistunut aloittaville yrityksille. Kaakkois-Suomen investointituen saaneista 12 on ollut aloittavia yrityksiä ja lisäksi viidestä yrityksen perustamistukea saaneista (tp. 6.2) kaksi on kohdistunut aloittavalle yritykselle.

Tuesta noin puolet on kohdistunut teollisuuden toimialoille (ks. kuvio 9). Teollisuudessa elintarvikesektori on isossa osassa, Kaakkois-Suomessa 23 % ja Hämeessä 39 % tuesta on kohdistunut tämän toimialan yrityksille. Hämeessä tämä on tuetuista teollisista toimialoista suurin, kun taas Kaakkois-Suomessa eniten tuettu on metallituotteiden valmistus 25 % tukiosuudellaan. Hämeessä koneiden ja laitteiden valmistus on toiseksi suurin tuettu teollinen toimiala (18 %) ja painaminen ja tallenteiden jäljentäminen tulee kolmantena. Tuettujen palvelualueiden osuus molemmilla alueilla on noin 40 %. Hämeessä palvelualueena korostuu kauppa. Tuetussa toiminnassa on pitkälti kyse teknisestä kaupasta kuten maa- ja metsätaloustekniikan, LVI-alan, jätteen ja romun sekä rauta- ja rakennustarvikkeiden kaupasta. Mukana on tosin myös esim. paperi- ja toimistotarvikkeiden, hedelmien, marjojen ja vihannesten ja puutarha-alan kauppaa. Molempien alueiden painopisteenä oleva matkailu ei yritystuen myönnyksissä näy majoitus- ja ravitsemistoiminnassa Hämeessä juuri lainkaan, Kaakkois-Suomessa niukasti. Alkutuotannon toimialojen yrityksiä on tuetuista kohteista noin joka kymmenes ja niiden tukiosuus jää 3 prosenttiin kaikesta myönnetystä tuesta.

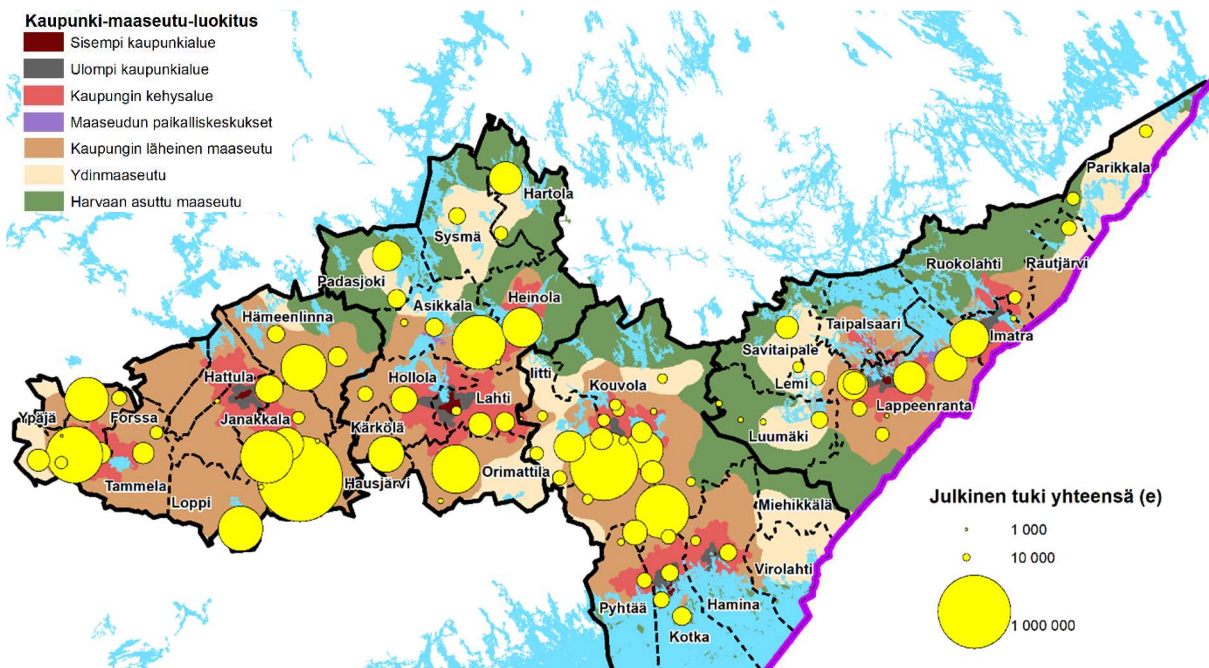


Kuvio 8. Julkisen tuen jakautuminen toimenpiteittäin, %



Kuvio 9. Myönnetyn yritystuen toimialakohtainen jakauma

Yritystuen maantieteellinen jakauma on esitetty kuviossa 10. Pisteet on sijoitettu kartalle yritystukea saaneen hakijan postinumeron perusteella. Mitä suurempi pallo on, sitä suurempi julkinen tukisumma alueelle on kohdentunut. Maaseutuohjelman aluerajauksissa ainoastaan suurimmat kaupunkialueet eivät kuulut yritystuen kohdealueeksi. Kaupunkialueillekin on mahdollista myöntää tukea maataloilille ja elintarvikealan pk-yrityksille, jotka harjoittavat maataloustuotteiden ensimmäisen asteen jalostusta ja markkinointia. Kaakkois-Suomen ja Hämeen alueellisissa suunnitelmissa ei aseteta tarkempia tavoitteita sille, miten tuen tavoitellaan kohdentuvan erityyppisille maaseutualueille.

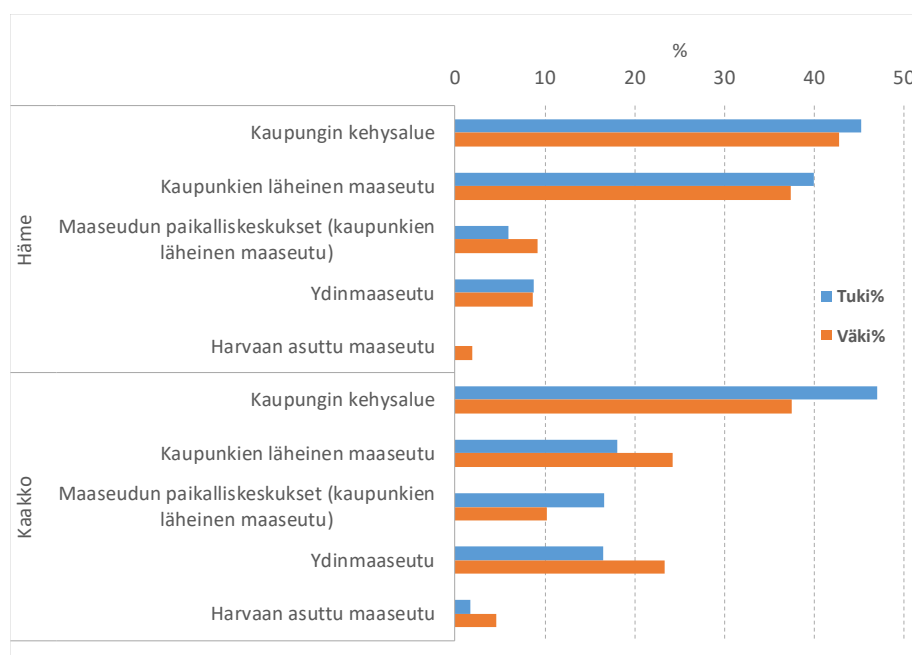


Kuvio 10. Yritystukihankkeet kartalla (pallon koko kuvaa tuen suuruutta)

Maakunnittain tarkasteltuna Hämeen ELY-keskusalueen 7 miljoonaa yritystuesta 4,5 miljoonaa euroa (65 %) on ohjautunut Kanta-Hämeen maakuntaan. Vastaavasti 2,5 miljoonaa euroa (35 %) on mennyt Päijät-Hämeen maakuntaan. Kaakkois-Suomen ELY-keskusalueen yritystuen myönnöstä 70 prosenttia (3,3 milj. €) on mennyt Kymenlaaksoon ja 30 prosenttia (1,4 milj. €) Etelä-Karjalaan.

Kaakkois-Suomessa tuki painottuu Kouvolaan, jonne kolmannes hankkeiden lukumäärästä ja 56 % tuesta on ohjautunut. Maantieteellinen jakauma on kuitenkin laava, sillä Kaakkois-Suomen 16 kunnasta tuettuja yrityshankkeita on ”löytynyt” 14 kunnan alueelta. Ainostaan Virolahdella ja Miehikkälässä ei ole arviointijakson aikana ollut yritystukihanketta. Hämeessä samanlaista yhden kunnan keskittymää ei ole yritystuessa havaittavissa. Alueen 20 kunnasta tuettavia kohteita on löytynyt Hattulaa lukuun ottamatta vähintään yksi hanke jokaisesta kunnasta. Lukumääräisesti kohteita on eniten Asikkalan ja Janakkalan kunnissa (9 kpl molemmissa), mutta eniten tukea on mennyt Riihimäen kuntaan (4 hanketta, 1,5 milj. €). Hämeessä on kuitenkin havaittavissa samaa ilmiötä kuin Kaakkois-Suomessa: tuettavat kohteet ovat kaupungin kupeessa joko kehysalueella tai kaupungin läheisellä maaseudulla. Syvemmältä maaseudulta eli ydinmaaseudulta ja harvaan asutulta maaseudulta tuettavia kohteita on löytynyt niukasti. Näitä aluetyppejä on runsaasti erityisesti Kaakkois-Suomen ja Hämeen pohjoisosassa. Hämeessä tuki näyttäisi lisäksi painottuvan alueen länsi- ja eteläosiin.

Kuviossa 11 tuen maantieteellistä sijoittumista aluetyppeittäin on suhteutettu alueiden väestöosuksiin. Koska maaseutuohjelman ensisijainen ja pääasiallinen kohdealue rajautuu kaupunkialueiden ulkopuolelle, on tästä tarkastelusta rajattu ulkopuolelle ulommalle ja sisemmälle kaupunkialueelle kohdistunut tuki ja väestö. Kuvio vahvistaa edellä kuvatun karttaesityksen havaintoja siitä, että yritystuet eivät painotu syvän maaseudun alueille vaan kaupungin kupeessa oleville maaseutualueille. Hämeessä yritystuen osuudet vastaavat kaupungin kehysalueella ja kaupungin läheisellä maaseudun väestöosuuksia. Harvaan asutun maaseudun väestöosuus on pieni (vajaat 3000 ihmistä) eikä sinne ole suuntautunut yritystukea lainkaan. Kaakkois-Suomessa tilanne on hyvin samankaltainen, joskin maaseudun paikalliskeskukseen tukea on ohjautunut niiden väestöosuutta enemmän. Ydinmaaseudulta tuettavia kohteita ei ole löytynyt väestömäärää vastaavasti, eikä myöskään harvaan asutulta maaseudulta.

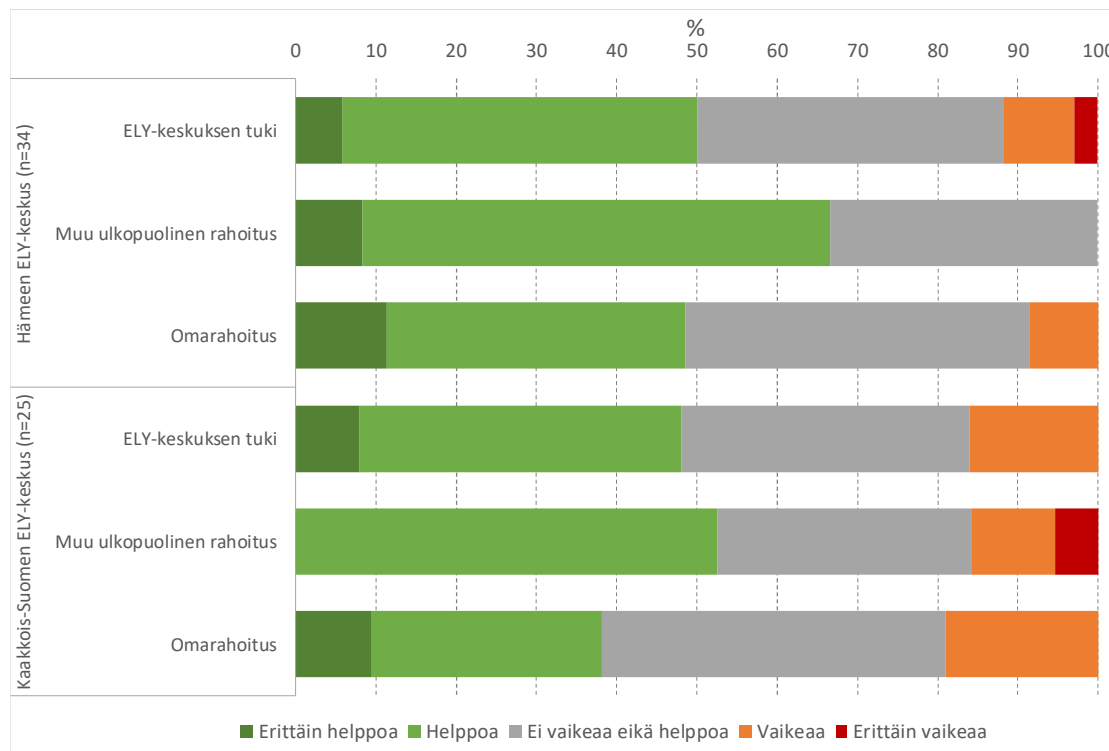


Kuvio 11. Yritystuki- ja väestöosuuden jakauma aluetyppeittäin, %

Toisin kuin kehittämishankkeissa, joissa korostui inhimillisen pääoman vahvistaminen, yritystukihankkeet keskittyivät vahvasti fyysisen pääoman vahvistamiseen. Kaikista yritystukihankkeista 91 % (osuutena tukirahoituksesta) tavoitteli yrityksen fyysisen pääoman vahvistamista (Häme 95 %, Kaakko 84 %). Tyypillisin investointi fyysiseen pääomaan oli hankinta, joka toteutettiin 47 % prosentissa kaikista yritystukirahoituksesta. Seuraavaksi yleisin oli tuotantotilojen laajennus (18 %), sitten rakentaminen (15 %), tuotantokapasiteetin kasvattaminen (9 %) ja toiminnan aloittamiseen liittyvät investoinnit (3 %). Inhimilliseen pääomaan (keskimäärin 8 %, Häme 5 %, Kaakko 14 %) liittyvät investoinnit koostuivat kehittämisestä (8 %) ja selvityksistä (1 %). Hankinnat korostuivat jalostustoimialan yritystukihankkeissa, tuotantotilojen laajennus taas alkutuotantoon kytkeytyvissä hankkeissa. Palvelualojen hankkeissa korostuivat rakentaminen ja toiminnan aloittamiseen liittyvät investoinnit. Kehittämistä tehtiin jalostustoimialan hankkeissa ja selvityksiä toteutettiin palvelualojen hankkeissa.

4.3.1 Yrityskyselyn tulokset

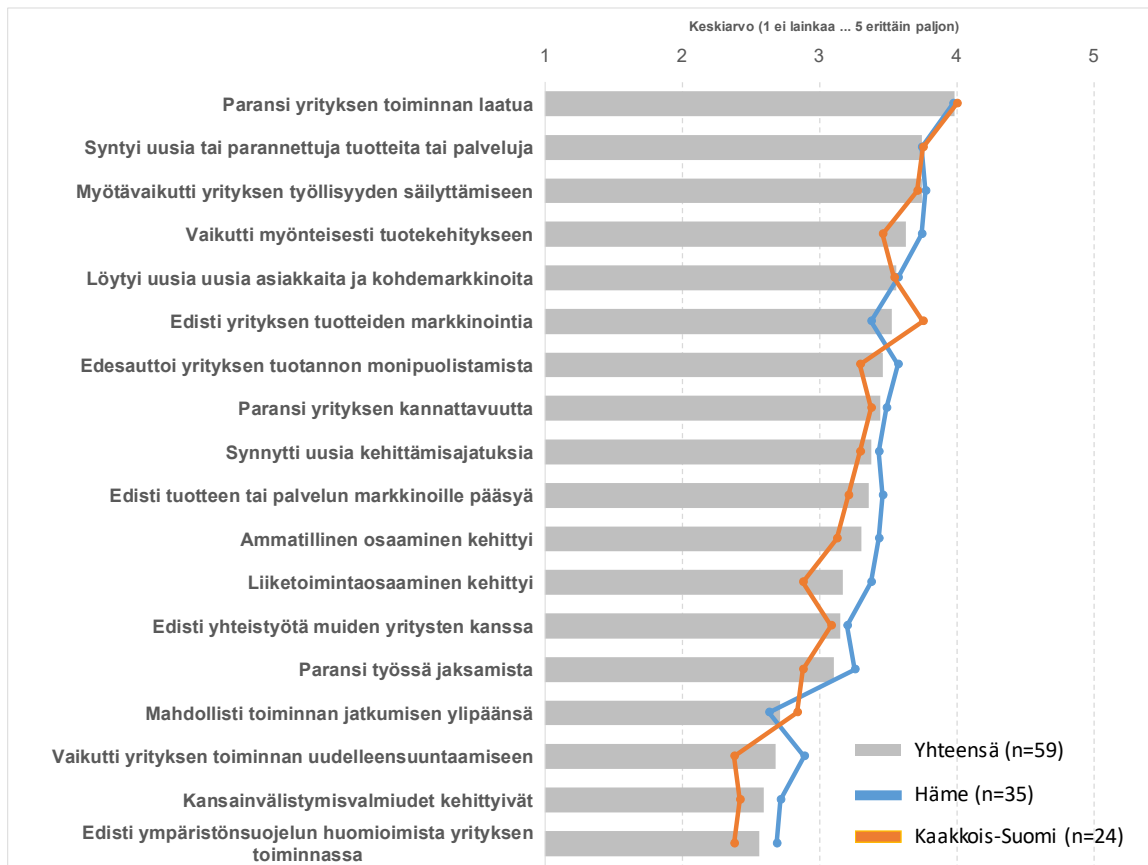
Yrityskyselyyn vastanneet hankkeet ovat tyypillisesti jo päättyneet tai ovat toteutuksen loppumetreillä (90 % hankkeista). Hämeen ELY-keskuksen alueella tukea saaneet arvioivat kokonaisuutena rahoituksen saamisen ”normaalin” helpoksi, joskin pieni määrä kokee ELY-keskuksen tuen saamisessa hankaluuksia (kuvio 12). Kaakkois-Suomen tuensaajat kokevat enemmän ongelmia kokonaisrahoituksen koamisessa hankkeeseensa. Tämä koskee niin omarahoitusta, ELY-keskuksen tukea kuin muuta ulkopuolista rahoitusta. ELY-keskuksen rahoituksen vaikeaksi kokeneet tuensaajat olivat toteuttaneet hie- man pienempiä hankkeita kuin ne, jotka kokivat rahoituksen järjestämisen helpoksi. Vastaavanlainen ero oli havaittavissa myös ulkopuolisen rahoituksen järjestämisen suhteen (pankkilaina). Yrityksen koko ei sen sijaan vaikuttanut käsityksiin rahoituksen järjestämisen helppoudesta.



Kuvio 12. Yrityshankkeen omarahoituksen, ELY-keskuksen tuen ja muun ulkopuolisen rahoituksen hankkimisen helppous

Vastaajia pyydettiin arvioimaan hankkeen tuloksia viisiportaisella asteikolla: 1 ei lainkaan ... 5 erittäin paljon. Vastausten mukaan yrityshankkeiden tärkeimpiä tuloksia ovat yrityksen toiminnan laadun parantuminen, uusien tai parannettujen tuotteiden tai palvelujen luominen ja työllisyyden säilyttäminen (kuvio 13). Tämä tulosten kärkikolmikko on yhdenmukainen Kaakkois-Suomessa ja Hämeessä. Vähäisimpinä yrityshankkeiden tuloksina pidettiin kansainvälistymisvalmiuksien kehittymistä ja ympäristönsuojelun edistymistä yrityksen toiminnassa. Yrityshankkeen tuloksia pyydettiin kuvaamaan myös vapaamuotoisesti. Vastauksia saatiin 41 kappaletta, joita on poimittu taulukkoon 6.

Hankkeiden tuloksissa oli jonkun verran eroja sen mukaan, mitä toimialaa hankkeet edustivat. Alkutuotantoon kytkeytyvissä hankkeissa liiketoimintaosaaminen parani enemmän kuin muissa hankkeissa, uusia asiakkaita onnistuttiin hankkimaan enemmän, markkinoille pääsy helpottui ja ympäristönsuojelu parani. Tosin tätä toimialaa edustavia hankkeita oli aineistossa vain muutamia. Jalostustoimialan hankkeissa kehitettiin uusia tuotteita, parannettiin toiminnan kannattavuutta ja varmistettiin toiminnan jatkuminen useammin kuin muilla toimialoilla. Palvelualojen hankkeissa vaikutettiin muita enemmän toiminnan uudelleen suuntaamiseen, monipuolistamiseen ja yhteistyön lisääntymiseen.

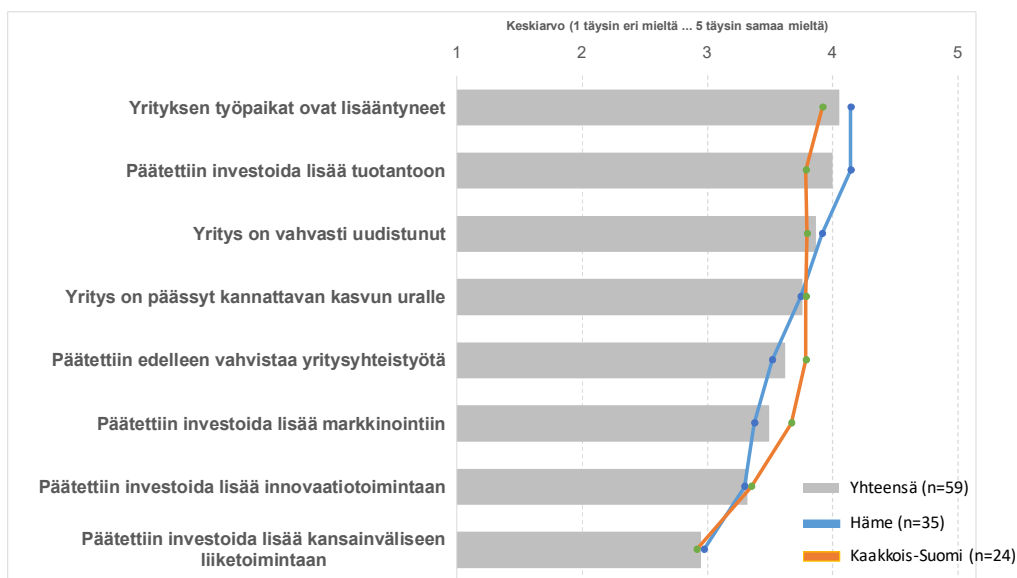


Kuvio 13. Yrityshankkeiden tulokset

Taulukko 5. Yrityshankkeen tuloksia, suoria lainauksia vastauksista

- Konepajatekniikan kehittyessä asiakkaiden vaatimukset laadulle ja hinnalle yleisestikin kasvavat. Nyt uudella koneella pystymme näihin vaatimuksiin vastaamaan.
- Laadun olennainen parantaminen ja jatkojalostuksen lisääntyminen.
- Levyjen paloittelun työstötarkkuus lisääntyi ja työskentelyn kuormittavuus väheni.
- Uusi tehokas X on parantunut olennaisesti valmiuksiamme vastata muiden maiden tuotantoon.
- X oli aiemmin pullonkaula tuotannossa, kun oli vain yksi kone käytössä. Nyt pullonkaula on ratkaistu hanketuen avulla, ja tuotanto hyvässä käynnissä.
- Nopeuttaa tuotteiden toimitusaikojasi asiakkaalle.
- Pystymme paremmin vastaamaan asiakkaisen kysyntään.
- Lajittelu- ja paketoitilinja paransi logistiikkaa ja tuotteiden laatua odotetusti.
- Uusi konekanta mahdollistaa toimitusvarmuuden ja asiakaspalvelun.
- Uusia asiakkuuksia konkreettisesti 3kpl. Mahdollisti teknologian ja tuotteet, joita aikaisemmin ei ollut.
- Verkkosivujen ja -kaupan avaaminen.

Yrityskyselyllä selvitettiin myös ennakoarvioita yrityshankkeen pidemmän aikavälin vaikutuksista esittämällä väittämiä (kuvio 14). Vaikutusten arvioitiin näkyvän eniten työpaikkojen lisääntymisessä, lisäinvestoinneissa ja yrityksen uudistumisessa. Vastaavasti vähiten vaikutuksia ennakoidaan olevan markkinoinnin lisäykseen, innovaatiotoimintaan ja kansainvälistymiseen. Alkutuotantoon kytkeytyvien muutaman hankkeen arvioitiin erityisesti vaikuttavan työpaikkojen lisääntymiseen, uudistumiseen, lisäinvestointeihin ja liiketoiminnan kansainvälistymiseen. Palvelualojen hankkeissa taas vahvistuivat erityisesti yhteistyö ja markkinointi-investoinnit. Yritystukihankkeiden sisältöä ja toimintaa tarkastellen työpaikkojen lisääntyminen kytkeytyi erityisesti tuotantotilojen laajennukseen, ja markkinointi sekä innovaatiotoiminta toiminnan aloittamiseen liittyviin investointeihin. Yrityksen kehittämiseen kytkeytyviä hankkeita toteuttaneet tuensaajat arvioivat kaikki vaikutukset hyvin positiivisesti, mutta kehittämishankkeita toteuttaneita tuensaajia oli vastaajien joukossa vain kaksi.



Kuvio 14. Yrityshankkeen pitkän aikavälin vaikutukset

Kyselyn vastaajat raportoivat yritystukien ansiosta säilyneen 200 työpaikkaa. Säilyneitä työpaikkoja raportoi yhteensä 39 yritystä, keskimäärin 5,1 työpaikkaa per yritys (vaihteluväli 0-30). Työpaikkojen säilymistä raportoineille yrityksille oli maksettu julkista tukea yhteensä 4 227 423 €. Täten yhden työpaikan säilyttäminen edellytti julkista tukea 21 137 €.

Vaikutuksia uusien työpaikkojen osalta raportoi 51 tuensaajaa. Niihin oli syntynyt yhteensä 97 uutta työpaikkaa (vaihteluväli 0-51 työpaikkaa). Näille yrityksille oli maksettu tukea 4 969 202 €. Keskimäärin siis uuden työpaikan syntyminen edellytti julkista tukea 51 229 € (Häme 63 193 €, Kaakko 34 679 €). Uudet työpaikat syntyivät vahvasti kaupunkien kehysalueille tai kaupunkien läheiselle maaseudulle, etenkin Hämeessä, josta suurin osa alueesta on luokiteltu kaupungin kehysalueeksi tai kaupungin läheiseksi maaseudeksi.

Liikevaihdon kasvua raportoi 45 yritystä, yhteensä 12 742 200 € (vaihteluväli 10 000 € – 1,5 milj. €). Keskimäärin tukea saaneiden yritysten liikevaihto kasvoi 283 160 €. Liikevaihdon kasvua raportoineille yrityksille maksettiin julkista tukea yhteensä 3 480 024 €. Yhteensä yrityshankkeiden koko oli 15 943 328 €. Yksi julkiseen tukeen sijoitettu euro tuotti siten liikevaihdon kasvua 3,7 €. Hankkeiden kokonaisrahoitus huomioon ottaen yksi yrityshankkeeseen sijoitettu euro tuotti liikevaihdon kasvua 0,8 € - tuki on huomioitava, että investoinnin on tarkoitus tuottaa kasvua pitkälle tulevaisuuteen.

Uuden liiketoiminnan alkamisesta raportoi 29 yritystä, puolet kaikista kyselyyn vastanneista yritystukea saaneista yrityksistä. Alkutuotantoon ja palveluihin syntyi useammin uutta liiketoimintaa kuin jalostukseen.

4.4 Maatalouden rakennetuet

4.4.1 Aloitustuki

Aloitustukea myönnettiin noin 1,9 milj. € sekä Hämeessä että Kaakkois-Suomessa. Aloitustukea saaneita tiloja oli Hämeessä 63 (1,8 % kaikista tiloista) ja Kaakkois-Suomessa 64 (2,1 % kaikista tiloista). Suurempi tuki myönnettiin 81 prosentille tuensaajista (taulukko 7).

Taulukko 6. Aloitustuen saajat Hämeen ja Kaakkois-Suomen ELY-keskuksissa

Tukisumma	Häme	Kaakko	Kaikki yhteensä
Aloitustuki nuorille viljelijöille (alempi tuki)	12	12	24
Aloitustuki nuorille viljelijöille (ylempi tuki)	51	52	103
Kaikki yhteensä	63	64	127

Aloitustukikyselyyn saatiin 24 vastausta (Häme 11, Kaakko 13, vastausprosentti 19). Suurin osa aloitustukea saaneista kyselyyn vastanneista viljelijöistä oli viljanviljelijöitä. Tuen saajat olivat keskimäärin 31-vuotiaita, ja he viljelivät Hämeessä keskimäärin 100 ha:n tilaa, Kaakossa 68 ha:n tilaa. Molemmilla alueilla aloitustuen saajien tilat olivat keskimääräistä suurempia (keskimääräinen tilakoko Hämeessä 51 ha, Kaakossa 45 ha) – aloittavat tilat olivat siis jo vahvasti kasvu-uralla, erityisesti Hämeessä. Tuen saajista kolmannes työllistyi tilalle kokoaikaisesti. Aloitustuen saajien tilaa oli suurimmalla osalla kehi-

tetty edellisen 10 vuoden aikana laajentamalla entisen tuotantosuunnan sisällä, ja vielä useampi aloitustuen saaja suunnitteli laajennusta seuraavan 10 vuoden aikana. Laajentaminen monipuolistamalla oli harvinainen strategiavaihtoehto (vain kaksi vastaajaa suunnitteli tätä tulevaisuudessa).

Tilanpidon aloittamisen rahoituksessa ELY-keskuksen myöntämää rahoitusta pidettiin hankalammin järjestettävänä kuin muuta ulkopuolista rahoitusta erityisesti silloin, kun tukea saatiin pienempi summa. Suuremman rahoituksen saaneet kokivat aloitustuen järjestymisen helpommaksi kuin pienemmän rahoituksen saaneet. Suurin osa kyselyn vastaajista olisi aloittanut tilanpidon ilman tukea-kin. Tuki vaikutti enemmän aloituspäätöksiin Hämeen ELY-keskuksen alueella verrattuna Kaakkois-Suomeen ja pienemmän tuen saaneilla viljelijöillä verrattuna isomman tuen saaneisiin viljelijöihin. Tukiriippuvuus oli siten suurempaa vähemmän aloitustukea saaneiden viljelijöiden keskuudessa. Tukiriippuvuus liittyy osittain tilan taloudelliseen suoriutumiseen: parempaa taloudellista tulosta tehneet tilat saivat suuremman aloitustuen, ja olivat vähemmän tukiriippuvaisia.

Tuen vaikutuksia arvioitiin viiden väittämän avulla, jotka koskivat tuen roolia tilanpidon aloituksen mahdollistamisessa, aikaistumisessa, riskin pienentämisessä, pääomien vapauttamisessa sekä tuotannon laajentamisessa. Tuen merkittävin vaikutus näiden vaikutusten puitteissa oli sen mahdollistava vaikutus: tuki mahdollisti osaltaan tilanpidon aloitusta. Myös avoimissa vastauksissa nousi esille aloitustuen mahdollistamat kehittämisen ja investointien nopeammat aikataulut. Toiseksi myönteisimmin arvioitiin väittämää, joka koski pääomien vapauttamista tuotannon kehittämiseen. Avoimissa vastauksissa viljelijät kuvailivat, miten ylimääräinen pääoma mahdollisti pienempien investointien tekemisen ja esimerkiksi reagoimisen yllättäviin korjauskuluihin tai vanhentuneen konekannan uusimiseen. Ylipäänsä tuen katsottiin pienentäneen riskiä ja tuoneen tukea ja turvaa toiminnan alkutaipaleelle. Yhtymämuotoisen toiminnan mahdollisuus sukupolvenvaihdoksen yhteydessä nähtiin myös tärkeäksi. Vähiten vaikutusta aloitustuella oli tuotannon (nopeaan) laajentamiseen. Tuen vaikutuksissa oli joitain eroja ELY-keskusten välillä: Hämeen ELY-keskuksen alueella tuki aikaisti jossain määrin enemmän tilanpidon aloittamista, Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen alueella taas koettiin tuen pienentäneen tilanpidon riskiä sekä vapauttaneen pääomia tuotannon kehittämiseen hieman enemmän kuin Hämeessä. Vastaajien väliset erot tukisumman mukaan olivat melko pieniä, mutta pienemmän aloitustuen saaneet kokivat suuremman tuen saaneita hieman useammin tuen vapauttaneen pääomia toiminnan kehittämiseen.

4.4.2 Maatilojen investointituki

Investointitukea saaneita tiloja oli alueella yhteensä 484, joista Hämeessä 308 (8,7 % kaikista tiloista) ja Kaakossa 176 (5,8 % kaikista tiloista). Yhteensä investointitukea myönnettiin 20,77 milj. €, josta 11,8 milj. € Hämeessä ja 8,9 milj. € Kaakossa. Investointiaktiivisuus oli siten matalampaa Kaakkois-Suomessa kuin Hämeessä. Investointituen 16 toimenpidetyyppiä ryhmiteltiin viiteen suurempaan ryhmään: kotieläintalouden rakentamisinvestointeihin, varastoihin ja tuotantorakennuksiin, salaojitukseen, energiantuotantoon sekä koneiden ja laitteiden hankintaan. Alueella toteutettiin lukumääräisesti eniten salaojitushankkeita (30 % kaikista investointihankkeista). Salaojitushankkeiden osuus kaikista investoinneista oli suurempi Kaakkois-Suomessa (37 % kaikista hankkeista) kuin Hämeessä (25 % kaikista hankkeista). Rahoituksen määrällä mitattuna eniten tuettiin lypsykarjatalouden sekä lypsy- ja nautakarjatalouden rakentamisinvestointeja (yhteensä 39 % kaikista myönnetystä investointituesta). Hämeessä rakennettiin selvästi enemmän tuotantovarastoja ja konevarastoja kuin Kaakkois-Suomessa. Rahoituksen jakaantuminen investointityyppien viiteen pääryhmään on esitetty taulukossa 8. Toimenpidekohtaiset luvut käyvät ilmi aineistolitteestä.

Taulukko 7. Investointitukihankkeet: lukumäärä ja hankkeiden keskipöytä

	Energian- tuotanto	Koneet ja laitteet	Kotieläintalouden rakentamisinves- toinnit	Salaojitus	Varastot ja tuotantora- kennukset	Kaikki yhteensä
Hankkeiden lukumäärä						
Häme	28	26	49	78	127	308
Kaakko	13	16	32	65	50	176
Kaikki yhteensä	41	42	81	143	177	484
% lukumäärästä						
Häme	9	8	16	25	41	100
Kaakko	7	9	18	37	28	100
Kaikki yhteensä	8	9	17	30	37	100
Hankkeiden keskipöytä €						
Häme	34 498	11 490	121 406	10 458	29 804	38 359
Kaakko	26 644	27 938	152 713	8 273	54 709	50 871
Kaikki yhteensä	32 008	17 756	133 774	9 465	36 840	42 909

Hämeen ely-keskuksen myöntämistä investointituista 8,7 milj. € (73 % Hämeen ely-keskuksen myöntämistä investointituista) suuntautui Kanta-Hämeeseen, ja 3,2 milj. € (27 %) Päijät-Hämeeseen. Kaakkois-Suomen ely-keskuksen myöntämistä investointituista 4,9 milj. € (55 % Kaakkois-Suomen ely-keskuksen myöntämistä investointituista) suuntautui Etelä-Karjalaan, ja 4 milj. € (44 %) Kymenlaaksoon.

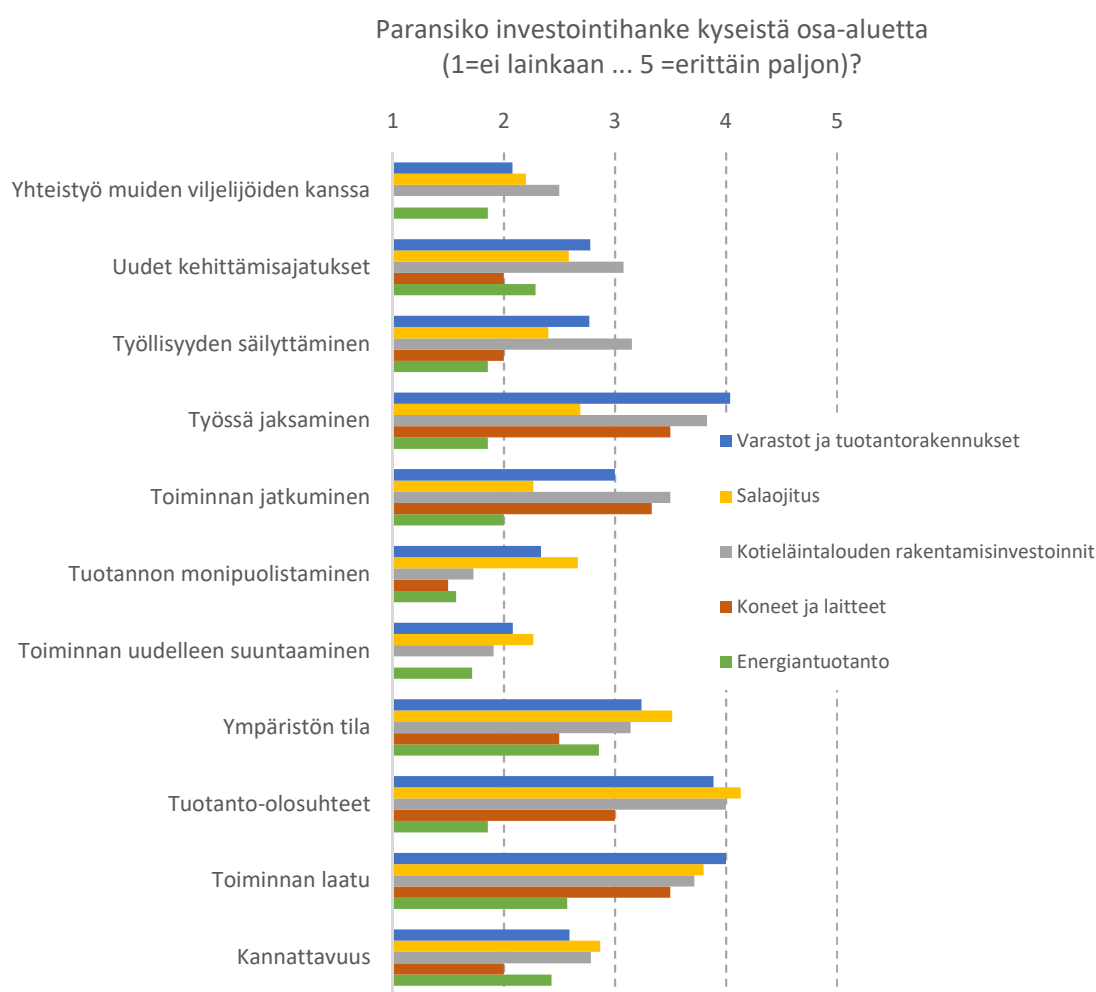
Investointitukikyselyyn vastasi 90 tukea saanutta viljelijää (Häme 49, Kaakko 41, vastausprosentti 24). Investointitukea saaneet kyselyyn vastanneet viljelijät olivat keskimäärin 49-vuotiaita, ja heillä oli 19 vuotta tilanpitoa takanaan. Investointitukea saaneet tilat olivat huomattavasti suurempia kuin tilat alueella keskimäärin: Hämeessä investointitukea saaneen tilan keskipöytä oli 120 ha, kun kaikkien tilojen keskipöytä oli 51 ha; Kaakossa investointitukea saaneen tilan keskipöytä oli 101 ha, kun kaikkien tilojen keskipöytä oli 45 ha. Investoineissa tiloissa olivat yllidustettuina erityisesti Kaakkois-Suomen kotieläintilat. Suhteessa alueen tilakantaan investointeja tekivät suhteellisesti enemmän kotieläintilat (maitotilat, naudanhäitä tuottavat tilat, sikatilat ja siipikarjatilat) ja kasvitiloista kasvihuoneet ja avomaapuutarhakasvit. Viljatilat saivat hieman harvemmin tukea suhteessa osuuteensa kaikista tiloista, selvästi harvemmin investointeja toteuttivat tilat, joiden päätuotantosuunta oli muut kasvit. Pääomaintensiivisten eläintilojen tukisummat olivat suurempia kuin kasvitilojen.

Erilaista tulosta tehneillä tiloilla toteutettiin erilaisia investointihankkeita; suurimmat investoinnit tehtiin suurimmassa tulosluokassa ja pienimmät investointihankkeet pienimmässä tulosluokassa, mutta investointihankkeiden koko ei lineaarisesti kasvanut tilan tuloksen kasvaessa. Monialaisilla tiloilla toteutettiin Hämeessä pienempiä investointihankkeita kuin pelkkää maataloutta harjoittavilla tiloilla. Suurin osa investoineista tiloista oli laajentanut entisen tuotantosuunnan puitteissa edellisen 10 vuoden aikana, ja tämä oli suurimmalle osalle suunnitelma myös tulevan 10 vuoden aikana. Monipuolistaminen uutta tuotantoa käynnistämällä oli melko harvinainen aie investoijien keskuudessa. Yllättävän moni aikoi myös supistaa tuotantoa – supistaville tiloille kohdistui enemmän rahoitusta kuin monipuolistaville ja tuotantoa muuttaville tiloille yhteensä. Käytännössä supistaminen tarkoitti tyypillisesti tuotantosuunnan muutosta silloin, kun se toteutettiin luopumalla jostain tuotannon haarasta ja keskittymällä toiseen. Investoineista tiloista ennallaan jatkamista suunnittelevissa tiloissa oli suhteellisen paljon maitotiloja. Naudanhäitä tuottavat tilat aikoivat laajentaa, kuten myös sikatilat. Siipikarjaa tuottavilla tiloilla aiottiin jatkaa ennallaan tai laajentaa. Viljatilat aikoivat enimmäkseen laajentaa tuotantoa. Erikoiskasveja tuottavilla tiloilla aiottiin jatkaa ennallaan. Avomaan kasveja tuottavilla tiloilla

aiottiin laajentaa edelleen, kuten myös kasvihuonetiloilla. Supistaminen oli suhteellisesti yleisin aie kasvihuonetiloilla, mutta määrällisesti eniten supistajia oli viljatilojen joukossa.

Yleisimmin investointihankkeella tavoiteltiin perusparannusta, työn tehostamista tai laajennusta. Hämeessä laajennus oli suhteellisesti yleisempi tavoite kuin Kaakossa, kun taas Kaakossa tehtiin enemmän korvausinvestointeja ja parannettiin sekä työntekijöiden että eläinten oloja. Erityyppisillä investoinneilla on erilaisia tavoitteita: esim. energiantuotantoinvestoinneissa tavoitellaan tyypillisesti toiminnan tehostamista, kotieläintalouden rakentamisinvestoinneilla pyritään laajentamaan toimintaa sekä parantamaan eläinten hyvinvointia ja varastojen ja tuotantorakennusten rakentamisinvestoinneilla tavoitellaan useimmiten toiminnan laajentamista.

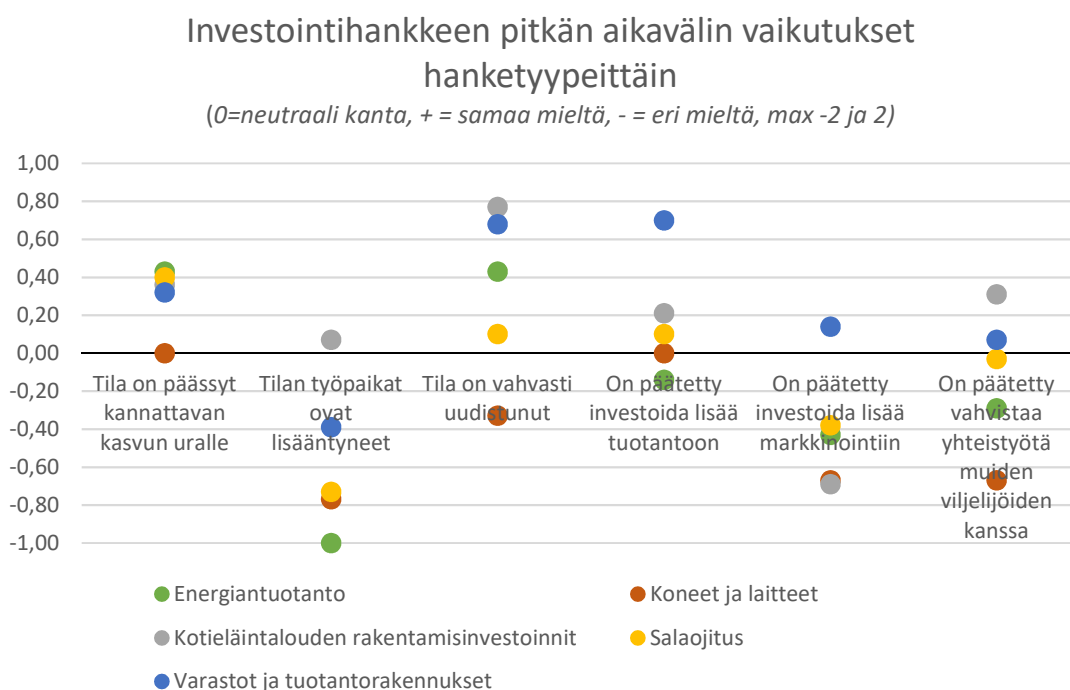
Investointihankkeen vaikutuksia tarkasteltiin välittömien ja pidemmän aikavälin vaikutusten osalta. Välittömistä vaikutuksista (kuvio 15) investointihankkeilla parannettiin eniten tuotanto-olosuhteita ja toiminnan laatua. Myös ympäristön tilan parantaminen sekä työssä jaksamisen parantuminen olivat hankkeiden tärkeitä vaikutuksia. Vähemmän vaikutusta hankkeilla oli toiminnan uudelleen suuntaamiseen, yhteistyöhön muiden viljelijöiden kanssa sekä tuotannon monipuolistamiseen. Positiivisimmin vaikutuksia arvioivat kotieläintalouden rakentamisinvestointeihin sekä varastoihin ja tuotantorakennuksiin tukea saaneet viljelijät.



Kuvio 15. Investointituen vaikutukset investointihanketyypeittäin (keskiarvot).

Investointihankkeen pitkän aikavälin vaikutuksia tarkasteltiin kasvu-uralle pääsemisen, työpaikkojen lisääntymisen, uudistumisen, lisäinvestointien, markkinointi-investointien ja yhteistyön osalta (kuvio 16). Vaikutukset arvioitiin keskimäärin lievästi positiivisiksi kasvu-uran, uudistumisen ja lisäinvestointien osalta. Sen sijaan investointihankkeilla ei keskimäärin ollut juuri vaikutusta työpaikkojen lisäämiseen, markkinointi-investointeihin tai yhteistyöhön. Vaikutuksissa oli kuitenkin eroja alueiden välillä ja investointihanketyyppien välillä. Investointihankkeilla edistettiin uudistumista useammin Kaakkois-Suomessa kuin Hämeessä, samoin uusia kehittämisajatuksia ja toiminnan suuntaamista. Erot eivät olleet suuria, mutta johdonmukaisia. Investointihankkeilla tuettiin työllisyyden säilyttämistä enemmän Hämeessä kuin Kaakossa. Investointihanketyyppejä tarkasteltaessa vaikutukset kasvu-uralle pääsemisen suhteen olivat positiivisia muissa hanketyypeissä paitsi kone- ja laiteinvestoinneissa. Työpaikka-vaikutuksia syntyi ainoastaan kotieläintalouden rakentamisinvestoinneissa. Kaikkiaan kotieläintalouden rakentamisinvestoinnit ja varastojen ja tuotantorakennusten rakentaminen synnyttivät monipuolisimmin pitkän aikavälin vaikutuksia.

Osa-aikaiset viljelijät kokivat kokoaikaisia useammin investointihankkeen synnyttäneen positiivisia vaikutuksia, erityisesti uudistumisen, lisäinvestointien, markkinointi-investointien ja yhteistyön vahvistamisen osalta. Lisäksi osa-aikaisista viljelijöistä 32 % raportoi tilalle syntyneen uutta liiketoimintaa (kokoaikaisien osalta vastaava luku oli 5 %). Investointihanke näyttääkin olleen erityisesti osa-aikaisille viljelijöille tärkeä väylä toiminnan kehittämiseen.



Kuvio 16. Investointituen pitkän aikavälin vaikutukset investointihanketyypeittäin

Muun ulkopuolisen rahoituksen ja jopa omarahoitusosuuden järjestäminen koettiin helpommaksi kuin ELY-keskuksen rahoituksen järjestäminen – joskin käsityksessä rahoitusjärjestelyiden helppoudesta oli eroja investointihanketyypeistä riippuen (vaikeinta kotieläintalouden rakentamisinvestoinneissa, helpointa energiantuotantoinvestoinneissa).

Uusia työpaikkoja saivat aikaan lähinnä kotieläintalouden rakentamisinvestoinnit. Säilytettyjä työpaikkoja raportoivat erityisesti varastot ja tuotantorakennukset- hanketyyppi. Liikevaihdon kasvua edistivät tehokkaimmin hankkeista varastot ja tuotantorakennukset sekä kotieläintalouden rakentamisinvestoinnit. Suhteellisen vähäinen vastaajamäärä aiheuttaa tuloksiin epävarmuutta (taulukko 9).

Taulukko 8. Uudet työpaikat, säilytetyt työpaikat ja liikevaihdon kasvu eri investointihanketyypeissä

	Energian- tuotanto	Koneet ja laitteet	Kotieläinta- louden ra- kentamis- investoinnit	Salaojitus	Varastot ja tuotantora- kennukset	Yhteensä
Uudet työpaikat	0	0	4	1	1,5	6,5
Raportoineiden tilojen tuet €	50 721	6 750	1 073 035	99 782	355 308	1 585 596
Tuet/uudet työpaikat €			268 259	99 782	236 872	243 938
Säilytetyt työpaikat	4	1	16	12,5	57,5	91
Raportoineiden tilojen tuet €	164 313	5 810	1 389 820	167 152	424 232	2 151 327
Tuet/säilytetyt työpaikat €	41 078	5 810	86 864	13 372	7 378	23 641
Liikevaihdon kasvu €	10 000	0	1 590 001	190 100	718 500	2 508 601
Raportoineiden tilojen tuet €	81 521	6 750	1 192 814	174 540	487 216	1 942 841
Tuet/liikevaihto €	8,15		0,75	0,92	0,68	0,77

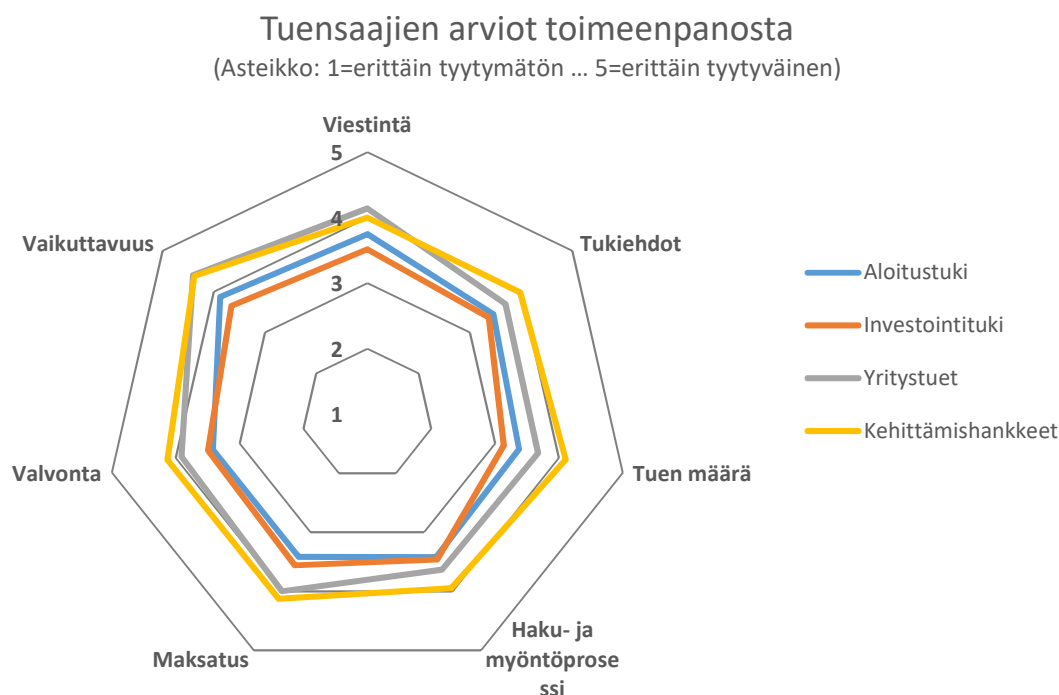
5 Maaseudun kehittämistyön onnistumiset ja haasteet

5.1 Tuen saajien käsitykset ohjelman toimeenpanosta

Tuensaajia pyydettiin kyselyssä arvioimaan tukien toimeenpanoa viestinnän, tukiehtojen, tuen määrän, haku- ja myöntöprosessin, maksatuksen, valvonnan ja vaikuttavuuden osalta. Annettujen vastauksen asteikko oli viisiportainen: 1= erittäin tyytymätön ... 5 = erittäin tyytyväinen. Tuen toimeenpanoon olivat tyytyväisimpiä kehittämishankkeiden toteuttajat (kaikkien toimeenpanon osa-alueiden keskiarvo 4,0). Myös yritystukihankkeiden toteuttajat olivat varsin tyytyväisiä tuen toimeenpanoon (kaikkien toimeenpanon osa-alueiden keskiarvo 3,9). Maatalouden rakennetukien saajat olivat hieman kriittisempiä; kaikkien toimeenpanon osa-alueiden keskiarvo näiden tukien saajilla oli 3,5.

Kaikki tuensaajat olivat toimeenpanon osa-alueista tyytyväisimpiä tuen vaikuttavuuteen, mistä voi päätellä tukien täyttäneen tehtävänsä tuensaajien tavoitteiden näkökulmasta. Maatalouden rakennetukien saajat olivat tyytymättömiä tuen määrään, kun taas yritys- ja hanketukien saajat olivat tyytymättömiä haku- ja myöntöprosessiin.

Yritystukien näkemyksissä toimeenpanosta ei ollut juuri eroa ELY-keskusten välillä, mutta toimialan suhteen palvelualoilla toimineet yritykset olivat muita tyytymättömiä tuen määrään. Yritystuen sisällön mukaan tarkasteltuna tuotantotiloja laajentaneet olivat muita tyytymättömiä tuen toimeenpanoon. Aloitustuen saajat arvioivat tuen toimeenpanoa kautta linjan positiivisemmin Kaakkois-Suomessa kuin Hämeessä, valvontaa lukuun ottamatta. Myös enemmän tukea saaneiden käsitykset tuen toimeenpanosta olivat positiivisempia kuin vähemmän tukea saaneiden käsitykset. Investointituen saajista kokonaisuutena tuen toimeenpanoon tyytyväisimpiä olivat energiantuotantoinvestointeja tehneet viljelijät, vähiten tyytyväisiä kotieläintalouden rakentamisinvestointeja tehneet viljelijät.

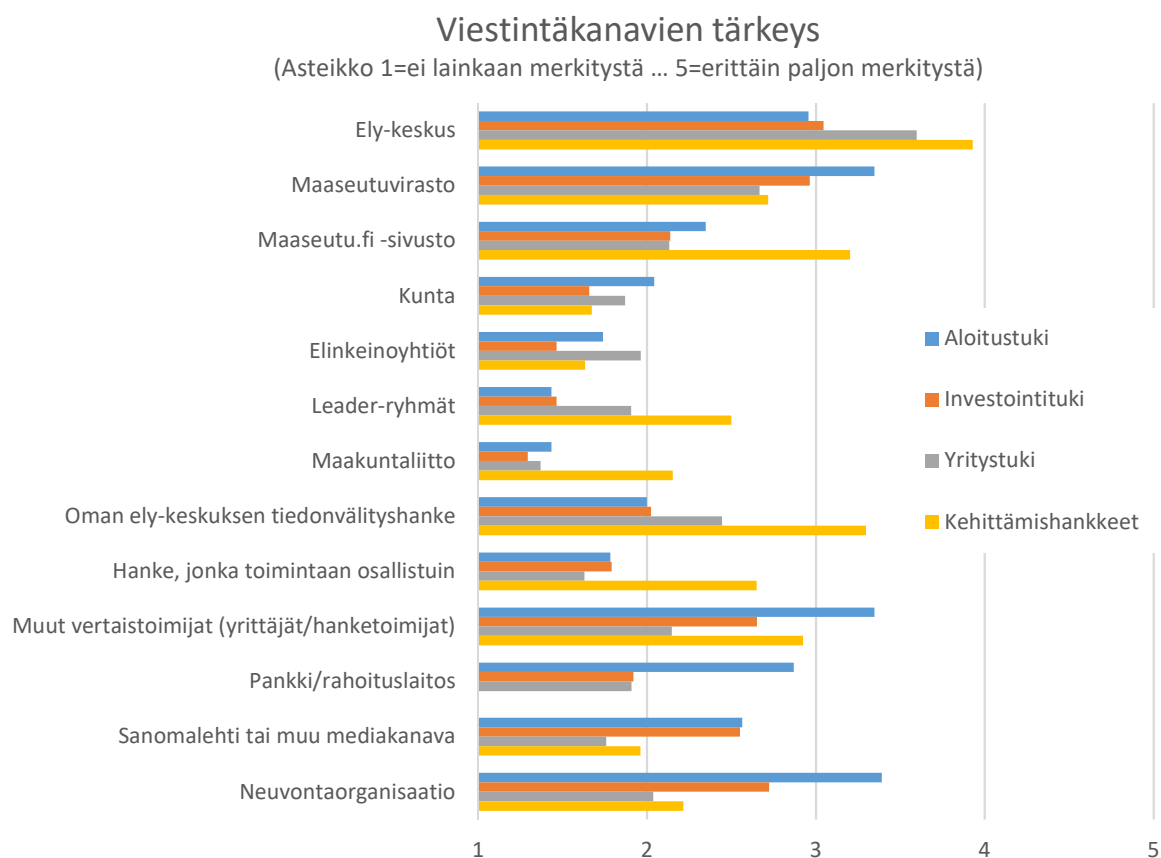


Kuvio 17. Tuensaajien arviot ohjelman toimeenpanosta

Tuensaajia pyydettiin kyselyssä arvioimaan eri viestintäkanavien merkitystä. Keskimäärin tärkeimpänä tuensaajat pitivät ELY-keskuksen viestintää, erityisesti kehittämishankkeiden ja yritystukihankkeiden toteuttajat. Ainoa ryhmä, jolle ELY-keskus ei ollut tärkein viestintäkanava, oli aloitustuen saajat. Heille tärkeimmät viestintäkanavat olivat neuvontaorganisaatio, Maaseutuvirasto (nyk. Ruokavirasto) ja muut yrittäjät. Investointituen saajille tärkeimmät viestintäkanavat olivat ELY-keskus, Maaseutuvirasto ja neuvontaorganisaatio.

Yritystuen saajille tärkeimmät viestintäkanavat olivat ELY-keskus, maaseutuvirasto ja oman ELY-keskuksen tiedonvälityshanke. Näistä ylivoimaisesti tärkein viestintäkanava oli ELY-keskus. Se, että muiden tiedonsaantikanavien merkitys yritystukien saajille on melko vähäinen, voi liittyä siihen, että yritystukihankkeiden toteuttajat eivät välttämättä ole kiinteästi tekemisissä maaseutuohjelman kanssa muutoin kuin hankkeensa kautta. Maatalousyrittäjien ja kehittämishanketoimijoiden tilanne on tässä suhteessa toinen. Kehittämishankkeiden vetäjille tärkeimpiä tiedonsaantikanavia olivat ELY-keskuk- sen lisäksi maaseutu.fi-sivusto sekä oman ELY-keskuksen tiedonvälityshanke.

Viestintäkanavien tärkeydessä oli jonkun verran eroja Hämeen ja Kaakkois-Suomen ELY-keskusten välillä. Yritystukien saajat Hämeessä arvioivat oman alueen tiedotushankkeen Hämeen raitin merkityksen selvästi suuremmaksi kuin Kaakkois-Suomessa. Toisaalta Kaakkois-Suomen kehittäjät pitivät oman alueen tiedotushanketta Kaakon kantria hieman tärkeämpänä kuin Hämeen kehittäjät. Aloitustukien osalta elinkeinoyhtiöiden ja maaseutu.fi-sivuston rooli oli viestintäkanavana merkittävämpi Hämeessä kuin Kaakossa, jossa taas neuvontaorganisaatiota ja ELY-keskusta pidettiin tärkeämpänä viestintäkanavana kuin Hämeessä. Maatalouden investointituen saajien arvioissa viestintäkanavien merkityksestä ei ollut eroja ELY-keskusten välillä. Profiloiteja voi hyödyntää ohjelman viestinnän suunnittelussa ja kohdentamisessa.



Kuvio 18. Viestintäkanavien tärkeys tuensaajille

Ohjelman tiedonvälitystä ja viestintää koskevissa kyselyn avoimissa kysymyksissä nousi esille henkilökohtaisten kontaktien toimivuuden tärkeys. Moni vastaaja nosti esille sen, että oli saanut rahoittajalta henkilökohtaista apua ja neuvontaa, johon oli ollut tyytyväinen. Joitain negatiivisiakin kokemuksia näistä suorista kontakteista tuotiin esiin, mutta pääsääntöisesti asiakaspalvelusta annettu avoin palaute oli myönteistä. Toisaalta moni vastaaja toivoi henkilökohtaista neuvontaa enemmänkin. Kehittämishankkeiden toteuttajat olivat kaikkiaan varsin tyytyväisiä viestintään, ja antoivat kiitosta erityisesti tiedonvälityshankkeille. Mm. näiden hankkeiden nettisivuja pidettiin tiedonhankinnan kannalta toimivampina kuin esim. ely-keskuksen sivuja tai valtakunnallista maaseutu.fi-sivustoa. Yritystukien ja maatalouden investointitukien saajista moni kertoi, että tietoa löytyy hyvin, kun sitä toisaalta osaa itse etsiä. Erityisesti yritystukipuolella toivottiin lisää kohdennettua viestintää ohjelman tukimahdollisuuksista maaseudun yrityksille; mahdollisesti osa maaseudun yrityksistä mieltää ohjelman kiinteästi maatalouteen tai esim. maaseutumatkailuun kiinnittyvänä rahoitusinstrumenttina. Myös erilaisia tutkimustoja koskevaa läpinäkyvää vertailutietoa toivottiin (esim. starttiraha vs. perustamistuki). Aloitustuen saajien keskuudessa tiedonsaannin osalta eniten kysymyksiä aiheutti maksatuksen aikatauluista tiedottaminen.

Kehittämishankkeiden toteuttajia pyydettiin arvioimaan rahastojen välisen työnjaon selkeyttä kyselyssä. Vastaajista kolmannes ei osannut vastata kysymykseen, puolet piti työnjakoa toimivana ja vajaa viidennes ei pitänyt työnjakoa toimivana. Kritiikki kiteytyi rahastojen osittaiseen päällekkäisyyteen; rahastoista rahoitetaan näiden vastaajien näkemyksen mukaan samankaltaisia hankkeita.

5.2 Tekijät onnistumisten ja haasteiden taustalla

Sekä Hämeen että Kaakkois-Suomen ELY-keskusten alueilla järjestettiin syksyllä 2018 työpajat, joissa pohdittiin onnistumisia ja epäonnistumisia lähimenneisyydessä, suunnilleen ohjelmakauden alkuvuosien aikana. Molempia tunnistettiin maaseutuohjelman keskeisten kohteiden eli maatalojen, maaseudun pienyritysten, ympäristön sekä maaseudun palveluiden, yhteisöjen ja rakenteen näkökulmista. Tulokset kuvaavat maaseudun laajan kehittämistyön tarttumapintoja ja toimintatapoja, jotka on alueen omien toimijoiden keskuudessa koettu onnistuneiksi tai haasteellisiksi.

Hämeessä sisällöllisinä onnistumisina pidettiin muun muassa elinvoimaisuuden vahvistumista, kiertotalouden yleistymistä, luomun lisääntymistä, tuotteistamisen yleistymistä, vesistöjen tilan paranemista, yhteistyön lisääntymistä, yhteisöllisyyden vahvistumista ja yrittäjyyden lisääntymistä. Vastavasti haasteina tai epäonnistumisina pidettiin muun muassa ilmastonmuutoksen torjuntaa, maaseudun autioitumisen jatkumista, palveluiden vähenemistä maaseudulla, riskinottohaluttomuutta, sukupolvenvaihdosten ja yritystoiminnan jatkajien vähäisyyttä sekä tietoliikenneyhteyksien paikoittaista heikkoutta.

Kaakkois-Suomessa onnistumisina pidettiin esimerkiksi asenneilmapiirin parantumista, investointiaktiivisuutta, luomun lisääntymistä, maaseudun monipuolistumista, tilakoon kasvua, vesistöjen tilan parantumista, yhteistyön lisääntymistä ja yhteisöllisyyden vahvistumista. Haasteina esille tulivat muun muassa infrastruktuurin rapistuminen, yritystuen heikko menekki, sukupolvenvaihdosten vähäisyys, vesien paikoin heikko tila ja Venäjän viennin heikko tila. Alueilla oli siten sekä samoja että erityisiä onnistumisia ja haasteita – molemmilla edellä mainittujen tekijöiden ohella lukuisissa muissakin asioissa.

PESTE-analyysin avulla onnistumisten ja haasteiden taustalla vaikuttaneet syytekijät jaettiin poliittisiin, taloudellisiin, sosiokulttuurisiin, teknologisiin ja ympäristöllisiin tekijöihin; näitä tekijöitä tunnistettiin työpajoissa kausaalikarttamenetelmällä. Molemmilla alueilla onnistumisten taustasyöt olivat yleisimmin sosiokulttuurisia eli ihmisiin, vuorovaikutukseen, toimintatapoihin, yrittäjyyteen, yhteisöjen toimintaan, arvoihin ja normeihin yms. liittyviä. Eri taustasyiden jakaumat olivat hyvin samankaltaisia molemmilla alueilla. Epäonnistumisten taustasyöt olivat yleisimmin taloudellisia (erityisesti Hämeessä) ja sosiokulttuurisia. Taloudelliset tekijät liittyivät mm. tarjontaan, kysyntään, hintoihin, kustannuksiin ja yritysten toimintaan.

Onnistumisten taustalla vaikuttavat syykimput ja systeemiset kokonaisuudet poikkesivat alueiden välillä joiltakin osin. Hämeessä suuntaaminen eli yhteinen näkemys muutoksen tavoitteista ja suunnasta, ohjaus ja koordinaatio oli yleisin onnistumisten taustatekijä ja selvästi yleisempi kuin Kaakkois-Suomessa. Tähän liittyi esimerkiksi asiantuntijoiden ja hankkeiden onnistunut rooli tiedon muuntamisessa toimijoiden käyttöön ympäristökysymyksissä. Kysynnän erittely ja ennakointi (mm. luomu, lähiruoka, luontomatkailu, yhteisöllisyys, yhteistyön ”pakko”) sekä kyvykkyys (mm. osaaminen, voimavarat ja sopeutumiskyky) olivat molemmilla alueilla seuraavaksi tärkeimmät onnistumisten taustatekijät. Kaakkois-Suomessa korostuivat näiden ohella pehmeiden instituutioiden (arvot, normit, kulttuuri, yrittäjyys, luottamus, riskinottohalu) ja kovien instituutioiden (lait, ohjeet, standardit) merkitys ja Hämeessä puolestaan verkostot ja vuorovaikutus (mahdollistavat ja monipuolistavat vuorovaikutussuhteet).

Lähimenneisyyden epäonnistumisten taustalla vaikuttavista tekijöistä instituutioihin liittyvät syyt olivat molemmilla alueilla merkittäviä (noin neljännes). Infrastrukturi on Kaakkois-Suomessa yhtä merkittävä syykokonaisuus, mutta Hämeessä se ei näytellyt kovinkaan suurta roolia. Hämeessä kyvykkyyden, kysynnän erittelyyn ja ennakointiin sekä politiikan koordinaation liittyvät syytekijät olivat epäonnistumisten taustalla jossain määrin yleisemmin kuin Kaakkois-Suomessa. Tähän saattaa liittyä esimerkiksi palkkatyötilaisuuksien kohtuullisen runsas tarjonta alueella, mikä ei luo yhtä ankaraa muutospainetta kuin Kaakkois-Suomen tilanne.

Kummankin alueen maantieteelliset ominaisuudet, kulttuuri (asenteet ja toimintatavat) sekä historiallinen polkuriippuvuus näkyvät siten monella tavalla siinä, mitä asioita ja kehityssuuntia on lähimenneisyydessä koettu onnistumisiksi tai haasteiksi. Esimerkiksi se, missä määrin kiinnitetään huomiota talousasioihin ja missä määrin ns. pehmeisiin arvoihin, vaihtelee alueiden välillä ja vaikuttaa onnistumisen ja epäonnistumisen tunnistamiseen, kehystämiseen ja tulkintaan.

6 Kehittämishankkeiden vaikuttavuus: tapaustarkastelut

Kehittämishankkeiden vaikuttavuutta ja vaikuttavuuden syntymistä tarkasteltiin tarkemmin 10 erikseen valitun hankkeen tapaustarkastelun kautta. Tarkasteluissa hyödynnettiin lähtötietoina hankekuvaus- ja indikaattoriaineistoja, hankkeissa tuotettuja aineistoja, hankevetäjän sekä hankkeen osallistujien ja ohjausryhmän haastatteluja sekä kohderyhmäkyselyjä. Seuraavassa esitetään hankearviointeissa esille nousseet keskeiset havainnot sekä kuvaukset kustakin hankkeesta erikseen. Yhteenveto hankkeista ja niissä tavoitellusta vaikuttavuuden syntylogiikasta on esitetty taulukossa 10.

Kehittämishanketta toteuttaessa kehittämishankkeeseen käytetyt panokset (rahoitus, jolla palkataan työntekijät sekä vastataan hankkeen kuluista ja hankinnoista) käännetään tuotoksiksi (tapahtumiksi, julkaisuiksi, neuvonnaksi, rakentamiseksi...). Tuotokset synnyttävät vaikutuksia kohderyhmässä välittömästi hankkeen toiminnan tuloksena. Tuotosten synnyttämät vaikutukset liittyvät kehittämishankkeissa aina – rakentamishankkeita lukuun ottamatta – inhimillisen ja sosiaalisen pääoman kasvuun: oppimiseen, osaamiseen, asenteisiin, ymmärrykseen, verkostoitumiseen. Kehittämishankkeet pyrkivät pohjimmiltaan vaikuttamaan ja muuttamaan ihmisten käyttäytymistä eri yhteiskunnallisissa rooleissa ja toiminnoissa: yrittäjien investointihalukkuuteen, innovointikykyyn, yrittäjyyttä suunnittelevien haluun ja valmiuksiin perustaa yritys, tietynlaisten toimintatapojen omaksumiseen. Lisäksi verkostoituminen ja eri toimijoihin tutustuminen – sosiaalisen pääoman kasvaminen – ovat esillä lukuisien hankkeiden tavoitteissa. Sosiaalinen pääoma voidaan nähdä arvoksi sinällään, sillä sen positiiviset vaikutukset erilaisten toimintojen kehittymiseen ovat kiistattomia ja empiirisesti usein todennettuja. Sosiaalinen pääoma madaltaa kynnystä vaihtaa ajatuksia, ideoita ja kokemuksia, mikä auttaa verkoston jäseniä oppimaan toisiltaan sekä myös toteuttamaan käytännössä verkostoissa syntyviä kehittämisajatuksia.

Vaikutusten ja vaikuttavuuden välinen raja on joskus häilyvä, ja riippuu jossain määrin hankkeen tavoitteista ja toimintatavoista. Vaikuttavuus syntyy hankkeen toiminnan tuloksena, mutta vuorovaikutuksessa fyysisen, kulttuurisen, poliittisen ja taloudellisen toimintaympäristön kanssa: hanke voi siis synnyttää esim. yrittäjässä investointihalukkuutta (vaikutus), mutta investoinnit eivät konkretisoidu vaikeasta markkinatilanteesta johtuen – tai konkretisoituvat sen ansiosta, että yrittäjä sai investoinnilleen ulkopuolista rahoitusta (vaikuttavuus).

Se, millä tavoin panokset kääntyvät tuotoksiksi, vaikutuksiksi ja vaikuttavuudeksi, riippuu osin siitä, miten hyvin hankkeessa on tunnistettu vaikuttavuutta synnyttävä interventiologiikka. Haastatellut hankevetäjät painottivat hyvän ja laadukkaan suunnittelun merkitystä sekä realistista resursointia onnistuneen hankkeen kulmakivinä. Tähän liittyy sen tunnistaminen ja kirkastaminen, mitä hankkeessa yritetään ylipäänsä muuttaa. Jotkut arvioiduista hankkeista onnistuivat tässä paremmin, jotkut heikommin. Joissain tapauksissa hankkeessa ei oltu tunnistettu kovin hyvin hankkeelle mahdollisia murtautumiskohtia vaikuttavuuden syntyprosessissa, mikä johti hankkeen tavoitteiden, tuotosten, vaikutusten ja vaikuttavuuden sotkeentumiseen. Olisikin tärkeää, että hankevetäjät tuntisivat vaikuttavuuden syntymekanismin hyvin, ja osaisivat tarkastella oman hankkeensa toimintaa tästä viitekehyksestä lähtien, mikä todennäköisesti kirkastaisi hankkeen tavoitteita ja auttaisi suuntaamaan hanketoimintaa.

Vaikka huolellinen suunnittelu on tärkeä tekijä onnistuneille hankkeille, hankeperusteinen kehittämis työ sopii usein huonosti yhteen monien sitä toteuttavien organisaatioiden rahoitusmallin kanssa. Käytännössä jatkohankkeiden suunnittelu nivoutuu osaksi käynnissä olevien hankkeiden toimenkuvaa, sillä monet hankerahoituksesta riippuvaiset organisaatiot eivät pysty toteuttamaan tulevien hankkei-

den suunnittelua muullakaan rahoituksella. Hankerahoituksella toimiminen vie kohtalaisen paljon resursseja varsinaiselta kehittämistyöltä raskaan byrokratian vuoksi, minkä vuoksi suuret toimijat usein pärjäävät hankerahoituksen kanssa pienempiä paremmin. Hankkeita ei käytännössä toteutettaisi lainkaan ilman rahoitusta – niistä syntyvät hyödyt ovat kohderyhmille välillisiä, ja usein ne toteuttavat laajempia yhteiskunnallisia muutostarpeita, kuten kestävän kehityksen periaatteiden sisäänajoa erilaisilla toimialoilla. Hankerahoituksen ohjelmaperusteisuus aiheuttaa usein katkoksia hankkeiden toiminnalle, mitä hanketoimijat pyrkivät paikkaamaan eri kehittämisrahoitusta hyödyntämällä. Rahoitusmalli pitää kuitenkin sisällään riskin asiaan vihkiytyneiden toimijoiden ajautumisesta toisiin, vakaamalla pohjalla oleviin töihin. Kun hankkeissa on jatkuvuutta toteuttajien osalta, on saman hanketoimijan jatkohankkeissa mahdollista keskittyä edellisessä hankkeissa esille nousseisiin ongelmakohtiin ja tarkempaa perehtymistä vaativiin asioihin. Käytännössä hanketyöskentely toteuttaa tätä jatkuvuuden periaatetta; esim. tässä tarkastelluissa hankkeissa likipitään kaikissa oli jonkinlaista jatkuvuutta hanketyöskentelyn suhteen, mutta toteuttajat hyödynsivät erilaisia rahoituskanavia toimintansa mahdollistamiseen. Asialleen omistautuneet ja siihen henkilökohtaisesti sitoutuneet hanketyöntekijät nähtiin tekijäksi, joka mahdollistaa hankkeen onnistuneen työskentelyn – tämä heijastuu myös hankkeiden saamisessa osallistujapalautteissa, sillä kohderyhmät ovat vaativia ja erottavat kyllä asialleen omistautuneen vetäjän ”leipätyöntekijästä”. Joissain tapauksissa hanketyön seurauksena taustaorganisaatio oli vakinaistanut toimenkuvan, jota hanketyöllä edistettiin, mutta tällainen vaikuttavuus on hanketyössä harvinaista.

Valtioneuvoston asetukseen maaseudun hanketoiminnan tukemisesta (829/2007, §36) sisältyvä vaatimus hankehenkilöstön kilpailuttamisesta on ristiriidassa hankkeiden hanketyöntekijöihin henkilöityvän jatkuvuuden ja sitoutumisen kanssa, ja asettaa erityyppiset organisaatiot eriarvoiseen asemaan keskenään. Vakiintuneet, suuret organisaatiot voivat kilpailuttamatta hyödyntää vakituista henkilöstöään hanketyöntekijöitä, mutta organisaatiot, joiden henkilöstössä on enemmän määräaikaista työntekijöitä, joutuvat kilpailuttamaan hankkeen toteuttajan työpanoksen muissa kuin kestoltaan hyvin lyhyissä hankkeissa (vaikka itse hanke on jo kilpailutettu ohjemansuuntaan). Kuitenkaan taustaorganisaation koko ei ole hankkeen vaikuttavuuden kannalta ratkaiseva tekijä, vaan yksilöille – ei organisaatioille – kertynyt kokemus ja näkemys ovat usein ratkaisevassa asemassa vaikuttavuuden synnyssä. Usein tähän kokemukseen ja näkemykseen liittyy myös kiinnittyminen siihen kohderyhmään, jota hankkeessa pyritään auttamaan. Parasta mahdollista vaikuttavuutta ei käytännössä ole mahdollista ”ostaa” vapailta markkinoilta, vaan hanketyön vaikuttavuus kiinnittyy toimijoihin ja heidän välisiin verkostoihin – myös hankkeiden toteuttajien osalta. Hankkeen suunnitellut ja toimijaverkon koonnut aktiivi ei väistämättä pääse toteuttamaan hanketta.

Vaikuttavuuden syntymiseen liittyy tyypillisesti paljon pullonkauloja. Tietoisuus ei muutu toiminnaksi automaattisesti, minkä vuoksi hanketyön vaikuttavuus on harvoin mitattavissa heti hankkeiden päätymisen jälkeen. Maatalouden ympäristöpolitiikan puolella on havaittu, että realistisesti odotettavissa olevat viiveet asian parissa työskentelyn aloittamisesta konkreettisten ympäristömuutosten näkemiin voivat olla 20 vuoden mittaisia – niin pitkään kesti, ennen kuin valistustyö ja muutokset viljelykäytänteissä alkoivat tuottaa havaittavia vaikutuksia vesistöjen kuormitustasoissa ja vedenlaadussa. Toki rajatummassa ympäristössä muutoksia voi tapahtua nopeammin, kuten tässä tarkasteltavana olleessa Pisara-hankkeessa havaittiin: siinä Pien-Saimaan vedenlaadun heikentymisen suunta onnistuttiin kääntämään jo 10 vuoden hanketyöskentelyllä. Ylipäänsä kehittämishankkeiden tavoitteet ovat usein vaikeasti mitattavia, ja vielä vaikeampaa on hankkeiden osuuden jyvittäminen tietynlaisista kehityskuluista. Vaikuttavuustavoitteet liittyvät tyypillisesti laadullisiin muutoksiin, esim. tietyn toimialan houkuttelevuuteen, vahvistumiseen tai kehittymiseen, elinvoimaisuuteen, kilpailukykyyn, kestävään kehitykseen, ilmastonmuutoksen torjumiseen tai laadun parantumiseen. Tällaisten laadullisten vaikutusten mittaaminen on vaikeaa, mikä ei toisaalta tarkoita sitä, etteikö vaikuttavuuden arviointia

ja mittaamista pitäisi lainkaan pyrkiä tekemään. Mittaaminen ja hankkeiden omat arviointiponnistukset kannattaisi kuitenkin keskittää vaikutuksiin, ei niinkään vaikuttavuuteen. Tällöin arvioinnin keskeisin kysymys on siinä, miten hankkeen kohderyhmä kokee hankkeen toiminnan. Ovatko he saaneet hankkeista eväitä omalle toiminnalleen, onko hanke onnistunut kasvattamaan heidän osaamistaan ja ymmärrystään ja – tärkeimpänä – onko kohderyhmällä aikeita toimia toisin hankkeessa saamansa informaation varassa. Tätä vaikutusarviointityötä pitäisi tehdä hankkeen aikana, hankkeen toteuttajien toimesta, sillä hankkeiden kohderyhmien tavoittaminen jälkikäteen on haastavaa ja työlästä. Käytännössä vaikutusten arviointi tulisi ottaa osaksi hankkeen toteuttamista, missä rahoittaja ja ohjausryhmä voisivat osaltaan ottaa roolia. Tärkeää olisi kuitenkin, että arviointia tehtäisiin yksinkertaisella ja yhdenmukaisella sapluunalla eri hankkeiden välillä, jolloin eri hankkeita olisi myös mahdollista vertailla keskenään.

Hankkeiden järjestämissä tilaisuuksissa kerätään nykyisinkin palautetta osallistujilta. Palautteen formaatit ovat kuitenkin erilaisia tilaisuuksista toiseen, eivätkä samankaan hankkeen palauteformaattit ole usein keskenään vertailukelpoisia – puhumattakaan eri hankkeiden välisestä vertailusta. Palauteformaattien virittäminen vaikutusten mitaamisen muotoon ei siis käytännössä isossa osassa hankkeista merkitsisi juurikaan lisätyötä hanketoteuttajien näkökulmasta. Hankehakijalta voidaan edellyttää vaikuttavuuden syntyprosessin eksplisiittistä kuvaamista hankesuunnitelmassa. Joskus hankkeissa vaikuttavuuden ongelmat kytkeytyvät jatkuvuuden puutteeseen – toivotaan esimerkiksi, että hanketyössä mukana olevat yritykset lähtisivät mukaan yritysryhmähankkeisiin, mutta käytännössä näiden hankkeiden suunnittelua ei ole vastuutettu millekään taholle. Vaikuttavuuslogiikkaan pureutuminen voisi osaltaan auttaa näissäkin ongelmissa. Vaikuttavuuden syntymekanismien tunnistaminen ja tiedostaminen johtaa usein siihen, että toimintatapoja viritetään sellaiseen suuntaan, jossa vaikuttavuuden syntyminen on ylipäänsä mahdollista. On kuitenkin tärkeä huomata, että vaikuttavuutta ei tarvitse eikä pidä tavoitella samoilla keinoilla: jonkun asian edistämiseksi keskeinen pullonkaula on tiedontarve, jolloin tarvittava toimenpide on tiedon lisääminen. Joskus pullonkaula on yleisen tietoisuuden puute, jolloin tiedotus- ja koulutushankkeet ovat paikallaan. Jos taas ongelmana on tiedon soveltaminen tai esim. yritysten verkostoituminen, tarvitaan lähestymistapana neuvontaa tai yrityskehittämistä. Olennaista on näiden erilaisten tarpeiden tunnistaminen eri konteksteissa.

Se, että hanketyöllä kerrytetään enemmän osaamista ja sosiaalista pääomaa kuin kasvatetaan yritysten liikevaihtoa tai investointiaktiivisuutta, on hanketyön ominaisuus, ei sen vika. Vaikka hanketyöllä onnistuttaisiin virittämään kiinnostus tietynlaisten valintojen tekemiseen, valintojen tekemisen tiellä on tyypillisesti monenlaisia esteitä. Viljelijällä ei ole välttämättä kannustinta tai mahdollisuutta sitoa aikaresurssia innovaatioiden edellyttämään kehittämistyöhön, matkailuyrittäjä ei uskalla investoida uusiin rakennuksiin Venäjän matkailun heikkenemisen vuoksi, GreenCaresta kiinnostunut yrittäjä ei perusta yritystä, sillä hänellä on tarjolla riskittömämpiä palkkatyövaihtoehtoja jne. Tällöin jo yksittäiset onnistumiset, jotka voidaan sitoa hankkeessa tehtyyn työhön, ovat merkityksellisiä. Esim. GreenCareLab-hankkeen osallistujista kolmannes rohkaistui hankkeen myötä yrityksen perustamiseen ja neljännes löysi uusia asiakkaita. Vaikka osuudet ovat pienempiä kuin niiden osuudet, jotka oppivat uutta alasta (80 %), jotka paransivat palveluitaan hankkeen tuella (71 %) tai löysivät yhteistyökumppaneita (65 %), ne kertovat hankkeen onnistumisesta alalla, joka on vakiintumaton ja jossa ostajat eivät aina tiedä tarvitsevänsä palveluntuottajien tarjoamia palveluita. Jos yksikään hankkeessa mukana olleista ei olisi onnistunut löytämään hankkeen tuella uusia asiakkaita, kyseessä olisi pettymys, mutta ei välttämättä epäonnistuminen. Näyttää kuitenkin siltä, että esim. GreenCaressa seuraavat kehittämisspennistukset voisi olla syytä kohdistaa nimenomaan ostajatahon tietoisuuden kasvattamiseen ja GreenCare-palveluista saatavan hyödyn ja arvon kirkastamiseen.

Paitsi ulkoinen toimintaympäristö, myös sisäinen toimintaympäristö – hankkeen kohderyhmä, sen osallistujat – vaikuttavat keskeisellä tavalla vaikuttavuuden syntyyn. Lähtökohtaisesti hanke tarvitsee kohderyhmäänsä ollakseen vaikuttava. Koulutushankkeen onnistumisen kannalta täysin kriittistä on, onnistuuko se saavuttamaan tavoittelemansa kohderyhmää osallistumaan koulutustoimenpiteisiin – ja jos ei, onko ongelmana hankkeen tavoitteiden epärelevanttius osallistujien kannalta vai kohderyhmän vähäiset resurssit, jotka eivät mahdollista esim. osallistumista koulutustilaisuuksiin? Joidenkin hankkeiden osalta keskustelua aiheutti hankkeiden tavoitteiden laajuus ja toimenpiteiden pirstaleisuus. Joissain tapauksissa laajalla rintamalla eteneminen voi kuitenkin olla hanketyössä varsin perusteltu strategia, kun hanketyön aikana nousseiden kiinnostuksen kohteiden annetaan aidosti ohjata hanketyöskentelyä, ja vähäisempää kiinnostusta herättävien teemojen annetaan tietoisesti painua taka-alalle. Kohderyhmän merkitys vaikuttavuuden synnylle oli havaittavissa GreenCareLab-hankkeen kohderyhmälle toteutetussa kyselyssä. Ne vastaajat, jotka kokivat hankkeen auttaneen heitä asiakkaiden saamisessa, kokivat muita useammin myös hyötynneen hankkeesta muillakin tavoin (esim. uuden oppimisen ja palvelujen tuotoilun osalta), ja nämä vastaajat olivat myös hankkeen tapahtumissa muita aktiivisempia osallistujia. Lisäksi asiakkaita löytäneet yrittäjät olivat toimineet alalla muita pidempään; heillä oli siis muita paremmat valmiudet hyötyä hankkeen toimenpiteistä konkreettisesti.

Hankkeet harvoin pystyvät tekemään isoja asioita yksin. Kehittämishanketyöskentelyn suurin arvo onkin mahdollistamisessa: ne tuovat ihmisiä yhteen, antavat ihmisille eväitä toimintansa kehittämiseen ja luovat foorumeita kohtaamisille. Sosiaalisen pääoman mobilisointi on erittäin tärkeä hanketyön vaikutus maaseudulla. Vaikuttavuuden syntyminen on usein helpompaa, kun edistettävät teemat ovat jollain tapaa ajankohtaisia, joko poliittisen, sosiaalisen tai markkinoiniin liittyvän ilmapiirin vuoksi. Tästä ei kuitenkaan seuraa, että ainoastaan ajankohtaisia teemoja pitäisi edistää: kehittämishankkeiden eräs tehtävä on nostaa valtavirran ulkopuolisia ilmiöitä lähemmäksi valtavirtaa, ja jonnekin pitää olla aina ensimmäinen – silläkin uhalla, että ensimmäiset yritykset rikkoo valtavirtaisia rakenteita usein näyttäytyvät tuloksettomina. Valtavirran haastamisnäkökulmastakin on syytä varmistaa, että rahoitusinstrumentin rahoitusehdot ovat sellaiset, että ne mahdollistavat erilaisten toimijoiden pääsyn kehittämishankerahoituksen ääreen, että kehittämishanketyö ei institutionalisoidu vain muutamien suurten hanketoimijoiden tekemäksi työksi. Nimenomaan valtavirran ulkopuolella suuri osa kehittämishankkeista toimiikin: pienten yritysten parissa, marginaalissa, muutoin tekevästä jäävien asioiden parissa, yleishyödyllisten teemojen edistäjinä. Juuri tässä roolissa kehittämishankkeiden vaikuttavuus on suurin.

Hanke 1: Energiapuusta yrittäjyyttä biotalouteen Kaakkois-Suomessa

Metsäkeskuksen vetämän Energiapuusta yrittäjyyttä biotalouteen -hankkeen tavoitteita ovat metsäenergian tarjonnan ja kysynnän lisääminen, paikallisen energiayrittäjyyden tukeminen ja tuoreen tiedon tuottaminen ja levittäminen yhdessä Lappeenrannan teknillisen yliopiston (LUT) kanssa metsäenergian määrästä ja saatavuudesta Kaakkois-Suomen metsistä. Hanke sai rahoitusta ohjelmasta 269 640 € (kokonaisrahoitus 299 600 €) toimenpiteestä 1.2 Tiedonvälitys ja esittelytoimet (**panos**).

Tiedonvälitys ja kehittämistoiminta ovat tärkeimpiä toimenpiteitä, joita voidaan tehdä julkisesti metsäpalvelualan yrittäjyyden edistämiseksi (**tuotos**). Sen sijaan investointien tukeminen ei juurikaan kosketa toimialaa, koska alalla ei tarvita juurikaan suuria infrahankintoja kuten tuotantolaitoksia ja halleja. Myös tukielpoiset kalustohankinnat ovat pieniä, ja näissä 20 % tuella on vähäinen merkitys. Hankkeen pääkohderyhmää ovat metsäpalveluyrittäjät ja heidän toiminnan edistäminen tiedonvälityksen keinoin. Viestintätoimenpiteitä on kohdennettu myös metsänomistajille. Alan yrittäjyyden sisältöjä ja kannattavuutta on pidetty ensisijaisena tiedonvälittämisen asiana.

Hankkeen pääviesti metsänomistajille on ollut se, että hoitamattomat ryteiköt ovat korjuukelvottomia. Ensin metsänomistajan on tehtävä tai teetettävä metsäpalveluyrittäjällä pohjanraivaus, että koneilla päästään paikalle. Keskeinen välitettävä sanoma on myös se, että energiapuun raivuusta ei tyyppillisesti voida maksaa metsänomistajalle, mutta metsäpalveluyrittäjä voi tehdä sen vastineena kerättävä puuaines. Eli tässä toteutuu molempien etu: metsänomistaja saa siistin metsän, metsäpalveluyrittäjä korvauksen työstään (**vaikutus**).

Metsäpalvelualan yritysryhmien synnyttäminen on ollut hankkeen tavoitteena, mutta niitä ei näyttäisi syntyvän. Keskeinen syy on se, että yrittäjäporukasta ei tahdo löytyä avainhenkilöä ottamaan vetovastuuta yritysryhmästä: *"Kaikki ovat niin tekijäporukkaa"*. Toiminnan onnistuminen vaatisi myös *"vahvalla liikevaihdolla ja kokemuksella olevia yrityksiä toiminnan ytimeen"*.

Hankkeessa on järjestetty onnistuneesti infotilaisuuksia (demot) hakelämpölaitoksille. Niihin on kutsuttu 200-400 alueella olevaa metsänomistajaa, joilla on energiapuupotentiaalia. Tilaisuuksissa on ollut haketusnäytöksiä, esitely hakelämpölaitoksia, kerrottu raaka-ainehankinnasta ja lämpöyrittäjän toiminnasta. Tilaisuudet ovat *"vetäneet aika hyvin porukkaa"*. Nämä tilaisuudet ovat toimineet energiapuun ostajien ja myyjien markkinapaikkana. Tosin tilaisuudet eivät ilmeisestikään ole synnyttäneet suoranaista kauppaa, *"koska toimijoilla on omat väylänsä hankkia raaka-ainetta"*. Lämpöyrittäjien ja laitevalmistajien palaute tilaisuuksista on hankevetäjän mukaan ollut tosi myönteinen, kun *"Ovat tulleet valmiiseen pöytää, eikä maksa heille mitään"*. He ovat mielellään tuoneet näytille energiapuukorjuuseen sopivaa pienkalustoa. Yksi yrittäjä oli todennut, että *"Hän teki enemmän tilaisuudessa kauppooja kuin konemessuilla"* (**vaikuttavuus**). Myös julkisuus ja uutisointi näistä tilaisuuksista on ollut *"aika näyttävää"*.

Hankkeen ohjausryhmän sitoutuminen ja toiminta vaikuttaa hyvältä käytännöltä. Ohjausryhmänä toimii Kaakkois-Suomen metsäenergian neuvottelukunta, jossa on edustettuna energiaketjun eri toimijoita. Neuvottelukunta on perustettu vuonna 2010 tukemaan alueen energiapuuyrittäjyyttä. Se on kokoontunut vuosittain 2-3 kertaa ja alan hankkeen käynnistyttyä nähtiin oiva mahdollisuus *"hyvän ryhmän"* toiminnan hyödyntämiseen hankkeen ohjausryhmänä. Hankkeen tärkeä yhteistyökumppani, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, käytti myös samaa neuvottelukuntaa oman hankkeensa ohjausryhmänä.

Hanke 2: GreenCareLab

Green Care on luontoon ja maaseutu ympäristöön tukeutuvaa ihmisten hyvinvointia ja elämänlaadua edistävää toimintaa. GreenCareLab-hankkeen tavoitteena on ollut edistää toimintatavan tunnettavuutta ostajatahojen parissa ja auttaa palveluita tuottavia yrittäjiä kehittämään palvelukonseptiaan. Hankkeen avulla on pyritty parantamaan alan yritysten kilpailukykyä, edistämään yrittäjyyttä ja yritysten verkostoitumista. Tavoitteitaan hanke on edistänyt erilaisilla aktivointi- ja tiedotustoimenpiteillä, kokoamalla eri teemojen ympärille temaattisia yrittäjäryhmiä sekä kokeilutoiminnan avulla.

Hanke on Työtehoseuran hallinnoima, ja partnereina siinä ovat mukana Hämeen ammattikorkeakoulu ja Pro-Agria Etelä-Suomi. Hanke on saanut rahoitusta 575 000 € (**panos**) toimenpiteestä 16 Yhteistyö (alatoimenpide 16.10 muut yhteistyöhankkeet). Hanke toimi vuosina 2016-2018, ja se oli alueiden välinen hanke kattaen Hämeen, Kaakkois-Suomen, Pirkanmaan ja Uudenmaan ELY-keskusten toimialueet. Hankkeen parissa on työskennellyt n. 20 ihmistä sen toteuttajaorganisaatioissa. Hankkeen keskeisiä sidosryhmiä ovat Green Care -yrittäjät, yrittäjyyttä suunnittelevat, palveluiden ostajat sekä myös loppuasiakkaat. Yhteensä hankkeessa yrityksiä oli mukana 157 ja muita toimijoita 111 (indikaattoritieto 30.6.2018).

Hankkeen aikana palveluiden tarjoajille ja ostajille on tarjottu mahdollisuuksia tavata toisiaan, välitetty tietoa alasta, autettu yrittäjiä palveluiden kehittämisessä ja asiakkaiden löytämisessä sekä rohkaistu palveluiden tuottamisesta kiinnostuneita yrittäjyyteen (**tuotos**). Hankkeessa on kehitetty 4 kpl uusia tuotteita tai menetelmiä sekä 19 kpl yritysten yhteisiä uusia palveluita tai tuotteita (indikaattoritieto 30.6.2018). Arvioinnin yhteydessä hankkeen osallistujille toteutetun kyselyn vastajista 80 % kertoi oppineensa hankkeen aikana alasta uutta. Vastajista 26 % kertoi hankkeen auttaneen asiakkaiden löytämisessä (**vaikutus**). Asiakkuuksia hankkeen kautta löytäneillä yrityksillä oli jo vakiintunut asema Green Care -palveluiden kentällä ja pitkä kokemus palveluiden tuottamisesta; lisäksi kyseiset yrittäjät olivat osallistuneet hankkeen toimintaan muita vastaajia aktiivisemmin, ja kokivat hyötynensä hankkeen toimenpiteistä kautta linjan muita vastaajia enemmän. Hanketyöselvityksen vastajista 33 % rohkaistui hankkeen myötä perustamaan oman yrityksen.

Hankkeen keskeinen haaste liittyy palveluiden kysyntään: Green Care-palveluiden tunnettuus on ostajien keskuudessa yhä suhteellisen heikkoa, eikä tässä joukossa ole vielä vakiintunutta näkemystä Green Caren vaikuttavuudesta esim. asiakkaiden toimintakyvyn parantumisen suhteen. Markkinoiden pienuuden vuoksi myös jotkut hankkeen toiminnassa mukana olleet yksittäiset yrittäjät ovat suhtautuneet ristiriitaisesti oman osaamisen jakamiseen uusille yrittäjille; uusien yrittäjien tulo samalle alueelle tarkoittaisi kilpailun lisääntymistä, mutta ei välttämättä asiakkaiden lisääntymistä. Vaikka ostajatahojen mukaan saaminen hankkeen toimintaan koettiin haasteelliseksi, hanke kuitenkin kokonaisuudessaan lisäsi alalla toimivien yrittäjien työllistymismahdollisuuksia edistämällä asiakkuuksien löytymistä sekä alasta kiinnostuneiden mahdollisuuksia työllistää itsensä. Näiden toimien vaikutuksena Green Care -palveluiden tarjonta sekä kysyntä kasvavat. Kysynnän kasvu on hidasta, mutta GreenCareLab-hankkeen kaltainen työ on välttämätöntä toiminnan tunnettuuden lisäämiseksi; hanketyöskentelyn vahvempi keskittäminen kysynnän kasvattamiseen voisikin olla tarpeen tulevaisuudessa. Tältä osin lie myös tarpeen kartoittaa vaikuttavimpia työkaluja Green Care -toiminnan vaikuttavuudesta viestimiseen ja hankintoihin vaikuttamiseen. Hankkeen kokonaisvaikuttavuutena ihmisten hyvinvointi lisääntyy Green Care -palveluiden hyödyntämisen kautta, ja maaseudun elinvoima paranee siellä toimivien yritysten ansiosta. Hankkeen panosta tämän kokonaisvaikuttavuuden syntyyn on mahdotonta eksplisiittisesti arvioida, mutta hanke on kokonaisuutena edistänyt näitä **vaikuttavuustavoitteita**.

Hanke 3: Hyvällä yhteistyöllä menestyviä yrityksiä Hämeeseen – HYMY

Hymy Häme –hanke tarjoaa maaseudun yrityksille, monialaisille maataloille ja yritystoimintaa suunnitteleville asiantuntija-apua sekä ohjausta. Hanke täydentää Hämeen ELY-keskuksen alueella sijaitsevien uusyrityskeskusten, alueellisten elinkeinoyhtiöiden, toimintaryhmien sekä kunnallisten elinkeinoasiamiesten tuottamaa toimintaa. Hankkeesta vastaa ProAgria Etelä-Suomi, ja se sai rahoitusta ohjelmasta 225 000 € (yhteensä 250 000 €) toimenpiteestä 16.10 Muut yhteistyöhankkeet (**panos**). Hankkeen toimenpiteitä ovat pienryhmätoiminta, yrityskohtaiset tilannekartoitukset ja opintomatkat (**tuotos**). Hankevetäjän sanoin tiivistettynä ”*lisäarvo on toteuttaa maaseutuelinkeinon ja maaseudun pienyritysten neuvontaa ja ohjausta*”. Hankkeen tavoitteena on lisätä yrittäjien ja yritystoimintaa suunnittelevien henkilöiden liiketoimintaosaamista, sparrata uusia liiketoimintaideoita ja ohjata yrittäjiä etsimään sopivia rahoitusmahdollisuuksia (**vaikutus**).

Hankkeen tärkein kohderyhmä ovat mikroyritykset, mutta myös pienet yritykset. Välillisiä hyödynsajia ovat kunnat ja elinkeinoyhtiöt. Toimialakohtaisia rajoituksia ei ole. Hankkeen vahvuutena pidetään sitä, että yksittäisten toimenpiteiden sisältöjä ei ole hakuvaiheessa liikaa sidottu. Tämä tilanteen ja tarpeen mukainen joustavuus on ollut myös yrittäjien mieleen. Mukana olevat kunnat ovat olleet ”*verraten tyytyväisiä*” tähän yrityspalvelujen lisäresurssiin, ja ovat yhden suoran kunta-toimijapalautteen mukaan saaneet pienellä panoksella ”*luksuspalvelua*”.

Hankkeen yrityskohtaisin toimenpide on tilannekartoitukset, joka tarkoittaa enintään 8 tunnin konkreettista palveluohjausta mm. rahoitukseen, investointeihin ja markkinointiin. Avoimet pienryhmätoiminnot ovat teemapohjaisia tilaisuuksia esim. johtajuuteen, talouteen ja markkinointiin. Nämä ovat perustana rajatuimmille pienryhmille, joissa lähdetään suunnittelemaan uusia yritysyhmähankkeita. Hankevetäjän mukaan näitä on hankkeen toimesta luotu 4 tai 5 ja pari on valmistelussa.

Hymy-hankeesta alkusysäyksen saaneen matkailualan yritysyhmän yrittäjäedustajan mukaan toiminta on lähtenyt hyvin käyntiin. Hän kokee ryhmät sopivasti toisiaan täydentäväksi ja toivoo hankkeesta apua erityisesti yrityksen visuaalisen ilmeen kehittämiseen ja markkinointiin. Ryhmäytymisen avulla on tarkoitus luoda matkailupaketteja myyntiin. Niiden suunnittelua ja alkutestausta on tarkoitus tehdä hankkeessa, ja mielessä siintää myös kansainvälisille markkinoille ponnistaminen yhteisvoimin. Toinen HYMY-hankkeen polutusesimerkki on tilanteesta, jossa pienryhmässä ideointi eteni siinä määrin pitkälle, että toimijat ohjataan käynnissä olevaan toiseen aihepiiriin hankkeeseen. Polutuksen onnistumisesta kuvaa hyvin yrittäjän toteamus siitä, että ”*sitten oltiinkin varmaan sen pienryhmässä [toinen hanke]. En tiedä missä kohtaa vaihtui*”. Tämä jatkotyöskentely ei kuitenkaan lopulta johtanut mihinkään konkreettisiin toimiin.

Käsillä olevan hankkeen perusluonne on aktivoida toimijoita siten, että syntyy yritysyhmähankkeita ja muita kehittämishankkeita. Tähän peilattuna luontainen painopiste on kehittämissä yrityksissä. Hankkeesta seurataan myös hankkeen vaikutuksia uuden yritystoiminnan syntymiseen vaikakin niiden todentaminen on haasteellista hankkeen ohjatessa potentiaaliset tapaukset jatkotoimintaan (**vaikuttavuus**). Kuten hankevastaava totesi, ”*toisista me kuullaan, että yritys syntyi*”. Uusien yritysten määrä onkin sivuseikka sen rinnalla, että ”*synnytetään kannattavaa liiketoimintaa ... Pitää uskaltaa todeta sekin, että ei ole sen aika tai ei ole asiat kohdillaan perustamiselle*”.

Hanke 4: Informaatiomuotoilulla maaseudun uusiutuvan energian mahdollisuudet esille – InforME

Hankkeen tavoitteena on ollut edistää uusiutuvan energian tuotantoa ja käyttöä maaseudulla hyödyntämällä informaatiomuotoilua ja tiedon visualisointia. Hankkeessa on tarkasteltu ensinnäkin energiantuotantomahdollisuuksia sekä energiatehokkuuden tehostamismahdollisuuksia Kanta- ja Päijät-Hämeen alueilla, sekä toisaalta viestitty näistä mahdollisuuksista kohderyhmille (maatilat, yritykset, kyläyhteisöt, kunnat) tehokkaasti ja kohdennetusti. Viestintäkanavina on hyödynnetty verkkotyökalua, demonstraatioita, tilaisuuksia ja erilaisia julkaisuja. Hanketta toteutti vuosina 2016-2018 Lahden ammattikorkeakoulu yhdessä Lappeenrannan teknillisen yliopiston, Hämeen ammattikorkeakoulun ja ProAgria kanssa. Hanke on saanut rahoitusta 574 053 € (*panos*) toimenpiteestä 1 Tiedonvälitys (alatoimenpide 1.2 tiedonvälitys ja esittelytoimet).

Hankkeen saamalla rahoituksella hanketyöntekijät ovat tuottaneet tietoa energiantuotannosta ja viestineet siitä kiinnittäen erityistä huomiota tiedon ymmärrettävyyteen ja sovellettavuuteen. Hanke kytkeytyykin sen toteuttajien aiempiin kehittämishankkeisiin, joissa oli havaittu tarvetta tämänkaltaiselle kehittämistyölle. Hankkeessa on tuotettu erilaisia julkaisuja 56 kpl, toteutettu 4 demonstraatiota sekä pidetty 15 infotilaisuutta (indikaattoritieto 30.6.2018; *tuotos*). Hankkeen kohderyhmiä ovat viljelijät, maaseutuyrittäjät, kiinteistönomistajat ja maaseudun asukkaat. Sidosryhmiä hankkeessa ovat esim. laitevalmistajat, lämpöyrittäjät ja konsulttiyritykset. Hankkeessa on pyritty edistämään uusiutuvan energian käyttöä ja investointeja siihen nimenomaan panostamalla ajantasaiseen, ymmärrettävään ja ”helposti sulavaan” viestintään ja tiedonvälitykseen, jossa on hyödynnetty mm. informaatiomuotoilua. Hankkeen kohde- ja sidosryhmiltä saatu palaute on ollut hyvää ja kertoo siitä, että tilausta hankkeen tekemälle työlle on ollut olemassa. Eri tilaisuuksien osallistujat kertoivat palautteissa pitäneensä tilaisuuksien annin sovellettavuutta omaan työhön pääsääntöisesti hyvänä. Hankkeen osallistujat ovat saaneet uutta tietoa, jota vasten he pystyvät puntaroimaan uusia investointitarpeita. Hankkeen ei voi vielä kuitenkaan nähdä johtaneen konkreettisiin investointipäätöksiin, mutta kiinnostusta aiheen ympärillä on virinnyt paljon, ja kannattavuusselvityksiä on tehty. Investoinnit uusiutuvan energian tuotantoon ovat suuria, mikä nostaa kynnystä niiden tekemiseen. Erään laite-esittelytilaisuuden osallistuja jäi kaipaamaan mittaluokaltaan pienempiä laitteita ja hankkeita, jolloin ne tulisivat pienten toimijoiden näkökulmasta toteuttamiskelpoisemmiksi. Omakotitaloissa esim. aurinkopaneelien laskevat hinnat kuitenkin madaltanevat hankintakynnystä jatkuvasti. Hankkeen tavoitellut *vaikutukset* eivät siten ole vielä konkretisoituneet, mutta vaikutusten syntymiseen liittyvät yksittäisten ihmisten ja organisaatioiden päätöksentekoprosessi on kuitenkin saanut syötteitä hankkeen tekemästä työstä. Mikäli toimintaympäristö kehittyy suotuisasti, on oletettavaa, että hankkeen panos vaikuttaa osaltaan aikanaan uusiutuvan energian yleistymiseen.

Hankkeen *vaikuttavuuden* syntyminen – uusiutuvan energian suhteellisen osuuden kasvaminen ja tätä kautta ilmastonmuutoksen torjuminen sekä maaseudun hyötyminen uusiutuvan energian tuottamiseen liittyvistä rahavirroista – edellyttää sitä, että kohderyhmät tekevät valintoja ja investointipäätöksiä tulevaisuudessa osin tässä hankkeessa saamansa informaation varassa. Samalla vaikuttavuuden konkretisoituminen edellyttää myös sitä, että työtä uusiutuvan energian edistämisen parissa jatketaan – yhden muutaman vuoden kestävä hankkeen vaikutukset eivät todennäköisesti kanna kovin pitkälle tulevaisuuteen, vaan teemoja täytyy pitää pinnalla pidempikestoisesti, jotta ne pääsevät murtautumaan energijärjestelmien valtavirtaan. Hankkeessa tuotettujen ja koottujen tietojen perusteella on ilmeistä, että uusiutuvan energian potentiaali on merkittävä – mutta potentiaali ei kuitenkaan realisoidu kovin helposti liiketoiminnaksi, joskin myös toimivia laitoksia on alueella jo useampia olemassa. Voisikin olla tarpeen selvittää edelleen ja pyrkiä puuttumaan niihin tekijöihin ja juurisyyhin, jotka nostavat kustannuksia investoinneissa uusiutuvaan energiaan ja tekevät siitä jossain määrin heikommin kilpailukykyisen vaihtoehdon suhteessa muihin (fossiiliin) energialähteisiin.

Hanke 5: Innovoinnilla ja kokeilutoiminnalla kestävää ruokaa ja kasvua Hämeessä (InnoRuoka)

Innoruoka-hankkeen (Innovoinnilla ja kokeilutoiminnalla kestävää ruokaa ja kasvua Hämeessä) tavoitteena on ollut edistää hämäläisen elintarvikeketjun kestävää kilpailukykyä kehittämällä uusia tuotteita ja toimintatapoja erityisesti alkutuotannossa ja jalostuksessa. Tavoitetaan kohti hanke on pyrkinyt toteuttamalla innovaatioverstaata, havainto- ja luentopäiviä, opintomatkoja ja ruoka-tapahtumia, sekä kehittämällä ammattikeittiökäyttöön suunnattuja kasvisruokareseptejä. Hankkeen kattamia teemoja olivat mm. luomu ja siihen siirtyminen (tapausesimerkkinä Mustialan opetusmaatilán luomusiirtymä), kotimaisen kasviproteiinin hyödyntäminen, tutkimustiedon välittäminen, maatalojen innovaatiotoiminnan edistäminen sekä maatalojen uudet digitaaliset sovellukset ja automaatio. Hanketta toteuttivat Hämeen ammattikorkeakoulu, Luonnonvarakeskus ja koulutuskeskus Salpaus. Hanke toteutettiin Hämeen ELY-keskuksen rahoittamana alueellisena hankkeena. Hanke sai rahoitusta 359 915 € (*panos*) toimenpiteestä 16 Yhteistyö (alatoimenpide 16.10 muut yhteistyöhankkeet). Rahoituksella hanketyöntekijät (3,56 htv; indikaattoritieto 30.6.2018) ovat järjestäneet erilaisia tilaisuuksia ja tapahtumia, viestineet tutkimustuloksista ja tehneet kehittämissyöitä (*tuotokset*). Näiden toimien avulla on pyritty tavoittamaan alueen viljelijöitä, elintarvikkeiden jalostajia ja kuluttajia, parantamaan tiedonkulkua ja yhteistyötä eri toimijoiden välillä, ja lopulta edistämään innovaatioiden ja uusien toimintatapojen omaksumista ja kehittämään uusia tuotteita ja menetelmiä. Näiden tavoitteiden saavuttamista eli hankkeen *vaikutuksia* voidaan osin arvioida hankkeessa raportoitujen tietojen perusteella.

Hankkeessa oli mukana yrityksiä 166 (joista maatiloja 71) ja asiantuntijatahoja 62 (hankkeen lopuraportti). Kokonaisuudessaan hankkeen toimintaan jollain tapaa osallistui 800 henkilöä. Hanketoimijat kokivat yhteistyön tiivistyneen ja yhteenkuuluvuuden tunteen kasvaneen sekä hankkeen vetäjien että osallistujien välillä. Hankkeessa kehitettiin kasvisruokareseptejä yhteensä 24 kpl, ja tätä pidettiin laajasti hankkeen keskeisenä onnistumisena. Hankkeen kasvisruokainnovaatiot levisivät Linnan juhliin asti ja myös suuret elintarvikejalostajat ovat olleet kiinnostuneita hankkeessa kehitetyistä tuotteista. Uusia toimintatapoja ja käytänteitä hankkeessa luotiin 4 kpl:tta; näitä olivat vegegrilli, Mustialan opetusmaatilán siirtyminen luomuun ja tämän perusteella laadittu prosessi-kaavio luomuun siirtymisestä sekä maatalojen digikävelyt -toimintatapa. Opetusmaatilán luomuun siirtyminen sai alkunsa hankkeen järjestämässä tapahtumissa nousseista ideoista. Muiden kuin hankkeen toimijoiden tekemässä työssä syntyvien ja kehittyvien innovaatioiden edistäminen ja niiden mittaaminen on haasteellista, ja hankkeen toimenpiteisiin osallistuneiden yrittäjien ja viljelijöiden oli vaikea arvioida hankkeen merkitystä ideoiden kehittämisessä ja kehittämisessä. Kokonaisuudessa hanke onnistui hyvin sisäisissä prosesseissa ja niiden kehittämisessä, mutta hankkeen kohderyhmien osalta ns. hankkeen ulkoisia käytännön vaikutuksia ei pystytty juuri arvioimaan. Käytännössä on kuitenkin oletettavaa, että esim. opetusmaatilán luomuun siirtyminen tulee pitkällä aikavälillä nostamaan luomutuotannon suosiota Hämeessä, jossa sen osuus on valtakunnallisesti jäänyt melko alhaiseksi.

Hankkeen *vaikuttavuus* kiteytyy hämäläisen ruokatuotannon kilpailukykyyn ja kestävyysparantumiseen. Tähän liittyy se, että kuluttajat tuntevat, arvostavat ja hyödyntävät paikallisia elintarvikkeita. Kuluttajarajapinnasta saatu palaute esim. vegegrillitoiminnan yhteydessä oli hyvää, ja hanke onnistui uusien toimintatapojen juurruttamisessa sekä kasviproteiinivaihtoehtojen edistämisessä mm. vapaasti saatavien reseptien osalta. Kokonaisuudessaan hanke on edistänyt näitä teemoja monella rintamalla, ja hankkeessa tehty työ on auttanut löytämään ja tarkentamaan kehittämistarpeita, joiden parissa työtä jatketaan.

Hanke 6: Matkailun aktivointi Kaakko 135

Hankkeessa aktivoidaan Kotka-Haminan maaseudun matkailuyrityksiä ja -toimijoita kehittämään luontomatkailun palveluja ja keskinäistä yhteistyötä. Hankkeesta vastaa Kotkan-Haminan seudun kehittämissyhtiö Cursor Oy, ja se sai ohjelmärahoitusta 335 536 € (kokonaisrahoitus 375 040 €) toimenpiteestä 16.10 Muut yhteistyöhankkeet (**tuotos**). Seudun yrityksistä ja toimijoista muodostetaan kehittämissyhtiö (teematyöpajat), joilla on yhteinen palvelukehittämisen teema (**tuotos**). Aktivoituvaiheen jälkeen syntyneille yritysryhmille haetaan rahoitusta yritysryhmähankkeina (**vaikutus**), jolloin kehittämistoimenpiteet on mahdollista suunnata tarkentuneisiin toimenpiteisiin. Tavoitteena on vahvistaa luontomatkailua lisäämällä luontomatkailun palvelutarjontaa, parantamalla palvelujen laatua ja vahvistamalla seudun luontomatkailun veturikohteita (**vaikuttavuus**).

Hankkeen perusta luotiin edellisessä hankkeessa, Kestävän luontomatkailun Kaakko. Tällöin ensimmäistä kertaa keskityttiin Kotka-Haminan seudulla luontomatkailun tilaan ja kehittämiseen, yhtenä toimena luontomatkailustrategian laadinta. Käsillä oleva hanke toimeenpanee osaltaan näitä strategian linjauksia. Hankkeen vahvana pontimena oli siis halu ja tarve jatkaa hyvin alkaneen teeman eteenpäin saattamista. Hankkeen kohderyhmän määrittäminen yksiselitteisesti on hankalaa käsitteen ja toiminnan monipuolisuuden vuoksi. Karkeasti arvioituna alueella on noin 5-6 luontomatkailupalvelua tuottavaa yritystä ja kymmenkunta sellaista yritystä, jotka vahvasti linkittyvät teemaan.

Seudun ja kuntien sitoutuminen on tärkeää matkailualan toimien eteenpäin saattamisessa ja onnistumisessa. Kotka-Haminan seudulla luontomatkailu näkyy nykyisin seudullisessa markkinoinnissa, kuten hankevastaava totesi: *"jättiloikka on vuosien saatossa tehty"*. Hanketyö luo kunnille resursseja tehdä niiden itse tärkeiksi linjaamia tehtäviä, kuten projektivastaava ilmaisi: *"Me ollaan niin kuin käsikassara heille"*.

Hankkeessa järjestettiin teematyöpajoja, jotka sisälsivät teemoittaisia koulutuksia, tiedonjakoa ja ideointia. Esimerkkinä tilaisuuksista on pyöräilymatkailuun liittyneet kaksi työpajaa, joissa yritykset yhdessä miettivät pyörämatkatuotteita ja pyörämatkamatkailijoiden palvelutarpeita. Myös mm. valmismatkalaista ja digitalisaatiosta oli vastaavanlaiset teemapajat. Hankkeen toimilla on luotu alkusysäys yrityksen toimille, mutta hyödyt konkretisoituvat yrityksille ajan kanssa. Esimerkiksi digitalisaation hyödyntäminen tuotteistamisessa etenee tyyppillisesti kanava kerrallaan: Alkuun facebook ja instagram ja siitä edeten matkailun verkkokauppaan. Hankkeen keräämän koulutuspalautteen mukaan järjestetyt tapahtumat ovat olleet onnistuneita ja kävijät niihin hyvin tyytyväisiä.

Hankkeen yhdeksi tavoitteeksi on asetettu yritysryhmien synnyttäminen. Näiden synnyn perusta on kuitenkin usein yhden hankkeen toimia ja ansioita laajempi. Tässäkin tapauksessa kohdealue ja potentiaalisten yritysten joukko on erittäin rajallinen ja yritysryhmäyttäminen on annettu useiden hankkeiden tehtäväksi. Käsillä olevan hankkeen nimissä rahoittajalle esitetystä yritysryhmähankeaihiosta toteutui kaksi.

Hankkeessa suunniteltiin ja kokeiltiin pienyritysten auditointiprosessia. Luodun mallin avustuksella oli helppo keskustella yrittäjän kanssa kehittämiskohteista – jopa puutteista. Ajatuksena on, että yrittäjän täytyy itsekään ymmärtää yrityksensä vahvuudet, tuotteet ja etenemisen suunta. Mallia testattiin muutaman yrityksen kanssa, ja se osoittautui kohtalaiseksi onnistuneeksi. Oppina siitä on myös se, että yrityksen pitää olla hyvin motivoitunut siihen, että joku ulkopuolinen tulee tarkkailemaan heidän toimintaansa.

Matkailualan kehittämisen kannalta maaseutuohjelmassa seurattavat indikaattorit kuvaavat huonosti reaalia maailmaa ja hankkeen vaikutuksia. Alalla yritysten yleisen laadun nostaminen, omien tuotteiden kehittäminen, tuotteiden parantaminen, viestinnän ja sen kohdentamisen kehittyminen, asiakaskohtaisten tarpeiden tunnistaminen ja toimijaverkostot ovat tärkeitä. Näihin asioihin vaikuttaminen hankkeen keinoin tulee seurattavissa indikaattoreissa heikosti esille. Sen sijaan seurataan uusien yritysten syntymistä, joka taas koko alan kehityksen näkökulmasta ole välttämättä ole se kriittisin seikka.

Hankkeen onnistumisen, tulosten ja vaikutusten kannalta tärkeää on huolellinen suunnitteluvaihe. Hankkeen tulisi osua juuri oikeaan asiaan tai teemaan. Nämä tulisi olla jo hankkeen suunnitteluvaiheessa hyvin tiedossa eli se, mitä kohderyhmä on vailla? Hankkeiden hankaluutena on se, että valmisteluaikaa tulisi olla enemmän. Sitä kun ei varsinaisesti rahoita kukaan.

Hanke 7: Pisara

Saimaan vesistön eteläisin osa, Pien-Saimaa, on rehevöitynyt vesialue Taipalsaaren, Savitaipaleen, Lemm ja Lappeenrannan alueella. Vesialue on ollut luonnontilaisena karu ja kirkasvetinen vesistö, mutta mataluutensa, rikkonaisuutensa ja eristyneisyytensä vuoksi ulkoinen hajakuormitus on selvästi muuttanut vesistön vedenlaatua viimeisten vuosikymmenten aikana. Vesialueen tilan parantamiseksi on tehty työtä noin 10 vuoden ajan, ja Pisara-hanke on osa tätä vesistökunnostustyön jatkumoa. Pisara-hankkeen tavoitteena on ollut koordinoida vesistön eteen tehtävää työtä, samalla kun muita (hanke)työkaluja on käytetty konkreettisten kunnostustoimenpiteiden rahoittamiseksi.

Hanke on Lappeenrannan kaupungin hallinnoima, ja se on saanut ohjelmärahoitusta 371 924 € (yhteensä 531 320 €; **panos**) toimenpiteestä 7 Maaseudun peruspalvelut ja kylät (alatoimenpide 7.1 selvitykset ja suunnitelmat). Hanke on Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen rahoittama, ja se toimi vuosina 2016-2018. Rahoituksella on palkattu 2 hanketyöntekijää, jotka ovat pitäneet yhteyttä hankkeen sidosryhmiin, järjestäneet tapahtumia ja tiedottaneet hankkeen etenemisestä (**tuotos**). Hankkeen keskeisiä sidosryhmiä ovat Pien-Saimaan suojeluyhdistys, ELY-keskus, tutkijat ja asiantuntijat, maanomistajat, asukkaat, kalastajat ja maanviljelijät. Tiedottamistyön, tapahtumien ja neuvonnan avulla on onnistuttu aktivoimaan sidosryhmät hyödyntämään muita rahoitusinstrumentteja, muuttamaan toimintatapojaan sekä tekemään vapaaehtoistyötä, jonka avulla on pystytty vaikuttamaan vedenlaadun parantumiseen. Esimerkkejä näistä toimenpiteistä ovat kosteikot ja muut vesiensuojelurakenteet, joita on rakennettu mm. maatalouden ympäristötuen ei-tuotannollisten investointien tuella, pumppaamot, joilla lisätään veden vaihtuvuutta, viljelykäytänteet ja hoitokalastukset. Toimenpiteiden kohdentamisen tueksi on laadittu vesialuekohtaisia suunnitelmia (esim. yleissuunnitelmat, jätevesisuunnitelmat, kosteikkosuunnitelmat).

Toimenpiteiden **vaikutuksena** syntyy oppimista ja tiedon lisääntymistä kohde- ja sidosryhmien keskuudessa. Toimenpiteet kohdistavat ihmisten huomiota uudelleen ja vaikuttavat tätä kautta toimijoiden käytettävissä olevien resurssien suuntaamiseen (esim. osakaskunnat tekevät hoitokalastuksia). Hankkeen järjestämillä tapahtumilla ja tiedottamisella on vaikutusta sosiaalisen pääoman kasvamiseen ja yhteisöllisyyden kasvuun; alueen ihmiset kokevat olevansa yhteisen asian äärellä pyrkiessään toimillaan parantamaan vesialueen tilaa. Alueen maanomistajat ja viljelijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita vedenlaadun parantamiseen, ja viljelijät jopa kilpailevat keskenään kosteikkojen määrällä. Hankkeessa on pyritty mahdollistamaan erilaisten toimijoiden kohtaamista, panostettu viestinnän avoimuuteen ja luottamukseen ja rikkomaan stereotyyppioita norsunluutornissa istuvista viranomaisista ja asiantuntijoista. Käytännössä tämä on voinut tarkoittaa vaikkapa kunniakirjojen jakamista onnistuneesta vesiensuojelutyöstä esim. maanomistajille. Osin myös Pisara-hankkeen tekemä työ onkin huomioitu valtakunnallisella vesistökunnostajapalkinnolla, joka myönnettiin Pien-Saimaan yhteistyöryhmälle. Pien-Saimaan vedenlaadun parantamiseen liittyvän hanketyön tuloksena Lappeenrannan kaupungille on vakinaistettu vesistöasiantuntija.

Hankkeessa tavoiteltu **vaikuttavuus** kiteytyy vedenlaadun parantumiseen. Vedenlaadun parantuminen parantaa myös alueen virkistyskäyttömahdollisuuksia, kiinteistöjen arvoa sekä yleisesti alueen vetovoimaisuutta ja imagoa. Kymmenen vuotta tehty hanketyö onkin alkanut jo näkyä vedenlaatua kuvaavissa mittareissa käänteenä parempaan vuodesta 2015 lähtien. Seuranta on tehty 1980-luvulta lähtien, mutta vedenlaadun heikentyminen on alkanut jo kauan ennen tätä, 1950-luvulla. Tämän vuoksi jo alle 10 vuoden hanketyön tulosten näkyminen vaikuttavuutena on suorastaan poikkeuksellisen hyvä suoritus. Vaikuttavuuden saavuttamista on edesauttanut suotuisa toimintaympäristö; esim. maatalouden vesistökuormituksen vähentämiseen on kiinnitetty aktiivisesti huomiota maatalouden ympäristöpolitiikassa jo kolmen vuosikymmenen ajan, ja samalla myös yleinen yhteiskunnallinen asenneilmapiiri on muuttunut ympäristöasioille suotuisaksi. Lisäksi kuormitus tulee alueella pääsääntöisesti eroosiofosforin muodossa, jonka torjuminen on suoraviivaisempaa kuin liukoisien fosforin kuormituksen torjuminen.

Hanke 8: Päijät-Hämeen kansainvälinen tuotekehitys- ja markkinointihanke

Päijät-Hämeen kansainvälinen tuotekehitys- ja markkinointihankkeen tavoitteena oli maakunnan maaseutu- matkailuyritysten tuotekehitykseen liittyvän osaamisen kehittämisen sekä tuotteiden ja palvelujen laadun ja yritysten kv-valmiuksien kohentaminen. Lisäksi tavoiteltiin alueen pienempien matkailuyritysten verkostoitumista niin pienempien kuin isompienkin matkailuyritysten kanssa maakunnallisesti ja ylimaakunnallisesti. Hankkeesta vastasi Lahti Region Oy, ja se sai rahoitusta ohjelmasta 252 900 € (yhteensä 421 500 €) (*panos*) toimenpiteestä 16.3 Mikroyritysten yhteistyö. Hankkeen tavoitteena oli 50 uuden tai jatkokehitetyn teemapohjaisen tuotepaketin luominen, rekisteröityjen kansainvälisten yöpymisten kasvu vuosittain noin 10 prosentilla sekä matkailualan työllistävyyden kasvu Päijät-Hämeessä 10 prosentilla vuoteen 2017 mennessä. Hankkeen tuloksena matkailutuotteita luotiin 43 kappaletta, tuotepakettien workshoptilaisuuksia matkanjärjestäjille pidettiin 14 kappaletta, matkanjärjestäjävierailuja 8 kappaletta ja mediavierailuja 13 kpl (*tuotos*). Hankkeen matkailutuotteista valtaosa on edelleenkin matkailualan tuotemanuaaleissa myynnissä.

Hankkeen kohderyhmänä olivat maaseudun pienet matkailualan yritykset (mökkimajoitus, ohjelmapalveluyritykset, lähiruokatoimijat, kulttuurikohteet yms.). Kohderyhmä oli hyvin kokoneen hallinnoijan tiedossa. Kohderyhmää lähestyttiin sähköpostimarkkinoinnilla ja kysyttiin kiinnostusta lähteä hankkeen koulutuksiin mukaan. Lähtökohtaisesti haku oli avoin ja kaikki tuotekehityksestä kiinnostuneet olivat tervetulleita.

Hankkeen fokus oli koko ajan siinä, että ”autetaan yrittäjää saamaan kansainvälisille markkinoille tuote, jossa hintalappu perässä ja jonka matkanjärjestäjä haluaa ostaa ja myydä asiakkailleen”. Ohjausryhmän arvion mukaan tuotekehitystyöpajoista ja valmennuksista on ollut hyötyä ja ne ovat antaneet yrityksille eväitä kansainvälisen asiakkaan ymmärtämiseen: lisäksi yritykset ovat saaneet hankkeen kautta hyviä matkanjärjestäjäkontakteja uusilta kohdemarkkinoilta (*vaikutus*). Yrittäjähaastattelun mukaan ”koulutukset ovat olleet monipuolisia ja hyviä. Ja tärkein anti tietysti ollut verkostoituminen muitten yrittäjien kanssa.” Yrittäjähaastattelun mukaan hankkeessa ”tehtiin yhdessä tuotepaketteja... Tosi tyytyväinen, tuotteita tehty ja edelleen jakelussa”. Yrittäjän mukaan ilman hanketta toimenpiteiden toteutuminen olisi ollut ainakin paljon hitaampaa. Hän oli havainnut hankkeen vaikutuksena sen, että kontaktit ovat lisääntyneet ja tarjouspyyntöjä kysellään enemmän (*vaikuttavuus*).

Hankkeen loppuraportin mukaan yhteistyö olisi voinut olla tiiviimpää Lahden ammattikorkeakoulun ”Menään Metsään” ja Juotavan Hyvä Etelä-Päijänne ry:n ”Reitit menestykseen” -hankkeiden kanssa. Hankkeet pitivät toisiaan kuitenkin hyvin ajan tasalla tehdyistä toimenpiteistä ja käsillä olevan hankkeen projektipäällikkö oli mainittujen hankkeiden ohjausryhmän jäsen. Hankkeen tavoite ylimaakunnallisesta yhteistyöstä ulottuen Kanta-Hämeeseen ei täysin onnistunut. Tähän vaikutti merkittävästi se, että Kanta-Hämeen puolella ei ollut soveltuvaa hankkeen vastinparia eli matkailualan kehittäjäorganisaatiota. Hankkeen jälkeen alueelle on perustettu matkailua edistävä yhdistys. Hankkeen tavoite seurata tulosindikaattorien lisäksi myös hankkeen vaikutuksia tuotti erilaisia ongelmia. Matkailualan työllistävyyden muutoksen todettiin loppuraportissa olleen ”hankala arvioida / mitata ilman erillistä tutkimusta”. Myös kv-yöpymisten kasvun näkyminen hankkeen kestoajaksi pidettiin epärealistisena. Hanke yritti selvittää kohderyhmävaikutuksia myös kyselyin, mutta vastausten vähäisyyden vuoksi tämä ei onnistunut.

Käsillä olevan hanketyypin ongelmana vaikuttaisi olevan se, että pienet (matkailualan)yritykset kaipaavat usein pitkäkestoisempaa ja henkilökohtaisempaa tukea- ja neuvontaa. Tähän yhteistyötoimenpiteen tiedontuottamishanke ei kykene. Näillä hankemuodon välineillä tullaan kysymykseen siitä, kuinka hyvin eri toimenpiteiden poluttaminen on mahdollista ja käytännössä toteutettavissa. Lähimmäksi hankkeessa havaittuja täydentäviä tuentarpeita voisi toteuttaa yritysryhmähankkeessa. Sen luominen, hallinnointi ja tuloksellinen toteutus on kuitenkin haastavaa – ja edellyttää myös pienyrityksiltä vahvempaa taloudellista sitoutumista.

Hanke 9: Retkelle Repovedelle

Retkelle Repovedelle -hankkeen tarkoituksena on kehittää Repoveden kansallispuiston palveluvarustusta ja reitistöjä. Palveluvarustus kansallispuistossa on alun perin mitoitettu huomattavasti nykyistä vähäisemmälle kävijämäärälle, ja kävijämäärä jatkaa kasvuaan. Tämän vuoksi kansallispuiston eri sisääntulojen käyttöä pyritään tasaamaan sekä kestäväöimään reittejä ajamalla niille mursketta, jotta maasto reiteillä ei kuluisi hallitsemattomasti. Samalla rakennetaan myös esteettömiä reitistöjä sekä parannetaan puiston infrastruktuuria (esim. satamalaiturit), mitkä edistävät asiakasturvallisuutta. Hankkeen avulla kansallispuiston luontoa suojellaan kulumiselta, parannetaan puiston palveluvarustusta ja tätä kautta myös paikallisten luontomatkailuyrittäjien mahdollisuuksia harjoittaa liiketoimintaa puiston alueella. Hankkeesta vastaa Metsähallitus, ja se on saanut maa-seutuohjelmasta rahoitusta 135 572 € (*panos*) (kokonaisrahoitus 225 953 €) toimenpiteestä 7 Maa-seudun peruspalvelut ja kylät (alatoimenpide 7.5 vapaa-aika ja matkailuinvestoinnit). Hanketta on rahoittanut Kaakkois-Suomen ELY-keskus, ja sitä toteutetaan vuosien 2017-2019 aikana. Rahoituksella parannetaan puiston infrastruktuuria (*tuotos*) hankkimalla sekä ostopalveluja esim. reittien kestäväointiin ja infran kunnostamiseen, että työllistämällä ihmisiä Metsähallitukselle rakennustöihin.

Hankkeen *vaikutuksesta* kansallispuiston kävijät alkavat käyttää reittejä ja puiston eri sisääntuloja taisaisemmin ja hyödyntävät puistossa ja sen lähialueilla tarjottuja palveluja. Myös tiettyjen kävijäryhmien, kuten pyörätuolia liikkumisessaan käyttävien henkilöiden sekä lastenvaunuja työntävien lapsiperheiden mahdollisuudet hyödyntää puistoa ja sen palveluja parantuvat esteettömyyden parantumisen myötä. Kokonaisuudessaan hankkeessa puiston asiakasturvallisuus paranee. Hankkeen vaikutuksia voitaisiin arvioida sisäänkäyntien laskureiden avulla, mutta käytännössä arviointi ei ole mielekästä tässä vaiheessa, sillä Lapinsalmen riippusillan romahtaminen kesällä 2018 suosittumman Lapinsalmen sisäänkäynnin tuntumassa muutti sisäänkäyntien käyttösuuksia. Matkailupalvelut alueella ovat suurimmaksi osaksi ohjelmapalveluita, minkä vuoksi kansallispuiston vaikutukset paikallistalouteen eivät ole yhtä suuria kuin esim. Pohjois-Suomessa (Nylander ja Paasonen 2017). Alueen matkailuyrittäjien kasvunäkymät olivat positiivisia (emt), minkä vuoksi voidaan olettaa kehittämishankkeen edistäneen osaltaan myös matkailuyrittäjien toimintamahdollisuuksia puiston alueella.

Hankkeen *vaikuttavuus* tarkoittaa kansallispuiston luonnon suojelua kulumiselta, mitä voidaan arvioida myöhemmin silmämääräisesti kasvillisuuden ja maaperän kulumista tarkastelemalla reittien läheisyydessä. Vaikuttavuuteen liittyy myös alueen paikallistalouden vahvistuminen matkailijoiden tuomien rahavirtojen myötä. Lisäksi puiston tarjoamat virkistysmahdollisuudet parantavat ihmisten hyvinvointia – luonnossa oleilun ja liikkumisen hyödyt ovat selviä, mutta yksittäisten kansallispuistokäyntien osuutta kokonaishyvinvoinnista on toki vaikea jyvittää.

Hanke 10: Yhteistyöllä kilpailukykyä

Yhteistyöllä Kilpailukykyä (YK) –hankkeessa pyritään turvaamaan se, että Kaakkois-Suomen maaseudun yritykset, ml. monialaiset maatilat ja yritystoimintaa maaseudulle suunnittelevat saavat apua maaseudun yritystoiminnan kilpailukykyyn ylläpitämisessä. Hanke täydentää Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen alueella sijaitsevien alueellisten elinkeinoyhtiöiden, toimintaryhmien sekä kunnallisten elinkeinoasiamiesten tuottamaa toimintaa. Hankkeesta vastaa ProAgria Etelä-Suomi ry, ja se on saanut rahoitusta 449 955 € toimenpiteestä 16.10 Muut yhteistyöhankkeet (*panos*).

Hankkeen toimenpiteissä selvitetään yritysten tilaa (diagnosointi), sekä ohjataan yritys asiantuntijoille ja tarvittavien palvelujen piiriin (*tuotos*). Toimenpiteiden avulla yrityksiä avustetaan erilaisten yritystoimintaan tarkoitettujen tukien hakemisessa sekä aktivoidaan heitä yritysryhmien perustamiseen ja lisäämään yhteistyötä toimialan sisällä, yli toimialarajojen sekä luomalla yhteyksiä myös kansainvälistymisen alkuvaiheisiin (*vaikutus*).

YK-hankkeen tyyppisissä aktivointihankkeissa olennaista on tuntee ja tavoittaa potentiaalinen kohderyhmä. Hankkeessa kohderyhmähankinta on tapahtunut ensinnäkin yrityspalveluorganisaatioiden verkoston kautta, jonka toiminta näyttäytyy aktiivisena Kaakkois-Suomessa. Tästä osoituksena on eri neuvonta- ja tukiorganisaatioiden kuukausittainen yhteistyöpalaveri, jossa luodaan kokonaiskatsaus yritystoiminnan tilanteeseen. Hanke on ollut aktiivinen toimija verkostossa ja päässyt niiden tilaisuuksiin kertomaan maaseutuohjelman ja hankkeen mahdollisuuksista. Alueen yritystukiverkostosta on välittynyt kohderyhmää/asiakkaita myös suoraan hankkeelle (esimerkiksi kuntien elinkeinoasiamiesten kautta). Lisäksi kohdeyrityksiä on tavoitettu perinteisellä lehti-, uutis- ja sähköisellä ilmoittelulla.

Hankkeen toimenpiteisiin on osallistunut 518 eri yritystä, uusia yrityksiä on syntynyt 65, yritystukihakemuksia 49 ja yritysryhmähankkeita on syntynyt 5 (tilanne 30.4.2018). Hankkeen asiakkaina olleet yrityskontaktit eivät luonnollisestikaan kaikki johda jatkotoimenpiteisiin, mutta suurin osa asiakkaista on saanut kuitenkin tätä kautta asiantuntija-apua tarpeisiinsa. Hankkeessa on koettu tärkeänä tehtävänä myös saattaa toimivia yrityksiä seuraavalle toiminnan tasolle. Hankkeessa on tutkittu myös monia yrityshankeideoita, joilla ei ole kuitenkaan ollut edellytyksiä tuelle. Tässä on ollut syynä esimerkiksi oma pääoman miinusmerkkisyys, idean sijoittuminen tuettavan toiminnan ulkopuolelle tai hanke ei ole kohdentunut asetusten mukaisesti tukialueelle.

Erityisesti yritysryhmien kokoaminen on ollut hankkeessa haastavaa. Hankevastaavan mukaan *”Muutama yritysryhmähankkeeseen on hankkeessa tehty pohjatyötä, että syntyisi ryhmä ja se lähtisi jollain lailla käytiin ja ohjataan vähän sivusta”*. Keskeinen tavoite hankkeessa on ollut myös löytää investointitarpeita ja aktivoida yrityksiä niitä toteuttamaan. Tätä rajoittaa kuitenkin *”yleinen haluttomuus tehdä investointeja”*. Yksi ulkoinen tekijä ja yhden toimialan kehittymisen rajoitteena on ollut venäläisten matkailijoiden määrän romahdus ruplan kurssin alenemisen ja pakotteiden siivittämänä: *”Silloin katosi iso osa matkailupuolen asiakkaista, ja jollakin tavoin sen teki varovaiseksi investoimaan matkailuun”* (*vaikuttavuus*).

YK-hanke toimii Kaakkois-Suomen keskeisessä maaseudun yritystoiminnan uudistamisen, kehittämisen ja kilpailukykyyn ensiportaalla. Sen tehtävä on haravoida ja aktivoida yrityksiä kehitystoiminnan ja investointien pariin. Hankkeen lähtökohtaisena ongelmana työn toteuttamiseen on se, että maaseutuohjelma profiloituu edelleenkin monen kuulijan korvissa maataloihin: *”Istuu tiukassa se, että kyseessä on maatalouteen liittyvä ohjelma”*. Myös menneen ajan huonot, byrokraattiset kokemukset ELY-hankkeista ovat yleisiä. Kohderyhmän ymmärrys siitä, että nimenomaan tällaisen aktivointihankkeiden tarkoituksena on nimenomaisesti minimoida yrityksille ”näkyvä” hallinnollinen taakka ei ole vielä kirkastunut.

Yhteistyötoimenpiteestä rahoitettavan aktivointihankkeen merkittävänä vaikuttavuuden rajoitteena näyttäisi olevan se, että yrityskohtaisia kehittämisaihekohtaisia toimia voi toteuttaa vain 8 tuntia per yritys. Tämä resurssi on yleensä käytetty jo siinä vaiheessa, kun on käyty yrityksen tilanne läpi, tehty tiekartta sekä avustettu investointitukihaussa ja –maksatuksessa. Etenkin yrityksen perustamisen jälkeen pitäisi *”Viereillä kulkemista olla enemmän”*. Tämä tukisi sitäkin, että nyt ei ole käytössä järjestelmällistä tapaa seurata sitä, miten tuetut yritykset ovat edenneet omalla polullaan.

Taulukko 10. Yhteenveto esimerkkihankkeista

Hanke	Tavoite	Alue ja kohde-ryhmä	Panos ja toimenpide	Toimintatapa ja tuotos	Tavoiteltu vaikutus	Tavoiteltu vaikuttavuus
1. Energiapuusta yrittäjyyttä biotalouteen Kaakkois-Suomessa	<i>Energiapuuyrittäjyyden edistäminen</i>	Kaakkois-Suomi Metsäpalvelu-yrittäjät	269 640 € (ohjelma) 299 600€ (yhteensä) 1.2 Tiedonvälitys ja esittelytoimet	<i>Tiedon tuotanto ja -välitys</i> Demo-tilaisuudet, viestintäjulkaisut	Tiedon lisääntyminen, yritysryhmähankkeet	Metsäpalveluyrittäjyyden kannattavuuden parantuminen
2. GreenCareLab	<i>GreenCare-yrittäjyyden edistäminen</i>	Alueidenvälinen GreenCare-yrittäjät	575 000 € (ohjelma) 16.10 Muut yhteistyöhankkeet	<i>Yrityskehittäminen</i> Koulutukset, retket, ryhmät, kokeilut, luennot, toimijoiden yhteensaattaminen	Tiedon lisääntyminen, palveluiden kehittäminen, asiakkaiden löytymisen ja yritysten perustaminen	GC-yrittäjyyden vahvistuminen, palvelujen käyttäjien hyvinvoinnin parantuminen
3. HYMY Häme	<i>Maaseudun pienyritystoiminnan edistäminen neuvonnan avulla</i>	Häme Maaseudun mikroyritykset	225 000 € (ohjelma) 250 000 € (yhteensä) 16.10 Muut yhteistyöhankkeet	<i>Tiedon soveltaminen: neuvonta</i> Yritysten tilan diagnosointi, palvelujen äärelle ohjaaminen	Tiedon lisääntyminen, verkostoituminen, yritysten perustaminen, yritysryhmähankkeet, yritystuohakemukset	Maaseudun pienyritysten kilpailukyky paranee investointien, parantuneiden tuotteiden ja palveluiden ja uusien asiakkaiden myötä
4. InforME	<i>Uusiutuvan energian käytön edistäminen maaseudulla ja maataloudessa ymmärrettävää tietoa tuottamalla</i>	Häme Energia-alan yrittäjät, energiankäyttäjät (yrittäjät ja asukkaat)	574 053 € 1.2 Tiedonvälitys ja esittelytoimet	<i>Tiedonvälitys: tiedotus</i> Julkaisut, verkkotyökalu, demonstraatiot, infotilaisuudet	Tiedon lisääntyminen, investoinnit uusiutuvaan energiaan	Uusiutuvan energian suhteellinen osuus kasvaa, maaseudun asukkaat ja yritykset hyödyntävät paikallisesti tuotettua energiaa
5. InnoRuoka	<i>Hämäläisen ruokaketjun kestävä kilpailukykyyn parantaminen innovatiivisia toimintatapoja edistämällä</i>	Häme Maatilat, muut elintarvikeklusterin yrittäjät, kehittäjät	359 915 € (ohjelma) 399 907 € (yhteensä) 16.10 Muut yhteistyöhankkeet	<i>Kehittäminen</i> Innovaatiooverstaita, haivainto- ja luentopäiviä, opintomatkoja, ruokatahtumia, uusia reseptejä	Tiedon ja osaamisen lisääntyminen, innovaatioiden ja kokeilukulttuurin leviäminen, luomutuotannon yleistymisen, yhteistyön lisääntyminen	Hämäläisen ruokatuotannon kilpailukyky ja kestävyys parantuvat, paikallisia elintarvikkeita kulutetaan
6. Matkailun aktiivointi Kaakko 135	<i>Luontomatkailuyritysten kehittäminen</i>	Kaakkois-Suomi Matkailuyrittäjät	335 5336 € (ohjelma) 375 040 € (yhteensä) 16.10 Muut yhteistyöhankkeet	<i>Yrityskehittäminen</i> Teematyöpajat	Tiedon ja osaamisen lisääntyminen, sosiaalinen pääoma, yritysryhmähankkeet	Luontomatkailu vahvistuu Kotka-Haminan seudulla parantuneen palvelutarjonnan, palvelujen laadun ja veturi-kohteiden kautta
7. Pisara	<i>Pien-Saimaan vedenlaadun parantaminen ihmisten tietoisuuteen ja valintoihin vaikuttamalla</i>	Kaakkois-Suomi Asukkaat	371 924 € (ohjelma) 531 320 € (yhteensä) 7.1 Selvitykset ja suunnitelmat	<i>Tiedonvälitys: koulutus</i> Yhteydenpito, tapahtumat, koulutukset, tiedotus	Tiedon lisääntyminen, uudet ajatukset, sosiaalinen pääoma, resurssien suuntaaminen	Vedenlaadun, virkistysmahdollisuuksien, kiinteistöjen arvon ja alueen vetovoiman parantuminen

Taulukko 10. Yhteenvedo esimerkkihankkeista jatkuu

Hanke	Tavoite	Alue ja kohde-ryhmä	Panos ja toimenpide	Toimintatapa ja tuotos	Tavoiteltu vaikutus	Tavoiteltu vaikuttavuus
8. Päijät-Hämeen kv tuotekehitys ja markkinointihanke	<i>Maaseutumatkailuyritysten kehittäminen ja kansainvälistymisvalmiuksien edistäminen</i>	Häme Matkailuyrittäjät	252 900 € (ohjelma) 421 500 € (yhteensä) 16.3 Mikroyritysten yhteistyö	<i>Yrityskehittäminen</i> Matkailutuotteet, tuotepakettien esittelyt matkanjärjestäjille, matkanjärjestäjävierailut, mediavierailut	Tiedon lisääntyminen, uudet ajatukset, sosiaalinen pääoma	Maaseutumatkailun kehittyminen
9. Retkelle Repovedelle	<i>Repoveden kansallispuiston palvelurakenteiden päivittäminen</i>	Kaakkois-Suomi Asukkaat	135 572 € (ohjelma) 225 953 € (yhteensä) 7.5 Vapaa-aika ja matkailuinvestoinnit	<i>Rakentaminen</i> Kansallispuiston infrastruktuurin parantaminen	Matkailijamäärien tasaminen puiston eri osissa, luonnon kulumisen ehkäiseminen, matkailijat käyttävät enemmän palveluita	Ihmisten hyvinvointi paranee, alueen elinvoima paranee, luonnonsuojelu
10. Yhteistyöllä kilpailukykyä	<i>Maaseudun pienyritystoiminnan edistäminen neuvonnan avulla</i>	Kaakkois-Suomi Maaseudun pienyritykset	449 955 € (ohjelma) 499 955 € (yhteensä) 16.10 Muut yhteistyöhankkeet	<i>Neuvonta</i> Yritysten tilan diagnosointi, palvelujen äärelle ohjaaminen	Tiedon lisääntyminen, verkostoituminen, yritysten perustaminen, yritysryhmähankkeet, yritystutkimukset	Maaseudun pienyritysten kilpailukyky paranee investointien, parantuneiden tuotteiden ja palveluiden ja uusien asiakkaiden myötä

7 Johtopäätökset ja suositukset

Hämeen ja Kaakkois-Suomen ELY-keskusten rahoittama maaseudun kehittämistyö toimii kokonaisuudessaan hyvin ja oikeaan suuntaan. Vaikuttavuus, jota ohjelmatyöllä voidaan saavuttaa, liittyy ensisijaisesti yritysten ja maatilojen toimintaedellytysten turvaamiseen nykyisten yhteiskunnallisten valtavirtojen sisäisessä logiikassa, ja toisaalta uusien avauksien ja toimintamallien hakemiseen ensisijaisesti hankeperusteisen kehittämistyön kautta. Kehittämishankkeiden vaikuttavuus yleensä realisoituu vasta pidemmän ajan kuluessa, sillä tyypillisesti kehittämishankkeissa edistettävät teemat eivät kuulu yhteiskunnallisten käytäntöjen valtavirtaan, vaan pyrkivät usein haastamaan niitä ns. altavastaajan asemasta.

Tämä on toisaalta myös haaste maaseudun kehittämistyölle: samasta ohjelmasta rahoitetaan toimia, jotka vahvistavat valtavirran käytänteitä, esimerkiksi maatalouden nojautumista entistä vahvemmin suuruuden ekonomiaan, jonka moottorina toimii maataloustuotteiden heikkenevä hintakehitys. Toisaalta kehittämisellä haastetaan valtavirtaa esimerkiksi pyrkimyksillä vahvistaa paikallisia elintarvikkejärjestelmiä, jotka voisivat lähentää tuottajia ja kuluttajia ja irrottautua puhtaasti hintavetoisesta tuotantologiikasta.

Käytännön toiminnassa ja esimerkiksi yrittäjien näkökulmasta nämä toisistaan poikkeavat toimintalogiikat eivät ole välttämättä keskenään ristiriitaisia, mutta ohjelmatyön linjaamisessa niiden olemassaolo on syytä tuntea ja tunnistaa. Eri alueiden mahdollisuudet hyötyä tästä kehityksestä myös vaihtelevat; maatalouden suhteen Hämeen alue on asemoitunut vahvemmin hyötymään maataloudessa tapahtuvasta rakennekehityksestä ja ruokajärjestelmän keskittymisestä verrattuna Kaakkois-Suomeen, jonka rakennekehitys on jäljessä Hämeestä.

Sama kehityskulku on jossain määrin havaittavissa yritystuissa: ELY-keskusrahoituksen painopiste on suhteellisen pieniriskisissä tuotannollisissa hankkeissa, joissa pyrkimyksenä on kasvattaa tuotannon volyyminä. Näitä hankkeita toteuttavat yritykset sijoittuvat suurelta osin kaupunkien liepeille, jolloin maaseutuohjelma tulee samalla vahvistaneeksi kaupunkien kiinnittävää kasvua ns. syvän maaseudun ehkä suurempaa riskiä sisältävien hankkeiden sijaan. Ongelmana yritysrahoituksessa onkin ensisijaisesti toimijoiden puute: kaikki hankkeet, jotka täyttävät rahoituskriteerit, käytännössä saavat rahoitusta. Tällöin maaseudun kehittämisen kannalta keskeiseksi kysymykseksi nouseekin, onko kriteerit muotoiltu niin, että niiden avulla pystytään tukemaan maaseutualueille tyypillistä yritystoimintaa?

Seuraavassa tarkastellaan ohjelma-arvioinnissa nousseita havaintoja vielä tarkemmin eroteltuna kehittämishankkeisiin, yritystukiin ja maatalouden rakennetukiin, sekä erikseen Hämeen ja Kaakkois-Suomen osalta.

Kehittämishankkeiden (tiedonvälitys, yhteistyö) merkittävin tehtävä on aktivoida maaseudun toimijoita ja yrityksiä kehittämään ja kehittymään. Arvioinnin mukaan näiden toimien keskeisiä tuloksia onkin ohjelmasta tiedottaminen, mielikuviin vaikuttaminen sekä kohderyhmien tavoittaminen, aktivointi ja ohjaaminen tarvittaviin toimenpiteisiin. Yhteistyö-toimenpiteestä rahoitettujen kehittämishankkeiden tärkeänä roolina on kuntien ja elinkeinoyhtiöiden yritysasiantuntijoiden sekä hanketoimijoiden verkottaminen alueella muodostaen yhtenäisempää ja tiiviimpää maaseudun yritysneuvontaa ja aktivointiverkostoa. Maaseuturahaston kehittämishankkeet paikkaavat puutteita maaseutukuntien ja -alueiden yritysneuvonnassa.

Kehittämishankkeissa toteutettujen toimenpiteiden laatua seurataan kevyillä ja vaihtelevilla asiakaspalautteilla. Vaikuttavuudesta ne antavat tietoa niukasti – jos lainkaan, jonka vuoksi on tarvetta yhte-

näisemmälle, kvantitatiiviselle otteelle vaikutusten seurannassa. Kehittämishankkeiden vaikuttavuutta tulisi seurata jo hankkeen toteutuksen aikana, sillä jälkikäteen seuranta on kallista ja työlästä, ja sen tulokset jäävät usein heikoiksi suhteessa siihen käytettyihin panoksiin. Kehittämishankkeille tulisi rakentaa oma, yhtenäinen seurantajärjestelmänsä. Oleellista on, että hanketoimijat kykenevät itse tunnistamaan hankkeen vaikuttavuusketjun eli mitkä ovat hankkeen tavoittelemat välittömät vaikutukset ja mitkä ovat ne pitkän aikavälin vaikutukset, joiden edistämiseen hanke nivoutuu. Sitä kautta olisi mahdollista tunnistaa vaikutusten parhaat mittaus, seuranta ja arviointitavat. Tässä työssä rahoittajalla ja ohjausryhmällä on keskeinen rooli. Hanketoimijat tarvitsevat vaikuttavuuden tunnistamisessa koulutusta. Vaikuttavuus kytkeytyy läheisesti siitä viestiminen; kehittämishankkeiden keskiössä miltei aina on jollain tapaa ihmisten ajatuksiin, asenteisiin ja toimintatapoihin vaikuttaminen, jolloin hankkeen tavoitteita edistävä viestintä on osa sen vaikuttavuutta.

Suhteellisen yksinkertainen tapa tehostaa hankkeiden tiedonkeruuta ja vaikuttavuuden arviointia on yhdenmukaistaa hankkeen tapahtumien yhteydessä toteuttamaa palautteen keräämistä. Yhdenmukainen sapluuna tulisi ottaa käyttöön vähintään saman hankkeen toteuttamisessa eri tilaisuuksissa riippumatta tilaisuuden vetovastuusta, mutta mielellään yhtenäisesti saman rahoittajan rahoittamisessa eri hankkeissa, jolloin hankkeiden vaikuttavuutta voidaan aidosti arvioida ja vertailla myös määrälliseen aineistoon perustuen, eikä pelkästään laadullisesti kuten nyt tapahtuu. Vaikuttavuuden arvioinnin tulisi kartoittaa ensisijaisesti kohderyhmän osaamisen, verkostoitumisen ja asenteiden tasoilla tapahtuvia muutoksia. Tällöin kysymyspatteriston tulisi esim. likert-vastausasteikkoon nojautuen kartoittaa osallistujien saamia uusia ideoita, ajatusten muuttumista sekä aikeita tehdä jotain toisin saadun tiedon perusteella, jolloin kysymyksiin vastaaminen on nopeaa ja vastaukset ovat suoraan vertailukelpoisia keskenään.

Arvioinnin aineistoista ilmenee, että hankkeiden kohderyhmät ovat saaneet runsaastikin eväitä toimintansa kehittämiseen esim. tuotettujen aineistojen ja lisääntyneen osaamisen ja verkostoitumisen muodossa, mutta konkreettiset vaikutukset, esim. työpaikkojen, uuden yrittäjyyden ja innovaatioiden syntyminen laahaavat perässä. Tämä on hankekehittämisen iso kuva: välittömät vaikutukset (esim. osaaminen, verkostot) syntyvät heti, mutta välillisten vaikutusten – vaikuttavuuden – syntyminen ottaa aikansa. Vaikuttavuus kuten työllisyys tai maaseudun vetovoiman lisääntyminen ei voi syntyä yksinomaan hankkeen toiminnan vaikutuksesta, vaan se tapahtuu vuorovaikutuksessa toimintaympäristön ja siinä tapahtuvien muutosten kanssa. Tämän vuoksi vaikuttavuuden toteutumisen edessä on monia kynnyksiä ja esteitä, jolloin yksittäisillä menestystarinoillakin on väliä. Kehittämishankkeet pyrkivät usein jollain tapaa murtamaan totuttuja tekemisen tapoja tai muuttamaan yhteiskunnallisten käytänteiden valtavirtaa, ja tällainen työ vaatii melko runsaasti kehittämispanoksia ennen kuin se muuttuu uusiksi vakiintuneiksi käytänteiksi ja sitä kautta todennettavaksi vaikuttavuudeksi.

Yritystuissa keskeinen ongelma on maaseutuohjelman tavoite yritystoiminnan uudistamisesta ja monipuolistamisesta, joka ei kunnolla toteudu. ELY-keskuksen rahoituksen painopiste on jo toimivien yritysten toiminnan kehittämisessä ja kilpailukyvyyn vahvistamisessa sekä kaupungin läheisillä alueilla. Ongelma kytkeytyy toimijoiden vähäisyyteen: käytännössä kaikki rahoituskelpoiset yrityshankkeet rahoitetaan, ja näitä hankkeita on syvällä maaseudulla vain vähän, kaupunkien liepeillä kohtalaisesti. Rahoituksen kysynnän vähäisyyttä voidaan lähestyä useammasta näkökulmasta. Osaavatko tai haluavatko kehittyvät yritykset hakeutua maaseuturahaston piiriin? Ovatko yritykset investointihaluttomia? Sulkevatko ohjelman rahoituskriteerit pois tietynlaisia hankkeita ja yrityksiä? Todennäköisesti kaikki em. tekijät selittävät osan rahoituksen menekistä, sen suuntautumisesta ja suuntautumisen tuloksena syntyvästä vaikuttavuudesta. Jos ongelma on yritysten hakeutumisessa rahoituslähteiden äärelle, toimia tarvitsee ohjelman imagon kirkastaminen. Tuntevatko toimijat ohjelman ja sen toimenpi-

teet? Mielletäänkö ohjelman byrokratia luotaantyöntävän raskaaksi? Vastaavatko mielikuvat todellisuutta? Jos ongelma on yritysten investointihaluttomuudessa, ohjelman työkalut ovat vähäisiä. Esim. toimintaympäristön muutos erityisesti suhteessa Venäjän matkailuun on vaikuttanut erityisesti Kaakkois-Suomen matkailun kehittämisyrittäjiin. Kuinka houkutteleva vaihtoehto yrittäjyys tai erityisesti kasvuyrittäjyys on yksilöille toimeentulolähteenä? Onko yritysneuvonnan kenttä (etenkin Hämeessä) liian hajanainen, jotta yrittäjyyskulttuuri alueella pääsisi vahvistumaan? Kehittämishankkeilla pystytään jonkun verran vaikuttamaan yrittäjyysasenteisiin, mutta esim. palkkatyön saatavuus ja yrittäjien sosiaaliturvaan liittyvät kysymykset voivat olla houkuttelevuuden kannalta isompia kysymyksiä kuin yrittäjyysasenteet. Toisaalta ilman yrittäjyyskulttuuria yrittäjyyden vahvistuminen on vaikeaa. Alkutuotantosektorilla yritystuen hakijoita on vähän. Joko tätä kohderyhmää ei ole tavoitettu, tai siellä ei ole tuen tarvetta – koska maanviljelijät tuntevat maaseudun rahoitusjärjestelmän pääpiirteissään erittäin hyvin, on todennäköisempää, että ongelma on kysynnän vähydessä. Tämä havainto tukee näkemystä maataloustoimialan entistä voimakkaammasta sektoroitumisesta ja painottumisesta raaka-ainetuotantoon tilan toimintojen monipuolistamisen sijaan. Tarvetta tuottajan ja kuluttajan kohtauttamiselle olisi, mutta ilmeisesti kannusteet siihen eivät ole vielä tarpeeksi suuria.

Mahdollista on myös, että ohjelman rahoitusinstrumentit ja kentän tarpeet eivät kohtaa. Tähän kohta-ongelmaan pystytään toisaalta ohjelmatyössä vaikuttamaan. Tällöin keskeistä on, miten rahoittaja suhtautuu riskiin yrityshankkeissa. Käytännössä tehdessään rahoituspäätöksen rahoittaja ottaa osan yrittäjän riskistä kannettavakseen. Jos rahoitetaan vain erittäin pieniriskisiä hankkeita, ei pystytä edistämään yritysten uusiutumiskykyä. Tämä näkyi esim. siinä, että valtaosa yritysrahoituksesta suuntautui jalostustoimialalle, jonka hankkeissa ei syntynyt juuri uutta liiketoimintaa – sen sijaan palveluissa ja alkutuotannossa tilanne oli toinen. Alueellinen suunnitelma erityisesti Hämeessä painottaa voimakkaasti jalostustoimialoja, mutta tuleeko se samalla tehneeksi karhunpalveluksen varsinaisille maaseutualueilleen? Pitäisikö ohjelman suuntaava ote olla kevyempi? Lisäksi yritystuki kohdistuu vahvasti olemassa olevan yritystoiminnan tukemiseen, eikä yrityksen perustamistukia ole myönnetty juuri lainkaan. Myös investointituen saajissa aloittavat yritykset ovat marginaalisia. Tuilla on ollut selvä vaikutus yritysten toiminnan laadun kehittymiseen ja tuotteiden parantumiseen, mutta viitteitä on siitä, että tukien yrityksistä uudistava vaikutus on vähäisempi.

Maatalouden kannattavuusongelmat ovat selviä etenkin Kaakkois-Suomessa. Hämeessä tilanne vaikuttaa hieman paremmalta, minkä taustalle lienee osaltaan alueella sijaitseva alan korkeakoulutusta tarjoava oppilaitos ja vireä elintarvikejalostustoiminta. Positiivisena signaalina Kaakkois-Suomessa oli kuitenkin havaittavissa investointituen aktivoiminen erityisesti osa-aikaisia viljelijöitä kehittämään tilaa. Näyttääkin siltä, että maatalouden rakennekehitys Kaakkois-Suomessa on hieman jäljessä Hämeeseen verrattuna: Kaakossa investoineet tilat suunnittelivat useammin laajentamista, kun taas Hämeessä voidaan tulkita aggressiivisimman laajentumisen vaiheen olevan investoijilla osittain ohi, ja tavoitteena oli useammin toiminnan jatkaminen nykyisen laajuisena. Ohjelman toimenpiteillä on vaikea vaikuttaa maatalouden kannattavuusongelmien perimmäisiin syihin. Tuki valuu eteenpäin ketjussa kasvaneina kustannuksina ja tuotteista saatavan hinnan laskemisena, mikä johtuu vallan kasaantumisesta ketjun muille toimijoille kuin maanviljelijöille. Erityisesti hämäläinen maatalous nojaa nykyisellään vahvasti suuruuden ekonomiaan ja laajeneviin tiloihin, jotka toteuttavat keskittyneen ruokaketjun toimintalogiikkaa. Kaakkoissuomalaiset tilat ovat pienempiä ja taloudellisesti heikommin kilpailukykyisiä hämäläisiin tiloihin verrattuna. Keskittyneen ruokaketjun toimintalogiikan murtaminen edellyttäisi kokonaan uudenlaisia toimintatapoja, jotka lävistävät koko ketjun alkutuotannosta aina kuluttajaan asti, ja vahvistajat kuluttajan ja tuottajan välistä yhteyttä. Erityisesti Kaakkois-Suomessa pienten tilojen elinvoimaisuuden tukemiseen voitaisiin etsiä keinoja matkailun, lähiruoan ja paikallisuuden yhdistelmänä. Ruohonjuuritasolla tällaisia toimia voidaan edistää kehittämishankkeiden

avulla. Kehittämishankkeilla ei saada aikaan välittömiä vaikutuksia, mutta niillä voidaan kylvää muutoksen siemeniä, jotka voivat sopivassa toimintaympäristössä itää ja jalostua uusiksi toimintatavoiksi. Tämä edellyttää kuitenkin suunnitelmallisuutta ja visiota myös rahoittajalta.

Eri **rahastojen yhteistyötä** voitaisiin edistää ja samalla syventää kuvaa alueen kehittymisestä toteutamalla aika ajoin eri rahastojen yhteisiä, tiettyä aluetta koskevia arviointeja. Kun eri kehittämisrahoitusinstrumentit saadaan saman arviointikokonaisuuden alle, voidaan paremmin arvioida rahoituksen kohdentumista esim. erityyppisten yritysten ja alueiden suhteen.

Hämeessä ohjelmatyön kehittämisessä suositellaan kiinnittämään huomiota alueen instituutioiden toimintakulttuuriin ja rooliin maaseudun kehittämisessä. Työpajoissa tunnistetuissa onnistumisissa instituutioiden rooli jäi marginaaliseksi. Kuuluuko kentän ääni alueellisen suunnitelman suuntaviivoissa? Onko yhteisiä tavoitteita pureskeltu tarpeeksi yhdessä? Ovatko kaikki olennaiset toimijat mukana? Tätä kautta ohjelman brändiä voitaisiin vahvistaa, ja samalla edistää erilaisten maaseututoimijoiden osallisuutta ohjelmatyössä. Tulisi myös pohtia, johtaako vahva suuntaaminen ulosvalintaan, ja onko maaseudun kehittämisessä ylipäätään varaa siihen, vai pitäisikö maaseudun toiminnalle antaa tilaa kasvaa omaehtoisemmin.

Siinä missä Hämeessä suuntaaminen näyttäytyy vahvana ohjelmatyössä, **Kaakkois-Suomessa** voisi olla tarvetta maaseudun kehittämistyön konseptin kirkastamiselle. Maaseudun kehittämistyön painoaloja on Kaakkois-Suomessa tunnistettu kahdeksan, mikä tarkoittaa varsin suurta määrää toimintoja rajallisin resurssein edistettäväksi. Kehittämiskonseptin kirkastamisen ei tarvitse tarkoittaa niinkään ulosvalintaa, vaan olennaisen löytämistä. Siinä missä Hämeessä alkutuotanto ja jalostus ovat vahvoja, Kaakossa voisi olla syytä tunnistaa vastaavat vahvuudet. Matkailu voisi olla luonteva valinta luonnonympäristön ja sijainnin takia, mutta Kaakkois-Suomen panostukset matkailuun jäävät joiltain osin vaatimattomammiksi kuin Hämeessä. Toisaalta kehittämiskärjen tai -kärkien ei tarvitse edustaa tiettyä toimialaa, vaan voidaan puhua myös tietyntyyppisen liiketoiminnan tai toimintatavan ympärille kietoutuvista verkostoista tai klustereista.

Molemmat alueet sijaitsevat tärkeiden metropolialueiden läheisyydessä (Hämeessä pääkaupunki-seutu, Kaakkois-Suomessa Pietarin metropolialue). Hyvä sijainti ja suurten ihmisvirtojen läheisyys ei kuitenkaan yksin riitä maaseudun elinvoiman turvaamiseen, vaikka ne tarjoavatkin mahdollisuuksia esim. matkailun kehittämisen muodossa. Elinvoima kumpuaa paikallisuudesta – alueen ihmisistä läheivistä aloitteista ja paikallisista toimintakulttuureista, joiden vahvistamisen tulee olla kaiken ohjelmatyön ytimessä. Tällöin vahvistuvat yhteisöt voivat napata osansa metropolialueilta läikkyvistä kasvuvaiikutuksista, jotka eivät ulotu naapurialueiden maaseudulle automaattisesti, vaan aina kytkeytyneenä paikallisiin kehittämishakuihin toimintoihin. Maaseudun kehittämistyössä olennaista onkin tavoittaa ne tahot, jotka toteuttavat kehittämistä eri tavoin ja erilaisiin organisaatioihin sitoutuneena. Laajan tiedottamisen ja massaviestinnän lisäksi on tarvetta uusille tai entisten sisällöltään ja toimintamalleiltaan viritetyille kehittämistilaisuuksille, -alustoille ja -foorumeille. Maaseudun ruohonjuuritason toimijoiden ääni pitäisi saada kuuluviin maaseudun kehittämistyössä, myös yritysten. Maaseudun kehittämistyö edellyttää toisaalta toimintaympäristön muutoksiin sopeutumista ja toisaalta visiointia siitä, miten toimintaympäristön muutoksiin voidaan itse olla vaikuttamassa. Tämän työn tekemiseen tarvitaan laajapohjaista vuoropuhelua, jolta ei tarvitsekaan odottaa välitöntä vaikuttavuutta, vaan jossa olennaista on tunne samassa veneessä olemisesta ja yhteiseen suuntaan soutamisesta.