

Vaikuttavuusarviointi Manner-Suomen maaseudun kehittä- misohjelman 2007–2013 ja 2014–2020 valtakunnallisista hankkeista ja koordinaatiohankkeista

Maa- ja metsätalousministeriö

Loppuraportti 19.12.2017

Elina Auri
Kristiina Lahti
Sari Rannanpää
Tommi Ranta
Keimo Sillanpää
Tommi Ålander

MDI

TK-EVAL

SISÄLTÖ

| | |
|---|----|
| Tiivistelmä | 4 |
| Sammandrag | 8 |
| Summary | 12 |
| 1 Johdanto | 17 |
| 2 Arvioinnin tausta | 18 |
| Arvioinnin tarkoitus | 20 |
| Arviointiprosessin kuvaus | 20 |
| 3 Metodologinen lähestymistapa | 22 |
| Päättäneet valtakunnalliset hankkeet | 23 |
| Valtakunnalliset koordinaatiohankkeet | 23 |
| Käynnissä olevat valtakunnalliset hankkeet | 24 |
| Tietolähteisiin ja tiedon keruuseen liittyvät ongelmat | 26 |
| 4 Päättäneiden valtakunnallisten hankkeiden kuvaus sekä vastaus arviointikysymyksiin (osio 1) | 27 |
| Valtakunnallisten hankkeiden toimenpidelogiikka | 27 |
| Hankkeiden tuotokset | 31 |
| Arviointikysymyksiin annetut vastaukset | 32 |
| Hankkeiden tulokset | 32 |
| Hankkeiden lisäarvo | 33 |
| Hankkeen tuloksellisuus, täydentävyys ja relevanssi | 34 |
| Hyöty hankkeesta alueella | 36 |
| Hankkeen toteutus valtakunnallisesti | 37 |
| Hankeviestintä | 38 |
| Hyvät käytännöt, hankkeen onnistumiset ja haasteet | 40 |
| Hankkeen ohjausryhmä | 41 |
| 5 Valtakunnallisten koordinaatiohankkeiden kuvaus sekä vastaus arviointikysymyksiin (osio 2) | 44 |
| Valtakunnallisten koordinaatiohankkeiden toimenpidelogiikka | 44 |
| Hankkeiden rahoitus | 48 |
| Analyysi arviointiaineistosta | 49 |
| Toteuma seurantaindikaattoreiden näkökulmasta | 49 |
| Koordinaatiohankkeet arvioinnin tiedonhankinnan näkökulmasta | 51 |
| Koordinaatiohankkeiden toiminta ja tulokset | 52 |
| Koordinaatiohankkeiden tähänastiset tulokset teemoittain | 55 |
| Koordinaatiohankkeiden viestintä ja näkyvyys | 64 |

| | | |
|---|--|-----|
| | Merkityksellisimmät verkostosuhteet koordinaatiohankkeissa | 67 |
| | Koordinaatiohankkeet toimintatapana ja työvälineenä | 72 |
| | Koordinaatiohankkeet alueilla | 75 |
| | Hankkeen ohjausryhmä | 76 |
| | Hyvä käytäntö: Rural Finland –hankkeen toimintatavat | 77 |
| 6 | Vuoteen 2016 mennessä rahoitettujen valtakunnallisten hankkeiden kuvaus sekä vastaus arviointikysymyksiin (osio 3) | 78 |
| | Valtakunnallisten kehittämishankkeiden toimenpidelogiikka | 78 |
| | Hankkeiden rahoitus | 79 |
| | Valtakunnalliset hankkeet arvioinnin tiedonhankinnan näkökulmasta | 80 |
| | Valtakunnallisten hankkeiden toiminta ja tulokset | 80 |
| | Valtakunnallisten hankkeiden tähänastiset tulokset hankkeittain | 82 |
| | Arviointikysymyksiin annetut vastaukset | 83 |
| | Hankkeiden tulokset | 83 |
| | Hankkeiden lisäarvo | 84 |
| | Hankkeen tuloksellisuus, täydentävyys ja relevanssi | 84 |
| | Hyöty hankkeesta alueella | 85 |
| | Hankkeen toteutus valtakunnallisesti | 87 |
| | Hankeviestintä | 87 |
| | Hyvät käytännöt, hankkeen onnistumiset ja haasteet | 89 |
| | Hyvä käytäntö: Uudistuva hevostalous – hankkeen viestintä ja sisällöntuotanto | 91 |
| | Hyvä käytäntö: Finnish Food Innovations –hankkeen Fact Finding -matkat | 92 |
| | Hankkeen ohjausryhmä | 93 |
| 7 | Valtakunnallisen hanketoiminnan hallinnointi | 95 |
| | Valtakunnallisten hankkeiden 2007–2013 hallinnon kuvaus | 95 |
| | Valtakunnallisten hankkeiden 2014–2016 hallinnon kuvaus | 96 |
| | Valtakunnallisten hankkeiden hallinnon onnistuminen | 97 |
| | Valtakunnallisten hankkeiden teemojen valinta | 97 |
| | Koordinaatiohankkeiden hallinnon kuvaus | 99 |
| | Koordinaatiohankkeiden teemojen valinta sekä haku- ja valintaprosessi | 99 |
| | Koordinaatiohankkeiden hallinnon onnistuminen | 101 |
| 8 | Päätelmät ja suositukset | 102 |
| | Valtakunnalliset kehittämishankkeet 2007–2013 | 102 |
| | Koordinaatiohankkeet 2014–2020 | 105 |
| | Käynnissä olevat valtakunnalliset hankkeet 2014–2016 | 109 |
| | Valtakunnallisen hanketoiminnan hallinnointi | 112 |

| | |
|--|-----|
| Liitteet | 114 |
| Liite 1. Arviointikysymykset, tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät | 114 |
| Liite 2. Valtakunnallisten hankkeiden 2007–2013 kuvaukset | 117 |
| Liite 3. Koordinaatiohankkeiden kohde- ja sidosryhmäkyselyn vastausjakaumia teemoittain. | 121 |
| Liite 4. Valtakunnallisten hankkeiden 2014–2016 kuvaukset, tavoitteet ja toteuma | 137 |
| Liite 5. Lähdeluettelo | 143 |

TIIVISTELMÄ

Valtakunnallisten hankkeiden ja koordinaatiohankkeiden vaikuttavuuden arvioinnissa pureudutaan Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2007–2013 ja 2014–2020 valtakunnalliseen hanke-toimintaan. Arvioinnin tilasi maa- ja metsätalousministeriö. Työn toteutti konsortio, jossa valtakunnallisia hankkeita ja hankehallintoa arvioi aluekehittämisen konsulttitoimisto MDI¹ ja koordinaatiohankkeita arvioi TK-Eval². Lisäksi MDI:llä oli vastuullaan verkostojen analysointi sekä työn koordinointi. Tämä selvitys on koostettu edellä mainitun työnjaon mukaisesti.

Valtakunnalliset kehittämishankkeet ja valtakunnalliset koordinaatiohankkeet ovat koko Suomen alueella toteutettavia, Manner-Suomen maaseutuohjelmasta rahoitettavia hankkeita. Valtakunnallisen hanke-toiminnan tavoitteena on kohdentaa maaseutuohjelman hankerahoitusta hankkeisiin, jotka parantavat ohjelman tuloksellisuutta ja tehostavat ohjelman toteutusta. Lisäksi tavoitteena on täydentää ja tukea alueilla tehtävää kehittämistyötä ja hanketoimintaa. Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmissa 2007–2013 ja 2014–2020 valtakunnalliseen hanketoimintaan on osoitettu yhteensä 22 miljoonaa euroa julkista rahoitusta. Tästä edellisen ohjelmakauden osuus on 10 miljoonaa euroa ja käynnissä olevan ohjelmakauden osuus 12 miljoonaa euroa. Ohjelmakaudella 2007–2013 rahoitettiin yhteensä 23 valtakunnallista hanketta. Vuosina 2014–2016 rahoitettiin 10 valtakunnallista hanketta ja 6 koordinaatiohanketta. Hankkeiden hakuprosessista ja hallinnoinnista vastaa MMM:n valtuuttamana Hämeen ELY-keskus.

Valtakunnalliset kehittämishankkeet 2007–2013

Valtakunnallisille hankkeille myönnettiin ohjelmakaudella 2007–2013 yhteensä 8,891 miljoonaa euroa. Valtakunnallisten hankkeiden 2007–2013 kustannusarviot vaihtelivat 110 000 euron ja 650 000 euron välillä. Kauden lopussa maksatusprosentti oli 97 % eli maksuja oli 8,604 miljoonaa euroa.

Valtakunnalliset hankkeet edistivät pääsääntöisesti Manner-Suomen maaseutuohjelman 2007–2013 tavoitteita, erityisesti teemavalintojen ja toimenpiteiden kautta. Valtakunnallisille hankkeille ei kuitenkaan ei oltu määritelty erillistä roolia tai tavoitteita ohjelmassa. Maaseutuohjelman logiikan ja tulosten varmistamiseksi **valtakunnallisten hankkeiden tavoitteiden ja teemojen olisi hyvä olla tiukemmin kytetty maaseutuohjelman tavoitteisiin ja SWOT-analysiin.**

Valtakunnallisten hankkeiden tavoitteet liittyivät pääosin oman sektorinsa tietotaidon kehitykseen tai uusien työkalujen (toimintamallien ja tekniikoiden) luomiseen. Muutaman hankkeen tavoitteena oli sekä kehittää sektorin tietotaitoa että luoda uusia työkaluja ja verkostoida toimijoita. Valtaosa hankkeista saavutti omat tavoitteensa joko täysin tai likipitään. Valtakunnallisten hankkeiden tuotokset ovat suurimmalta osalta jääneet elämään, joko opetus- tai neuvontakäytössä, yritysten käytössä tai jatkohankkeissa. Suurin osa hankkeista johti verkoston luomiseen tai kehittämiseen tai uuteen yhteistyöhön toimijoiden kesken. Kuitenkin vain muutama hanke pystyi erittelemään hankkeen tuloksia yritystasolla. Tuloksellisuuden parantamiseksi **tulisi hankesuunnittelussa painottaa hankkeiden toimenpidelogiikkaa, hanketarvetta ja tavoitteiden asettelua (mukaan lukien määrälliset tavoitteet sekä mittaristo).** Lisäksi **hankevetäjille tarvittaisiin tukea ja kolutusta seurantaan, arviointiin ja itsearviointiin liittyen sekä hankehaku- että toteutusvaiheessa.**

¹ Elina Auri, Kristiina Lahti, Sari Rannanpää, Tommi Ranta

² Keimo Sillanpää, Tommi Ålander

Valtakunnallisten hankkeiden lisäarvo löytyi erityisesti verkostoinnista, yhteistyöstä, päällekkäisen työn poistosta, tiedonvälityksestä, valtakunnallisesta näkyvyydestä, maantieteellisesti hajautettujen toimialojen kehittämistä sekä valtakunnantasoisesta erityisosaamisen käytöstä hanketoiminnassa. Valtakunnalliset hankkeet täydensivät alueellisia hankkeita pääsääntöisesti hyvin, esimerkiksi tekemällä yhteistyötä alueellisten hankkeiden kanssa tai luomalla toimintamalleja. Valtakunnallisten hankkeiden alueellinen vaikuttavuus riippui suuresti teemaan liittyvien alueellisten hankkeiden määrästä, vastaanottavan alueverkoston olemassaolosta sekä maantieteellisestä läheisyydestä hanketoimijoihin tai osatoteuttajiin. Näin ollen **hankkeen suunnitteluvaiheessa tulisi kartoittaa hanketeeman alueelliset verkostot ja toimijat sekä teemaan liittyvät aluehankkeet**. Lisäksi on tärkeää **määritellä, miten valtakunnallinen hanke toimii alueilla, joiden verkostot ovat tiheydeltään erilaisia ja joiden alueellisten hankkeiden määrät vaihtelevat suuresti**.

Hankkeiden valtakunnallisuus vaihtelee huomattavasti hankkeen sisällöstä riippuen. Tyypillisimmin valtakunnallisuus näkyi erilaisten tilaisuuksien toteuttamisena eri alueilla. Valtakunnallisuus rajoittui viestintään vain harvoin. Hankeviestintä oli päättyneissä hankkeissa kaikenkirjavaa. Pienessä osassa hankkeita viestintä oli alimitoitettu tai -resursoitu, osassa viestintää hoidettiin korkealla ammattitaidolla. Onnistunut viestintä on brändityötä, jota kuvastavat ammattimaisuus, korkealaatuiset tuotokset sekä monikanavaisuus. Valtakunnallisten hankkeiden **suunnittelussa ja toteutuksessa tulisi korostaa ammattitaitoista viestintää sekä varata viestinnälle tarpeeksi resursseja**.

Koordinaatiorankkeet 2014–2020

Valtakunnallisten koordinaatiorankkeiden tarkoituksena on luoda verkostoja tiettyjen alojen hankkeiden kesken. Koordinaatiorankkeiden kautta pyritään siten tuomaan lisää tehoa yksittäisiin hankkeisiin sekä koko toimialaan. Koordinaatiorankkeiden avulla pyritään myös tukemaan teemoja, joissa odotetaan paljon alueellista ja paikallista yritys- ja hanketoimintaa.

Koordinaatiorankkeita valittiin rahoitettavaksi yhteensä kuudessa teemassa: energiatehokkuus, Green Care -hyvinvointipalvelut, luomu, luonnontuotteet, lähiruoka ja matkailu. Kokonaisuudessaan koordinaatiorankkeille myönnetty kokonaisrahoitus on 1 998 094 euroa. Hankkeiden budjetit vaihtelevat 280 000 eurosta 360 000 euroon.

Koordinaatiorankkeet ovat pystyneet vaikuttamaan hankkeiden suunnitteluun ja sitä kautta myös sitomaan päällekkäistä kehittämistä. Sidos- ja kohderyhmät ovat kohtalaisen tyytyväisiä koordinaatiorankkeiden toimintaan. Koordinaatiorankkeet ovat kaiken kaikkiaan kyenneet edistämään teemojaan koko maan laajuisesti. Niiden ansiosta toiminta eri teemoissa näyttää myös kehittyneen myönteiseen suuntaan ja verkostojen yhteistyö on koordinaatiorankkeiden toiminnan myötä vahvistunut. **Kytkeytyminen toimialojen kehittämissuunnitelmiin selkeyttää koordinaatiorankkeiden roolia teemansa kehittämiskentässä. Tätä kytkeytymistä olisi hyvä hakea entistä suunnitelmallisemmin ja laajemmin**. Teema-kohtaisia eroja on havaittavissa sen suhteen, miten kattava, tiivis ja toimiva teeman parissa toimiva verkosto on. Lisäksi koordinaatiorankkeiden hyödyntäminen vaihtelee melko paljon alueittain. Alueiden aktiivisuus vaihtelee osittain sen mukaan, kuinka vahvat perinteet teeman kehittämisessä alueella on. Aktiivisuus riippuu myös siitä, onko teemassa alueella sellaisia hanketoteuttajia ja kehittäjiä, joiden tehtäviin kuuluu toimialan tehtävät. Näyttää siltä, että **vakiintunutta yhteistyökuviota hyödyntämällä päästään hyvin tuloksiin**.

Koordinaatiohankkeiden tehtävänkuvauksen mukaisesti niiden toiminnassa on korostunut tiedon koaaminen ja siitä viestiminen eri tavoin. Myös keskeiset aikaansaannokset liittyvät suurelta osin monikanavaiseen viestintään. Koordinaatiohankkeet ovat onnistuneet välittämään pääsääntöisesti hyvin tietoa omille kohderyhmilleen. Teemakohtaisia eroavuuksia on luonnollisesti nähtävillä. Yleisesti ottaen **kohde- ja sidosryhmille tarvitaan lisää tietoa koordinaatiohankkeiden avulla teemaa edistävien hankkeiden toiminnasta (erityisesti tulokset ja hyvät käytännöt)**. Koordinaatiohankkeet voivat **oppia viestinnästä toisiltaan tunnistamalla ja jakamalla hyviä käytäntöjä**.

Viestintätöitä tulee tukea, esimerkiksi maaseutuverkostolla voisi olla tähän hyvät edellytykset. Koordinaatiohankkeiden tulisi myös aktiivisesti käyttää maaseutuverkoston viestintäkanavia hyväkseen ja sisällyttää maaseutuverkoston kanssa tehtävä viestintäyhteistyö viestintäsunnitelmaan. Tehokkuuden näkökulmasta ja uusien sukupolvien mukaantulon myötä on selvää, että **sähköiset viestintäkanavat saavat entistä enemmän merkitystä**. Näihin tuleekin panostaa jatkossa unohtamatta kuitenkaan suoraa kanssakäymistä, sillä **aktiivisuus ja jalkautuminen aluetasolle** on koettu tärkeäksi toiminnaksi koordinaatiohankkeille. **Koordinaatiohankkeiden tulisi pyrkiä hyödyntämään alueellisia kontakteja** aktivoimaan teemaa alueilla.

Koordinaatiohankkeilta on toivottu nykyistä suurempaa yhteyttä varsinkin toimialansa elinkeinonharjoitajiin, koska heidän keskuudessaan tehdään varsinaiset tulokset. Tämä ei ole nykyisellään kuitenkaan ollut koordinaatiohankkeiden tehtävänä. Koordinaatiohankkeiden resurssit ovat rajalliset suhteessa niille asetettuihin tehtäviin. Jatkossa voisi miettiä sitä, että **koordinaatiohankkeiden tavoitteet jaetaan kahteen kategoriaan: ensisijaisiin ja toissijaisiin tavoitteisiin. Näin pystyttäisiin keskittymään keskeisiin tehtäviin.**

Sidos- ja kohderyhmäkyselyn perusteella koordinaatiohankkeiden toimintatavoista suurin kehittämistarve on juuri siinä, **miten koordinaatiohankkeet pystyvät verkottamaan teemansa hankkeet niiden keskinäisen tiedonvaihdon lisäämiseksi. Tähän tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota toiminnassa.**

Käynnissä olevat valtakunnalliset hankkeet

Valtakunnallisille hankkeille myönnettiin vuosina 2015 ja 2016 yhteensä noin 4 miljoonaa euroa julkista rahoitusta. Hankkeiden budjetit vaihtelevat 100 000 ja 600 000 euron välillä. Valtakunnalliset hankkeet edistävät tiedonvälitys- ja yhteistyötoimenpiteiden kautta Manner-Suomen maaseutuohjelman 2014–2020 tavoitteista erityisesti niitä, jotka liittyvät osaamiseen, innovaatioihin, yhteistyöhön sekä maaseudun yritystoimintaan, työllisyyteen ja palveluihin.

Valtaosa hankkeista on jo saavuttanut, osa jopa ylittänyt, osan omista tavoitteistaan. Parilla hankkeella on vielä työtä tavoitteidensa saavuttamisessa. Valtakunnallisten hankkeiden tuotoksia ja tuloksia on vaikea seurata. Hankkeiden omien tavoitteiden etenemistä ei ole raportoitu väliraporteissa systemaattisesti. Lisäksi hankkeiden seurannassa käytettävien yleisten indikaattorien avulla ei saa riittävän laajaa kuvaa hankkeiden etenemisestä. Maksatushakemusten yhteydessä annettujen väliraporttien laajuus ja laatu vaihtelevat runsaasti. **Valtakunnallisten hankkeiden raportointia tulisi yhdenmukaistaa**, jotta hankkeiden etenemisen seuranta on mahdollista.

Valtakunnalliset hankkeet ovat yleisesti ottaen parantaneet toimijoiden välistä yhteistyötä ja verkostoitumista. Hankkeiden tuloksia on vaikea eritellä vielä hankkeiden ollessa käynnissä. Valtakunnallisten

hankkeiden lisäarvotekijöitä ovat erityisesti laadukas, toimialaa hyödyntävän tiedon tuottaminen, toimialan laaja kehittäminen, medianäkyvyys sekä hankkeessa käytetty laaja osaaminen.

Suurin osa hankkeista toteuttaa toimenpiteitä, kuten tilaisuuksia tai kyselyitä, eri puolilla maata. Toisaalta valtakunnallisuutta on myös kohderyhmän kattava osallistuminen hankkeeseen riippumatta siitä, missä päin maata tilaisuuksia järjestetään. Lisäksi parantuneiden tiedonvälitys- ja etäyhteyksmahdollisuuksien kautta osallistumien ei välttämättä ole paikkasidonnaista. Jatkossa **valtakunnallista näkökulmaa on mietittävä tarkemmin jo hankkeen suunnitteluvaiheessa**, jotta toteutuksessa pystytään keskittymään sisältöihin. Valtakunnallisuus ja alueellisuus näyttävät tukevan toisiaan valtakunnallisen hankkeen toteutuksessa. **Alueellisia toimia tarvitaan aktivoimaan toimijoita alueilla valtakunnalliseen hankkeeseen.** Näitä toimia voivat olla esimerkiksi yritystapaamiset, seminaarit tai alueita koskevat artikkelit.

Valtakunnallisten hankkeiden toteuttamat viestintätoimenpiteet sekä viestinnälle annettu painoarvo hankkeen sisällä vaihtelevat hankkeiden välillä. Sosiaalisen ja digitaalisen median osuus viestinnässä on kasvanut huomattavasti edelliseen ohjelmakautteen verrattuna. **Projektipäälliköillä tulee olla hyvä ymmärrys erilaisista viestintäkanavista ja niiden vaatimuksista, ja hanketoteuttajalla tulee olla tarvittavat yhteydet viestinnän teknisen toteutuksen osaaviin tahoihin.** Lisäksi viestinnässä tulisi huomioida **sisällöntuottamisen ja viestinnän yhteys ja synergiat.**

Valtakunnallisten hankkeiden hankesuunnitelmien laatua tulisi parantaa, jotta hankkeiden toteuttaminen pääsisi käyntiin ja hankkeiden tuloksellisuus parantuisi. Ennen varsinaista hakukierrosta edeltävässä koulutuksessa tulisi painottaa **toimintaympäristön kuvausta sekä hanketarpeen kuvausta.** Tämä selkeyttäisi hankkeiden myös hankkeiden tavoitteita ja toimenpiteitä. **Hankesuunnitelmissa tulisi listata selkeästi hankkeen päätavoitteet sekä tulos- ja tuotostavoitteet. Lisäksi hankkeiden tavoitteiden mittaamista, seuranta ja itsearviointia tulisi miettiä jo hakuvaiheessa,** samoin kuten viestintää.

Valtakunnallisen hanketoiminnan hallinnointi

Hämeen ELY-keskus on onnistunut koordinaatiorhankkeiden ja valtakunnallisten hankkeiden hallinnoinnissa. Kaksivaiheinen haku (ideahaku, jota seuraa varsinainen hankehaku) koetaan hyväksi valtakunnallisille hankkeille. Haku- ja päätöksentekoprosessin pituus sekä maksatuksen alkuvaikeudet saivat osakseen kritiikkiä.

Koordinaatiorhankkeet ja valtakunnalliset hankkeet olisi hyvä saada **ripeästi käyntiin heti ohjelmakauden alussa, hyvissä ajoin ennen muita hankkeita,** jotta niiden strateginen vaikutus olisi maksimaalinen. Ideaalitulanteessa nämä hankkeet ennakoisivat jo tulevaa ohjelmakautta, eli teemat olisi jo päätetty ja ideahakukierros tehty ennen ohjelmakauden varsinaista alkua.

Valtakunnallisten hankkeiden ja koordinaatiorhankkeiden teemojen määrittely on strategisesti ja poliittisesti tärkeää työtä. **Teemojen valintaprosessia olisikin syytä tehdä aikaisempaa läpinäkyvämmäksi ja osallistaa siihen toimijoita hieman nykyistä laajemmin.** Lisäksi **strategista ohjausta ja laajempaa näkökulmaa** tarvittaisiin siinä, että **valtakunnallisten hankkeiden teemojen tulisi linkittyä myös hallituksen kärkiohjelmiin, valtioneuvoston tutkimus- ja selvitystoimintaan, maaseutua koskettaviin strategioihin ja periaatepäätöksiin sekä muihin maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalan hankerahoitukseen.**

SAMMANDRAG

Utvärderingen av nationella projekt och samordningsprojekt fokuserar på de riksomfattande projekt som finansieras genom landsbygdsprogrammet i Fastlandsfinland 2007–2013 och 2014–2020. Jord- och skogsbruksministeriet beställde utvärderingen, som genomfördes av ett konsortium där MDI konsultbyrå³ utvärderade nationella projekt och projektledning medan samordningsprojekt utvärderades av TK-Eval⁴. Dessutom hade MDI ansvaret för nätverksanalys och samordning av utvärderingsarbetet. Denna rapport är utarbetad i enlighet med denna arbetsfördelning.

De nationella utvecklingsprojekten och samordningsprojekten finansieras genom landsbygdsprogrammet i Fastlandsfinland och implementeras i hela landet. Målet med nationella projekt är att styra landsbygdsprogrammets medel mot projekt som förbättrar programmets resultat och effektivitet. Dessutom är målet att komplettera och stödja det regionala utvecklingsarbetet och regionala projekt. Sammanlagt 22 miljoner euro av offentlig finansiering har budgeterats för de nationella och samordnade projekten inom ramarna för landsbygdsprogrammet i Fastlandsfinland 2007–2013 och 2014–2020. 10 miljoner var budgeterat för projekt under den föregående programperioden och 12 miljoner för projekt under den aktuella programperioden. Sammanlagt 23 nationella projekt finansierades under programperioden 2007–2013. Mellan 2014 och 2016 finansierades 10 nationella projekt och 6 samordningsprojekt. Ansökningsprocessen och administrationen av dessa projekt förvaltas av Närings-, trafik- och miljöcentralen i Tavastland, med tillstånd från jord- och skogsbruksministeriet.

Nationella projekt 2007–2013

Nationella projekt tilldelades sammanlagt 8 891 miljoner euro under programperioden 2007–2013. Budgeten för de enskilda projekten varierade mellan 110 000 och 650 000 euro. Sammanlagt 8 604 miljoner euro hade betalats ut i slutet av programperioden, vilket motsvarar 97 % av de tilldelade medlen.

De nationella projekten främjade i huvudsak målen för landsbygdsprogrammet för Fastlandsfinland 2007–2013, i synnerhet genom val av teman och vidtagna åtgärder. Programmet definierade emellertid ingen specifik roll eller specifika mål för de nationella projekten. För att säkerställa landsbygdsprogrammets interventionslogik och resultat bör målen och teman för nationella projekt knytas närmare landsbygdsprogrammets mål och SWOT-analysen.

Målen för de nationella projekten var huvudsakligen knutna till utveckling av kunskap eller nya verktyg (modeller och tekniker) inom respektive sektor. Vissa projekt syftade till att både utveckla branschkunskap, skapa nya verktyg samt att ansluta aktörer till ett gemensamt nätverk. Majoriteten av projektens mål uppnåddes helt eller nästan helt. Resultaten från de nationella projekten lever i huvudsak vidare, antingen som material för undervisning eller rådgivning, i företagsanvändning eller i uppföljningsprojekt. De flesta av projekten resulterade i nya nätverk eller utveckling av befintliga nätverk eller ett ökat samarbete mellan aktörer. Endast ett fåtal av projekten kunde dock specificera sina resultat på företagsnivå. För bättre resultat bör ett **ökat fokus läggas på interventionslogik, projektbehov och målinriktning (inklusive kvantifierade mål och indikatorer) i projektplaneringsfasen**. Dessutom skulle **projektledarna behöva stöd och utbildning när det gäller uppföljning, utvärdering och självutvärdering**.

³ Elina Auri, Kristiina Lahti, Sari Rannanpää, Tommi Ranta

⁴ Keimo Sillanpää, Tommi Ålander

Det mervärde som nationella projekt ger finns framför allt inom nätverksbyggande, samarbete, minskning av dubbelarbete, kommunikation, nationell synlighet, utveckling av geografiskt utspridda branscher och användning av nationell specialkompetens inom projekten. De nationella projekten var i huvudsak ett bra komplement till regionala projekt, till exempel genom att samarbeta med regionala projekt eller genom att skapa nya verksamhetsmodeller. De effekter som de nationella projekten gav regionalt var i hög grad beroende på hur många anknytande regionala projekt som det fanns, huruvida det fanns ett anknutet regionalt nätverk eller ej samt den geografiska närheten till projektdeltagare och verkställande aktörer. Det är därför viktigt att **kartlägga de regionala nätverken, aktörerna och relaterade projekt redan i projektplaneringsfasen**. Vidare är det viktigt att **definiera hur nationella projekt fungerar inom regioner där det finns stor variation i fråga om antal projekt och nätverksdensitet**.

De nationella inslagen varierade kraftigt beroende på projektets karaktär. Oftast handlade det nationella i projekten om att genomföra olika tillställningar i ett antal regioner – endast i ett fåtal fall var kommunikation det enda nationella inslaget. Kommunikationen såg väldigt olika ut bland avslutade projekt. I ett fåtal projekt var kommunikationen underdimensionerad medan den i andra projekt hanterades med hög professionalism. Framgångsrik kommunikation kan jämföras med varumärkesutveckling, som präglas av professionalism, hög kvalitet på utdata och flera kommunikationskanaler. Nationella projekt **bör planeras och genomföras med tonvikt på professionell kommunikation med tillräckliga resurser**.

Samordningsprojekt 2014–2020

De riksomfattande samordningsprojekten syftar till att skapa nätverk mellan projekt inom samma sektor. Samordningsprojekt har således som mål att öka effektiviteten i enskilda projekt och inom hela sektorn. Samordningsprojekten syftar också till att stödja teman som förväntas innebära betydande lokal och regional företags- och projektverksamhet.

Nationella samordningsprojekt finansierades inom sammanlagt sex teman: energieffektivitet, Green Care-välfärdstjänster, ekologiska produkter, naturprodukter, närodlad mat och turism. Samordningsprojekten tilldelades sammanlagt 1 998 094 euro. Projektens budget varierade mellan 280 000 och 360 000 euro.

Samordningsprojekten har lyckats påverka projektplaneringen för att därigenom undvika dubbelarbete. Intresse- och målgrupperna är relativt nöjda med samordningsprojektens verksamhet. Samordningsprojekten har sammantaget lyckats vidareutveckla sina teman i hela landet. Verksamheten inom de olika temana tycks tack vare samordningsprojekten ha utvecklats positivt med ett ökat nätverkssamarbete som resultat. **En tydlig koppling till sektorutvecklingsprogrammen ger samordningsprojekten en tydligare roll inom utvecklingen av respektive tema. Dessa kopplingar bör utnyttjas på ett mer omfattande och strategiskt sätt**. Nätverken som arbetar med dessa teman skiljer sig åt i fråga om täckning, densitet och hur väl de fungerar. Dessutom utnyttjas samordningsprojekten i ganska olika grad i olika regioner. Aktiviteten i regionerna skiljer sig åt, vilket till viss del beror hur starka traditioner som det finns inom regionen för utveckling av det aktuella temat. Aktivitetsgraden beror också på huruvida det inom regionen finns projektaktörer och -utvecklare som aktivt arbetar med uppgifterna i fråga. Det verkar som att **goda resultat uppnås genom att utnyttja stabiliserade samarbetsmönster**.

Kommunikation hade en tydlig roll i samordningsprojektens uppdragsbeskrivning. Insamling och delgivning av information genom olika kanaler har därmed haft en framträdande roll inom samordningsprojekten. Följaktligen handlar samordningsprojektens huvudsakliga framgångar om att man använt sig av

ett flertal kommunikationskanaler. Samordningsprojekten har i huvudsak lyckats väl med att förmedla information till sina målgrupper, även om det naturligtvis finns skillnader mellan temana. **Mål- och intressegrupperna behöver dock generellt sett mer information om verksamheten (i synnerhet resultat och bästa praxis) inom projekt som främjar det aktuella temat med hjälp av samordningsprojekt. Samordningsprojekten kan lära av varandra när det gäller kommunikation genom att identifiera och dela med sig av bästa praxis.**

Kommunikationsarbetet bör stödjas, och exempelvis landsbygdsnätverk kan tänkas ha goda förutsättningar för detta. Det är uppenbart att **elektroniska kommunikationskanaler blir allt viktigare** med tanke på effektivitet och i och med att nya generationer ansluter sig. Elektronisk kommunikation är också något som man bör satsa på i framtiden – men utan att glömma bort personliga möten eftersom man upplever att **aktiviteter och regional närvaro** är viktiga för samordningsprojekt. För att **aktivera temat i regionerna bör samordningsprojekten utnyttja regionala kontakter.**

Det finns önskemål om att samordningsprojekt ska ha en direktare kontakt med framför allt entreprenörer inom den aktuella sektorn eftersom det är där som de konkreta resultaten skapas. Detta är dock i dagsläget inte uppdraget för samordningsprojekten, vars resurser är begränsade i förhållande till de uppgifter som projekten ställs inför. I framtiden skulle det vara bra att **dela upp målen för samordningsprojekten i två kategorier: primära och sekundära mål. Detta skulle bidra till att prioritera de viktigaste målen.**

Enligt en undersökning bland mål- och intressegrupper är **den största utmaningen för samordningsprojekten att skapa och utveckla nätverk kring det aktuella temat för bättre kommunikation mellan projekten. Detta behöver uppmärksammas i allt högre grad.**

Pågående nationella projekt

Nationella projekt beviljades sammanlagt 4 miljoner euro i offentlig finansiering under 2015 och 2016. Projektbudgetarna varierade mellan 100 000 och 600 000 euro. De nationella projekten syftar till att genom kommunikation och samarbete främja de av målen för landsbygdsprogrammet för Fastlandsfinland 2014–2020 som anknyter till kunskap, innovationer, samarbete, företagande på landsbygden, sysselsättning och service.

Flertalet av projekten har redan uppnått en del av sina mål – några av målen har till och med överträffats. Ett par projekt behöver fortfarande arbeta för att uppnå sina mål. Det är svårt att veta exakt vilka resultat som de nationella projekten ger. Det finns ingen systematisk uppföljning av målen i delårsrapporterna. Dessutom ger inte de gemensamma indikatorerna en tillräcklig bred bild av hur projekten framskrider. **Rapporteringen bör harmoniseras** för att det ska vara möjligt att se hur projekten framskrider.

I allmänhet har de nationella projekten inneburit ett ökat samarbete och bättre nätverk mellan aktörerna. Det är svårt att specificera resultaten av pågående projekt. De nationella projekten ger framför allt mervärde när det gäller att producera information av hög kvalitet som gynnar hela sektorn, utveckla sektorn på bred front, få synlighet i medierna samt att bygga en bred kunskapsbas inom ramarna för projektet.

De flesta av projekten organiserar tillställningar, genomför enkäter och andra åtgärder runt om i landet.

Nationell täckning kan å andra sidan även innebära ett aktivt deltagande i projektet från målgruppernas sida oavsett var i landet tillställningarna äger rum. Vidare innebär de förbättrade kommunikations- och fjärranslutningsmöjligheterna att man kan delta oavsett var man befinner sig geografiskt. **I framtiden är det viktigt att det nationella perspektivet finns med i hög grad redan i planeringsfasen** så att man under implementeringsfasen kan fokusera på själva innehållet. De nationella och regionala aspekterna verkar stödja varandra i genomförandet av nationella projekt. **Regionala åtgärder behövs för att regionala aktörer ska vara aktivt med i nationella projekt.** Dessa regionala åtgärder kan innefatta affärsmöten, seminarier eller artiklar om regionen.

Kommunikationsåtgärderna och betydelsen av kommunikation inom projektet varierar mellan olika projekt. Sociala och digitala medier används för kommunikation i betydligt högre grad än under förra programperioden. Därför **måste projektledaren ha god inblick i de olika kommunikationskanalerna och vad de kräver. Organisationerna som genomför projektet måste ha god kontakt med aktörer som behärskar kommunikationsteknologierna.** Det är också viktigt att uppmärksamma **sambanden och synergierna mellan innehållsproduktion och kommunikation.**

För att snabbt komma igång med de nationella projekten och för att projekten ska ge bättre resultat krävs det bättre projektplanering. Utbildningen som anordnas före projektansökan bör **betona vikten av omvärldsanalys och analys av projektbehovet.** Detta skulle bidra till att klargöra projektets mål och verksamhet. **Dessutom bör projektplanen innehålla en tydlig lista över projektets huvudmål och effekt- och resultatmål. Man bör redan i ansökningsfasen tänka på resultatmätning, uppföljning och självutvärdering samt kommunikation.**

Förvaltning av nationella projekt

Närings-, trafik- och miljöcentralen i Tavastland har varit framgångsrik i sin förvaltning av nationella projekt och samordningsprojekt. Två ansökningsomgångar (idé sökning, följd av projektansökan) upplevs som en bra lösning för nationella projekt. Den långa ansöknings- och beslutsprocessen tillsammans med initiala svårigheter med utbetalningar har fått kritik.

För att uppnå maximal strategisk effekt med samordningsprojekt och nationella projekt är det viktigt att **de kommer igång direkt i början av en ny programperiod och i god tid före andra projekt.** I idealfallet skulle dessa projekt visa vägen för programperioden med fastställda teman och avslutad idé sökning innan programperioden inleds.

Beslut om teman för nationella projekt och samordningsprojekt är strategiskt och politiskt viktiga. **Processen med att välja teman bör bli mer genomskinlig och aktörerna aningen mer delaktiga än idag.** Dessutom krävs det **strategisk ledning och ett bredare perspektiv för att de teman som valts för nationella projekt ska knyta an till regeringens spetsprojekt, statsrådets utrednings- och forskningsverksamhet, landsbygdsstrategier och principbeslut samt övrig projektfinansiering som förvaltas av jord- och skogsbruksministeriet.**

SUMMARY

The evaluation of national and coordination projects focuses on the nationwide projects funded from the Mainland Finland Rural Development Programmes 2007–2013 and 2014–2020. The evaluation was commissioned by the Ministry of Agriculture and Forestry, and it was carried out by a consortium formed by regional development consultancy MDI⁵ and TK-Eval⁶. MDI assessed the national projects, performed the Social Network Analysis and coordinated the work. TK-Eval focused on the coordination projects. This report is drafted accordingly.

The national and coordination projects are projects that are funded by the Mainland Finland Rural Development Programme and are implemented in the entire programme area. The reason for implementing these projects nationally is to focus RDP funding into projects that improve the results and efficiency of the programme. In addition, the goal is to complement and support the regional development work and projects. A total of 22 million euros of public funding has been budgeted for the national and coordination projects in the Mainland Finland Rural Development Programmes 2007–2013 and 2014–2020. Out of this, ten million was for projects in the previous and twelve million for projects in the current programming period.

A total of 23 national projects were financed in the programming period 2007–2013. Between 2014 and 2016 ten national projects and six coordination projects were financed. The application process and administration of these projects is managed by the Centre for Economic Development, Transport and Environment of Häme, with authorisation from the Ministry of Agriculture and Forestry.

National projects 2007–2013

A total of 8,891 million euros was committed to the national projects in the programming period 2007–2013. The budgets for the individual projects varied between 100,000 and 650,000 euros. The final payments totalled 8,604 million euros, making the payment rate 97%.

The national projects largely furthered the goals of the Mainland Finland RDP 2007–2013, especially through the used measures and selection of project themes. However, the programme did not define a specific goal or objectives for the national projects. Hence, in order to ensure the programme logic and results, it is important to **tie the themes and objectives of the national projects more closely with the RDP objectives and the SWOT analysis.**

The objectives of the national projects were mainly related to the development of the know-how of their sector or development of new tools (ways of operating or techniques). Some projects aimed at both developing the sector know-how, creating new tools as well as networking actors. Majority of the projects fulfilled their own goals either completely or to a high degree. The project outputs have largely remained in use, either as materials for teaching or advisory services, in business use, or in follow-up projects. Most of the projects led to creation or development of networks or to increased cooperation between actors. However, only a couple of projects were able to detail the results at company level. In general, it was difficult for the projects to measure and show the results. In order to improve the result focus, **increased focus should be put on intervention logic, need for the project and target-setting (in-**

⁵ Elina Auri, Kristiina Lahti, Sari Rannanpää, Tommi Ranta

⁶ Keimo Sillanpää, Tommi Ålander

cluding quantified targets and indicators) in project planning phase. In addition, the project managers would need support and capacity building related to monitoring, evaluation and self-assessment in the application and implementation phases.

The added value of national projects lies especially within networking, cooperation, removal of double work, communication, national media visibility, developing geographically scattered industries, and using the best expertise in the country in the projects. The national projects complemented the regional projects generally well, for instance by cooperating with the regional projects or by creating new operating models. The effectiveness of the national projects in different regions depended largely on the number of related regional projects and the existence of a regional network around the theme, as well as the geographical proximity to the national project headquarters. It is important to **map the regional networks, actors and related projects already in the project planning phase**. Furthermore, it is vital to **define the ways of in which the national project operates within regions with different kind of network densities and regional project numbers**.

There was a great variation in the way that the nation-wide coverage of the project was operationalised. Typically the coverage was ensured through trainings and seminars in different regions. The nation-wide coverage was rarely limited to communications only.

The extent and quality of project communication varied greatly amongst the national projects. A small part of the projects had minimised the resources and activities related to communication, some projects communicated with high professionalism. Successful communication can be likened to brand development, which is characterised by professionalism, quality of outputs, and multiple communication channels. In the project planning and implementation, there should be an **emphasis on professionalism in communication and resources devoted to communication**.

Coordination projects 2014–2016

The nationwide coordination projects aim at creating networks between projects under a given theme. Thus the goal is to increase the efficiency of single projects and the entire sector. The coordination projects also support themes that are expected to have a lot of local and regional business and project activity.

National coordination projects were funded under six themes: energy efficiency, Green Care, organics, natural products, local food and tourism. A total of 1,998,094 euros was committed to these projects. The project budgets vary between 280,000 and 360,000 euros.

The coordination projects have managed to influence the planning of regional projects and hence avoid double work. The stakeholders are relatively satisfied with the operations of the coordination projects, which have overall managed to further their themes nationwide. Thanks to the coordination projects, the regional and local work under the themes has experienced positive developments, and the cooperation networks have strengthened. **When the national coordination projects are linked to sectorial development programmes, the role of the coordination projects in the development framework is more clear. These linkages should be utilised more widely and strategically**. There are thematic differences between the coverage, density and operations of the thematic network. In addition, the utilisation of the coordination project varies between regions. The activity of the regions differs partly due to varied traditions in developing the given theme in the region. Also, in regions with project leaders and devel-

opers focusing on the given theme, it is easier for the coordination project to cooperate with the region. It seems that the best results are reached when utilising stabilised cooperation patterns.

Communication had a pronounced role in the task description of the coordination projects. The activities have thus highlighted collection of information and communicating it in different ways. Accordingly, the main successes of the coordination projects are largely related to multi-channel communication. The coordination projects have managed to transmit information to their stakeholders generally well, even though there are naturally differences between the projects. Yet, the target groups and stakeholders need more information about the operation (especially results and best practices) of projects that are linked to the coordination project theme. The coordination projects could learn about communication from each other by recognising and sharing best practices.

The communication work should be supported, for instance through the National Rural Network. The coordination projects should also actively use the communication channels of the National Rural Network and include the cooperation with the National Rural Network into the communication plan. Efficiency and furthering digitalisation bring about an increased importance in electronic communication channels. The focus on electronic communication in the future should be combined with direct contacts, since activity and operating also in the regions brings value to the coordination projects. **In order to activate the theme in the regions, the coordination projects should utilise regional contacts.**

The stakeholders wish that the coordination projects would have a more direct contact with the entrepreneurs as they concretise the results under the theme. However, this is not the task of the coordination projects, whose resources are limited in comparison to the tasks set for them. In the future, it would be good to **divide the objectives of the coordination projects into two categories: primary and secondary objectives. This would help in prioritising the primary objectives.**

According to the target group and stakeholder survey, the **greatest challenge for the nationwide coordination projects is to network the projects under the theme so as to increase the information flow between them.** In the future, this should be taken better into account in the operation of the coordination projects.

National projects 2014–2016

A total of 4 million euros of public funding was granted to the national projects implemented through knowledge and cooperation measures in 2015 and 2016. The project budgets varied between 100,000 and 600,000 euros. The national projects further those Mainland Finland RDP 2014–2020 objectives that are related to knowledge, innovations, cooperation and rural businesses, employment and services.

Majority of the national projects have already reached, some even exceeded, some of their own goals. A couple of projects need to still work on reaching their own goals. It is hard to monitor the outputs and results of the national projects. The interim reports do not systematically report on the progress towards the project targets, and the quality of the reports varies widely between the projects. In addition, the common monitoring indicators do not give a wide enough picture on the project progress. The reporting should be harmonised so that monitoring of the project progress can be done.

In general, the national projects have improved networking and cooperation between actors. It is hard to specify the results of the projects as they are still ongoing. The national projects add value in terms of

producing high quality information that benefits the entire sector, developing the sector widely, media visibility, and the wide know-how used in the projects.

Most of the projects organise events or other actions around the country. On the other hand, national coverage can also mean comprehensive participation of the target group, notwithstanding the geographical location of the event. Furthermore, the improved communications and remote connection possibilities mean that participation in events is not tied to a geographical location. In the future, it is important to conceptualise the nation-wide coverage of the project already in the planning phase so that the substance is the main focus in the implementation phase. The nationwide and regional aspects seem to support each other in the implementation of the national projects. The regional actions are needed to activate regional and local people to participate in the national project. These regional actions could include business meet-ups, seminars or articles about the sector regionally.

The communication actions taken and the importance of communication within the project vary between projects. The share of social and digital media in communication has increased greatly since the previous programming period. Hence, the **project manager must have an understanding of the different communications channels and their requirements**. Further, the organisation in charge of the national project must have connections to operators who master the technical aspects of digital media. It is also important to note the **connections and synergies of content production for the project and communication**.

In order to start the implementation of the national projects swiftly and improve their effectiveness, the project plans should be improved. The training organised before the proper project application should stress the **description of the operating environment and the need for the project**. This would help clarify the objectives and activities of the projects. In addition, the **project plan should include a clear list of the project objectives, as well as the targets for outputs and results. Quantification of the targets, as well as monitoring, self-assessment and communications should be planned** already in the application phase.

Administration of the national and coordination projects

Centre for Economic Development, Transport and the Environment of Häme has succeeded well in the administration of national and coordination projects. The two-round application process (idea application, followed by project application) is judged positive for the national projects. The length of the application and decision-making process, as well as the initial difficulties with payments were criticised by some.

In order to maximise the strategic impact, the coordination and national projects should be **started swiftly in the beginning of the programming period, well before the other projects**. Ideally, these projects would anticipate the coming programming period. This means the themes would have to be decided and the idea application round conducted before the start of the programming period.

Decisions on the themes of the national and coordination projects are important strategically and politically. **The process of selecting the themes should be made more transparent and participatory**. Furthermore, **strategic guidance from and wider perspective of the Ministry of Agriculture and Forestry** would be needed for **linking the national project themes closer with the key projects and the analysis**,

assessment and research activities of the government, as well as strategies and government resolutions related to rural areas, and other project funding related to rural development.

1 JOHDANTO

Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 valtakunnallisten kehittämishankkeiden ja koordinaatiorahankkeiden sekä ohjelmakauden 2007–2013 valtakunnallisten maaseudun kehittämishankkeiden vaikuttavuuden arviointi on osa Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020 arvioinnin toteuttamissuunnitelmassa kuvattuja arviointeja. Ohjelmakaudesta 2007–2013 on tehty laaja arviointi⁷ ja Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman vuoden 2011 arviointiraportissa⁸ arvioitiin valtakunnallisia hankkeita. Näiden arviointien tuloksia ja suosituksia käytetään valtakunnallisten ja koordinaatiorahankkeiden arvioinnin pohjana.

Valtakunnallisen hanketoiminnan tavoitteena on kohdentaa maaseutuohjelman hankerahoitusta hankkeisiin, jotka parantavat ohjelman tuloksellisuutta ja tehostavat ohjelman toteutusta. Lisäksi tavoitteena on täydentää ja tukea alueilla tehtävää kehittämistyötä ja hanketoimintaa. Hankkeiden hakuprosessista ja hankkeiden hallinnoinnista vastaa MMM:n valtuuttamana Hämeen ELY-keskus. Maaseutuverkosto tukee alueidenvälisten ja valtakunnallisten hankkeiden toimeenpanoa ja tukee ohjelman koordinaatiota. Ohjelmakaudella 2014–2020 valtakunnallisilla hankkeilla on vahvistettu muun muassa energia- ja elintarvikealojen osaamista koko maassa.

Ohjelmakaudella 2014–2020 rahoitetaan myös valtakunnallisia koordinaatiorahankkeita, joiden tavoitteena on kehittää koko ohjelman toimivuutta ja tuloksellisuutta. Osa koordinaatiorahankkeiden kokonaisuudesta on uusia, jolloin tiedon ja parhaiden käytäntöjen levittämisen merkitys korostuu. Valtakunnallisten koordinaatiorahankkeiden tarkoituksena on luoda verkostoja tiettyjen alojen hankkeiden kesken. Ohjelmakaudella 2014–2020 teemoiksi on valittu luomu, luonnontuotteet, lähiruoka, Green care -hyvinvointipalvelut, energiatehokkuus ja matkailu. Kyseessä olevilla osa-alueilla odotetaan paljon alueellista ja paikallista yritys- ja hanketoimintaa.

Alueellisten ja paikallisten maaseudun kehittämissuunnitelmien vaikuttavuutta tarkastelleen selvityksen tuottaman, Mahdollistavaa maaseudun kehittämistä -raportin⁹ mukaan valtakunnallisten hankkeiden, alueellisten suunnitelmien sekä paikallisten strategioiden ja hankkeiden tulisi olla tiukemmin nivoutuneita toisiinsa, jotta maaseudun kehittäminen olisi kokonaisvaltaista ja mahdollisimman tehokasta. Valtakunnallisista hankkeista tulisi kerätä tietoa systemaattisemmin, esim. vuosiraporteissa. Valtakunnallisista ja koordinaatiorahankkeista tehtävän erillisselvityksen avulla voidaan valaista hankkeiden vaikutusta alueellisiin hankkeisiin nähden.

⁷ https://www.maaseutu.fi/fi/maaseutuohjelma/arviointi-ja-seuranta/arviointiraportit/2003-2007_Arviointi/Sivut/default.aspx

⁸ Keränen R. et al, Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma 2007-2013, arviointiraportti vuodelta 2011

⁹ Antikainen J. et al, Mahdollistavaa maaseudun kehittämistä, 2015

http://www.mdi.fi/content/uploads/2015/10/Mahdollistavaa_maaseudun_kehittamista.pdf

2 ARVIOINNIN TAUSTA

Valtakunnalliset kehittämishankkeet ja valtakunnalliset koordinaatiohankkeet ovat koko Suomen alueella toteutettavia, Manner-Suomen maaseutuohjelmasta rahoitettavia hankkeita. Valtakunnallisen hanke-toiminnan tavoitteena on kohdentaa maaseutuohjelman hankerahoitusta hankkeisiin, jotka parantavat ohjelman tuloksellisuutta ja tehostavat ohjelman toteutusta. Lisäksi tavoitteena on täydentää ja tukea alueilla tehtävää kehittämistyötä ja hanketoimintaa.

Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelmissa 2007–2013 ja 2014–2020 valtakunnalliseen hanke-toimintaan on osoitettu yhteensä 22 miljoonaa euroa julkista rahoitusta. Tästä edellisen ohjelmakauden osuus on 10 miljoonaa euroa ja käynnissä olevan ohjelmakauden osuus 12 miljoonaa euroa. Ohjelma-kaudella 2007–2013 rahoitettiin yhteensä 23 valtakunnallista hanketta, jotka on lueteltu teemoittain taulukossa 1. Näiden hankkeiden lyhyet hankekuvaukset löytyvät liitteestä 1.

Taulukko 1. Valtakunnalliset hankkeet 2007–2013.

| Teema | Hankkeen nimi | Hankkeen vetäjä |
|----------------|---|---|
| Energia | USVA – uusiutuvan energian arvoverkkojen ja innovaatioympäristön kehittämissuunnitelma | liin Micropolis Oy |
| | Maaseudun energia-akatemia | Helsingin yliopisto |
| | Biokaasulaitosinvestoinnin laskentatyökalu | Ukipolis Oy |
| Ympäristö | Kasvot luomulle – luomulähiuokayrittäjien markkinointi- ja viestintävalmennus | Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti |
| | Ilmastonmuutos ja maaseutu | Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus |
| Elintarvikkeet | Aitoja makuja II, Aitoja makuja | Turun yliopisto koulutus- ja kehittämiskeskus Brahea |
| | Paikallisruoan tuottajat esiin, PAISTE | Turun yliopisto koulutus- ja kehittämiskeskus Brahea |
| | Pienmeijerien kasvun edellytykset | Hämeen ammattikorkeakoulu, Hämeen ammatti-instituutti |
| | Tuorekasvisten turvallisuuden parantaminen | MTT / Ruralia-instituutti |
| Palvelut | Pilottihanke: Kyläkaupasta yksityisten ja julkisten palveluiden käyttöliittymä | Päivittäistavarakauppa ry |
| | Outdoors Finland - aktiviteettien kehittämissuunnitelman kansallinen koordinointi 2009 – 2011 | Matkailun edistämiskeskus |
| | Outdoors Finland II –aktiviteettien kehittämissuunnitelman kansallinen koordinointi 2012-2014 | Matkailun edistämiskeskus |

| | | |
|-------------------|--|---|
| Nuoret | Nuorten maaseutu: Nuorten tulevaisuuskuvat maaseudun kehittämistyön lähtökohtana | Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto |
| Maatilat | Tyypinavetta –hanke | MTK ry |
| Metsä | Teknologialla tehokkuutta metsänhoitoon - koneellisen istutuksen laaja käyttöönotto | Suomen metsäkeskus |
| Yrittäjyys | Kylien bisneskeissit | Suomen Kylätoiminta ry |
| | Elintarvikealan mikroyritysten valmentaminen päivittäistavarakaupan yhteistyökumppaneina | Päivittäistavarakauppa ry |
| | Green care –yrittäjyydestä elinvoimaa maaseudulle | Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus |
| | MAASEUTU-PISA –koulutushanke | Työtehoseura |
| | Hevosyritys huippukuntoon -koulutushanke hevosyrittäjille 2010-2013 | HAMK |
| | Hevosexpertit | Hevostietokeskus |
| | RakPuuCe | Suomen metsäkeskus |
| Kylät | Teemapohjaisen kylämatkailun kehittäminen - valtakunnallinen koordinaatiohanke II | Lomalaidun |

Ohjelmakaudella 2014–2020 valtakunnallinen hanketoiminta on eritelty valtakunnallisiksi koordinaatiohankkeiksi ja valtakunnallisiksi hankkeiksi. Koordinaatiohankkeita on tähän mennessä rahoitettu kuusi kappaletta ja valtakunnallisia hankkeita kymmenen kappaletta. Tämän ohjelmakauden koordinaatiohankkeet on listattu taulukossa 2 ja valtakunnalliset hankkeet taulukossa 3.

Taulukko 2. Koordinaatiohankkeet 2014–2020

| Teema | Koordinaatiohankkeen vetäjä | Nettisivut |
|-------------------------|--|--|
| Luomu | Pro Luomu ry | www.luomu.fi |
| Luonnontuotteet | Helsingin yliopisto | |
| Lähirooka | Turun yliopisto koulutus- ja kehittämiskeskus Brahea | www.aitojamakuja.fi |
| Green care | Luonnonvarakeskus | www.gcfinland.fi |
| Matkailu | Karelia-ammattikorkeakoulu Oy | www.ruralfinland.karelia.fi |
| Energiatehokkuus | ProAgria Keskusten Liitto ry | www.energiatehokkaasti.fi |

Taulukko 3. Vuoden 2016 loppuun mennessä rahoitetut valtakunnalliset hankkeet

| Teema | Hankkeen nimi | Hankkeen vetäjä |
|----------------|---|------------------------------|
| Palvelut | Virtuaaliluonto | Lahden ammattikorkeakoulu |
| | Outdoors Finland (OF) kansainvälistymisohjelma 2015-2018 | Finpro Oy |
| Elintarvikkeet | Arktisuus elintarvikeviennin kärkenä | Luonnonvarakeskus |
| | ERIHYVÄ – erityisruokavaliot, tarpeita ja mahdollisuuksia | Foodwest Oy |
| | Finnish food innovations 2.0 | Fennopromo Oy |
| Ympäristö | Ilmastoviisaita ratkaisuja maaseudulle (Vilma) | Luonnonvarakeskus |
| | Puutarhatuotannon uusi kiertotalous – uutta arvoa ja liiketoimintaa (ArvoBio) | Hämeen ammattikorkeakoulu Oy |
| Yrittäjyys | Tietoa ja tuottoa pienteurastamoihin | Hämeen ammattikorkeakoulu Oy |
| | Uudistuva hevostalous | Hämeen ammattikorkeakoulu Oy |
| | Metsäpalvelumarkkinat uudistuvat – metsäpalveluyrittäjyys kasvuun | Suomen metsäkeskus |

Hankkeiden hakuprosessista ja hankkeiden hallinnoinnista vastaa MMM:n valtuuttamana Hämeen ELY-keskus. Valtakunnallisten hankkeiden hakuprosessi on kaksivaiheinen. Ensinnä avataan ideahaku (joko avoimena tai temaattisena), jonka jälkeen parhaat ideat valitaan osallistumaan varsinaiseen hakuun.

Arvioinnin tarkoitus

Tämän arvioinnin tarkoituksena oli arvioida 23 valtakunnallisen kehittämishankkeen toteutusta ja vaikuttavuutta (toteutettu ohjelmakaudelta 2007–2013) sekä kuuden koordinaatiohankkeen vaikuttavuutta (toteutetaan ohjelmakaudella 2014–2020). Selvityksessä arvioitiin myös ohjelmakaudella 2014–2020 vuoden 2016 loppuun mennessä rahoitetut valtakunnalliset hankkeet (10 kpl). Selvityksen tavoitteena oli siis selvittää valtakunnallisten hankkeiden toimivuutta ja tuloksellisuutta maaseutuohjelman välineenä ja toimintatapana sekä esittää arvio hankkeiden vaikuttavuudesta. Lisäksi arvioitiin valtakunnallisten hankkeiden hallintomenetelmää (mm. kaksivaiheinen hakuprosessi, seuranta, maksatus).

Arvioinnin tulokset auttavat maa- ja metsätalousministeriötä kehittämään valtakunnallisia ja koordinaatiohankkeita sekä niiden hallintoa tarpeiden ja tavoitteiden mukaisesti.

Arviointiprosessin kuvaus

Arviointi jakautui neljään osaan:

1. Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmasta 2007–2013 rahoitettujen, jo päättyneiden valtakunnallisten hankkeiden tulosten ja vaikutusten arviointi
2. Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmasta 2014–2020 rahoitettujen koordinaatiohankkeiden arviointi
3. Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmasta 2014–2020 vuoden 2016 loppuun asti rahoitettujen valtakunnallisten hankkeiden arviointi
4. Valtakunnallisten hankkeiden hallinnoinnin arviointi

Arviointi alkoi 2.5.2017 aloituspalaverilla, jossa täydennettiin työsuunnitelmaa, sovittiin aineiston toimitamisesta sekä osioiden 1 ja 2 työvaiheiden toteutuksesta. Kesällä 2017 toteutettiin dokumenttianalyysi molempiin osioihin, osion 2 sähköinen kysely sekä haastattelut osioihin 1 ja 2. Lisäksi arvioinnin alustavia havaintoja ja johtopäätöksiä jalostettiin fokusryhmähaastatteluna ELY-keskusten ohjelmavastaavien tapaamisessa Yyterissä 24.8.2017.

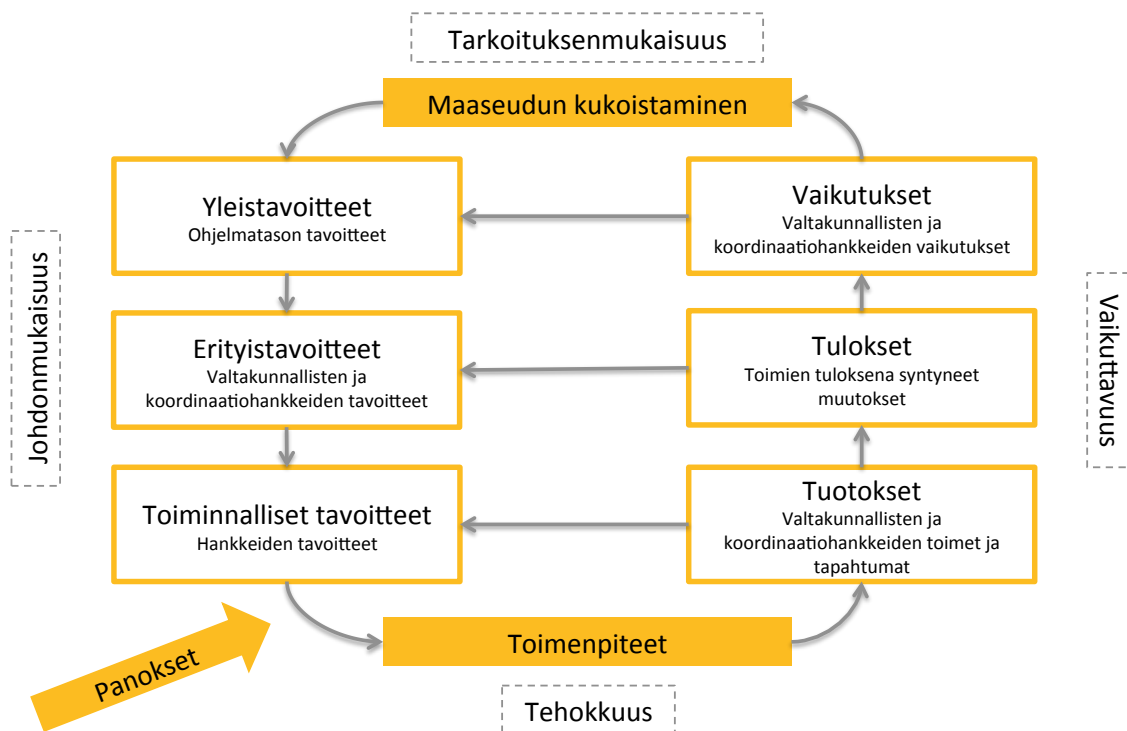
Osiot 1 ja 2 toteutettiin kesän ja syksyn 2017 aikana siten, että väliraportin luonnos toimitettiin ohjausryhmälle 30.8.2017 ja lopullinen väliraportti 29.9.2017. Osioden 3 ja 4 väliraportti annettiin ohjausryhmälle 2.11. Kaikki osiot sisältävä loppuraportti luovutettiin 1.12.2017 ja lopullinen versio 19.12.2017.

Arviointia ohjasi ohjausryhmä, joka kokoontui yhteensä 5 kertaa. Ohjausryhmän puheenjohtajana toimi Marianne Selkänaho maa- ja metsätalousministeriöstä.

Arvioinnin toteuttivat Aluekehittämisen konsulttitoimisto MDI ja TK-Eval. MDI vastasi työn koordinoimista sekä osioista 1, 3 ja 4. MDI:stä työhön osallistuivat MDI:n maaseudun kehittämisen neuvonantaja M.Phil. Sari Rannanpää (työn vastuuhenkilö), FM Elina Auri ja KTT Tommi Ranta sekä avustavissa tehtävissä LuK Kristiina Lahti. YTM, Keimo Sillanpää ja YTM, Tommi Ålander TK-Evalista vastasivat osion 2 toteutuksesta sekä osion 4 koordinaatiohankkeiden osuudesta.

3 METODOLOGINEN LÄHESTYMISTAPA

Selvityksessä sovellettiin **vaikuttavuusarvioinnin viitekehystä**, joka rakentuu toimenpiteiden tavoitehierarkiasta, panoksista ja indikaattorihierarkiasta. Alla olevassa kuvassa (kuva 1) olemme esittäneet arvioinnin viitekehysten.



Kuva 1. Arvioinnin viitekehys.

Selvityksen avulla etsittiin vastauksia tarjouspyynnössä esitettyihin arviointikysymyksiin (yhteensä 32 kpl). Osion 1 ja 3 arviointikysymykset olivat samat ja ne kohdistuivat vuosina 2007–2013 ja 2014–2016 toteutettuihin valtakunnallisiin hankkeisiin. Arviointikysymykset tarkastelevat mm. valtakunnallisten hankkeiden tavoitteellisuutta, täydentävyyttä ja relevanssia, hankkeiden roolia alueilla ja niiden valtakunnallisuutta, tuloksia ja lisäarvoa, viestintää, hyviä käytäntöjä sekä tulevaisuuden teemoja. Osion 2 arviointikysymykset kohdistuivat ohjelmakaudella 2014–2020 toteutettujen koordinaatiohankkeiden vaikuttavuuden arviointiin. Osiossa 2 tarkasteltavina teemoina olivat mm. koordinaatiohankkeiden tulokset, viestintä, hankkeet toimintatapana ja työvälineenä sekä hankkeiden roolia alueilla. Koordinaatiohankkeiden arvioinnin lähtökohtana oli kullekin koordinaatiohankkeelle laadittu tehtäväkuvaus ja hankkeen tuloksia ja vaikuttavuutta tarkastellaan suhteessa siinä annettuun tehtävään.

Edellä esitettyjen kolmen osion lisäksi arvioinnissa tarkasteltiin valtakunnallisten hankkeiden (kaikki hanketyypit, ohjelmakaudet 2007–2013 ja 2014–2020) hallintoprosessia.

Valtakunnallisten hankkeiden ja koordinaatiohankkeiden tuotoksia ja tuloksia selvitettiin saatavilla olevan seuranta- ja indikaattoritiedon tarkastelun lisäksi laadullisin keinoin haastattelujen ja kyselyjen avulla. Näiden lisäksi aineistona käytettiin jo olemassa olevaa aineistoa kuten hankesuunnitelmia, hankkeiden väli- ja loppuraportteja ja hankkeista tehtyjä arviointeja.

Arvioinnissa hyödynnettiin arviointiaineiston *triangulaatiota*, joka tarkoittaa, että aineistojen ja tiedonkeruun, analyysin ja metodologian sekä kohderyhmien suhteen käytettiin useita eri menetelmiä ja arviointikysymyksiä tarkasteltiin useiden eri osallisten näkökulmasta. Triangulaatiolla pyrittiin parantaa arvioinnin luotettavuutta, kun sama johtopäätös voitiin saavuttaa useilla eri lähestymistavoilla. Arvioinnin havaintojen ja tulosten perusteella muotoiltiin suositukset sekä kehittämisehdotukset valtakunnallisten ja koordinaatiohankkeiden kehittämiseksi.

Päätyneet valtakunnalliset hankkeet

Tämä arvioinnin osio pohjautuu haastatteluihin ja tietoaineistojen analyysiin. Jokaisesta ohjelmakauden 2007–2013 valtakunnallisesta hankkeesta kerättiin hankehakemus, tukipäätös, indikaattoritoteumalomake sekä loppuraportti sekä rahoitus- ja maksatustiedot Maaseutuviraston Hanke2007 -tietokannasta. Lisäksi jokaisesta hankkeesta etsittiin tietoa hankkeen internet-sivuilta. Muutamasta hankkeesta oli saatavilla myös väliarviointi, itsearviointimateriaalia tai hankkeesta tehty opinnäytetyö. Jokaisen hankkeen materiaali tiivistettiin tätä arviointia varten laadittuun analyysitaulukkoon, jota käytettiin avuksi analyysivaiheessa.

Dokumenttianalyysiä täydennettiin fokusryhmä- ja puhelinhaastatteluilla. Fokusryhmähaastattelu toteutettiin 24.8.2017 Yyterissä MAKE-ohjelmavastaavien tapaamisessa, johon osallistuivat ELY-keskusten maaseutuvastaavat sekä Mavin ja MMM:n maaseudun kehittämissyksikön henkilöstöä. Fokusryhmähaastattelussa käytettiin äänestyksissä Screen.io-ohjelmaa. Teemahaastattelut toteutettiin 23.8.–28.9.2017 välisenä aikana. Puhelinhaastatteluun osallistui 20 asiantuntijaa (9 valtakunnallisten hankkeiden projektipäällikköä, 5 hankkeiden ohjausryhmien jäsentä, 3 hankkeiden osatoteuttajaa, 1 hankevastaava ja 2 Hämeen ELY-keskuksen edustajaa).

Valtakunnalliset koordinaatiohankkeet

Koordinaatiohankkeiden arviointi pohjautuu tietoaineistojen, hankkeiden kohde- ja sidosryhmäkyselyn sekä haastatteluiden analyysiin. Koordinaatiohankkeesta kerättiin hankehakemukset, tehtävänkuvaukset, toiminnalliset raportit, väliraportteja (mikäli oli saatavissa), ohjausryhmäpöytäkirjat ja hankkeista saatavilla ollut esittelymateriaali. Aineistoa oli saatavissa myös hankkeiden internet-sivuilta. Lisäksi hankkeilta pyydettiin seurantatietoa hankkeen rahoituksen toteutumisesta, ja toteuttajien itsensä seuraamien indikaattoreiden toteumista.

Arvioinnissa toteutettiin hankkeilta saaduilla yhteystiedoilla hankkeiden kohde- ja sidosryhmäkysely. Kysely oli avoinna vastattavaksi 8.–28.8.2017 välisen ajan ja vastaajia muistutettiin kyselystä useita kertoja. Kysely tavoitti noin 850 henkilöä ja vastauksia saatiin 193 kpl. Kyselyvastausten koordinaatiohankkekohtainen jakauma oli seuraava. Lisäksi seuraavassa on esillä kyselyvastaajien edustamat organisaatiotyypit siltä osin, kuin niitä ilmoitettiin kyselyssä arvioitsijalle.

Taulukko 4. Kyselyvastausten määrä teemoittain (lkm):

| | |
|--------------------------|------------|
| Energiatehokkuus | 27 |
| Green Care | 32 |
| Luomu | 27 |
| Luonnontuotteet | 17 |
| Lähiuoka | 38 |
| Matkailu (Rural Finland) | 52 |
| YHTEENSÄ | 193 |

Taulukko 5. Kyselyvastaajien organisaatiotyyppi/organisaatio (kaikki vastaajat eivät kuitenkaan ilmoittaneet omaa taustaorganisaatiotaan).

| | % vastaajista |
|------------------------------------|---------------|
| Koulutus- ja tutkimusorganisaatiot | 27 |
| Järjestöt, yhdistykset | 25 |
| Yritykset | 9 |
| ELY-keskukset | 8 |
| Kehittämisyhtiöt tms. | 7 |
| Kuntaorganisaatiot | 6 |
| Luonnonvarakeskus | 4 |
| Maakuntien liitot | 3 |
| MMM | 3 |
| Metsäkeskus | 3 |
| Muita | 5 |

Koordinaatiohankkeiden arvioinnissa toteutettiin teemahaastatteluita 17.8.–25.9.2017 välisenä aikana. Tällä tiedonhankinnalla saatiin vastauksia kysymyksiin yhteensä 15 asiantuntijalta. Koordinaatiohankkeiden arvioinnin yhden aineiston muodostaa lisäksi em. Yyterissä toteutettu fokusryhmähaastattelu, jossa käsiteltiin myös koordinaatiohankkeisiin liittyviä kysymyksiä.

Käynnissä olevat valtakunnalliset hankkeet

Arvioinnin kolmas osio perustuu tietoaineistojen analyysiin, haastatteluihin sekä kyselyyn. Jokaisesta käynnissä olevasta valtakunnallisesta hankkeesta kerättiin hankehakemus, tukipäätös, maksatushakemuksen yhteydessä jätetty väliraportti sekä rahoitus- ja maksatustiedot Maaseutuviraston Hyrrätietokannasta. Lisäksi jokaisesta hankkeesta etsittiin tietoa hankkeen internet-sivuilta. Hankkeiden seurantatietoa saatiin hankkeiden projektipäälliköiltä sähköpostitse. Lisäksi joiltakin hankkeilta saatiin ohjausryhmämateriaalia vuodelta 2017. Jokaisen hankkeen materiaali tiivistettiin tätä arviointia varten laadittuun analyysitaulukkoon, jota käytettiin avuksi analyysivaiheessa.

Dokumenttianalyysiä täydennettiin puhelinhaastatteluilla, jotka toteutettiin 17.10.–16.11.2017 välisenä aikana. Puhelinhaastatteluun osallistui 15 asiantuntijaa (10 valtakunnallisten hankkeiden projektipäällikköä, 1 hankkeiden osatoteuttaja, 2 maa- ja metsätalousministeriön edustajaa ja 2 Hämeen ELY-keskuksen edustajaa).

Arvioinnissa toteutettiin hankkeilta saaduilla yhteystiedoilla hankkeiden kohde- ja sidosryhmäkysely, joka oli avoinna vastattavaksi 18.10-10.11.2017 välisen ajan ja vastaajia muistutettiin kyselystä useita kertoja. Vastauksia kyselyyn saatiin 79 kpl, tarkkaa määrää kyselyn kohdejoukosta ei ole tiedossa, koska muutama hanke haluaisi lähettää itse kyselyn kohde- ja sidosryhmilleen. Kyselyvastausten hankekohtainen jakauma on esitelty alla olevassa taulukossa.

Taulukko 6. Kyselyvastausten määrä hankkeittain (lkm):

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| Arktisuus Elintarvikeviennin Kärkenä | 7 |
| ArvoBio | 2 |
| EriHyvä | 8 |
| Finnish Food Innovations 2.0 | 8 |
| VILMA | 8 |
| Metsäpalvelumarkkinat Uudistuvat | 8 |
| Outdoors Finland | 11 |
| Tietoa ja Tuottoa Pienteurastamoihin | 9 |
| Uudistuva Hevostalous | 12 |
| Virtuaaliluonto | 5 |
| YHTEENSÄ | 79 |

Taulukko 7. Kyselyvastaajien organisaatiotyyppi

| | % vastaajista |
|------------------------------------|---------------|
| Koulutus- ja tutkimusorganisaatiot | 19 |
| Järjestöt, yhdistykset | 14 |
| Yritykset | 35 |
| ELY-keskukset | 11 |
| Valtionhallinto | 9 |
| Neuvontajärjestö | 4 |
| Hanke | 3 |
| Maakuntien liitot | 3 |
| Muut | 4 |

Suurin osa vastaajista (59 %) oli hankkeiden ohjausryhmän jäseniä. 24% vastaajista oli osallistunut hankkeen tilaisuuksiin ja tapahtumiin, kun taas 5 % edusti sidosryhmiä.

Tietolähteisiin ja tiedon keruuseen liittyvät ongelmat

Päättäneiden valtakunnallisten hankkeiden hankehakemusten ja loppuraporttien laatu vaihteli suuresti eri hankkeiden välillä. Yleisesti ottaen voidaan kuitenkin sanoa, että hyvälaatuista hankehakemusta seurasi myös hyvä loppuraportti. Osasta loppuraporteista ei käynyt ilmi hankkeen perustiedot, kuten rahoituksen käyttö. Muutamista hankkeista oli myös teetätetty ulkoinen väli- ja/tai loppuarviointi, ja osa hankkeista oli tehnyt itsearviointia. Nämä hankkeet pystyivät raportoimaan tuloksista jo loppuraportissa, kun taas valitettavan moni loppuraportti keskittyi hankkeen tuotoksiin. Lisäksi joidenkin hankkeiden materiaalit olivat vielä löydettävissä internetissä. Näin ollen joistakin hankkeista sai enemmän tietoa dokumenttianalyyysiin.

Ohjelmakauden 2007–2013 valtakunnallisista hankkeista on vain vähän indikaattoritietoa. Loppuraportin yhteydessä kerätty indikaattoritoteuma oli muutamalla hankkeella puutteellinen. Lisäksi kerättävät indikaattorit oli kytketty niihin Manner-Suomen maaseutuohjelman toimenpiteisiin, joita valtakunnalliset hankkeet toteuttivat. Näin ollen valtakunnallisista hankkeista ei ole yhtenäistä indikaattoritietoa.

Käynnissä olevista valtakunnallisista hankkeista on olemassa vain vähän seurantatietoa. Maksatushakemusten yhteydessä annettujen väliraporttien muodolle ja sisällölle ei ole erillisiä vaatimuksia. Siksi niiden laajuus ja laatu vaihtelevat runsaasti. Lisäksi useasta hankkeesta väliraporttiin ei ole kirjattu hankkeen omien tavoitteiden toteutumista, mikä vaikeuttaa huomattavasti hankkeen seurantaa. Tätä tietoa pyydettiin erikseen projektipäälliköiltä, jotka toimittivat tiedot marraskuun 2017 aikana.

Käynnissä olevien valtakunnallisten hankkeiden kohde- ja sidosryhmäkyselyjen vastausprosentti oli huomattavan alhainen. Kyselystä lähetettiin useita muistutuksia, ja hankevastaavia pyydettiin tiedottamaan sidosryhmiään asiasta. Kyselyn tuloksia ei voitu käyttää täysimääräisesti, vaan niitä käytettiin lähinnä muun arviointitiedon pohjalta tehtyjen johtopäätösten tukemiseen.

Haastatteluissa ongelmaksi nousi projektipäälliköiden siirtyminen muihin tehtäviin tai työpaikkoihin sekä eläköityminen. Tilannetta pyrittiin parantamaan etsimällä hankkeiden projektipäälliköiden uusia yhteystietoja sekä haastatteleamalla muita hankkeissa tärkeissä asemassa olleita henkilöitä kuten osatoteuttajia tai ohjausryhmän jäseniä.

4 PÄÄTTYNEIDEN VALTAKUNNALLISTEN HANKKEIDEN KUVAUS SEKÄ VASTAUS ARVIOINTIKYSYMYKSIIN (OSIO 1)

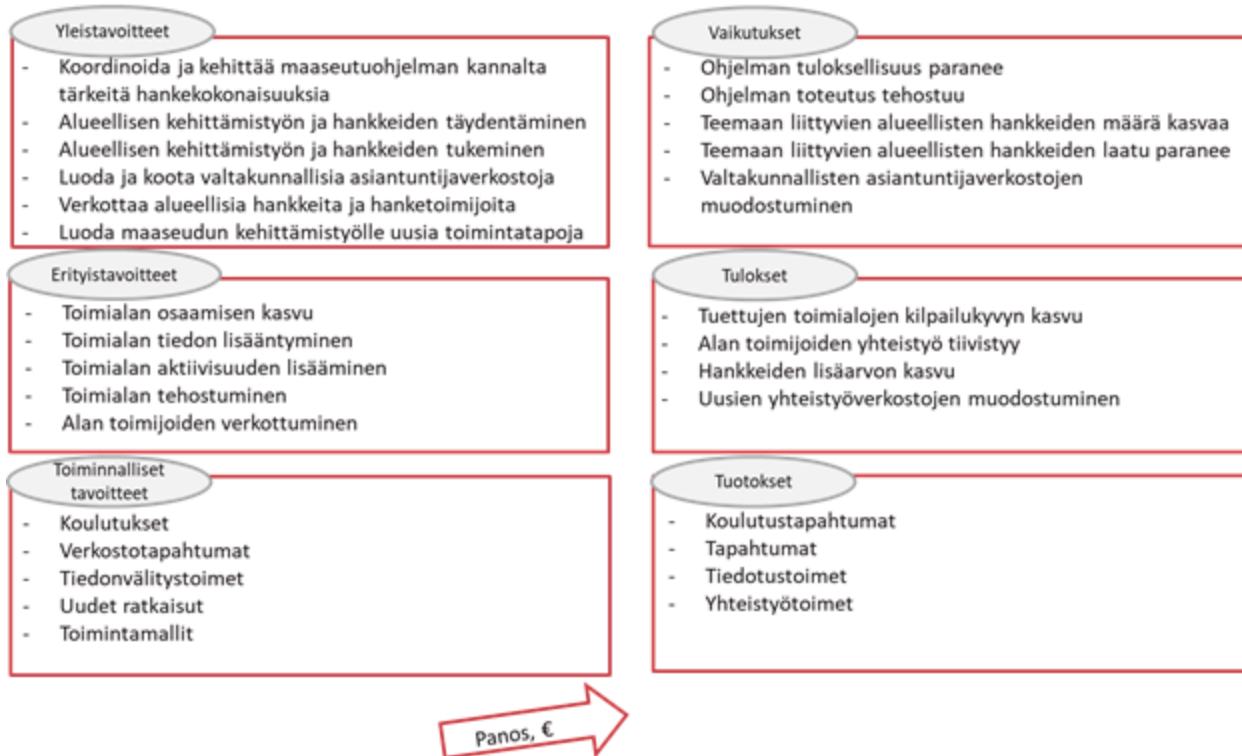
Valtakunnallisten hankkeiden toimenpidelogiikka

Ohjelmakauden 2007–2013 valtakunnallisille hankkeille oli määritelty yleistavoitteita Maaseutuviraston ohjeessa valtakunnallisten hankkeiden toteuttamisesta ja niiden valinnassa noudatettavasta menettelystä (Dnro 1444/23/2008). Valtakunnallisen hanketoiminnan tavoitteina oli kohdentaa Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman hankerahoitusta hankkeisiin, jotka parantavat ohjelman tuloksellisuutta ja tehostivat ohjelman toteutusta. Tavoitteena oli myös täydentää ja tukea alueilla tehtävää kehittämissiä sekä luoda ja koota valtakunnallisia asiantuntijaverkostoja. Lisäksi valtakunnallisen hanketoiminnan tavoitteisiin kuului maaseudun kehittämisohjelman kannalta tärkeiden hankekokonaisuuksien koordinointi ja kehittäminen sekä alueellisten hankkeiden ja hanketoimijoiden verkottaminen. Edellä mainittujen ohella tavoitteena oli luoda maaseudun kehittämistyölle uudenlaisia toimintatapoja sekä rakentaa uusia kumppanuuksia.

Valtakunnallisten hankkeiden toimenpidelogiikkaa ei oltu kuvailtu yksityiskohtaisesti ohjelmakauden 2007–2013 dokumenteissa. Yleistavoitteet oli asetettu, ja toiminnalliset tavoitteet sekä tuotokset polveutuivat Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman toimenpiteistä, joita valitut hankkeet toteuttivat. Ohjelmakaudella 2007–2013 valtakunnallisia hankkeita nimittäin toteutettiin toimintalinjoilla 1 (maa- ja metsätalouden kilpailukyvyyn parantaminen) ja 3 (maaseudun elinkeinoelämän monipuolistaminen ja maaseutualueiden elämänlaadun parantaminen) koulutus- ja tiedonvälityshankkeiden (toimenpiteet 111.1 ja 311), elinkeinojen kehittämishankkeiden (toimenpiteet 111.2, 124, 311, 312, 313 ja 321) ja yleishyödyllisten kehittämishankkeiden (toimenpiteet 321, 322 ja 323) kautta.

Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa (kuva 2) on luonnosteltu ohjelmakauden 2007–2013 valtakunnallisten hankkeiden toimenpidelogiikka. Täysin suoraviivaisia vaikutussuhteita ei vanhan kauden valtakunnallisille hankkeille voi tehdä, sillä käytettävien toimenpiteiden ja siten myös hankkeiden kirjo oli laaja.

Valtakunnallisten hankkeiden 2007 – 2013 toimenpidelogiikka

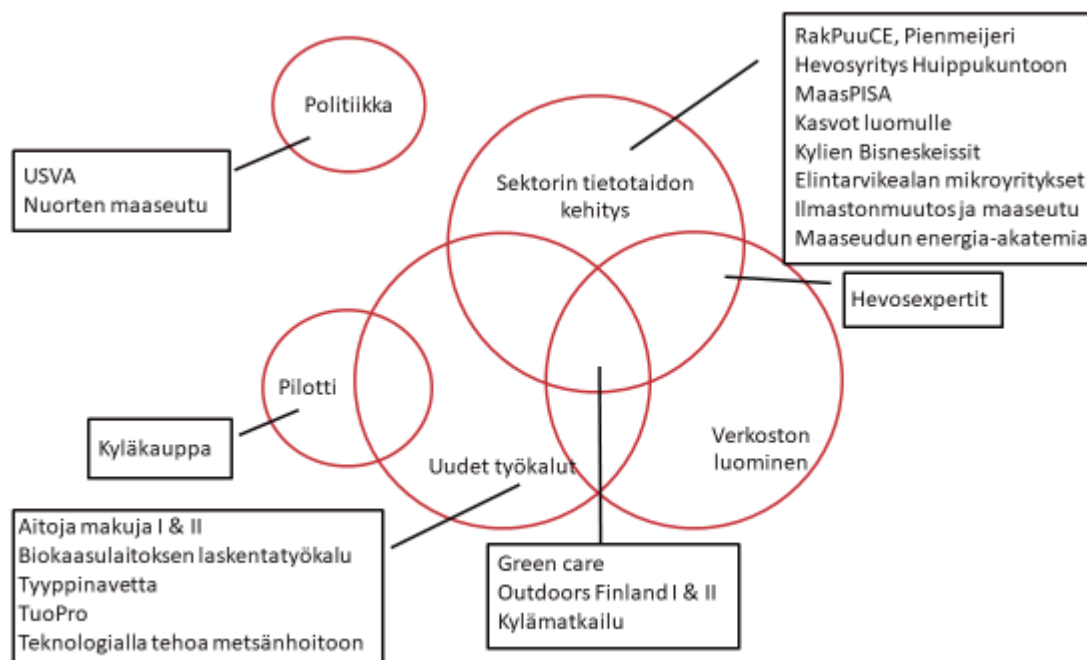


Kuva 2. Valtakunnallisten hankkeiden 2007–2013 toimenpidelogiikka.

Jokaisella valtakunnallisella hankkeella oli oma hankesuunnitelmaan kirjattu toimenpidelogiikkansa, vaikka sitä ei monessakaan hankkeessa oltu avattu tarkasti tai selvennetty visuaalisesti taulukkojen tai kaavioiden avulla. Hankesuunnitelman toimenpidelogiikan selkeys ja laatu näkyi sekä hankkeen toteuttamisessa että loppuraportissa hankkeen tuloksina. Nimittäin ne hankkeet, joiden toimenpidelogiikka oli mietitty ja kirjoitettu yksiselitteisesti hankehakemukseen ja joille oli asetettu tavoitteita, pystyivät viestimään tekemisestään ja saavutuksistaan selkeästi.

Karkeasti tyypiteltynä suurin osa viime ohjelmakauden valtakunnallisista hankkeista tavoitteli sektorinsa tietotaidon kehitystä tai uusien työkalujen (toimintamallien ja tekniikoiden) luomista. Tietotaidon kehitykseen liittyvät hankkeet olivat tyypillisesti koulutus- ja tiedotushankkeita, kun taas uusien työkalujen luomiseen tähtäävissä hankkeissa oli sekä yhteistyö- että koulutus- ja tiedotushankkeita. Sen sijaan tutkimushankkeisiin, joiden vaikutus näkyy strategisella politiikkatasolla, käytettiin yhteistyö-, koulutus- ja tiedotushankkeita. Mielenkiintoisen ryhmän muodostavat elinkeinojen kehittämishankkeet (toimenpiteet 312 ja 313), joiden tarkoituksena oli sekä kehittää sektorin tietotaitoa että luoda uusia työkaluja ja verkostoida toimijoita.

Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa (kuva 3) on hahmoteltu ohjelmakauden 2007–2013 valtakunnallisten kehittämishankkeiden tavoitteita päätyypeittäin. Hankkeiden kuvaukset löytyvät liitteestä 2.



Kuva 3. Valtakunnallisten hankkeiden 2007 – 2013 päätavoitteet tyypeittäin.

Hankkeiden rahoitus

Valtakunnallisille hankkeille myönnettiin (alkuperäisten hankesuunnitelmien sekä muutaman hankesuunnitelman muutoksen jälkeen) ohjelmakaudella 2007 – 2013 yhteensä 8,89 miljoonaa euroa julkista rahoitusta. Valtakunnallisten hankkeiden maksatukset olivat yhteensä 8,6 miljoonaa euroa, eli 97 % myönnettyistä varoista käytettiin. Suurin osa hankkeista käytti hankkeelle osoitetut varat kokonaan tai lähes kokonaan (katso taulukko 8).

Valtakunnallisten hankkeiden 2007–2013 kustannusarviot vaihtelivat 98 000 euron ja 650 000 euron välillä. Keskimäärin hankkeet saivat 390 000 euroa tukea, tukiprosenttien ollessa pääosin 100 % ja alimmillaan 85 %.

Taulukko 8. Valtakunnallisten hankkeiden 2007 – 2013 rahoitus ja rahoituksen toteuma (lähde: Hanke2007)

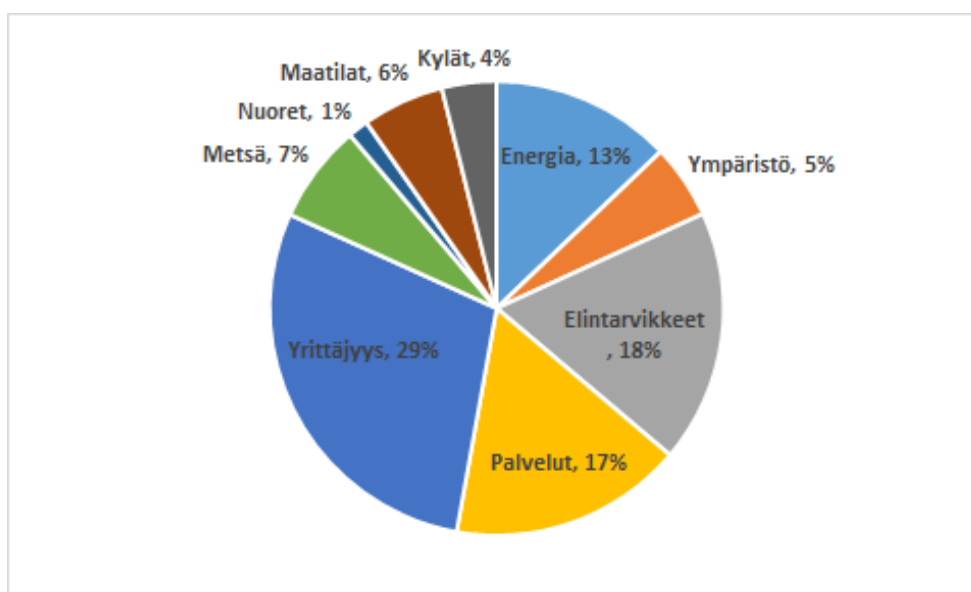
| Teema | Hankkeen nimi | Rahoitus € | Maksatus € | Varojen käyttöaste % |
|-----------------------|---|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|
| <i>Energia</i> | USVA – uusiutuvan energian arvoverkkojen ja innovaatioympäristön kehittämisohjelma | 400,000 | 377,597 | 94% |
| | Maaseudun energia-akatemia | 579,855 | 571,634 | 99% |
| | Biokaasulaitosinvestoinnin laskentatyökalu | 176,000 | 176,000 | 100% |
| <i>Ympäristö</i> | Kasvot luomulle – luomulähiuokayrittäjien markkinointi- ja viestintävalmennus | 208,000 | 186,885 | 90% |
| | Ilmastonmuutos ja maaseutu | 268,350 | 268,264 | 100% |
| <i>Elintarvikkeet</i> | Aitoja makuja | 380,000 | 380,000 | 100% |
| | Aitoja makuja II | 480,000 | 480,000 | 100% |
| | Pienmeijerien kasvun edellytykset | 147,900 | 147,900 | 100% |
| | Tuorekasvisten turvallisuuden parantaminen TuoPro | 609,900 | 609,900 | 100% |
| <i>Palvelut</i> | Pilottihanke: Kyläkaupasta yksityisten ja julkisten palveluiden käyttöliittymä | 272,000 | 271,952 | 100% |
| | Outdoors Finland - aktiviteettien kehittämisohjelman kansallinen koordinointi 2009 - 2011 | 650,000 | 636,600 | 98% |
| | Outdoors Finland II –aktiviteettien kehittämisohjelman kansallinen koordinointi 2012-2014 | 574,000 | 523,616 | 91% |
| <i>Yrittäjyys</i> | Elintarvikealan mikroyritysten valmentaminen päivittäistavarakaupan yhteistyökumppaneina | 124,164 | 97,752 | 79% |
| | Kylien bisneskeissit | 333,000 | 332,997 | 100% |
| | Green care –yrittäjyydestä elinvoimaa maaseudulle | 500,000 | 500,000 | 100% |
| | Hevosyritys huippukuntoon -koulutushanke hevosyrittäjille 2010-2013 | 354,600 | 354,138 | 100% |
| | Hevosexpertit | 97,650 | 94,890 | 97% |
| | RakPuuCe | 448,000 | 416,780 | 93% |
| | MAASEUTU-PISA –koulutushanke | 649,957 | 619,601 | 95% |
| | Teknologialla tehokkuutta metsänhoitoon - koneellisen istutuksen laaja käyttöönotto | 632,600 | 569,350 | 90% |
| <i>Nuoret</i> | Nuorten maaseutu: Nuorten tulevaisuuskuvat maaseudun kehittämistyön lähtökohtana | 130,000 | 130,000 | 100% |
| <i>Maatilat</i> | Tyypinavetta –hanke | 525,000 | 517,972 | 99% |
| <i>Kylät</i> | Teemapohjaisen kylämatkailun kehittäminen | 350,000 | 340,480 | 97% |
| YHTEENSÄ | | 8,890,976 | 8,604,310 | 97% |

Toimenpiteittäin tarkasteltuna euromääräisesti pienimmät hankkeet olivat ammatilliseen koulutukseen ja tiedotukseen liittyviä, keskimäärin 210 000 euroa. Toimenpiteitä 321 ja 331 toteuttavien valtakunnallisten hankkeiden kustannusarviot olivat keskimäärin 300 000–350 000 euroa. Euromääräisesti suurimmat hankkeet, keskimäärin 490 000–525 000 euroa, löytyivät toimenpiteistä 124, 312 ja 313. Valtakunnallisten hankkeiden rahoituksen jakauma toimenpiteittäin on eritelty taulukossa 9.

Taulukko 9. Valtakunnalliset hankkeet 2007 – 2013 toimenpiteittäin (lähde: hankehakemukset ja hankepäätökset)

| Toimenpide | Hankkeiden määrä | Rahoitus yhteensä | Osuus rahoituksesta |
|--|------------------|-------------------|---------------------|
| 111 Ammatillista koulutusta ja tiedotusta koskevat toimet | 3 | 624 250 | 7% |
| 124 Yhteistyö maatalouden ja elintarvikealan sekä metsätalouden uusien tuotteiden, menetelmien ja tekniikoiden kehittämiseksi | 6 | 2 923 355 | 33% |
| 312 Tuki yritysten perustamiseen ja kehittämiseen | 1 | 500 000 | 6% |
| 313 Matkailuelinkeinojen kehittäminen | 3 | 1 574 000 | 18% |
| 321 Elinkeinoelämän ja maaseutuväestön peruspalvelut | 2 | 605 000 | 7% |
| 331 Koulutus ja tiedotus | 8 | 2 756 855 | 31% |

Valtakunnallisten hankkeiden teemoista rahoitettiin eniten yrittäjyyttä (29 % kokonaisrahoituksesta). Palvelut ja elintarvikkeet saivat noin reilun kuudesosan rahoituksesta ja energia noin reilun kahdeksasosan. Muut teemat saivat 1–7 % valtakunnallisten hankkeiden kokonaisrahoituksesta. Kuvassa 4 näkyy valtakunnallisten hankkeiden teemoittainen rahoitusjakauma.



Kuva 4. Valtakunnallisten hankkeiden 2007–2013 rahoituksen jakauma teemoittain (lähde: hankepäätökset ja www.maasetu.fi)

Hankkeiden tuotokset

Valtakunnallisten hankkeiden tuotokset raportoitiin toimenpiteisiin liittyvällä indikaattorilomakkeella loppuraportoinnin yhteydessä. Indikaattorilomakkeet olivat kuitenkin osittain puutteelliset. Kuusi hanketta ei ollut raportoinut lainkaan tuotosindikaattoreita, ja kahdelta puuttuivat hankkeissa työskentele-

vien määrät. Suurin osa loppuraporteista sisälsi hankkeen omien tavoitteiden ja saavutusten raportointia tuotostasolla, mutta ne eivät pääsääntöisesti ole vertailukelpoisia.

Indikaattorilomakkeiden perustella ammatillista koulutusta ja tiedotusta koskevissa hankkeissa (tp 111) järjestettiin 17 tilaisuutta, tuotettiin 30 julkaisua ja järjestettiin 40 koulutusta, joiden kesto oli 139 oppilastyöpäivää. Yhteistyöhankkeissa (tp 124) tuettiin 132 yhteistyötoimea ja 30 tilaa otti uusia tuotteita tai tekniikoita käyttöönsä. Elinkeinoelämän ja maaseutuväestön peruspalveluiden (tp 321) kautta taas parannettiin palveluita 5 000 maaseudun asukkaalle ja luotiin 19 uutta palvelua. Koulutus- ja tiedotushankkeissa (tp 331) puolestaan järjestettiin 146 tilaisuutta, tuotettiin 27 julkaisua ja järjestettiin koulutuksia, joihin osallistui 2 171 henkilöä. Yhteensä valtakunnallisissa hankkeissa työskentelevien määrä oli 63 htv, josta muissa kuin valtion virastoissa ja laitoksissa työskentelevien osuus oli 34 htv.

Hankesuunnitelmissa oli asetettu erilaisia tuotostavoitteita hankkeille. Suurin osa määrällisistä tavoitteista liittyi tapahtumien, koulutusten, tuotettujen materiaalien ja osallistujien määrään. Hankkeiden heterogeenisyyden vuoksi myös hankkeiden tuotostavoitteet vaihtelivat laajuudeltaan ja kokoluokaltaan. Esimerkiksi tilaisuuksien lukumäärän haitari oli 1–60. Hankesuunnitelmia ja loppuraportteja vertaillen käy ilmi, että suurin osa hankkeista täytti hankkeelle asetetut määrälliset tuotostavoitteet täysin (13 kpl) tai melkein (5 kpl). Muutama hanke (3 kpl) ei päässyt asetettuihin tuotostavoitteisiin, pääosin kohderyhmän kiinnostuksen vuoksi. Yhdelle hankkeelle ei oltu asetettu määrällisiä tuotostavoitteita. Yhden hankkeen tuotoksista ei oltu raportoitu loppuraportissa, vaikka mittarit oli määritelty. Hankkeiden tuotostavoitteiden toteuma on listattu alla olevassa taulukossa 10.

Taulukko 10. Valtakunnallisten hankkeiden 2007–2013 tuotostavoitteiden toteuma (lähde: hankesuunnitelmat ja loppuraportit)

| Tuotostavoitteet saavutettu | Hankkeen nimi |
|-----------------------------|--|
| Täysin | Aitoja Makuja I & II, Biokaasulaitoksen laskentatyökalu, Hevosyritys huippukuntoon, Kylämatkailu, Nuorten maaseutu, Outdoors Finland I, Pilottihanke (kyläkauppa), RakPuuCE, kylien bisneskeissit, TuoPro, tyyppinavetta, USVA |
| Melkein | Elintarvikealan mikroyritykset, Hevosekspertit, Kasvot luomulle, Maaseudun energia-akatemia, MaaseutuPISA |
| Ei | Green Care, Ilmastonmuutos ja maaseutu, Teknologialla tehokkuutta metsänhoitoon |
| Ei tietoa | Outdoors Finland II, Pienmeijerit |

Arviointikysymyksiin annetut vastaukset

Hankkeiden tulokset

Onko valtakunnallisen kehittämishankkeen tuloksena syntynyt uutta aktiivisuutta / uutta yritystoimintaa / uutta yhteistyötä / uusia verkostoja?

Valtakunnallisille hankkeille oli määritelty pääosin laadullisia tulostavoitteita, jotka liittyivät tyypillisesti yhteistyöverkostojen luomiseen tai vahvistamiseen, tiedon leviämiseen ja käyttöön, uusiin toimintamalleihin, tuotteisiin ja tekniikoihin sekä osallistujien osaamiseen.

Dokumenttianalyysin ja haastattelujen perusteella suurin osa (14 kpl) hankkeista onnistui uuden yhteistyön tai uusien verkostojen luomisessa sekä olemassa olevien verkostojen vahvistamisessa (mm. Biokaasulaitoksen laskentatyökalu, Green Care, Hevosekspertit, Hevosyritys huippukuntoon, Kasvot luomulle, Kylämatkailu, Outdoors Finland I & II, RakPuuCE, Teknologialla tehoa metsänhoitoon, TuoPro, USVA). Keskitetty tiedon koonti sekä tiedon ja osaamisen lisääntyminen kohderyhmän keskuudessa mainittiin kuuden hankkeen loppuraportissa. Hankkeessa laadittujen materiaalien käyttö opetustarkoituksissa tai vapaasti oli tuloksena kahdeksassa hankkeessa (mm. Biokaasulaitoksen laskentatyökalu, Maaseudun energia-akatemia, Pienmeijeri). Kaksi hanketta (Elintarvikealan mikroyritykset, MaaseutuPISA) raportoi konkreettisista tuloksista hankkeeseen osallistujien piirissä (investoinnit, liikevaihdon kasvu, tuotelukumäärän kasvu). Uusia toimintamalleja puolestaan omaksuttiin neljässä valtakunnallisessa hankkeessa (mm. Green Care, kylämatkailu, Outdoors Finland). Haastatteluissa mainittiin hankkeiden tuloksina lisäksi hyöty yrityksille (RakPuuCE, Pilottihanke) sekä alueellisten hankkeiden syntyminen (Outdoors Finland II).

Valtakunnallisten hankkeiden tuloksia tarkasteltaessa on mielenkiintoista laadullinen ero tulostavoitteiden sekä loppuraportissa mainittujen tulosten välillä. Erityisesti lisääntynyt yhteistyö ja verkottuminen puuttui usealta hankkeelta tavoitteista, mutta se oli hankkeen tuloksena. Tulosten mittaaminen hankkeen aikana oli koettu vaikeaksi, eikä sitä oltu tehty monessakaan hankkeessa. Niissä hankkeissa, joissa oli tehty itsearviointia, oli pystytty raportoimaan tuloksista kohderyhmän keskuudessa. Lisäksi on nähtävissä tietynlaista käsitteellistä sekaannusta tuotosten, tulosten ja vaikutusten välillä hankkeiden loppuraporteissa ja haastatteluissa. Osa haastatelluista sanoi, että hankkeen pohjustamaa uutta aktiviteettia on vaikea mitata, koska se voi johtua muistakin tekijöistä. Kahdessa loppuraportissa todettiin sama asia asetetun tulostavimittarin suhteen: hankkeen johdosta syntyneitä investointeja tai yrityksiä ei pysty hankkeen puitteissa seuraamaan ja mittaamaan.

Valtakunnallisilla hankkeilla odotettiin olevan vaikutuksia ohjelma- ja aluetasolla sekä teemaan liittyvien verkostojen tasolla. Hankkeilla nimittäin pyrittiin parantamaan maaseutuohjelman tuloksia ja toteutuksen tehokkuutta, lisäämään teemaan liittyvien alueellisten hankkeiden määrää ja laatua sekä muodostamaan valtakunnallisia asiantuntijaverkostoja. Jotta ohjelma- ja aluetason vaikutuksia voisi analysoida, pitäisi olla lähtötason tietoa sekä luotettavaa, spesifistä tietoa valtakunnallisista hankkeista. Aluetason hankkeille puolestaan pitäisi tehdä kysely valtakunnallisen hankkeen hyödyistä. Tämän arvioinnin puitteissa ei ollut resursseja pureutua näihin kysymyksiin. Sen sijaan haastatteluiden perusteella voi todeta, että valtakunnallisia asiantuntijaverkostoja on muodostunut eri teemojen ympärille.

Hankkeiden lisäarvo

Mikä on valtakunnallisen kehittämistoiminnan lisäarvo verrattuna alueellisesti tai paikallisesti toteutettiin hankkeisiin? Miten lisäarvoa tulisi mitata?

Valtakunnallisen hankkeiden lisäarvosta oli vaikea saada tietoa dokumenttien perusteella. Näin ollen tässä arviointikysymyksessä tukeuduttiin pääosin haastatteluihin ja fokusryhmähaastatteluun, joiden tulokset tukevat Hämeen ELY-keskuksen vuonna 2012 valtakunnallisille hankkeille lähettämän kyselyn tuloksia.

Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelman vuoden 2011 arviointiraportissa todettiin valtakunnallisilla hankkeilla olevan parhaimmillaan lisäarvoa. Esimerkkeinä mainittiin verkostot ja verkostomainen työskentely sekä niiden hyödyt kuten päällekkäisen työn vähentäminen ja ideat omaan työhön. Lisäksi

valtakunnallisuuden avulla pystyttiin saamaan parhaat toimijat ja valtakunnalliset järjestöt mukaan, toteuttamaan suuria hankkeita samanmuotoisina koko maassa sekä saamaan isoja kokonaisuuksia liikkeelle¹⁰.

Valtakunnallisten hankkeiden loppuraporteissa ja haastatteluissa tärkeimpinä valtakunnallisten hankkeiden tuottamana lisäarvona pidettiin päällekkäisen työn poistoa, tiedonvälitystä sekä maantieteellisesti hajallaan olevien toimialojen kehittämistä yhteisen hankkeen avulla. Tiedonvälityksen lisäarvona mainittiin sekä valtakunnallisen tiedonvälityksen analyttisyys, tiedotusmateriaalit ja tiedonsiirto yksittäisten hankkeiden ulkopuolelle että toimialojen yleisen tietotaidon kasvu hankkeen johdosta. Muutama hanke (uusiutuvien luonnonvarojen strategia, RakPuuCE, tyyppinavetta, nuorten maaseutukuvat - tutkimus sekä biokaasulaitoksen laskentatyökalu) oli selkeästi järkevintä toteuttaa valtakunnallisesti, sillä niiden hyöty ei ollut yksittäiseen alueeseen sidottu. Lisäksi Outdoors Finland I ja II -hankkeet liittyivät tiiviisti kansalliseen matkailustrategiaan. Haastatteluissa mainittiin lisäksi valtakunnallisen hankkeen lisäarvoksi alan kehittämistyön kansallisen näkyvyyden (Aitoja Makuja), valtakunnan parhaan erityisosaamisen käyttämisen hanketoiminnassa (Hevosyritys huippukuntoon, MaaseutuPISA) sekä toimialan käytäntöjen yhtenäistämisen (TuoPro).

Fokusryhmähaastattelussa valtakunnallisten hankkeiden lisäarvoksi nähtiin verkostoinnin, yhteistyön ja teemojen kehityksen lisäksi myös uusien tarpeiden ja trendien ennakointi ja esiin nosto, kokeilu ja pilotointi sekä potentiaalisten tai alueellisesti pienten toimialojen tukeminen valtakunnallisella toiminnalla. ELY-keskusten maaseutuvastaavat painottivat valtakunnallisten hankkeiden ajoituksen tärkeyttä. Valtakunnallisten hankkeiden tulisi alkaa heti ohjelmakauden alussa, ennen muita hankkeita, jotta niillä olisi mahdollisimman paljon vaikutusta. Tähän tarvittaisiin valtakunnallisten hankkeiden teemojen varhaista sopimista sekä rahoituksen järjestämistä ohjelmakausien vaihteessa.

Hankkeiden lisäarvoa voisi tutkia kyseiseen teemaan liittyviltä alueellisilta ja paikallisilta hankkeilta kyselytutkimuksen avulla. Lisäarvon mittaaminen sen sijaan on vaikeampaa, etenkin kun usein lisäarvo tulee siitä, että jotakin ei tehdä useaan kertaan. Tässä tapauksessa voisi lähteä liikkeelle esimerkiksi ennen valtakunnallista hanketta toteutettujen, teemaan liittyvien alueellisten tai paikallisten hankkeiden tuotoksista (tuote, toimintatapa, tiedotus) ja arvioida niihin käytetyt resurssit. Jos verrataan valtakunnallisten hankkeiden tuotoksia ja niihin käytettyjä resursseja, voidaan estimoida valtakunnallisten hankkeiden tuottama hyöty, olettaen että valtakunnallisten hankkeiden ansiosta samoja tuotoksia ei enää tuoteta alueellisella ja paikallisella tasolla.

Hankkeen tuloksellisuus, täydentävyys ja relevanssi

Miten valtakunnalliset kehittämishankkeet ovat edistäneet maaseutuohjelman tavoitteita?

Dokumenttianalyysin ja haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että valtakunnalliset hankkeet ovat pääsääntöisesti edistäneet maaseutuohjelman tavoitteita, joita ohjelmakaudella 2007–2013 olivat maa- ja metsätalouden kilpailukyvyyn parantaminen, ympäristön ja maaseudun tilan parantaminen sekä maaseutualueiden elämänlaatu ja maaseudun elinkeinoelämän monipuolistaminen. Näiden päätavoitteiden alla hankkeet edistivät mm. elintarvikealan kilpailukykyä, maaseudun palveluntarjontaa, kylien kehittämistä, energiatehokkuutta, maaseudun toimijoiden osaamista sekä maaseutumatkailua. Kytkös maaseu-

¹⁰ Keränen R. et al, Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma 2007-2013, arviointiraportti vuodelta 2011, s.20 -21

tuohjelman tavoitteisiin oli perusteltu hankehakemuksissa, ja myöhemmin se näkyi erityisesti hankkeen teeman ja hankkeessa käytetyn maaseutuohjelman toimenpiteen kautta.

Olemassa olevan tiedon perusteella ei ole mahdollista analysoida, missä määrin valtakunnalliset hankkeet edistivät maaseutuohjelman tavoitteita.

Miten valtakunnalliset kehittämishankkeet ovat vastanneet toimintaympäristön ja alueiden tarpeisiin ja mahdollisiin uusiin toimintaympäristön muutoksista aiheutuneisiin haasteisiin?

Haastatteluista kävi ilmi, että hankkeet ovat pääsääntöisesti vastanneet toimintaympäristön muutoksista aiheutuneisiin haasteisiin ja ovat paikanneet alaa haittaavia aukkoja tai valmistelleet alaa tulevaisuudessa odottaviin muutoksiin. Muun muassa Ilmastomuutos ja maaseutu, USVA, RakPuuCE, biokaasulaitosinvestoinnin laskentatyökalu ja maaseudun energia-akatemia hankkeet toimivat hyvänä esimerkkinä hankkeista, jotka valmistelevat alaa tulevaisuutta varten. Hevosalan hankkeet (Hevosyritys huippukuntoon ja Hevosexpertit) taas esimerkiksi saivat alkunsa hankkeen kohderyhmän parissa vuosien varrella syntyneestä tarpeesta saada nopeasti muuttuneelle ja kasvaneelle alalle koko toiminnan kattavaa tutkimusta ja yhteisiä käytäntöjä. Kaupan pienyksiköihin ja lähi- ja luomuruokaan keskittyvät hankkeet vastasivat ongelmaan maaseudun vähenevästä palvelutarjonnasta ja elinkeinosta. Poikkeuksetta jokainen hanke katsoi tulevaisuuteen ja otti huomioon mahdolliset muuttujat (ilmasto, maakuntaudistus, talous, kestävä kehitys jne.)

Miten hankkeet ovat tukeneet ja täydentäneet alueilla tehtävää kehittämistyötä?

Haastatteluista ilmeni, että valtakunnalliset hankkeet ovat tukeneet ja täydentäneet alueella tehtävää kehittämistyötä erityisesti tekemällä yhteistyötä alueellisten hankkeiden kanssa (TuoPro, Aitoja Makuja), luomalla verkostoja (Outdoors Finland I & II, Green Care) sekä luomalla toimintamalleja (Green Care). Dokumenttien ja haastattelujen perusteella voi sanoa, että muutama hanke (nuorten maaseutu, USVA, biokaasulaitoksen laskentatyökalu) keskittyi valtakunnan tason tarpeisiin, eikä niillä ollut kosketuspintaa alueelliseen kehittämistyöhön.

Useat valtakunnalliset hankkeet ovat tukeneet alueellisia saman teeman hankkeita. Valtakunnallisten hankkeiden jalkauttaminen oli helppoa alueille, joilla oli käynnissä saman teeman alueellinen hanke. Hankkeet tukivat toisiaan, esimerkiksi päällekkäisen työn minimoinnilla. Osassa hankkeita esimerkiksi ohjausryhmän jäsenet ovat hankkeen aikana verkostoituneet ja käynnistäneet alueellisen hankkeen, mutta toimintatavan ei kuitenkaan voi sanoa vakiintuneen valtakunnallisessa hanketoiminnassa, vaikkakin se olisi hyvin toivottavaa. Lisäksi jotkut valtakunnalliset hankkeet toimivat kimmokkeina alueellisille ja paikallisille hankkeille (kylämatkailu)¹¹.

Hankkeiden tulokset pääsääntöisesti elävät edelleen ja hankkeen tuotoksia on viety oppilaitoksiin opeusmateriaaleiksi (Kasvot luomulle, TuoPro) tai neuvojille (ilmastonmuutos). Tuloksia käytetään myös yrityksissä (Outdoors Finland II, kylämatkailu, RakPuuCE, TuoPro, Green Care) ja jatkohankkeissa (ilmastonmuutos, Outdoors Finland II). Haastattelujen pohjalta tärkeäksi koettiin hankemateriaalien helppo saatavuus hankkeen aikana ja sen jälkeen. Usein hankkeiden verkkosivujen ylläpito lakkaa hankkeen jälkeen tai tuloksista tehdyt kopiot eivät ole virallisiksi julkaisuksi muokattuja, eli ne eivät sovi kirjasto-

¹¹ ENRD, Promoting Village-based Tourism in Finland http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/app_templates/enrd_assets/pdf/gateway/Project-life-cycle_FI_final_06.2014.pdf

jen pysyvään valikoimaan. Tärkeää on siis verkkosivujen ylläpito hankkeen jälkeen sekä virallisiksi julkaisuiksi tehty fyysiset kopiot, jotta hankkeen tuotoksia voidaan hyödyntää hankkeen jälkeenkin.

Hyöty hankkeesta alueella

Kokevatko toimijat alueilla (ELY-keskusalueen oppilaitokset, kehittämissyhtiöt, järjestöt) hyötynensä valtakunnallisesta hankkeesta?

Dokumenttianalyysin ja haastattelujen perusteella valtakunnalliset hankkeet poikkeuksetta ovat hyödyttäneet alueiden oppilaitoksia tekemällä yhteistyötä, jakamalla hankkeessa tuotettua materiaalia oppimateriaaliksi ja luomalla uutta keskustelua ja oppinnäytetöitä. Ammattikorkeakoulut ja yliopistot ovat toimineet lähes jokaisessa hankkeessa osatoteuttajina tai ohjausryhmän jäseninä, joten oppilaitosyhteistyö on toteutunut. Kehittämissyhtiöiden rooli tiedonvälittäjänä valtakunnallisille hankkeille on merkittävä. Hankkeen on vaikea tavoittaa alueellisia pieniä toimijoita ilman alueellisen kehittämissyhtiön tukea. Järjestöjen mukana oleminen tuo molemminpuolista hyötyä: järjestö tarjoaa teeman verkostoa hankkeen käytettäväksi ja järjestöt saavat hankkeen avulla teemaa kehitettyä. Monella valtakunnallisella hankkeella valtakunnallisen järjestön mukana oleminen on ollut tärkeää valtakunnallisen toteutuksen ja etenkin viestinnän kannalta. Esimerkiksi Hevosexpertit hankkeen viestintä tapahtui ainoastaan alan järjestöjen sisäisesti, koska muuten osallistujia hankkeen koulutuksiin ja tilaisuuksiin olisi ollut liikaa. Haastatteluissa nousi esille myös alueverkostojen kehittyminen, mikä hyödyttää alueen toimijoita (Outdoors Finland).

Onko alueiden välillä eroja, mitkä alueet ovat pystyneet hyötymään valtakunnallisista hankkeista parhaiten? Mistä alueiden väliset erot johtuvat?

Fokusryhmähaastattelussa ELY-keskusten maaseutuvastaavia pyydettiin nimeämään kolme viime ohjelmakauden valtakunnallista hanketta, jotka eniten hyödyttivät heidän edustamaansa ELY-keskusaluetta. Aitoja Makuja I ja II-hankkeet saivat 14 mainintaa, Outdoors Finland I ja II-hankkeet 9, Hevosyritys huippukuntoon 4, Green Care 2 ja USVA 2. Lisäksi yksittäisiä mainintoja oli seuraavista hankkeista: TuoPro, Teknologialla tehokkuutta metsänhoitoon, RakPuuCE, Kylämatkailu, Kasvot luomulle ja Nuorten maaseutu.

Dokumenttianalyysissä ja haastatteluissa havaittiin noin kolmasosassa hankkeista alueiden välillä eroja siinä, miten hankkeesta on pystytty hyötymään. Pääasiassa hankkeen vaikuttavuuteen alueella haastattelujen perusteella vaikutti se, kuinka paljon kyseisen teeman toimintaa alueelta löytyy. Esimerkiksi matkailuhankkeissa eniten hyötyivät luonnollisesti maakunnat, joilla on mm. houkuttelevia retkeilykohteita ja maidontuotantohankkeissa ne alueet, jonne navetat ovat keskittyneet. Hankkeen vaikuttavuutta alueella paransi huomattavasti toiminnassa oleva alueellinen saman teeman hanke, minkä seurauksena alueelta löytyi teeman parissa aktiivisesti työskenteleviä henkilöitä ja verkostoja (esim. Hevosyritys huippukuntoon). Lisäksi selkeä vastuuhenkilö (esim. kyläasiamies tai matkailukoordinaattori) teeman alalta auttoi hankkeen hyödyntämisessä alueellisesti ja paikallisesti (kylän bisneskeissit, kylämatkailu). Lisäksi fokusryhmähaastattelussa mainittiin, että substanssipainotteisten ja alueverkoston palveluun keskittyvien hankkeiden välillä on eroja. Nimittäin alueverkoston palvelu on hankalaa, jos alueilla ei ole vastaanottavaa verkostoa tai vastuunottajaa. Toisaalta, fokusryhmähaastattelussa nousi esille, että Outdoors Finland -hankkeet eivät innostaneet Lapissa, koska matkailun koordinaatio tehtiin omalla alueella. Yksi tärkeä tekijä hankkeen alueelliseen vaikuttavuuteen on alueellisten toimijoiden aktiivisuus ja se, miten hanke otettiin vastaan.

Haastatteluissa nousi esille, että toteuttajien maantieteellisellä sijainnilla koettiin olevan vaikutusta valtakunnalliseen toteutukseen siten, että esimerkiksi Jyväskylän yliopiston ollessa toteuttajana eniten aktiivisuutta saivat Keski-Suomessa järjestetty toiminta ja samoin hankkeen vaikuttavuus koettiin suurimmaksi samalla alueella. Myös hankkeen osatoteuttajien maantieteellisellä sijainnilla (hevosekspertit, maaseudun energia-akatemia, USVA) ja ohjausryhmällä on vaikutusta siihen, että toiset alueet ovat hyötyneet hankkeesta enemmän.

Miksi toiset alueet ovat olleet aktiivisempia hyödyntämään valtakunnallisia hankkeita? Mistä aloite yhteistyöhön on syntynyt?

Yleisellä tasolla haastatteluissa mainittiin Länsi- ja Itä-Suomen välisiä havaittavissa olevia eroja valtakunnallisten hankkeiden toteutuksessa. Itä-Suomen vahvuus on aktiivisuus ja yhteisöllisyys: osallistuminen hankkeen järjestämiin koulutuksiin, työpajoihin ja seminaareihin on suurta. Sen sijaan vahva yhteisöllisyys on tullut vastaan liiketoimintaan liittyvissä hankkeissa, sillä koko yhteisön halutaan hyötyvän toiminnasta tasa-arvoisesti, jolloin yritystoiminnalla on suuri riski kaatua jo alkumetreillä. Länsi-Suomessa yleinen aktiivisuus jää heikommaksi, mutta valmiudet uuden liiketoiminnan luomiseen ovat hyvät. Aloite yhteistyöhön valtakunnallisen hankkeen kanssa syntyy useimmiten henkilökohtaisella tasolla ja henkilökohtaisten intressien pohjalta.

Ovatko alueet aktiivisesti tarjonneet verkostonsa valtakunnallisten hankkeiden käyttöön?

Kuten jo aikaisemmin on mainittu, alueelliset oppilaitokset, järjestöt ja kehittämissyhtiöt ovat suurimassa osassa hankkeita tarjonneet verkostonsa valtakunnallisen hankkeen tueksi, koska hyöty on ollut vastavuoroista. Myös alueellisten hankkeiden toteuttajat ovat tarjonneet tuloksiaan, kokemuksiaan ja verkostojaan valtakunnallisen hankkeen käyttöön.

Hankkeen toteutus valtakunnallisesti

Toteutettiin hankkeita käytännössä muutamalla ELY-keskusalueella vai koko maassa tasapuolisesti?

Hankkeen valtakunnallisessa toteutuksessa on huomattavaa vaihtelua hankkeiden välillä. Selkeä enemmistö hankkeista on toiminut tai ainakin pyrkinyt toimimaan koko valtakunnan alueella, jos alueellisena toimintana pitää ELY-alueitasoa. Loppuraporttien perusteella voi todeta, että tyypillisimmin valtakunnallisen hankkeen alueellinen ilmeneminen on tapahtunut koulutuksen tai seminaarin kautta. Näitä toimenpiteitä raportoi 14 hanketta. Koulutuksia ja seminaareja järjestäneistä hankkeista muutama oli tehnyt valtakunnallisen kierroksen kattaen kaikki maakunnat (tai ELY-alueet). Näiden lisäksi kymmenkunta hanketta oli toteuttanut koulutuksia ja seminaareja useammalla kuin viidellä paikkakunnalla. Näiden kohdalla todellinen alueellinen peitto kuitenkin vaihtelee huomattavasti. Suppeimmalla alueellisella peitolla toimineet hankkeet perustelevat koulutusten ja seminaarien sijaintia sillä, mihin on saatu parhaiten osallistujia. Yksi hanke raportoi, ettei parilla alueella alueellista tilaisuutta voitu järjestää ollenkaan pienen osallistujamäärän vuoksi. Muutamalla hankkeella alueellinen toiminta tarkoitti käytännössä esimerkiksi yritysten pariin tai kyliin jalkautumista. Nämä hankkeet toimivat varsin aktiivisesti ja kiersivät eri puolilla Suomea kohderyhmänsä perässä kysyntäohjautuvasti. Pari hanketta toteutettiin pääosin yhdellä alueella, joskin tulokset pyrittiin saattamaan laajempaan tietoisuuteen.

Miten valtakunnallinen toiminta toteutettiin?

Valtakunnallisuuden toteutuksessa on huomattavia eroja. Koulutus- ja seminaaritalaisuuksien järjestäminen oli selvästi tyypillisin tapa toteuttaa hanketta valtakunnallisesti. Näillä tavoitettiin toimijoita laajalti. Myös käytännönläheiset pilotoinnit ja testaukset kohderyhmissä toivat valtakunnallisen hankkeen alueelle. Muutaman tällaisen kohdalla toiminta oli varsin laajaa ja siten aidosti valtakunnallista. Haastattelujen ja dokumenttianalyysin perusteella voi todeta, että tiedon keruuta ja tiedon levittämistä toteutettiin valtakunnallisesti useassa hankkeessa (Aitoja Makuja, TuoPro, USVA, tyyppinavetta, nuorten maaseutu, Outdoors Finland, RakPuuCE). Osa hankkeista oli luonteeltaan viestinnällisiä ja näiden tavoitteena oli lisätä kohderyhmien tietoisuutta hankkeen aihepiiristä. Tyypillisesti seminaarien ja / tai koulutusten lisäksi hankkeet toteuttivat aktiivista valtakunnallista viestintää hyödyntäen varsin monipuolisesti erilaisia viestintäkanavia. Käytössä olivat mm. suorat uutiskirjeet, sosiaalinen media, lehti-ilmoitukset ja postikampanjat sekä yhteistyökumppaneiden oma viestintä, minkä kautta hankkeen näkökulmia levitettiin laajalti. Parissa hankkeessa valtakunnallisuus rajautui tulosten tai toimenpiteiden viestimiseen valtakunnallisesti, vaikka toiminta sinänsä ei useammalle alueelle jalkautunutkaan.

Miten usein valtakunnallisuus rajoittui sähköiseen tiedonvälitykseen?

Valtakunnallisuus rajoittui vain harvoin pelkästään sähköiseen tiedonvälitykseen. Dokumenttianalyysin perusteella voi päätellä, että vain kahdessa hankkeessa valtakunnallisuus rajoittui sähköiseen tiedonvälitykseen. Kaikki muut hankkeet sen sijaan pyrkivät aidosti toimimaan valtakunnallisesti ja levittämään hankkeen toimintaa muodossa tai toisessa alueelle. Aktiivisimmat hankkeet saivat aikaan kymmeniä paikallisia tapahtumia / tapahtumia, joissa hankkeen toimintaa käytännössä toteutettiin.

Hankeviestintä

Miten valtakunnallisten hankkeiden viestintä on onnistunut?

Valtakunnallisten hankkeiden viestintätoimenpiteet vaihtelevat huomattavasti hankkeiden välillä. Kärjistäen voisi todeta, että kevyimmillään viestintätoimenpiteistä on raportoitu hankkeelle luotu nettisivu, kun taas toisessa ääripäässä pystytään esittelemään opinnäytetöitä ja tieteellisiä julkaisuja tai luettelemaan kymmeniä tilaisuuksia ja kanavia, joiden kautta hanke on ollut toteutusaikanaan esillä. Fokusryhmähaastattelussa mainittiin onnistuneen viestinnän olevan brändityötä, minkä jotkut valtakunnalliset hankkeet ovat jo omaksuneet. Haastatteluissa nousi esiin erityisesti alueellisen viestinnän ja tulostiedotuksen tärkeys sekä sidosryhmien käyttäminen viestinnässä.

Viestinnän onnistumista voidaan mitata monella tavalla. Ensinnäkin viestinnän onnistumista kuvaa se, miten hankkeen toiminta on otettu kohderyhmässä vastaan. Onnistuneella viestinnällä pystytään herättämään kohderyhmän mielenkiinto ja sitouttamaan osallistujia jo varhaisessa vaiheessa mukaan hankkeeseen. Toisaalta viestinnän onnistumisena voidaan pitää myös tulosten monipuolista viestintää ja sitä, miten laajasti hankkeen tuotoksia ja tuloksia on pyritty hyödyntämään. Parhaimmillaan onnistunut viestintä on kuitenkin kaksisuuntaista, missä hankkeen toimintaa pystytään jatkuvasti kehittämään ja tarkentamaan kohde- ja sidosryhmien kautta tulevan viestin perusteella. Näistä näkökulmista ajatellen, pääosa viestinnän onnistumisista liittyy tulosten viestimiseen, toiseksi isoin joukko kohderyhmän sitouttamiseen ja vain pieni osa kaksisuuntaiseen, aitoon vuorovaikutukseen, jossa sekä hanketoteuttajat että kohderyhmä voivat oppia toisiltaan toteutusaikana.

Mitkä ovat ne tekijät, joilla hankkeille on onnistuttu saamaan näkyvyyttä ja niiden tulokset laajempaan käyttöön?

Dokumenttianalyysin ja haastattelujen perusteella voi todeta, että suurin osa valtakunnallisista hankkeista pyrki saamaan näkyvyyttä internet-sivujen ja artikkelien sekä median avulla. Valtaosa hankkeista tuotti loppuraportin tai eräänlaisen tulostiivistelmän, joita levittämällä hankkeen tuloksia pyrittiin saattamaan laajemman yleisön tietoisuuteen. Tyypillisesti hankkeet järjestivät myös loppuseminaarin ja jotkut hankkeet olivat esillä alan messuilla. Lisäksi muutamissa hankkeissa syntyi konkreettisia oppaita tai työkaluja, jotka sellaisenaan luonnollisesti jäivät kohde- ja sidosryhmien käyttöön (mm. Kasvot luomulle, hevosyritys huippukuntoon, kylämatkailu). Lopputuotokset luonnollisesti vaihtelevat hankkeittain.

Aineiston perusteella voidaan todeta, että parhaiten hankkeelle on onnistuttu saamaan näkyvyyttä, kun viestintää (kuten muutakin hanketta) on hoidettu ammattimaisesti. Tällöin viestintää on hoitanut joku henkilö päätoimisesti tai sitten hanke on käyttänyt viestintätehtäviin ostopalveluja. Onnistuneita esimerkkejä viestinnästä on esimerkiksi Outdoors Finland II -hankkeen puitteissa järjestetty bloggarikampanja sekä RakPuuCE- ja MaaseutuPISA-hankkeissa toteutettu koulutuksen markkinointi postitse kohderyhmille. Muutamissa hankkeissa näyttäisi siltä, että viestintään ei oltu varattu erikseen resurssia tai viestintätehtävät nähtiin hanketoteutuksessa toissijaisina muihin toimenpiteisiin nähden. Ammattimaisuus näkyy luonnollisesti varsin suurena vaihteluna viestinnän laadussa ja viestintäkanavien käytössä hankkeiden välillä. Yleisesti ottaen viestintä painottui perinteiseen mediaan, ja sosiaalisen median käyttö rajoittui useissa hankkeissa Facebookiin. Toisaalta hankkeissa on myös lähtökohtaisia eroja siinä mielessä, että osan hankkeista päätavoitteena on tietoisuuden lisääminen, missä monipuoliset viestintätoimet ovat keskeisessä asemassa. Joukossa on kuitenkin myös hankkeita, joiden toimet kohdistuivat varsin suoraviivaisesti kapeaan kohderyhmään, jonka kanssa pyrittiin saamaan hyvin käytännönläheisiä ratkaisuja ja hyötyjä aikaan.

Valtakunnallisista hankkeista viestittiin myös www.maaseutu.fi -sivustolla, missä jokaisesta valtakunnallisesta hankkeesta oli lyhyt esittely sekä yhteystiedot. Haastatteluissa kävi ilmi, että vaikka maaseutuverkosto oli jossakin määrin mukana valtakunnallisten hankkeiden viestinnässä, hankkeet olisivat voineet käyttää www.maaseutu.fi -sivustoa ja maaseutuverkoston viestintäkanavia tehokkaammin.

Miten hankkeiden kohderyhmät on tavoitettu?

Hankkeilla on hyvin vaihtelevia käytäntöjä siinä, miten ne ovat viestinnän keinoin pyrkineet tavoittamaan ja palvelemaan kohderyhmäänsä, ilmenee dokumenttianalyysistä ja haastatteluista. Lähes kaikilla hankkeilla oli ensinnäkin nettisivut joko omina sivuinaan tai toteuttajan tai sidosryhmän nettisivujen yhteydessä. Lisäksi valtaosa hankkeista pyrki tavoittamaan kohderyhmät säännöllisillä uutiskirjeillä, sähköpostitse tai sosiaalisen median välityksellä. Noin kolmannes hankkeista hyödynsi säännöllisesti myös lehtijuttuja ja -ilmoittelua yleismediassa tai alan ammattilehdissä. Parhaimmillaan hankkeet olivat valjastaneet aktiivisesti myös omat yhteistyöverkostonsa hankkeen toiminnasta ja / tai tuloksista viestimiseen.

Kohderyhmien tavoittamisen syvempään analyysiin tulisi toteuttaa viestintätutkimus valtakunnallisten hankkeiden viestinnästä. Päättyneiden hankkeiden osalta se on tosin haasteellista, sillä viestintätutkimus tulisi tehdä vielä hankkeen käynnissä ollessa tai pian sen loputtua.

Hyvät käytännöt, hankkeen onnistumiset ja haasteet

Mitkä ovat valtakunnallisen hanketoiminnan hyviä käytäntöjä? Miten syntyneet hyvät käytännöt on saatu leviämään laajempaan tietoisuuteen? Miten hyviä käytäntöjä olisi syytä kehittää / miten karikat olisivat vältettävissä?

Loppuraporttien analyysin perusteella hyviä käytäntöjä voidaan tunnistaa 16 hankkeesta. Hyvät käytännöt vaihtelevat konkreettisista työkaluista yhteistyömalleihin. Hyvänä käytäntönä pidettiin esimerkiksi konkreettisia oppaita ja työkaluja, joita raportoitiin kahdesta hankkeesta. Näiden kautta on pystytty konkreettisesti auttamaan hankkeen kohteena olleita tahoja ja tuomaan siten lisäarvoa näille organisaatioille. Toisena varsin konkreettisena hyvänä käytäntönä mainitaan hankkeen toiminnan jalkauttaminen alueelle ja lähelle kohderyhmiä. Tällaisia käytäntöjä raportoitiin neljässä hankkeessa. Tuomalla toiminta lähelle kohderyhmää päästään oikeasti vaikuttamaan hankkeen kohdejoukon käyttäytymiseen ja saamaan sitä kautta hyötyjä aikaan. Toimintatavallisena tai menetelmällisenä hyvänä käytäntönä voidaan mainita kohderyhmän kanssa sovellettu ongelma- tai haastekeskeinen mallintamismenetelmä, jonka tuloksena pystyttiin pienessä ajassa tuottamaan joukko ratkaisuehdotuksia. Näiden pohjalta kohderyhmä pystyi kehittämään omaa toimintaansa.

Haastatteluissa hyvin tyypillisenä hyvänä käytäntönä mainitaan myös verkostojen syntyminen ja laajentaminen sekä yhteistyön syventäminen. Tätä ei sellaisenaan voi kuitenkaan pitää hyvänä käytäntönä, vaan pikemminkin hankkeen toimintatapana tai sen ilmenemismuotona. Sen sijaan hyvänä käytäntönä voi pitää samaa teemaa sivuavien hankkeiden keskinäinen yhteistyö, jossa hankkeiden ohjausryhmätasolla on synkronoitu hankkeiden tekemisiä ja saatu sitä kautta parempaa kokonaisvaikuttavuutta aikaan. Dokumenttianalyysin perusteella voi todeta, että ne hankkeet, joissa on toteutettu itsearviointia, ovat kyenneet sekä reflektoimaan hankkeensa toimintatapoja ja tuotoksia systemaattisesti hankkeen ollessa käynnissä sekä keräämään ajantasaista tietoa tarpeista ja hankkeen tuloksista suoraan kohderyhmiltä. Jotkut itsearvioinnit toteutettiin opinnäytetöiden kautta, mikä viestii onnistuneesta oppilaitosyhteistyöstä.

Missä hanke onnistui hyvin?

Eriyisiä onnistumisia mainitaan 18 hankkeen loppuraportissa tai haastattelussa. Tyypillisesti onnistumisena pidetään verkostojen ja yhteistyön kehittyminen (mainittu myös hyvänä käytäntönä). Hankkeen toiminnan kautta pystyttiin joko laajentamaan olemassa olevaa verkostoa, tiivistämään yhteistyötä keskeisten sidosryhmien kanssa tai konkretisoimaan verkostomaisen toiminnan tavoitteita, työnjakoa ja roolitusta tai yhteistä organisoitumista. Toinen onnistumisten kokonaisuus liittyy tietoisuuden kasvattamiseen hankkeen sisällön ja tavoitteiden mukaisesti valituissa kohderyhmissä. Näiltä osin onnistuminen liittyi siihen, että tärkeää asiaa pystyttiin systemaattisesti ja pitkäjänteisesti viestimään ja tiedottamaan kohderyhmälle, mikä paransi kaikkineen edellytyksiä vaikuttavan toiminnan toteuttamiseen. Kolmessa hankkeessa erityisenä onnistumisena pidettiin suoria vaikutuksia kohderyhmään. Näissä hankkeissa hankkeen toimenpiteet vaikuttivat suoraan kohderyhmän toimintaan. Lisäksi kahdessa hankkeessa onnistumisena mainittiin hankkeen puitteissa järjestetyt koulutukset. Näissä hanketoteuttajat arvioivat joko sisältöjen osuneen erinomaisesti kohderyhmän tarpeeseen tai koulutuksen muuten vastanneen kysyntään. Molemmissa hankkeissa koulutuksen osalta tavoitteet ylittyivät ainakin osallistujamäärän suhteen. Ratkaisevassa asemassa koulutushankkeen onnistumisessa oli ennen hankehakua todettu toimijakentän aito hanketarve, koulutusmateriaalin sopivuus kohderyhmälle sekä toimialalla tunnettu ja uskottava hanketoteuttaja. Hyvien käytäntöjen tapaan tietopaketteja ja oppaita pidettiin neljässä hank-

keessa myös erityisenä onnistumisena. Näihin oltiin erityisen tyytyväisiä siksi, että hankkeiden tuotokset ja tulokset jäivät elämään myös hankkeen päätyttyä.

Fokusryhmähaastattelussa ELY-keskuksen maaseutuvastaavia pyydettiin nimeämään ohjelmakauden 2007–2013 viisi onnistuneinta hanketta. Eniten mainintoja saivat Aitoja Makuja I ja II -hankkeet, Outdoors Finland I ja II -hankkeet, Hevosyritys huippukuntoon, Ilmastonmuutos ja maaseutu sekä Green Care. Perusteluina näiden hankkeiden onnistumiselle mainittiin hankkeen näkyvyys, aktiivinen ja monikanavainen viestintä, toimijaverkoston kattavuus, yhteistyö alueellisten toimijoiden kanssa, tuotettujen materiaalien laatu ja ajankohtaisuus sekä toimijoiden asiantuntemus.

Fokusryhmähaastattelussa nousi esille sekä pitkäjänteisen kehittämisen tarpeellisuus että uusien avauksien tarve. Pitkäjänteinen kehittäminen näkyy esimerkiksi Aitoja Makuja I ja II -hankkeissa, jotka on rakennettu Ruoka Suomi -verkoston pitkäaikaiselle yhteistyölle. Sen sijaan Green Care -hanke edustaa kehittyvää sektoria, jonka kehittämisestä ja voimavarojen kokoamisesta on edistetty valtakunnallisella hankkeella.

Mitä ongelmia hankkeen toteuttamisessa koettiin?

Haasteita voidaan tunnistaa 19 hankkeen raporteista. Hyvin tyyppillisenä haasteena hankkeissa mainitaan sitoutumisen puute, minkä johdosta hankkeen tavoitteiden toteuttaminen kävi hankalaksi. Sitoutumisen puute näyttäytyi kahdenlaisena. Ensinnäkin puutteita nähdään kohderyhmän sitoutumisessa. Hankkeen toiminta käy hankalaksi, mikäli keskeinen hankkeen kohderyhmä on vaikeasti motivoitavissa ja sitouttavissa hankkeen toimintaan. Näissä haasteena saattoi olla erityisesti kohderyhmän aitojen tarpeiden tunnistaminen ja hankkeen toiminnan suuntaaminen tältä pohjalta. Toinen sitoutumispuutteen ilmenemismuoto liittyi hankkeen sidosryhmiin. Osa edellisen ohjelmakauden valtakunnallisista hankkeista oli luonteeltaan koordinoivia ja toimintaa yhteen kokoavia. Tällaisissa hankkeissa haasteita aiheutti sellaiset tahot, jotka eivät syystä tai toisesta näe tarvetta isommalle kokonaisuudelle tai eivät yksinkertaisesti halua tulla koordinoituiksi. Muutaman hankkeen kohdalla haasteena pidettiin myös rajallista resursointia. Tämä johtui pääsääntöisesti henkilöressusin alimitoituksesta. Näissä hankkeissa hankevetäjä toimi osa-aikaisesti, jolloin hankkeen laadukas toteutus kärsii. Muutaman hankkeen kohdalla tunnistetaan haaste kytkeä valtakunnallisen hankkeen toiminta yhteen alueellisen tekemisen kanssa. Tällöin kyse oli pääosin yritysten houkuttelusta hankkeen toiminnan pariin, joissakin yhteyksissä myös muun kehittämishankkeen kytkennästä alueelliseen ja paikalliseen tekemiseen. Vaikka muutama hanke piti järjestämiään koulutuksia erityisinä onnistumisina, muutama hanke vastaavasti nostaa koulutukset esiin yhtenä haasteista tai epäonnistumisista. Syystä tai toisesta joidenkin hankkeiden kohdalla järjestetyt koulutukset eivät puhutelleet kohdejoukkoa ja jäivät siten osallistujamäärältään vaatimattomiksi.

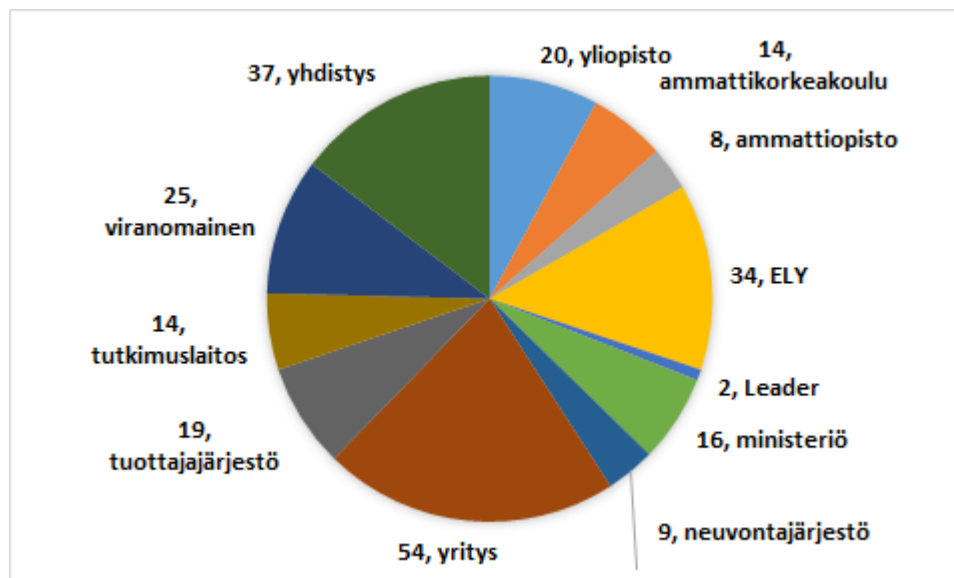
Hankkeen ohjausryhmä

Jokaisella valtakunnallisella hankkeella oli ohjausryhmä, joka koostui eri tahojen edustajista. Keskimäärin ohjausryhmässä oli 11 jäsentä, mutta jäsenten määrä vaihteli seitsemästä seitsemäntoista eri hankkeissa.

Valtakunnallisten hankkeiden ohjausryhmien jäsenistä noin viidesosa koostui yritysten edustajista ja noin kuudesosa oppilaitosten (yliopisto, ammattikorkeakoulu, ammattioppilaitos) edustajista (kuva 5). Yhdistyksillä oli myös tärkeä rooli valtakunnallisten hankkeiden ohjausryhmissä. Jokaisessa ohjausryh-

mässä oli myös edustaja Hämeen ELY-keskuksesta, joka hallinnoi valtakunnallisia hankkeita. Lisäksi joissakin ohjausryhmissä oli jäsenenä muiden ELY-keskusten edustajia.

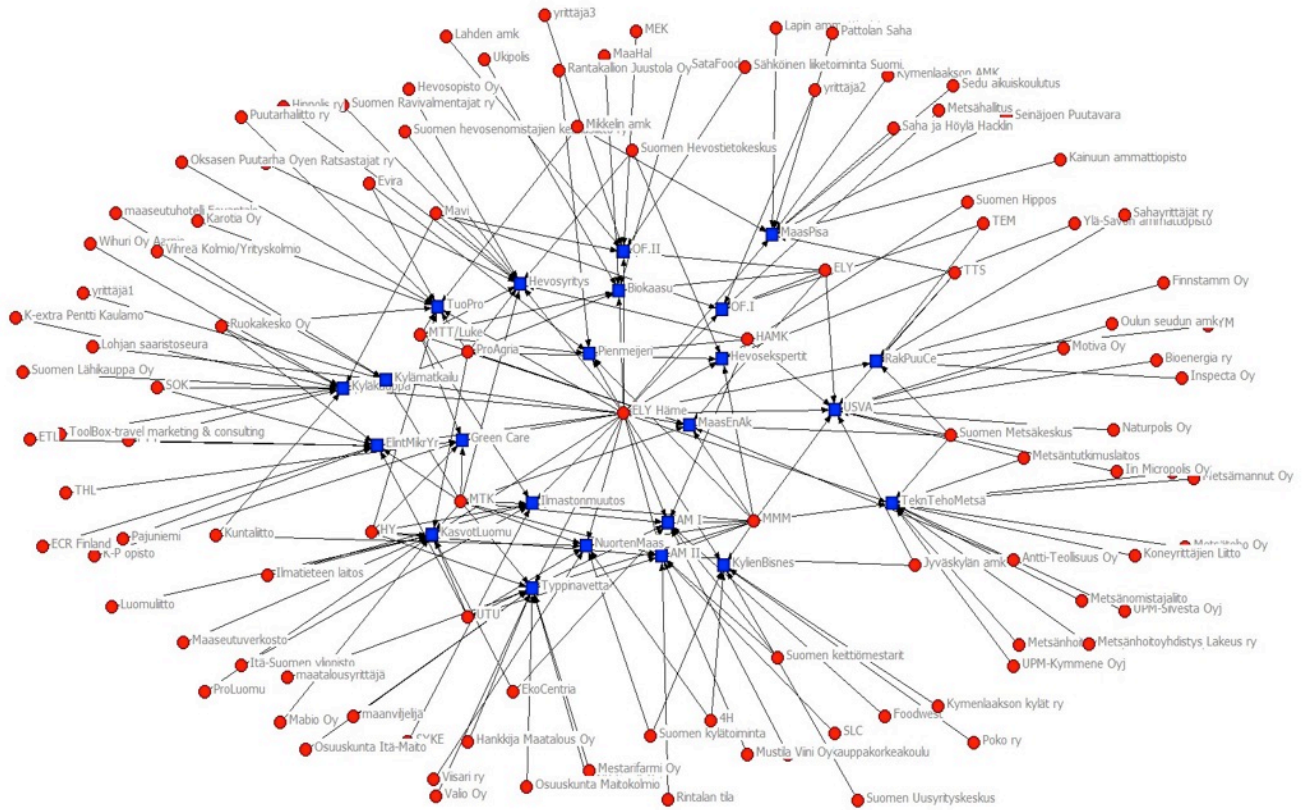
Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa (kuva 5) on yhteenveto hankkeiden ohjausryhmien jäsenten määristä organisaatioittain.



Kuva 5. Valtakunnallisten hankkeiden ohjausryhmien jäsenten määrä ja taustaorganisaatio (lähde: Valtakunnallisten hankkeiden 2007–2013 loppuraportit)

Ohjausryhmien jäsenistössä oli huomattavissa joitakin päällekkäisyyksiä. Nimittäin 22 ohjausryhmän jäsentä oli jäsenenä kahden eri hankkeen ohjausryhmässä ja kaksi jäsentä kolmen hankkeen ohjausryhmässä. Lisäksi yhdeksän hankkeen projektipäällikkö oli oman hankkeensa ohjausryhmän jäsen. Useassa hankkeessa myös osatoteuttajat olivat ohjausryhmän jäseniä. Haastatteluissa oltiin yleisesti ottaen tyytyväisiä ohjausryhmien toimintaan. Parhaimmillaan hankkeilla oli aktiiviset, asiantuntevat ja keskustelevat ohjausryhmät, jotka tukevat hanketta aidosti. Ohjausryhmän toiminnan nähtiin riippuvan hankkeen johtotavasta, ohjausryhmän koosta ja kokoonpanosta, puheenjohtajasta sekä jäsenten aktiivisuudesta. Joissakin haastatteluissa toivottiin hankkeen toimialan tuntevien ELY-keskusten toimialavastaavien osallistumista ohjausryhmiin.

Tarkastellessa ohjausryhmien jäsenien taustaorganisaatioiden (punaiset pisteet) osallistumista valtakunnallisten hankkeiden (siniset pisteet) ohjausryhmiin, voi huomata sekä tiettyjen toimijoiden (Hämeen ELY-keskus, MTT/Luke, ProAgria, MTK, Turun Yliopisto, Helsingin Yliopisto, HAMK, MMM, Mavi) tärkeyden usealle hankkeelle että hankkeiden ohjausryhmien pääasiallisen koostumisen omista sidosryhmistä. Useimmat ristikkäisjäsenyydet ohjausryhmissä tapahtuivat saman sektorin (esim. matkailu, hevostalous) hankkeissa. Alla olevassa kuvassa (kuva 6) on hahmoteltu verkostanalyysin keinoin ohjausryhmien muodostamaa valtakunnallista verkostoa.



Kuva 6. Valtakunnallisten hankkeiden ohjausryhmien verkosto taustaorganisaatioittain (lähde: Valtakunnallisten hankkeiden 2007–2013 loppuraportit)

5 VALTAKUNNALLISTEN KOORDINAATIOHANKKEIDEN KUVAUS SEKÄ VASTAUS ARVIOINTIKYSY- MYKSIIN (OSIO 2)

Valtakunnallisten koordinaatiohankkeiden toimenpidelogiikka

Valtakunnallisten koordinaatiohankkeiden tavoitteena on kehittää Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelman 2014-2020 toimivuutta ja tuloksellisuutta. Koordinaatiohankkeiden tarkoituksena on luoda verkostoja tiettyjen alojen hankkeiden kesken. Koordinaatiohankkeiden kautta pyritään siten tuomaan lisää tehoa yksittäisiin hankkeisiin sekä koko toimialaan. Koordinaatiohankkeiden avulla pyritään myös tukemaan teemoja, joissa odotetaan paljon alueellista ja paikallista yritys- ja hanketoimintaa.

Keskeinen valtakunnallisten koordinaatiohankkeiden toimintatapa on viestintä, johon sisältyy myös hankkeiden keskinäisen verkostoitumisen edistäminen. Valtakunnalliset koordinaatiohankkeet ovat luonteeltaan siten tiedonvälityshankkeita. Niiden tehtävä on koota ja analysoida tietoa ja nostaa esille hyviä käytäntöjä ja viestiä niistä alueille ja valtakunnallisesti. Koordinaatiotyön tavoitteena on myös osaltaan huolehtia siitä, että alueelliset hankkeet eivät tee päällekkäistä työtä. Koordinaatiohankkeet tukevat alueellista viestintää ja tuottavat rahoittajille ja muille sidosryhmille tietoa toimialan kehittämistarpeista (Hämeen ELY-keskuksen maaseuturahastoa koskeva vuosikertomus 2016).

Koordinaatiohankkeita valittiin rahoitettavaksi yhteensä **kuudessa teemassa**: energiatehokkuus, Green Care -hyvinvointipalvelut, luomu, luonnontuotteet, lähiruoka ja matkailu. Hankkeiden toiminnan lähtökohtana on kullekin koordinaatiohankkeelle laadittu **tehtävänkuvau**s, jota vasten myös koordinaatiohankkeiden toimintaa tarkastellaan. Seuraavassa on esillä keskeinen sisältö tehtävänkuvauksista teemoittain.

ProAgria Keskusten Liiton vetämä **Energiatehokkuudesta** kilpailukykyä maaseudulle -hanke edistää maaseutuohjelman ja energiatehokkuusdirektiivin mukaisien energiapalvelujen saatavuutta, käyttöä ja tunnettuutta maataloilla ja maaseutuyrityksissä. Hanke tiivistää energiatehokkuuden alalla toimivien verkostojen ja toimijoiden yhteistyötä. Energiatehokkuuden koordinaatiohankkeen päätehtävät on kuvattu tehtävänkuvauksessa seuraavasti:

- *Edistää energiatehokkuusdirektiivin tavoitteiden toteutumista maatilasektorilla ja maaseutuyrityksissä yhteistyössä hallinnon ja alan toimijoiden kanssa.*
- *Lisätä alueellisten hankkeiden välistä tiedonvaihtoa ja yhteistyötä sekä linkittää aluehankkeiden toiminnan valtakunnallisiin tavoitteisiin ja linjauksiin.*
- *Tuottaa aluehankkeiden, neuvojien ja Maaseutuverkoston käyttöön julkaisuja, selvityksiä, esitteitä ja tiedotusmateriaaleja.*
- *Kouluttaa ja informoi alueellisia hankkeita ja rahoittajia EU:n ja kansallisten linjausten vaatimuksista ja rahoitusmahdollisuuksista.*
- *Edistää maaseutuohjelman ja muiden rahoittajatahojen tukemien energiatehokkuustoimenpiteiden käyttöä.*
- *Järjestää maatalojen ja maaseutuyritysten energianeuvojille sekä neuvojiksi aikoville koulutuspäiviä ja muuta täydentävää koulutusta.*
- *Toimia tarvittaessa hallinnon asiantuntijana energiatehokkuustyön seurantaan ja raportointiin liittyvissä asioissa.*

Luonnonvarakeskuksen vetämä **Green Care** -koordinaatiohanke kokoaa ja ylläpitää eri alueiden Green Care -toimijoiden ja -hankkeiden yhteistyötä ja tiedonvaihtoa sekä sopii näiden välisestä työnjaosta. Toimijoiden yhteistyötä lisäämällä ja kehittämistyön päällekkäisyyksiä poistamalla tehostetaan koko maaseudun kehittämisohjelman tavoitteiden toteuttamista. Green Care -koordinaatiohankkeen päätehtävät on kuvattu tehtäväkuvauksessa seuraavasti:

- *Toteuttaa valtakunnallisia kehittämislinjauksia yhteistyöverkoston kanssa sekä arvioi ja seuraa näiden linjausten toteuttamista.*
- *Green Care -toimijoiden ja -hankkeiden yhteistyön käytännön toteuttaminen sekä työnjaosta sopiminen.*
- *Edistää ja tarvittaessa tukea erityisesti alueiden välisten hankkeiden käynnistymistä.*
- *Aktivoi monialaisen (esimerkiksi sote-ala, luonto- ja ympäristöala, matkailu, maatilat) yhteistyön rakentumista sekä edistää ja pilotoi uusien verkostojen ja palvelumallien syntyä.*
- *Koota ja tarvittaessa tuottaa uusia alan yhteisiä esittelymateriaaleja ja palvelumallikuvauksia, koulutusmateriaalia.*
- *Tuottaa ja ylläpitää alan yhteisen sähköisen tietopankin (mm. materiaalit, asiantuntijat, hanke-tiedot).*
- *Tuottaa tietoa alan yritystoiminnasta ja muusta alaa koskevasta toiminnasta sekä välittää tätä tietoa laajasti yhteistyöverkostolle.*
- *Koota alan palveluille yhteisiä ohjeistuksia sekä tuottaa malleja palveluiden tuottamiseen.*
- *Viedä yhteiset Green Care -palveluita koskevat laatutyökalut käytäntöön aluetason hanketyön kanssa yhteistyössä. Kehittää Green Care -brändiä ja jalkauttaa sitä alan toimijakentälle. Toteuttaa viestintää valtakunnan tasolla.*
- *Koota tarvittaessa teemakohtaisia lyhyitä tehokkaita työryhmiä alaa koskevien kehittämiskysymyksiä ratkaisemiseksi.*

Pro Luomu ry:n vetämän **Luomun** valtakunnallisen koordinaatiohankkeen tavoitteena on rakentaa luomualan kehittäjien tuki- ja kumppanuusverkosto, jolla on tiivis yhteys elinkeinon toimijoihin. Hanke palvelee alueellisia kehittäjiä osaamisen, tiedon, kokemusten ja hyvien käytäntöjen jakamisen kautta. Luomualan koordinaatiohankkeen tehtävät on kuvattu tehtäväkuvauksessa seuraavasti:

- *Koordinaatiohanke tukee ELY-keskuksia ja alueellisia toimijoita tuottamalla niille tietoa luomuruokaketjun ja markkinoiden tarpeista ja kehitysnäkymistä vienti mukaan lukien. Koordinaatiohanke seuraa tavoitteiden toteutumista ja tiedottaa etenemisestä.*
- *Koordinaatiohankkeen keskeinen toimintatapa on viestintä, joka sisältää myös yhteisiä kokouksia ja muuta verkostoitumista. Alueelliset luomuhankkeet ja muut luomualan toimijat kootaan vuosittain luomufoorumiin. Hyvistä tuloksista kerrotaan medialle ja muille luomuarvoketjun toimijoille. Koordinaatio tuottaa ja vie aluetoimijoille tietoa markkinoiden odotuksista ja kuluttajakäyttäytymisestä ja markkinoiden ajankohtaisesta kehityksestä. Koordinaatiohanke seuraa alan kehitystä eri tuoteryhmissä, jakelukanavissa ja tiedottaa kehityksestä. Alueelliset hankkeet ovat kuitenkin itse vastuussa omasta tiedotuksestaan, mutta koordinaatiohanke varmistaa viestien leviämisen laajemmalle.*
- *Koordinaatiohankkeen tehtävänä on luomuketjun ongelmakohtien ja niiden ratkaisuehdotusten viestiminen aluetoimijoille ja täten auttaa alueellisia kehittäjiä tekemään luomualan kasvu- to-*

teuttavia toimia. Koordinaatiohanke kokoaa ja analysoi tietoa, esittelee eri hankkeiden toimintaa ja tuloksia ja nostaa esille hyviä käytäntöjä ja viestittää niistä alueille ja valtakunnallisesti.

- *Koordinaatio myös huolehtii, että aluehankkeet eivät tee päällekkäistä työtä, sillä monissa asioissa yhdellä alueella kehitetty menetelmä toimii myös muilla alueilla. Koordinaatiohanke tukee alueellista viestintää ja yhdistää mediaviestintää ja alueilla toteutettavia tapahtumia.*

Helsingin yliopiston vetämä Luonnontuotteet monipuolistuvissa arvoverkkoissa -hanke koordinoi ja vahvistaa **luonnontuotealan** kehittämistyötä viestinnän ja tiedonvälityksen avulla sekä kokoamalla ja aktivoimalla alan hanketoimintaa. Hanke toimeenpanee Luonnontuotealan toimintaohjelmaa. Luonnontuotealan koordinaatiohankkeen päätehtävät on kuvattu tehtävänkuvauksessa seuraavasti:

- *Rakentaa ja ylläpitää luonnontuotealan toimijoiden ja hankkeiden välistä yhteistyötä ja tiedonvaihtoa ja sopia näiden välisestä työjaosta.*
- *Aktivoida toimialojen välistä yhteistyötä hyödyntäen alueellisia toimialaosajia (hyvinvointi- ja terveysala, matkailu, ruokapalvelut, biotalous, kosmetiikka jne.)*
- *Koota tarvittaessa teemakohtaisia kehittämissyrymiä (esim. luomuluonnontuotteet, luonnontuotealan kosmetiikka, villiyrtyt), ryhmät voidaan koota toimimaan joko koko hankkeen ajan tai vain tietyn kysymyksen ratkaisemiseksi.*
- *Wild-trendiin / pohjoisuuteen / luomuun perustuvan luonnontuotebrändin kehittäminen yhdessä toimijoiden kanssa ja tuotteistaminen. Kansainvälisen markkinoinnin osalta. tiivis yhteistyö ja yhteistapahtumat Arktisten Aromien verkostoa ja osaamista hyödyntäen.*

Turun yliopiston vetämän **Lähiruoan** koordinaatiohankkeen tavoitteena on lisätä ja tiivistää lähiruokialalla toimivien yhteistyötä ja verkostoitumisen avulla kasvattaa alan kilpailukykyä. Hankkeessa sovitaan yhteen kansallisia, alueellisia ja kansainvälisiä lähiruokaan liittyviä toimenpiteitä sekä vahvistetaan lähiruokaan liittyvien hankkeiden ja toimijoiden välistä tiedonvaihtoa, yhteistyötä ja työnjakoa. Lähiruoan koordinaatiohankkeen päätehtävät on kuvattu tehtävänkuvauksessa seuraavasti:

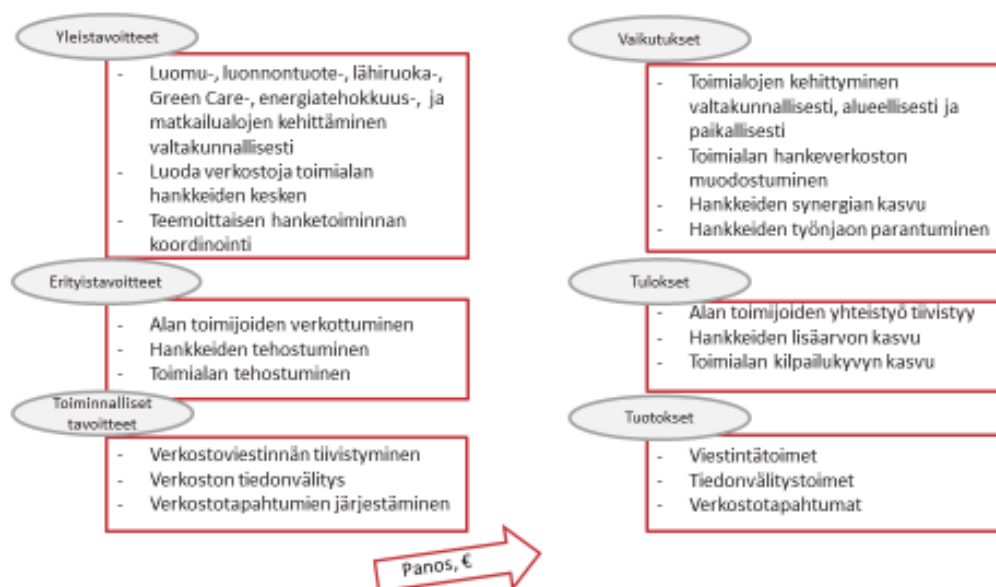
- *Sovittaa yhteen kansallisia, alueellisia ja tarpeen mukaan myös kansainvälisiä lähiruokaan liittyviä kehittämistoimenpiteitä.*
- *Luoda ja ylläpitää lähiruokatoimijoiden ja -hankkeiden sekä muiden koordinaatiohankkeiden välistä yhteistyötä ja tiedonvaihtoa.*
- *Sopia työnjaosta eri toimijoiden kanssa lähiruokasektorin kehittämistoimenpiteiden osalta.*
- *Lähiruokasektorin toimialakohtaisen, hajallaan sijaitsevien toimintojen (kuten pienmeijerit, -myllyt jne.) yhteisten kehittämistarpeiden kerääminen ja esiin nosto sekä hanketoiminnan edistäminen ja käynnistäminen näihin teemoihin.*
- *Rakentaa yhteyksiä ja suunnittelee yhteisiä kehittämistoimia mm. matkailualan, päivittäiskauppa-, Horeca- ja tukkutoimijoiden ja kansallisten ja alueellisten lähiruokatoimijoiden välille.*
- *Koota tarpeen mukaan teemakohtaisia arvoketjuajatteluun perustuvia kehittämissyrymiä esimerkiksi lähiruoan logistiikan, markkinoinnin, tuotekehityksen ja yrittäjien koulutuksen edistämiseksi.*
- *Järjestelmällinen yhteistyö lähiruokaan kiinteästi liittyvien muiden toimialojen kuten matkailu, luomu ja luonnontuotteet kansallisten ja alueellisten toimijoiden kanssa.*
- *Viestiä monikanavaisesti lähiruosta kuluttajille, päättäjille, alan yrittäjille ja tuottajille ja muille sidosryhmille.*

Karelia ammattikorkeakoulun vetämä Rural Finland – valtakunnallinen **matkailun** koordinaatiohanke edistää maaseutuohjelman hankerahoituksen tehokasta ja tuloksellista suuntaamista matkailualan kehittämiseen varmistamalla kaksisuuntaisen tiedonkulun kansallisten strategioiden ja alueellisten toimijoiden välillä. Hanke tiivistää kansallista ja alueellista yhteistyötä sekä jalkauttaa parhaita kehittämistoimenpiteitä kansallisen kehittäjäverkoston kautta. Maaseudun matkailun -koordinaatiohankkeen toimenpiteet on kuvattu tehtäväkuvauksessa seuraavasti:

- *Sovittaa yhteen kansallisia ja alueellisia teemaan liittyviä kehittämistoimenpiteitä.*
- *Edistää yhteistyötä pysyvien organisaatioiden, hankkeiden ja kotimaan markkinoilla toimivien maaseudun matkailuyritysten kesken (esim. mökkiyrittäjä+ohjelmapalveluyrittäjä).*
- *Tehdä yhteistyötä kansallisten toimijoiden kuten Visit Finlandin, Lomalaitumen ja teemapohjaisten katto-ohjelmien kanssa.*
- *Viestittää monikanavaisesti ja järjestää myös tapaamisia.*
- *Rakentaa uusia yhteyksiä ja kannustaa kehittämään uusia tuotteita ja toimintatapoja matkailun rajapinnoille (esim. matkailu ja luovat alat, matkailu ja ruoka).*
- *Varmistaa hankevetäjien osaamisen ja tietojen ajantasaisuuden.*
- *Viedä viestiä kohderyhmien ja asiakastuntemuksen syventämisen sekä hinnoittelun ja paketoinnin tärkeydestä ja jalkauttaa olemassa olevia kehittämistyökaluja.*
- *Nostaa esille parhaita käytäntöjä siitä, miten mm. digitaalisuuden, elämyksellisyyden, tarinoiden ja palvelumuotoilun kautta saadaan lisäarvoa ja kilpailuetua yrityksille.*
- *Edistää tietoisuutta ja työkalujen käyttöönottoa liittyen kestävään matkailuun, laatuun, turvallisuuden ja esteettömyyteen osana liiketoiminnan kehittämistä.*

Valtakunnallisten koordinaatiohankkeiden arvioinnissa huomioidaan taustalla toimenpidelogiikka (ks. kuva 7), jossa toiminnan tavoitteet on jaettu toiminnallisiin, erityis- ja yleistavoitteisiin. Tätä logiikkaa pyritään noudattamaan erityisesti arvioinnin viitekehyksenä vaikuttavuuden tarkasteluissa.

Koordinaatiohankkeiden toimenpidelogiikka



Kuva 7. Koordinaatiohankkeiden toimenpidelogiikka arvioinnissa.

Hankkeiden rahoitus

Tässä luvussa tuodaan esille valtakunnallisten koordinaatiohankkeiden budjetit ja tähän mennessä toteutunut kokonaisrahoitus. Koordinaatiohankkeille oli hakuvaiheessa alustavasti varattu noin 2 miljoonaa euroa (EU+valtio). Näin ollen hankekohtaisten budjettien ennakoitiin olevan noin 300 000 – 450 000 euroa. Oheisessa taulukossa on esillä valittujen koordinaatiohankkeiden kokonaisrahoitukset. Kokonaisuudessaan koordinaatiohankkeille myönnetty kokonaisrahoitus on 1 998 094 euroa. Budjetit vaihtelevat Luonnontuotealan 280 000 eurosta Green Caren vajaaseen 360 000 euroon. Toteutuneen rahoituksen osalta viimeisin hankkeilta saadun tiedon ajankohta vaihtelee jonkin verran, esimerkiksi Green Care -koordinaatiohankkeen osalta toteumatieto kuvaa helmikuun lopun 2017 tilannetta. Rahoituksen käytöaste on tällä hetkellä pisimmällä matkailun koordinaatiohankkeessa ja eniten rahoituksesta on käytämättä lähiruoan koordinaatiohankkeessa (katso taulukko 11).

Taulukko 11. Valtakunnallisten koordinaatiohankkeiden budjetit ja toteutunut rahoitus.

| Koordinaatiohanke | Budjetti (euroa, myönnetty kokonaisrahoitus) | Toteutunut (euroa, viimeisin saatu tieto) | Toteuma % |
|-------------------|--|---|-------------|
| Energiatehokkuus | 348 366 | 173 245 (tilanne 3/2017) | 49,7 |
| Green Care | 359 958 | 217 153 (tilanne 2/2017) | 60,3 |
| Luomu | 300 000 | 181 174 (tilanne 3/2017) | 61,1 |
| Luonnontuotteet | 280 000 | 171 038 (tilanne 4/2017) | 61,1 |
| Lähiruoka | 359 770 | 166 782 (tilanne 5/2017) | 46,4 |
| Matkailu | 350 000 | 258 216 (tilanne 7/2017) | 73,8 |
| Yhteensä | 1 998 094 | 1 167 608 | 58,4 |

Analyysi arviointiaineistosta

Tässä luvussa käsitellään aluksi koordinaatiohankkeiden toteutuminen seurantaindikaattoreiden kautta. Seurantatiedot kuvaavat vuoden 2016 lopun tilannetta Hyrrä-järjestelmästä saatujen tietojen valossa. Näitä indikaattoritietoja ovat julkaistun materiaalin, tuettujen infotilaisuuksien sekä tuettujen esittelytilaisuuksien määrät. Tähän yhteyteen on tuotu esille myös indikaattoreille asetetut määrälliset tavoitteet aina kun ne ovat olleet saatavissa. Tulokset ja niiden toteumatieto esitellään seuraavassa koordinaatiohankkeittain. Lisäksi näiden tietojen perään on koottu hankedokumentaation ja hankevetäjien kanssa käydyn tiedonvaihdon kautta saatua muuta seurantatietoa koordinaatiohankkeiden toteutumisesta. Tässä luvussa käsitellään seurantatietojen jälkeen myös arvioinnin oman tiedonhankinnan avulla saatua aineistoa. Tätä aineistoa ovat koordinaatiohankkeiden kohde- ja sidosryhmille toteutetun kyselyn tulokset, havainnot arvioinnissa tehdyistä haastatteluista sekä tulokset Yyterissä toteutetusta tiedonhankinnasta ELY-keskusten maaseutuohjelmavastaaville.

Toteuma seurantaindikaattoreiden näkökulmasta

Tarkasteltaessa koordinaatiohankkeiden toteutumista on huomioitava, että hankkeet ovat edelleen käynnissä. Kaikista koordinaatiohankkeista oli saatavilla samaan ajankohtaan sijoittuvat indikaattoritiedot vuoden 2016 lopun tilanteesta. Näin ollen hankkeilla on vielä noin vuosi toiminta-aikaa jäljellä saavuttaa noita tavoitteita. Hankedokumentaatioista havaitut ja hankkeelta saadut seurantatiedot olivat puolestaan vuoden vaihteen tilannetta tuoreempia.

Indikaattoritiedon perusteella voidaan päätellä, että suurin osa hankkeista oli jo vuoden 2016 lopussa saavuttanut tilaisuuksien järjestämiseen liittyvät tavoitteensa, kun taas materiaalin julkaisussa kaikki hankkeet olivat saavuttaneet noin puolet tavoitemääristä.

Energiatehokkuus koordinaatiohankkeen indikaattoritiedot sekä indikaattorikohtaiset tavoitteet.

Taulukko 12. Energiatehokkuus, indikaattoritiedot (Hyrrä).

| | Lkm (vuoden 2016 lopussa) | Tavoite |
|---|---------------------------|---------|
| Julkaistu materiaali (sis. verkkajulkaisut) | 150 | 70 |
| Tuetut infotilaisuudet | 10 | 10 |
| Tuetut esittelytilaisuudet (demonstraatiot) | 18 | 18 |

Hankedokumentaatiosta kerättyä muuta indikaattoritietoa sekä hankkeen arvioitsijalle toimittamaa seurantatietoa:

- Energiatehokkaasti.fi-sivustolla käyty yhteensä yli 3300 kertaa.
- Energiatehokkaasti.fi-sivuston markkinoinnissa käytetty kortteja, joita on jaettu yli 2000 kpl.
- Postituslistalla on noin 2000 henkilöä, joille kerran kuukaudessa uutiskooste. Uutiskoosteita on ilmestynyt tähän mennessä 6 kpl.
- Hanketrefeille on osallistunut 205 henkilöä. Hanketrefejä on pidetty 10.
- Webinaareissa osallistujamäärä 158.

Green Care koordinaatiohankkeen indikaattoritiedot sekä indikaattorikohtaiset tavoitteet.

Taulukko 13. Green Care, indikaattoritiedot (Hyrrä).

| | Lkm (vuoden 2016 lopussa) | Tavoite |
|---|---------------------------|---------|
| Julkaistu materiaali (sis. verkkajulkaisut) | 29 | 51 |
| Tuetut infotilaisuudet | 49 | 48 |
| Tuetut esittelytilaisuudet (demonstraatiot) | - | 48 |

Hankedokumentaatiosta kerättyä muuta indikaattoritietoa sekä hankkeen arvioitsijalle toimittamaa seurantatietoa:

- Green Care Finland ry:n Facebook-sivujen seuraajia (elokuun 2017 tilanne) yhteensä yli 3000.
- Green Care -verkkosivustolla esim. huhtikuussa 2017 kävijöitä 4338, joista yksilöityjä kävijöitä 3106.

Luomu koordinaatiohankkeen indikaattoritiedot sekä indikaattorikohtaiset tavoitteet.

Taulukko 14. Luomu, indikaattoritiedot (Hyrrä).

| | Lkm (vuoden 2016 lopussa) | Tavoite |
|---|---------------------------|---------|
| Julkaistu materiaali (sis. verkkajulkaisut) | 37 | 54 * |
| Tuetut infotilaisuudet | 2 | - |
| Tuetut esittelytilaisuudet (demonstraatiot) | 5 | - |

*sisältää 10 kpl mediatiedotteita, 30 verkkajulkaisua, 4kpl kampanjamateriaaleja, 8 maakuntaraporttia ja 2 fokusryhmäraporttia.

Hankkeelta saatujen muiden seurantatietojen perusteella seuraavat toteumat:

- Luomufoorumeissa yhteensä 209 osallistujaa sekä Periscope-lähetyksen välityksellä yhteensä 546 katsojaa. Vuonna 2016 asiakaspalautteen keskiarvo 8,5 ja vuonna 2017 keskiarvo 8,8.
- Luomun tarinassa osallistujia yhteensä 83.
- Arvoketjuryhmiin ja fokusryhmiin osanottajia yleensä noin 8-15.
- Räpin retkessä osallistujia 44.
- Facebook-ryhmässä 103 jäsentä.
- Luomupuuron ME-tempaukseen tällä hetkellä ilmoittautunut mukaan yli 240 tahoja ja annoksia luvassa arviolta 400 000.

Luonnontuotteet koordinaatiohankkeen indikaattoritiedot sekä indikaattorikohtaiset tavoitteet.

Taulukko 15. Luonnontuotteet, indikaattoritiedot (Hyrrä).

| | Lkm (vuoden 2016 lopussa) | Tavoite |
|---|---------------------------|---------|
| Julkaistu materiaali (sis. verkkajulkaisut) | 78 | 150 |
| Tuetut infotilaisuudet | 49 | 50 |
| Tuetut esittelytilaisuudet (demonstraatiot) | 2 | 30 |

Lisäksi hankkeen arvioitsijalle toimittamia muita seurattavia indikaattoreita (arviointihetken mennessä):

- Tilaisuuksien osallistujamäärät 1324 hlöä. Tästä lukemasta puuttuvat 4H:n järjestämien tilaisuuksien (17 kpl) osallistujamäärät sekä verkostopalvelun kanssa/kautta toteutettujen tilaisuuksien osallistujamäärät.
- Nettisivuilla noin 4000 kävijää kuukaudessa.
- Facebookissa noin 900 seuraajaa, uutisointi tavoittaa viikoittain noin 2000 henkilöä.

- Kahden viikon välein jaettavan uutiskirjeen jakelumäärä noin 1900 osoitetta.

Lähiuoka koordinaatiorikkeen indikaattoritiedot sekä indikaattorikohtaiset tavoitteet.

Taulukko 16. Lähiuoka, indikaattoritiedot (Hyrrä).

| | Lkm (vuoden 2016 lopussa) | Tavoite |
|---|---------------------------|---------|
| Julkaistu materiaali (sis. verkkajulkaisut) | 136 | 250 |
| Tuetut infotilaisuudet | 32 | 35 |
| Tuetut esittelytilaisuudet (demonstraatiot) | 43 | 55 |

Hankkeen arvioitsijalle toimittamia muita seurattavia indikaattoreita (toteuma 30.6.2017 mennessä):

- Verkostoon osallistuneiden hankkeiden määrä (nettisivuilta) 98.
- Verkostoon osallistuneiden toimijoiden määrä (lähiuokaryhmäsähköposti) 236.
- Tilaisuuksiin osallistuneiden määrä 1180 hlöä.
- Pidettyjen esittelyjen, puheenvuorojen ym. määrä 55.
- Esiintymiset medioissa 173.

Matkailu koordinaatiorikkeen indikaattoritiedot sekä indikaattorikohtaiset tavoitteet.

Taulukko 17. Matkailu, indikaattoritiedot (Hyrrä).

| | Lkm (vuoden 2016 lopussa) | Tavoite |
|---|---------------------------|---------|
| Julkaistu materiaali (sis. verkkajulkaisut) | 11 | 20 |
| Tuetut infotilaisuudet | 26 | 25 |
| Tuetut esittelytilaisuudet (demonstraatiot) | - | - |

Lisäksi hankkeen arvioitsijalle toimittamia muita seurattavia indikaattoreita (arviointihetken mennessä):

- Osallistujamäärä hankkeen järjestämissä tilaisuuksissa: 432 paikanpäällä, 346 etänä (Livestriimaus) ja nauhoitetta katsottu yhteensä 531 kertaa.
- Postituslistalla 566 henkilöä, joille kerran kuukaudessa uutiskooste. Uutiskoosteita on ilmestynyt tähän mennessä 10 kpl.
- Facebookissa 618 tykkääjää. Sivulla on julkaistu 434 julkaisua, joista jokaisen on nähnyt keskimäärin 371 henkilöä. Julkaisua jaettu yhteensä noin 1500 kertaa.
- Twitterissä seuraajia 471. Julkaistu hankkeen aikana vajaat 500 omaa twiittiä, joita on jaettu eteenpäin yhteensä noin 390 kertaa. Omien twiittien lisäksi on jaettu moninkertainen määrä muiden twiittejä. Kaikki nämä twiitit ja uudelleentwiittaukset ovat keränneet tähän mennessä n. 900 tykkäystä ja n. 185 000 näyttökertaa.
- Nettisivuilla on vierailtu noin 9000 kertaa.

Koordinaatiorikkeen arvioinnin tiedonhankinnan näkökulmasta

Seuraavassa käsitellään koordinaatiorikkeen kohde- ja sidosryhmille tehdyn kyselyn, haastatteluiden ja Yyterin fokusryhmän havaintoja arviointikysymysten teemojen mukaisesti.

Koordinaatiohankkeiden toiminta ja tulokset

Kohde- ja sidosryhmäkyselyn vastaajista valtaosa (73 %) kertoi olevansa tekemisissä oman teemansa koordinoitihankkeen kanssa kuukausittain tai muutaman kerran vuodessa (katso taulukko 18). Viidesosalla vastaajista yhteys on aktiivisempi; heistä suurin osa on koordinoitihankkeen kanssa tekemisissä viikoittain, mutta jotkut jopa päivittäin. Tässä vastaajajoukossa oli myös pari vastaajaa, jotka kertoivat, etteivät ole koordinoitihankkeiden kanssa tekemisissä ollenkaan.

Taulukko 18. Vastausjakaumat kysymykseen, missä määrin olet tekemisissä teemaan liittyvän koordinoitihankkeen kanssa (n=187).

| | % |
|--------------------------|----|
| Päivittäin | 4 |
| Viikoittain | 17 |
| Kuukausittain | 43 |
| Muutaman kerran vuodessa | 30 |
| Harvemmin | 5 |
| En ollenkaan | 1 |

Kun kyselyvastauksia tarkastellaan koordinaatiohankekohtaisesti, vastaajien kanssakäyminen koordinaatiohankkeen kanssa on useimmin toistuvaa lähiruokateemassa, jossa reilut 40 prosenttia vastaajista ilmoitti yhteydenpidon olevan viikoittaista ja jopa päivittäistä. Myös luomuteemassa yhteydenpito koordinoitihankkeen kanssa on keskimääräistä aktiivisempää. Toista ääripäätä edustaa matkailuteema, jossa vain kuusi prosenttia vastaajista kertoi olevansa koordinoitihankkeen kanssa yhteyksissä vähintään viikoittain. (Liite 3, Liitetaulukko 4).

Tarkasteltaessa koordinaatiohankkeiden sekä kohde- ja sidosryhmien välisen yhteydenpidon sisällöllistä puolta havaitaan, että koordinaatiohankkeet ovat kohtuullisen paljon tarjonneet taustatukea kyselyvastaajien omissa organisaatioissa tai hankkeissa tehdyille teeman edistämistoimenpiteille (katso taulukko 19). Lähes neljännes vastaajista ilmoitti, että taustatukea on saatu usein, ja noin puolet kertoi tukea saadun jonkin verran. Vastaajien joukossa oli kuitenkin myös niitä (7 %), joiden mukaan taustatukea ei ole saatu ollenkaan.

Taulukko 19. Vastausjakaumat kysymykseen, onko teemasi koordinaatiohanke tarjonnut taustatukea organisaatiossasi/hankkeessasi tehdyille teeman edistämistoimenpiteille.

| | % |
|---------------|----|
| Kyllä usein | 23 |
| Jonkin verran | 49 |
| Satunnaisesti | 21 |
| Ei ollenkaan | 7 |

Varsinkin luonnontuote-, lähiruoka- ja luomuteemoissa kohde- ja sidosryhmät kertovat saaneensa taustatukea verrattain paljon; näissä teemoissa noin kolmasosa vastaajista ilmoitti organisaation-

sa/hankkeensa saaneen koordinaatiorankkeelta tukea usein. Energiatohokkuusteemassa oli puolestaan eniten (12 %) sellaisia vastaajia, joiden mukaan taustatukea ei ole saatu ollenkaan. Toisaalta myös lähiruokateeman kohde- ja sidosryhmien edustajissa oli keskimääräistä enemmän vastaajia, joiden edustamat tahot eivät olleet saaneet koordinaatiorankkeen taustatukea teemansa edistämistoimenpiteisiin. (Liite 3, Liitetaulukko 5).

Kyselyssä vastaajia pyydettiin kuvaamaan sanallisesti, miten koordinaatiorankkeesta saatu taustatuki on näkynyt käytännössä. Seuraavassa on esitetty teemoittain, millaisia asioita vastaajat tässä kohden toivat esille. Kaikkia koordinaatiorankkeita näyttää selvästi yhdistävän se, että niiden tuoma konkreettinen tuki kohde- ja sidosryhmille tapahtuu hyvin pitkälti tiedonvälityksen ja viestinnällisen tuen avulla.

Energiatohokkuusteemassa koordinaatiorankkeelta kerrottiin saadun todella kattavia uutiskirjeitä ja sen sanottiin tarjoavan sekä tiedonvälityskanavan verkoston toimijoille niiden kohderyhmien suuntaan, että koordinaatiorankkeen omaan tiedon levittämiseen. Esimerkiksi teemaan liittyvistä tapahtumista tiedottaminen ja niihin osallistuminen on koettu koordinaatiorankkeen myötä aiempaa helpommaksi. Lisäksi hyvänä tukena pidettiin mm. some-tiedonvälitystä ja webinaareja. Rankkeen nettisivuilta (energiatohokkuus.fi) ja tiedotteista kerrottiin saadun ideoita oman rankkeen toimintaan. Koordinaatiorankke on myös järjestänyt omia koulutustapahtumia ja sen edustaja on ollut alustajana erilaisissa muiden järjestämissä tapahtumissa sekä toiminut keskustelukumppanina teeman toimijoille. Koordinaatiorankkeen alueilla järjestämällä hanketreffillä kerrottiin myös viritellyn maakunnan energiarankkeiden yhteistyötä.

Green Care -teeman koordinoinnissa tiedonvälityksen avulla on saatu teemalle lisää julkisuutta sekä kohde- ja sidosryhmille uusia ideoita ja ajatuksia, joita on noussut myös yhteistapaamisista. Green Care -teemassa tehty koordinoitutyö on vastaajien mukaan tuonut toimijoille lisää näkyvyyttä ja vahvistanut verkostoja. Samalla kehittämistyön suuntaaminen alueilla on koordinaatiorankkeen myötävaikutuksella saatu yhtenäisemmäksi ja sitä on ylipäänsä aktivoitu (aluetapaamiset). Koordinaatiorankke on vastaajien mukaan antanut tukeaan myös hankesuunnitteluun. Koordinaatiorankkeen kerrotaan varmistaneen, että vastaajan rankkeessa kehitetyt asiat ovat rankkeen päätyttyä edenneet ja siirtyneet käytännön toimijoiden käyttöön. Lisäksi koordinaatiorankkeen ansioksi nostettiin mahdollisuus suorittaa Green Care -laatumerkkejä (LuontoHoiva ja LuontoVoima) ja eräässä vastauksessa todettiin, että vastaajan edustama taho on tällaisen laatumerkin itselleen hankkinut.

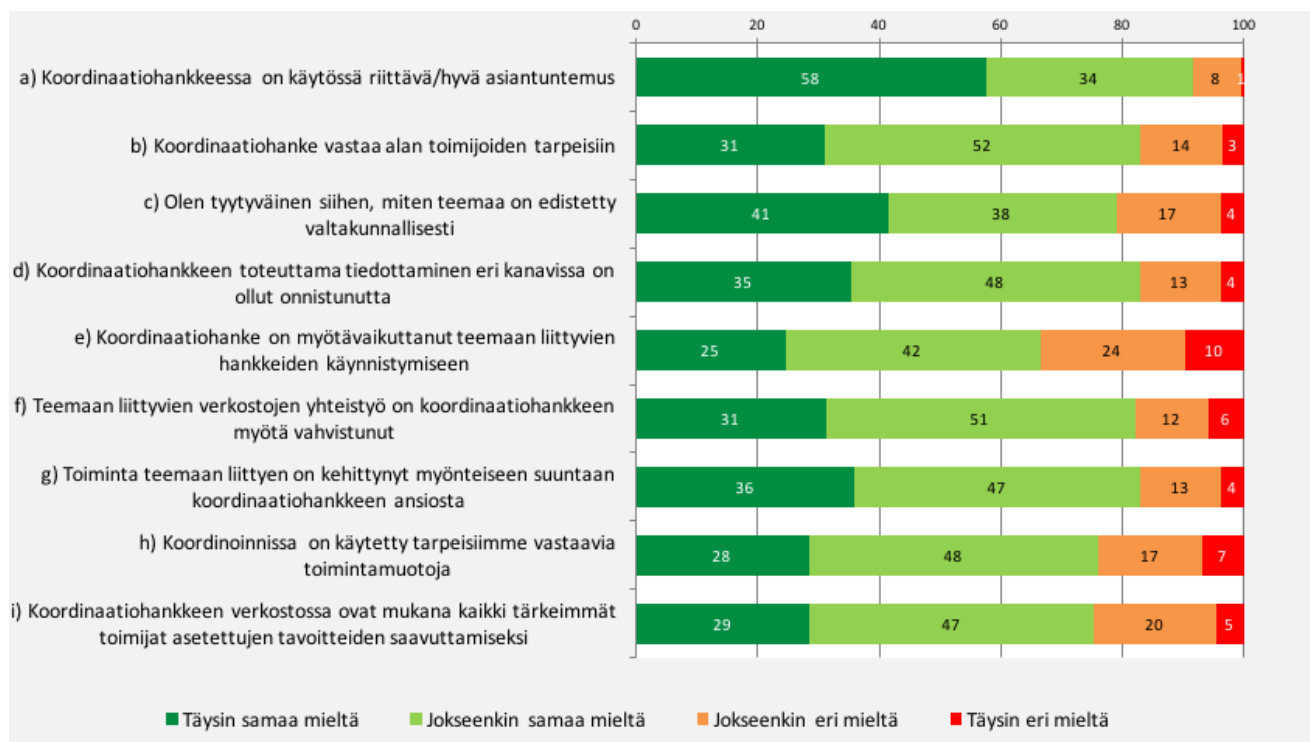
Luomuteemassa koordinaatiorankkeen viestinnällinen taustatuki on konkretisoitunut mm. siten, että koordinaatiorankke on tuottanut teemaan liittyvää tiedotusmateriaalia: niin luomua koskeva perustietoa, tilastoja ja alan uusinta tietoa kuin tietoa rankkeista. Se on myös toteuttanut kampanjoita. Koordinaatiorankkeen avulla luomutoimijoiden keskinäinen yhteistyö alueilla on vastaajien mukaan kohentunut ja kontaktiverkostot ovat kasvaneet. Myös luomuvälikoiman kerrotaan kasvaneen. Lisäksi koordinaatiorankke on tuonut lisää näkyvyyttä ja kytkenyt alueellisen luomutuotannon ja -markkinan kehittämisen osaksi valtakunnallista kokonaisuutta.

Luonnontuoteteemassa koordinaatiorankkeen ansioksi luetaan, että luonnontuoteteemainen viestintä saavuttaa eri kohderyhmät entistä paremmin. Nettisivujen ja uutiskirjeen lisäksi tietoa on levitetty alan toimijoille myös erilaisten tapahtumien, mm. seminaarien ja infotilaisuuksien avulla. Koordinaatiorankkeen taustatuki on vastaajien mukaan näkynyt myös 4H-yhdistysten aktivoitumisena luonnontuotteiden keruu- ja jalostusasioissa. Koko tuotantoketjussa on lisäksi nähtävissä alan toimijoiden yhteistyön lisääntyminen ja verkostojen vahvistuminen.

Lähiruokateemassa aktiivinen viestintä näkyy mm. oikea-aikaisena tiedotuksena alan tapahtumista ja toimenpiteistä. Eräissä vastauksessa koordinaatiohankkeen tuki koettiin arvokkaaksi siten, että hanke toisaalta jalkauttaa hallinnon toimenpiteet ja informaation nopeasti ja laajasti toimijakentän tietoisuuteen, toisaalta koordinaatiohanke auttaa ministeriötä jatkuvasti saamaan informaatiota suoraan alan yrityksiltä ja muilta kentän toimijoilta. Koordinaatiohankkeen myötä lähiruuan edistämisen haasteista ja mahdollisuuksista ollaan paremmin selvillä ja on saatu sovittua monista pienimuotoisen elintarvikealan toiminnan kansallisista linjauksista. Hankkeen kerrotaan taustoittavan asioita, jakavan toimintaohjeita ja -konsepteja sekä kannustavan alan toimijoita some-viestinnällään. Se myös järjestää tapahtumia ja koordinoi tapahtumien järjestämistä sekä antaa konsultatiivista ohjausta hankkeiden toteutukseen.

Myös **matkailuteemassa** koordinaatiohankkeen taustatuki näkyy selkeimmin alaan liittyvän informaation jakamisena. Hanke on tuottanut tutkimustietoa, taustatietoa toimialasta, erilaisista tukitoimista ja taustaorganisaatioista sekä informaatiota muista toimialan kehittämishankkeista. Tätä kautta kohderyhmä on saanut ideoita mm. omien hankkeiden käynnistämiseen. Koordinaatiohankkeen tarjoamat eri tilaisuuksien videotallenteet ovat myös antaneet hyvää tietoa verkoston toimijoille. Hankkeen kerrotaan myös mm. avustaneen yrityksiä yritysryhmähankkeessa ja tukeneen ylimaakunnallisen kehittämishankkeen käynnistämistä. Sen järjestämissä verkostoitumistilaisuuksissa toimijat ovat voineet tustua paremmin niin muihin oman alueen toimijoihin kuin alueen ulkopuolisiin toimijoihin sekä saada tietoa muiden suunnitelmista.

Seuraavaan kuvaan (kuva 8) on koottu vastausjakaumat kohde- ja sidosryhmäkyselyn vastaajien näkemuksista koordinaatiohankkeiden toiminnasta. Yleisvaikutelmaltaan suhtautuminen koordinaatiohankkeiden toimintaan on myönteistä, eikä minkään osa-alueen kohdalla vastaajien kritiikki kasva suuremmaksi kuin asiasta annettu positiivinen palaute. Etenkin koordinaatiohankkeilla käytössä olevaa asiantuntemusta pidetään hyvänä ja riittävänä. Vastaajat ovat myös keskimäärin varsin tyytyväisiä siihen, miten teemoja on edistetty valtakunnallisesti. Vastausten perusteella näyttää myös siltä, että koordinaatiohankkeiden ansiosta toiminta eri teemoissa on kehittynyt myönteiseen suuntaan ja verkostojen yhteistyö on koordinaatiohankkeiden myötä vahvistunut. Esitetyistä väittämistä saa eniten epäilyä osakseen se, että koordinaatiohanke olisi myötävaikuttanut teemaan liittyvien hankkeiden käynnistymiseen. Eri mieltä olevien osuus ei kuitenkaan tuonkaan väittämän kohdalla yllä kuin kolmasosaan kaikista vastaajista. Tarkasteltaessa em. kohtaa hankekohtaisten vastausten avulla, voidaan havaita, että isoja eroavuuksia on nähtävissä koordinaatiohankkeiden välillä. Erityisesti energiatehokkuuden teemassa mutta myös luomu-teemassa koordinaatiohankkeiden on nähty myötävaikuttaneen teemaan liittyvien hankkeiden käynnistymiseen keskimääräistä heikommin. Green Care –teemassa puolestaan vaikutus on ollut selvästi keskimääräistä myönteisempää.

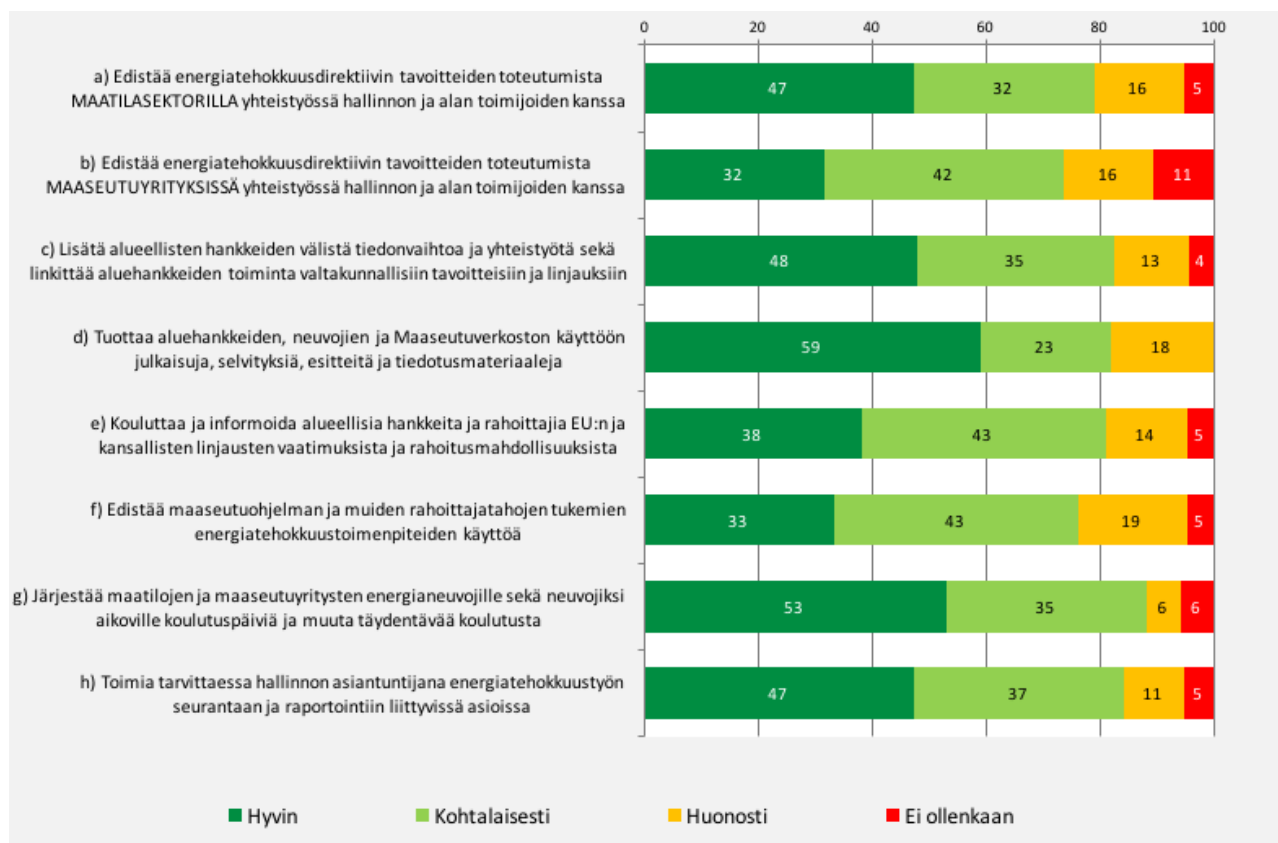


Kuva 8. Vastausjakaumat näkemyksistä koordinaatiohankkeiden toiminnasta (n=154-181).

Vastaajilla oli mahdollisuus tarkentaa sanallisesti koordinaatiohankkeiden toiminnasta asteikolla antamia arvioita. Näistä kommentteista on koottu kooste Liitteen 3 liitetaulukoon.

Koordinaatiohankkeiden tähänastiset tulokset teemoittain

Kohde- ja sidosryhmäkyselyssä vastaajilta kysyttiin teemakohtaisesti, miten koordinaatiohankkeet ovat tähän mennessä toteuttaneet omia tehtäviään. Seuraavassa kuvassa (kuva 9) esitetään **energiatehokkuusteemassa** toimivien vastaajien näkemykset teeman koordinaatiohankkeen suoriutumista tehtävistään. Kokonaisuudessaan vastausjakaumat kertovat energiatehokkuusteeman koordinaatiohankkeen toteuttaneen tehtävänsä keskimäärin hyvin tai kohtalaisesti. Varsin hyvin sen koetaan tuottaneen aluehankkeiden, neuvojien ja Maaseutuverkoston käyttöön julkaisuja, selvityksiä, esitteitä ja tiedotusmateriaaleja. Myös mautilojen ja maaseutuyritysten energianeuvojille sekä neuvojiksi aikoville järjestämistään koulutuspäivistä ja muusta täydentävästä koulutuksesta koordinaatiohanke saa hyvin myönteistä palautetta. Vastaajien antama palaute on kriittisintä siinä, miten koordinaatiohanke yhdessä hallinnon ja alan toimijoiden kanssa on pystynyt edistämään energiatehokkuusdirektiivin tavoitteiden toteutumista maaseutuyrityksissä. Vastaajien mukaan koordinaatiohanke on kyennyt näiden tavoitteiden edistämiseen maatilasektorilla paremmin, vaikka siltäkin osin toiminnassa koetaan olevan parantamisen varaa. Lisäksi puutteita nähdään suhteellisen runsaasti myös siinä, miten koordinaatiohanke on edistänyt maaseutuohjelman ja muiden rahoittajatahojen tukemien energiatehokkuustoimenpiteiden käyttöä.



Kuva 9. Vastausjakaumat kysymykseen: Kuinka energiatehokkuusteeman koordinaatiohanke on mielestäsi tähän mennessä toteuttanut seuraavia tehtäviään? (n=17-23).

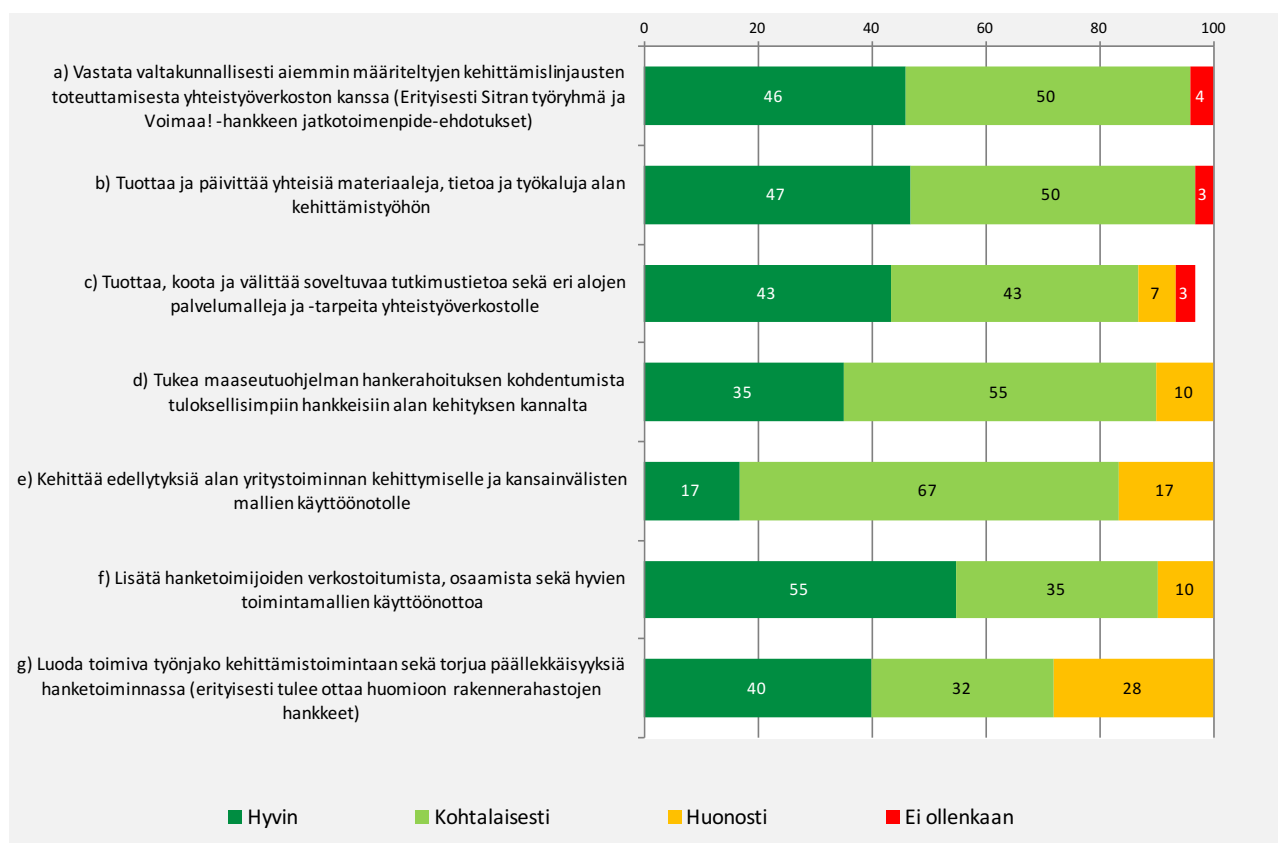
Kun kyselyn vastaajilta kysyttiin, mitä he pitivät tärkeimpinä energiatehokkuusteeman koordinaatiohankkeen aikaansaannoksina edellä esitettyihin toimiin liittyen (ml. hyvät käytännöt), vastaajat nostivat kaikkein eniten esille viestinnän eri keinoja ja niistä ensimmäisenä hankkeen tuottaman uutiskirjeen. Seuraavaksi eniten mainittiin hanketoimijoiden tapaamiset sekä verkkosivusto. Myös webinaarit ja verkkosivustolta löytyvä hankekartta nostettiin esiin useissa vastauksissa energiatehokkuusteeman koordinaatiohankkeen tärkeimpinä aikaansaannoksina.

Kyselyssä pyydettiin vastaajia myös pohtimaan, missä asioissa energiatehokkuusteeman koordinaatiohanke ei ole vielä riittävän hyvin onnistunut. Esille nostettiin muun muassa se, että neuvonta ja tiedonvälitys olisi keskittynyt pääasiassa maatilasektorille eikä maaseutuyritysten kanssa tehtävä työ ole saanut samanlaista painoarvoa. Yritysten energiatehokkuuden edistämistä maaseutuohjelman kärkialoilla, esim. elintarvikeyrityksissä, kaivattiinkin lisää. Tosin maatilasektorillakaan maatalojen energiasuunnitelmat eivät välttämättä ole edenneet sillä vauhdilla kuin on toivottu johtuen siitä, että tiloilla on ollut akuutimpia huomion kohteita, mm. kannattavuuskriisi. Jotkut vastaajat kaipasivat enemmän yhteisiä tilaisuuksia. Erikseen mainittiin myös, että valtakunnallisia koulutuksia/tilaisuuksia pitäisi olla enemmän. Jotkut vastaajat kaipasivat lisää uusia hankkeita ja siihen liittyen hankerahoitukseen liittyvää neuvontaa. Myös rahoitusvaihtoehdoista kaivattiin selkeää yhteenvetoa.

Mitä energiatehokkuusteeman koordinaatiohankkeen toimintatapoja vastaajat sitten toivoisivat myös jatkossa käytettävän? Monet kysymykseen annetut vastaukset liikkuvat samojen asioiden ympärillä kuin hankkeen tärkeimmät aikaansaannoksetkin. Keskitetty tiedotus (uutiskirjeet, some-viestintä Facebookissa), nykyisten nettisivujen ylläpito (ml. karttapalvelu bioenergiահankkeista) ja webinaarit ovat myös jat-

kossa eniten toivottuja koordinaatiohankkeen toimintatapoja. Lisäksi edelleen toivotaan hanketoimijoiden verkostoitumisen edistämistä, neuvontatukea ja mallilaskelmia tuista ja takaisinmaksuajoista.

Green Care -teeman parissa toimivat vastaajat olivat myös sitä mieltä, että teeman koordinaatiohanke on hoitanut tehtävänsä yleisesti ottaen hyvin tai kohtalaisesti. Green Care -teemassa on vastausten perusteella (kuva 10) etenkin pystytty lisäämään hanketoimijoiden verkostoitumista, osaamista sekä hyvien toimintamallien käyttöönottoa. Koordinaatiohanke saa verrattain myönteistä palautetta myös siitä, miten se on yhdessä yhteistyöverkoston kanssa ottanut vastuulleen aiemmin määriteltyjen kehittämissuunnitelmien toteuttamisen sekä tuottanut ja päivittänyt yhteisiä materiaaleja, tietoa ja työkaluja alan kehittämistyöhön. Green Care -teeman koordinaatiohankkeen tehtävistä heikoimmin näyttää tähän mennessä onnistuneen toimivan työnjaon aikaansaaminen kehittämistoimintaan ja samalla päällekkäisyyksien torjuminen eri rahastojen tukemassa hanketoiminnassa. On toki huomioitava, että tähän tehtävään yhdistyy kaksi asiaa. On todennäköistä, että heikommat arvosanat tässä kohtaa liittyvät nimenomaan päällekkäisyyksien poistamiseen. Koordinaatiohankkeen mahdollisuus puuttua muiden rahastojen rahoittamaan hanketoimintaan teemaan liittyen on hyvin rajallista. Myös edellytysten parantaminen alan yritystoiminnan kehittymiselle ja kansainvälisten mallien käyttöönotolle näyttää kaipaavan koordinaatiohankkeen huomiota enemmän jatkossa.



Kuva 10. Vastausjakaumat kysymykseen: Kuinka Green care -teeman koordinaatiohanke on mielestäsi tähän mennessä toteuttanut seuraavia tehtäviään? (n=20-31).

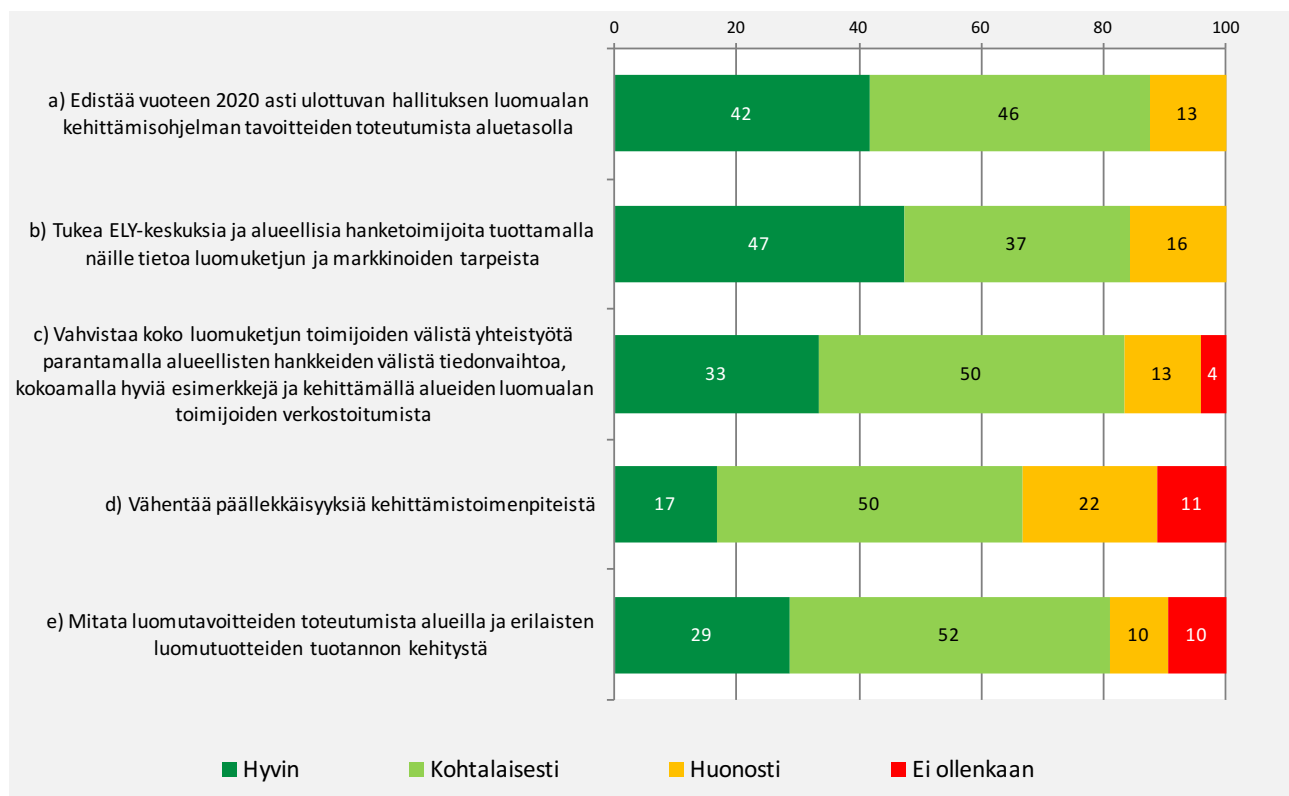
Green Care -teeman koordinaatiohankkeen selvästi tärkeimmäksi aikaansaannokseksi nostettiin kyselyssä Green Care -laatumerkkeihin liittyvä työ eli merkkien kehittäminen, edistäminen, käyttöönotto ja tunnetuksi tekeminen. Asian toi esille kolme neljäsosaa kaikista teeman vastaajista. Muita tärkeitä aikaansaannoksia ovat vastaajien mukaan olleet runsas hankkeessa tuotettu tiedotusmateriaali, joka on saatettu toimijoiden käyttöön (esim. tutkimustiedon ja palvelumallien kokoaminen) ja tiedotus ylipää-

tään (internetsivusto, uutiskirjeet), aktiivinen mukanaolo keskusteluissa alan kehittämiseksi sekä hanke-toiminnan koordinointi. Verkostoitumista on edistetty muun muassa aluetapaamisten avulla, mikä jois-sakin vastauksissa haluttiin nostaa esiin Green Care -teeman koordinaatiohankkeen hyvänä käytäntönä.

Missä asioissa Green Care -teeman koordinaatiohanke ei vielä tähän mennessä ole riittävän hyvin onnis-tunut? Sidos- ja kohderyhmäkyselyn tulosten perusteella koordinaatiossa nähtiin eniten petraamisen tarvetta hanketoimijoiden verkostoitumisen ja keskinäisen tiedonvaihdon edistämiseksi. Vastauksissa todettiin, että toisaalta aluetapaamisia on ollut aivan aika vähän, toisaalta myös valtakunnallisia yhteis-työtapaamisia olisi voitu järjestää enemmän. Myös muita yhteisiä tilaisuuksia kaivattiin enemmän. Muu-tamissa vastauksissa Green Care -teeman ongelmaksi nostettiin teeman näkymättömyys niin päättäjien kuin suuren yleisönkin joukossa ja asian korjaamiseksi koordinaatiohankkeen roolia pidettiin olennaise-na. Tämä ei sinänsä ole kuulunutkaan koordinaatiohankkeen tähänastisiin tehtäviin. Green Care -toimintatapojen saamisessa sote-sektorille nähtiin vielä paljon tekemistä ja vaikka eräässä vastauksessa todettiin, että asiaa olisi edistettävä erityisesti ministeriöiden ja poliittisten päättäjien suunnalla, myös koordinaatiohankkeelta odotetaan tässä suhteessa toimia ja tuloksia. Teemassa nähtiin tarvetta myös kansainvälisyyden lisäämiselle. Nyt hankkeen yhtenä tavoitteena on ollut kehittää edellytyksiä kansainvälisten mallien käyttöönotolle. Kansainvälisyys voisi vastaajien mukaan näkyä esimerkkien esiin-tuomisena, kansainvälisten mallien käyttöönottona ja ylipäänsä kansainvälisten yhteyksien lisäämisenä. Lisäksi esille tuotiin tarve saada nykyistä enemmän tietoa mm. alan tutkimustuloksista ja palvelumalleis-ta sekä todettiin ylipäänsä materiaalin olleen ”vähän pitkässä juoksussa” ja esim. yleisesitteen puuttu-van edelleen.

Sidos- ja kohderyhmäkyselyn vastaajat halusivat Green Care -teeman koordinaatiohankkeen toiminnan jatkuvan edelleen varsinkin laatutyökalujen kehittämisen parissa ja jossain vastauksessa todettiin, että jo käyttöönotetut laatumerkit ovat ”luonnollisesti pysyviä”. Sivuston ylläpitäminen ja aktiivinen tiedottaminen (m. lehdistötiedotteet, tietopankki, uutiskirje) ovat myös jatkossa odotettuja koordinaa-tiohankkeen toimintoja. Lisäksi aluekoordinaattoreiden mallia kiiteltiin ja sen todettiin olleen alueellisten toimijoiden tuki ja helppo yhteydenpitokanava. Sen kuitenkin toivottiin yhdistyvän valtakunnallisesti vahvaan näkyvyyteen. Myös Green Care -päiviä haluttiin järjestettävän myös jatkossa.

Luomuteemassa toimivat sidos- ja kohderyhmien edustajat suhtautuivat varsin suopeasti siihen, miten teeman koordinaatiohanke on hoitanut sille määritettyjä tehtäviään. Kokonaisuudessaan vastausja-kaumien (kuva 11) perusteella luomuteeman koordinaatiohanke on toteuttanut tehtävänsä hyvin tai kohtalaisesti. Tehtävistään parhaiten sen koetaan hoitaneen ELY-keskusten ja alueellisten hanketoimi-joiden tukemisen tuottamalla niillä tietoa luomuketjun ja markkinoiden tarpeista. Myös hallituksen luo-mualan kehittämisohjelman tavoitteiden toteutumista aluetasolla sen nähdään edistäneen varsin hyvin. Vastaajat löysivät eniten huomautettavaa siinä, miten koordinaatiohanke on pystynyt vähentämään päällekkäisyyksiä kehittämistoimenpiteistä. Myös luomutavoitteiden toteutumisen ja erilaisten luomu-tuotteiden tuotannon kehityksen mittaamisessa on vastausten perusteella vielä jonkin verran tehtävää.



Kuva 11. Vastausjakaumat kysymykseen: Kuinka luomuteeman koordinaatiohanke on mielestäsi tähän mennessä toteuttanut seuraavia tehtäviään? (n=18-24).

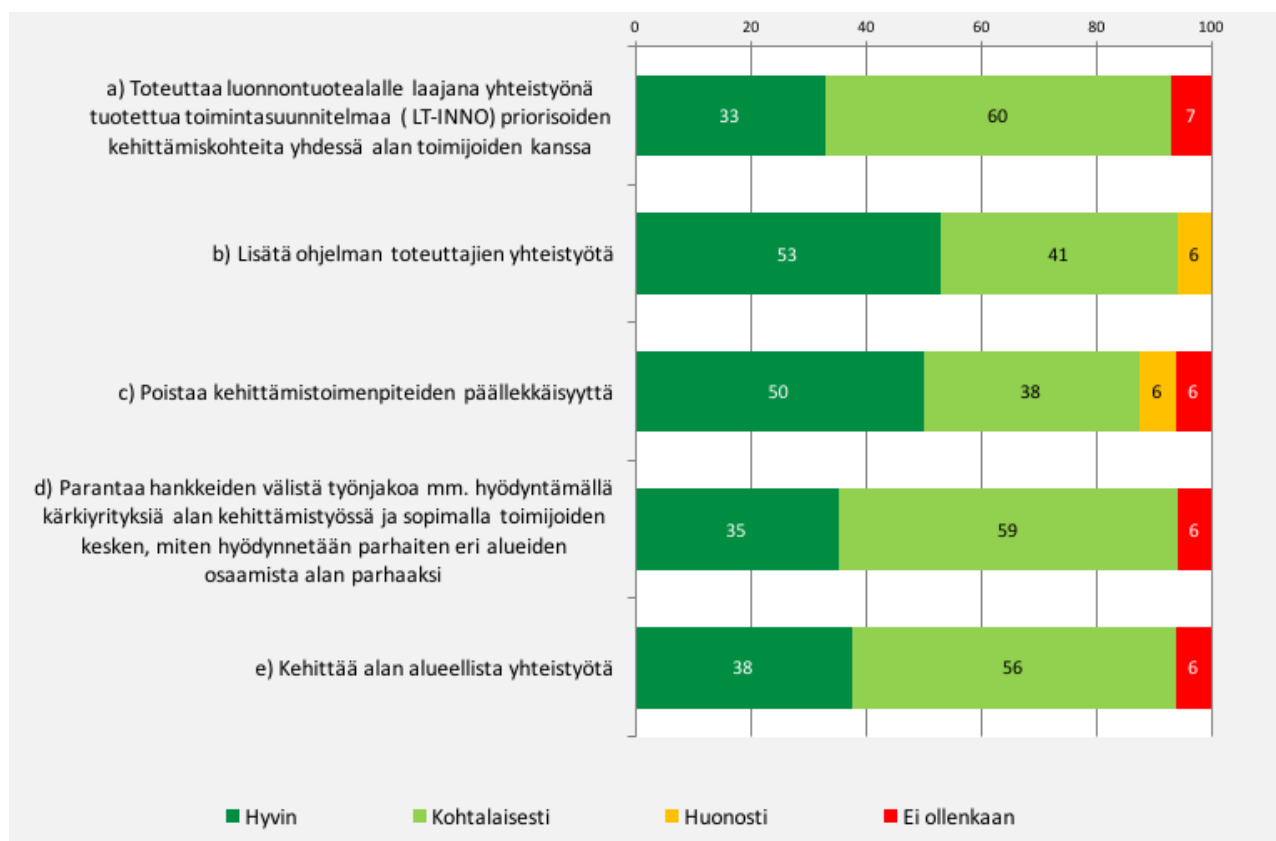
Luomuteeman koordinaatiohankkeen tärkeimmäksi aikaansaannokseksi nostettiin kyselyssä monipuolinen materiaali, jota se on tuottanut yhteistyökumppaneidensa kanssa. Tutkimustieto, alueelliset luomutilastot ja -kaaviot, mittaristo luomun kannattavuudesta, ympäristövaikutuksista ja eläinten hyvinvoinnista tulivat esille vastauksissa. Yhdessä vastauksessa todettiin, että ProLuomun tuottamat markkinointitilastot ovat parasta mitä heillä on, koska ne sisältävät enemmän yksityiskohtia ja analyysiä kuin Eviran viranomaistilastot. Seuraavaksi eniten mainittiin koordinaatiohankkeen myötä syntyneet kontaktit ja yhteistyö muihin alan toimijoihin sekä eri puolilla maata järjestettävistä tilaisuuksista tiedottaminen. Myös luomun näkyvyyden lisääntymistä pidettiin tärkeänä, mistä hyvinä esimerkkeinä mainittiin Luomupuuron syönnin ME-tapahtuma sekä Luomufoorumi-tapahtuma. Luomuteeman koordinaatiohankkeen aikaansaannoksena nostettiin esille myös Luomu Suomessa -konseptin maakunnallistaminen ja se, että hanke on tukenut alueellisia hankkeita ja lisännyt niiden kunnianhimoa.

Kyselyvastaajat ottivat kantaa myös siihen, missä asioissa luomuteeman koordinaatiohanke ei heidän mielestään ole vielä tähän mennessä riittävän hyvin onnistunut. Esille nostettiin muun muassa se, että hanke ei ole pystynyt poistamaan kehittämistyön päällekkäisyyksiä. Tosin syynä siihen nähtiin kehittämiskentän laajuus ja sekavuus sekä toimijoiden keskinäinen kilpailu, ei niinkään koordinaatiohankkeen heikkous. Myös alueiden välisten hankkeiden yhteistyön tehostamiseen kaivattiin lääkkeitä samoin kuin eri ELY-keskusten vuoropuhelun lisäämiseen. Ylipäänsä luomutoiminnan vahvempaan koordinoimiseen nähtiin tarvetta. Ponnisteluja haluttiin kohdistettavan myös luomun käyttöön liittyvien mittareiden kehittämiseen ja kokoamiseen. Erään vastaajan mukaan luomualan kehittämiseen liittyviä mittareita ei tällä hetkellä ole saatavilla helposti ja tulisikin miettiä, miten eri luomuketjun toimijoilta saisi luotettavaa tietoa luomutuotannon, -jalostuksen sekä luomun käytön kehittämisestä. Yhdessä vastauksessa haasteena nähtiin etenkin se, että luomu on usein vain osa maakunnallista lähiruokahanketta, eikä siitäkään pääosa. Viestinnällisessä vaikuttavuudessa ja viestin perillemenossa nähtiin lisäksi parantamisen varaa. Esille nostettiin mm. se, että kaikki hankkeen materiaali on tehty suomenkielillä, kun tarvetta olisi myös

ruotsinkieliselle aineistolle. Myös kampanjoiden ja materiaalien irrallisuutta arvosteltiin. Vastauksissa tuli myös esille se, että koordinaatiohanke olisi vähän vaikea löytää netistä ja sen omasta kehittämis-työstä on hankalaa saada kiinni, kun tarjolla on niin monenlaista tietoa, kampanjaa yms.

Mitä luomuteeman koordinaatiohankkeen toimintatapoja sidos- ja kohderyhmäkyselyn vastaajien mielestä tulisi myös jatkossa käyttää? Yhteiset tapaamiset (Luomufoorumi, Luomuseminaari, Luomuelintarvikepäivä), viestintä, tiedotusmateriaalit ja niiden tuottaminen, Facebook-ryhmä, ja alueellisten hankkeiden koordinointi ovat myös jatkossa eniten toivottuja koordinaatiohankkeen toimintatapoja. Lisäksi fokusryhmätyöskentely sai hyviä arvioita. Sen todettiin olevan hyvä tapa toimia, koska siinä syvennyttään rajattuun aiheeseen ja kehitetään ratkaisuja yhdessä asiassa syvällä olevien ihmisten kanssa.

Luonnontuoteteemassa vastaajien arvio koordinaatiohankkeen tehtävien hoitamisesta on myös varsin positiivinen. Koordinaatiohanke on suoriutunut tehtävistään kokonaisuudessaan hyvin tai kohtalaisesti. Luonnontuoteteemassa on vastausten perusteella (kuva 12) etenkin pystytty lisäämään ohjelman toteuttajien yhteistyötä. Koordinaatiohankkeen saama palaute on keskimäärin kohtalaisen myönteistä myös siitä, miten se on pystynyt poistamaan kehittämistoimenpiteiden päällekkäisyyttä, vaikka joidenkin vastaajien mielestä asiassa ei olekaan saatu mitään aikaan. Luonnontuoteteeman koordinaatiohankkeen tehtävistä heikoimmin näyttää tähän mennessä onnistuneen LT-INNO-toimintasuunnitelman toteuttaminen kehittämiskohteita priorisoiden.



Kuva 12. Vastausjakaumat kysymykseen, kuinka luonnontuotteet -teeman koordinaatiohanke on mielestäsi tähän mennessä toteuttanut seuraavia tehtäviään (n=15-17).

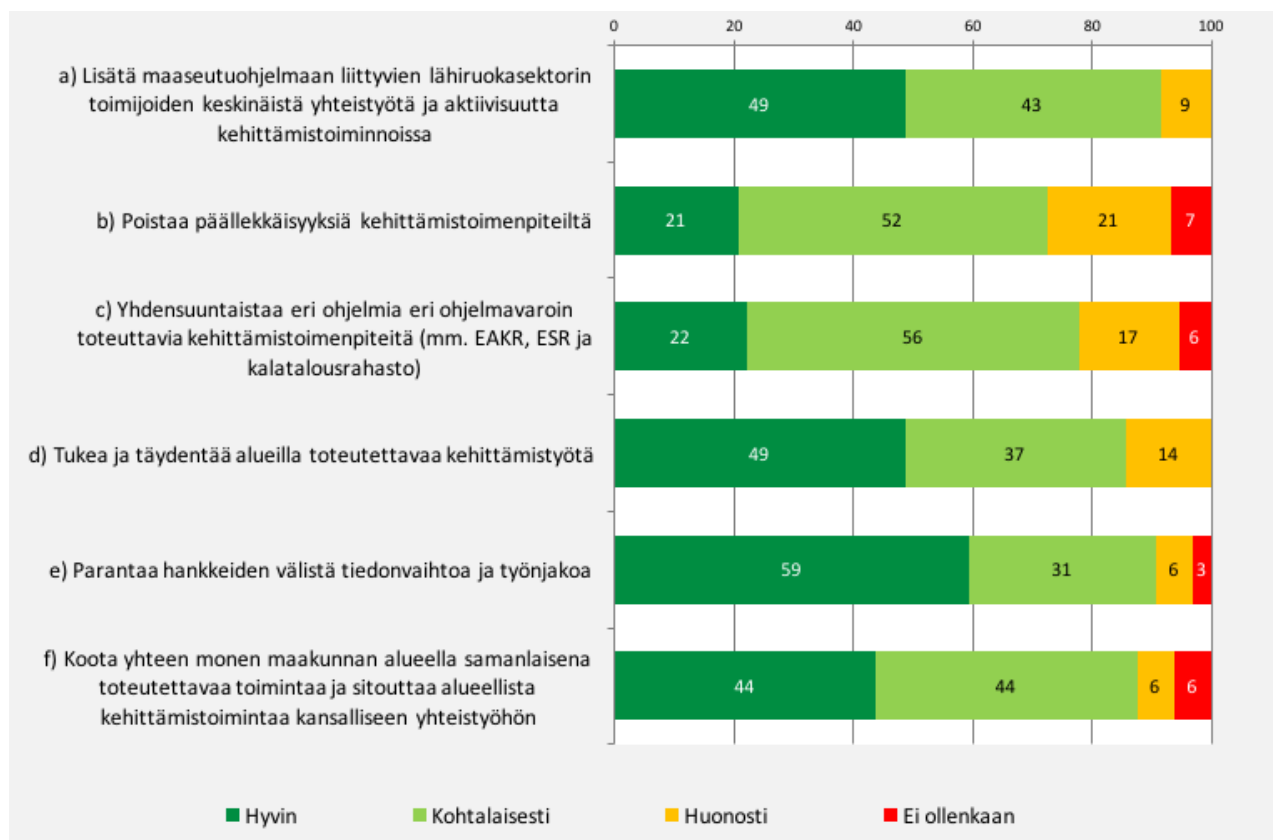
Luonnontuoteteeman koordinaatiohankkeen tärkeimmäksi aikaansaannokseksi nostettiin kyselyssä sen tekemä tiedotustoiminta ja mm. uutiskirjettä pidettiin monipuolisena ja säännöllisesti ilmestymistä sen vahvuutena. Tärkeänä taustatekijänä esille tuotiin myös koordinaatiohankkeen tekemä työ tiedontuo-

tannon saralla, mistä erikseen mainittiin tietojen koonti yrityksistä sekä erillisselvitykset mm. keruun organisoinnista ja luomukeruusta. Verkostojen vahvistamiseen ja verkostoitumiseen liittyviä hyviä käytäntöjä luettiin useita, mm. seminaarit ja keskustelutilaisuudet, teemapäivät ja kehittäjätapaukset, alueelliset työpajat sekä hankkeiden yhteiset Skype-palaverit. Lisäksi tärkeänä asiana esille nostettiin koordinaatiohankkeelta saatu käytännön apu.

Missä asioissa luonnontuoteteeman koordinaatiohanke ei vielä tähän mennessä ole riittävän hyvin onnistunut? Sidos- ja kohderyhmäkyselyn tulosten perusteella koordinaatiohankkeen toiminnassa nähtiin eniten parantamisen varaa verkostoihin liittyen. Enemmän kaivattiin tasapuolista alueellisten verkostojen hyödyntämistä, mutta todettiin myös, että eri alueilla ei ole saatu vielä kattavasti käyntiin kehittämistoimintaa, mistä johtuen toiset alueet ovat aktiivisempia ja samalla edelläkävijöitä. Tähän liittyen vastauksissa todettiin myös, ettei hanke ole onnistunut täysin sitouttamaan uusia luonnontuoteteeman kehittämisestä kiinnostuneita toimijoita mukaan toimintaan. Jo olemassa olevien verkostojen todettiin myös olevan osin pienen piirin parissa. Lisäksi esitettiin, että koordinaatiohankkeen avulla pitäisi pystyä rakentamaan verkosto siten, että siinä on useita osajia ja visionäärisyyttä, joka keskittyisi mahdollisuuksiin. Verkostoihin liittyen kaivattiin myös viranomaisyhteistyön edistämistä, mitä kautta olisi mahdollista vaikuttaa lainsäädäntöön ja ohjeistuksiin. Teemassa nähtiin tarvetta myös pienten toimijoiden alueellisen yhteistyön kehittämiseksi. Yksittäisinä kehittämiskohteina esille nostettiin raaka-aineen hankinnan edistäminen, metsien luomusertifioinnin edistäminen sekä luonnonkosmetiikkateemaan paneutuminen.

Sidos- ja kohderyhmäkyselyn vastaajat halusivat luonnontuoteteeman koordinaatiohankkeen toiminnan jatkuvan etenkin verkostoa vahvistaen eli alueelliset työpajat, koko alaa koskevat teemakohtaiset koulutuspäivät, seminaarit ja keskustelutilaisuudet, Luonnontuotepäivät, säännölliset yhteydenpidot hankkeiden välillä (Lync/Skype-palaverit) sekä yhteistapaamiset hallinnon kanssa saivat kaikki osakseen kannatusta myös tulevana työtapoina. Hyvästi pidettiin myös mahdollisuuksia osallistua tapaamisiin, koulutuksiin ja seminaareihin etäyhteyksien avulla. Selvitysten ja yhteenvetojen teettäminen ja laatiminen sekä tehokas tiedon levittäminen eri menetelmin ovat myös jatkossa odotettuja koordinaatiohankkeen toimintoja.

Lähiuokateemassa toimivat sidos- ja kohderyhmien edustajat suhtautuivat muiden teemojen yhteistyötahojen tapaan verrattain positiivisesti siihen, miten teeman koordinaatiohanke on hoitanut sille määritettyjä tehtäviään. Kokonaisuudessaan vastausjakaumien (kuva 13) perusteella lähiuokateeman koordinaatiohanke on toteuttanut tehtävänsä hyvin tai kohtalaisesti. Tehtävistään parhaiten sen koetaan hoitaneen hankkeiden välisen tiedonvaihdon parantamista ja työnjaon edistämistä. Selvä enemmistö vastaajista näkee koordinaatiohankkeen hoitaneen tämän tehtävänsä hyvin. Hanke saa vastaajilta varsin hyvät arviot myös siitä, miten se on toteuttanut tehtävänsä lisätä maaseutuohjelmaan liittyvien lähiuokasektorin toimijoiden keskinäistä yhteistyötä ja aktiivisuutta. Vastaajat löysivät eniten huomautettavaa siinä, miten koordinaatiohanke on pystynyt poistamaan päällekkäisyyksiä kehittämistoimenpiteistä. Myös eri rahoituslähteistä toteutettavien kehittämistoimenpiteiden yhdensuuntaistamisessa näyttää vastausten perusteella olevan edelleen jonkin verran tekemistä.



Kuva 13. Vastausjakaumat kysymykseen, kuinka lähiruokateeman koordinaatiohanke on mielestäsi tähän mennessä toteuttanut seuraavia tehtäviään (n=18-35).

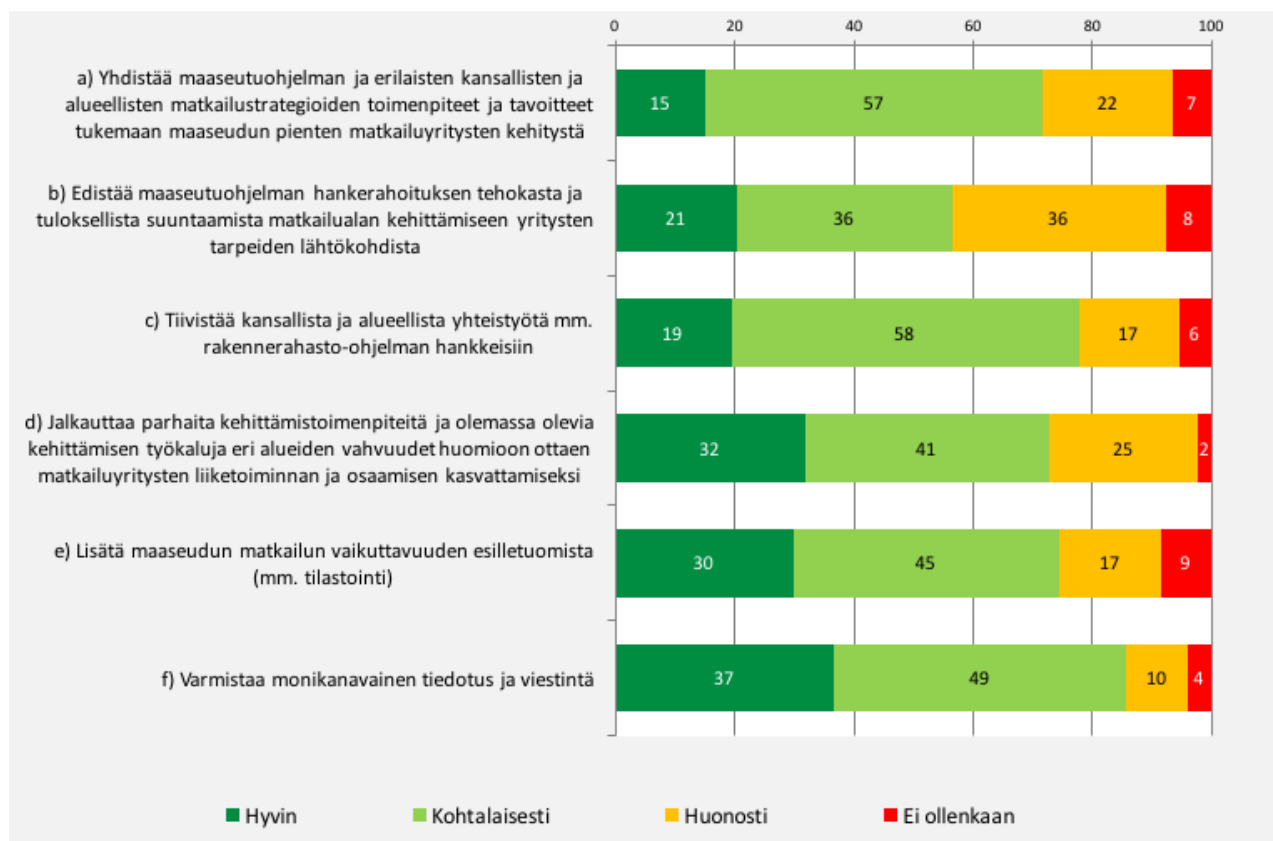
Lähiruokateeman koordinaatiohankkeen tärkeimmäksi aikaansaannokseksi nostettiin kyselyssä viestintä eri ulottuvuuksillaan. Noin 2/3 vastaajista toi vastauksessaan esille viestintään liittyvän asian. Monessa vastauksessa mainittiin aitojamakuja.fi-sivusto sekä sen ylläpito ja täydentäminen. Yhdessä vastauksessa jopa todettiin, että ylipäänsä koko toiminta on vuosia rakentunut aitojamakuja.fi-sivustoon. Viestinnän saralta tärkeänä aikaansaannoksena pidettiin myös uutiskirjeitä, Aitojamakuja-oppaita, Facebook-ryhmää ja Webinaareja. Tärkeänä aikaansaannoksena esille tuotiin myös tehokas tiedottaminen muiden maakuntien toiminnasta ja siitä mitkä toimenpiteet tai toimintatavat ovat olleet hyviä ja mitkä eivät. Viestintämateriaaleja ja nettisivuja pidettiin myös selkeinä ja informatiivisina. Suuri osa muista kuin viestintään liittyneistä vastauksista käsitteli lähiruokatoimijoiden keskinäisen yhteistyön vahvistamista, jossa koordinaatiohankkeen rooli nähtiin merkittävänä. Hanketoimijoiden säännöllisissä kokoontumisissa keskeistä on ollut tiedonvaihto, mutta niiden avulla on myös voitu tehostaa eri toimintoja, poistaa päällekkäisyyksiä, sopia työnajosta, vastuuttaa eri teemojen eteenpäin vientiä ja ylipäänsä tutustua toimijoiden kesken. Myös erilaiset maakunnalliset/kansalliset tilaisuudet, teemapäivät, työryhmätapaamiset nostettiin esiin tärkeinä verkostoa vahvistavina toimintoina. Teeman parissa tehtävää valtakunnallista verkostotyötä ja -mallia, jossa alueelliset kumppanit ovat mukana, pidettiin myös kattavana ja hyvin toimivana. Yksittäisinä koordinaatiohankkeen tärkeinä aikaansaannoksina mainittiin suoramyynioppaat, Osta tilalta -päivän lanseeraaminen valtakunnalliseksi teemapäiväksi sekä käytännön tasolle ulottuva opastus.

Kyselyssä pyydettiin vastaajilta arvio myös siitä, missä asioissa lähiruokateeman koordinaatiohanke ei ole heidän mielestään vielä onnistunut riittävän hyvin. Muutamassa vastauksessa esille nostettiin se, ettei koordinaatiohanke ole voinut vaikuttaa toisten hankkeiden tekemisiin ja sillä tavoin poistaa päällekkäisyyttä, saati tehdä yhteensovitustyötä eri ohjelmissa toteutettavien toimien välillä. Myös aluehankkeiden toiminnan tukemiseen kaivattiin vahvempaa otetta mutta samalla arvioitiin, että koordinaa-

tiohanke on siinä työssä hyvällä alulla. Todettiin myös, että koordinaatiohankkeen tapaamisissa on liian suppea osallistujalista. Työryhmien tapaamisiin ja tiedonvaihtoon olisi erään vastaajan mukaan syytä myös varata enemmän aikaa kuin on ollut tähän asti tapana. Samalla kun tiedottamisen arvioitiin olleen erittäin aktiivista, kaivattiin nykyistä enemmän henkilökohtaisia kontakteja muiden hanketoimijoiden kanssa. Pari vastaaja toi esille, että teema on jo niin vakiintunut, että siinä olisi tarpeen ottaa käyttöön uudenlaisia ja aikaisempaa enemmän tulevaisuuteen suuntaavia lähestymistapoja.

Mitä lähiruokateeman koordinaatiohankkeen toimintatapoja sidos- ja kohderyhmäkyselyn vastaajien mielestä tulisi myös jatkossa käyttää? Eniten toivottuja koordinaatiohankkeen toimintatapoja ovat aktiivinen ja ajantasainen kaksikielinen viestintä ja tiedonvälitys (ml. aitojamakuja.fi-sivusto ja sen intranet, Facebook-ryhmä (avoin ja suljettu) ja uutiskirje), työryhmätapaamiset, webinaarit, aluetapaamiset ja teemoittaiset tilaisuudet. Erikseen nostettiin esille valtakunnallisen verkoston ja vaikuttamisen malli, jossa aluetoimijat ovat tiiviisti mukana. Tässä yhtenä tärkeänä vaikuttamisen kohderyhmänä ovat poliitikot. Lisäksi tärkeänä pidettiin maanlaajuisia kampanjoita. Vastauksissa tuli myös esille tyytymättömyys koordinaatiohankkeen nykyiseen toimintaan ja samalla toive panostaa toimintatapojen uudistamiseen ennemmin kuin vanhojen toimintatapojen toistamiseen.

Matkailuteeman parissa toimivat kyselyvastaajat suhtautuivat kaikkein kriittisimmin siihen, miten teeman koordinaatiohanke on tähän mennessä hoitanut tehtäviään. Tehtäväkokonaisuutta katsottaessa arviot painottuvat kohtalaisen suuntaan (kuva 14). Matkailuteemassa on vastausten perusteella parhaiten pystytty varmistamaan monikanavainen tiedotus ja viestintä. Koordinaatiohanke saa toiseksi parhaan palautteen siitä, miten se on pystynyt tiivistämään kansallista ja alueellista yhteistyötä mm. rakennerahasto-ohjelman hankkeisiin. Heikoimmat arviot matkailuteema saa puolestaan siitä, miten se on edistänyt maaseutuohjelman hankerahoituksen tehokasta ja tuloksellista suuntaamista matkailualan kehittämiseen yritysten tarpeiden lähtökohdista.



Kuva 14. Vastausjakaumat kysymykseen, kuinka matkailuteeman koordinaatiohanke on mielestäsi tähän mennessä toteuttanut seuraavia tehtäviään (n=36-49).

Matkailuteeman koordinaatiohankkeen tärkeimmiksi aikaansaannoksiksi nostettiin kyselyssä monikanavainen tiedotus ja viestintä sekä hankkeen nettisivuilla (ruralfinland.karelia.fi) oleva materiaalitarkointa. Tiedottamisen ajantasaisuus sai kiitosta ja sen sisällöstä mainittiin erikseen tietoa valtakunnallisista hankkeista, maaseuturahoituksen mahdollisuuksista ja ajankohtaisasioista. Internet-sivujen osalta esille nostettiin sivuille kerätyt tietopakettit ja työkalut (materiaalipankki, työkalupakki), hankerekisteri ja strategialistaukset. Koordinaatiohankkeen tärkeänä aikaansaannoksena pidettiin myös verkostoitumisen edistämistä. Alueelliset tilaisuudet ovat koonneet yhteen eri toimijoita ja mm. asiantuntijoiden ja yrittäjien yhteistyön kerrotaan lisääntyneen.

Sidos- ja kohderyhmäkyselyn tulosten perusteella matkailuteeman koordinaatiohankkeen toiminnassa nähtiin eniten parantamisen varaa siinä, miten toimintaan saadaan sidottua itse matkailuyrittäjiä ja miten hyöty hankkeesta ylettyy yrityksiin, vaikkei suoranaista toimimista yritysten kanssa kuulunutkaan hankkeen tehtäviin. Näitä odotuksia kohde- ja sidosryhmillä siitä huolimatta esiintyi jossain määrin. Näiden näkemysten mukaan koordinaatiohankkeen arvioitiin jäävän liian kauas varsinaisesta liiketoiminnasta. Eräässä vastauksessa todettiin, että ”suoraa kontaktia yrityksiin olisi tarpeen olla enemmän, niin, että myös yrittäjät tapaavat toisiaan ja ”pakotetaan” keskustelemaan keskenään”. Toinen vastaaja puolestaan totesi, että koordinaatiohankkeessa on tehty paljon ja yritetty saada mm. yhteistyökuviot toimiviksi, mutta valitettavasti alan toimijat ovat erittäin haasteellinen kohderyhmä. Koordinaatiohankkeelta kaivattiin enemmän toimintaa myös alueilla ja alueellisten hankkeiden apuna. Toisaalta myös todettiin, että itse alueilta lähtevää toimintaa pitäisi olla paljon enemmän. Eräässä vastauksessa pohdittiin, ovatko alueelliset tilaisuudet pelkkiä esittelyfoorumeita vai saadaanko siellä käytännössä aikaan ymmärrystä yhteistyön tärkeydestä ja konkreettisia askeleita sen saavuttamiseksi. Epäilyjä nousi myös sen suhteen, onko yhteistyölle riittävästi etukäteen mietitty jotain toimintamallia, mikäli sen suhteen näyttäisi olevan mahdollisuuksia edetä. Lisäksi peräänkuulutettiin tilaisuuksissa ideoitujen toimenpiteiden jatkoseurantaa ja kehittämistä.

Kyselyvastaajat halusivat matkailuteeman koordinaatiohankkeen toiminnan jatkuvan etenkin ajantasaisen tiedon etsijänä ja jakajana ja erityisesti hankkeen nettisivulla olevan tietosisällön ylläpitäjänä ja siitä viestijänä. Myös koordinaatiohankkeen toteuttamat YouTube-livelähetykset ja -tallenteet ovat vastusten perusteella otettu oikein hyvin vastaan ja niitä halutaan katsoa myös jatkossa. Toimijaverkostoa vahvistavat toimet ovat nekin jatkossa kaivattuja eli toiveena on, että seudulliset/alueelliset verkostotaapaamiset, yhteydenpito päättäjiin, koulutukset ja seminaarit toteutuisivat myös jatkossa. Lisäksi muuttamassa vastauksessa viitattiin yritysryhmähankkeisiin liittyvään toimintaan; yritysryhmähankkeita koskeva koulutus koettiin hyväksi ja niiden aikaansaamista kiitettiin. Haluttiin myös yrittäjien tarinat jaetuksi mm. yritysryhmähankkeitten koordinoinnista.

Koordinaatiohankkeiden viestintä ja näkyvyys

Koordinaatiohankkeiden viestintään ja näkyvyyteen liittyvää aihealuetta lähestyttiin arvioinnissa myös kohde- ja sidosryhmäkyselyssä. Kyselyn vastaajista valtaosa (65 %) kertoi saaneensa hyvin tietoa koordinaatiohankkeelta teemaan liittyvistä tapahtumista, tilaisuuksista tms. Teemaa edistävien hankkeiden toiminnasta puolestaan vastaajat ovat saaneet pääasiassa tietoa kohtalaisesti. Teemaa edistävien hankkeiden tuloksista tai hyvistä käytännöistä on saatu myös tietoa pääasiassa kohtalaisesti, mutta niiden

vastaajien osuus, jotka ilmoittivat saaneensa tietoa huonosti, nousee jo näissä kohdissa merkittäväksi (katso taulukko 20).

Taulukko 20. Vastausjakaumat kysymykseen, miten hyvin olet saanut tietoa koordinaatiohankkeelta seuraavista asioista (n=190-191).

| % | a) Teemaan liittyvistä tapahtumista, tilaisuuksista, koulutuksista ja opintomatkoista | b) Teemaa edistävien hankkeiden toiminnasta | c) Teemaa edistävien hankkeiden tuloksista | d) Teemaa edistävien hankkeiden hyvistä käytännöistä |
|---------------|---|---|--|--|
| Hyvin | 65 | 25 | 16 | 16 |
| Kohtalaisesti | 30 | 56 | 45 | 53 |
| Huonosti | 3 | 15 | 32 | 23 |
| En ollenkaan | 2 | 3 | 7 | 8 |

Varsinkin luonnontuoteteemassa kohde- ja sidosryhmät kertovat saaneensa tietoa koordinaatiohankkeelta erityisen hyvin teemaan liittyvistä tapahtumista, tilaisuuksista tms. Energiatehokkuus- ja matkailuteemoissa puolestaan löytyi tässä kohtaa myös sellaisia vastaajia, jotka eivät olleet omasta mielestään saaneet tietoa tai olivat saaneet sitä huonosti. Päälinjaus näidenkin teemojen osalta oli kuitenkin myönteinen, eli suurin osa oli saanut tietoa koordinaatiohankkeelta tapahtumista, tilaisuuksista tms. hyvin. Tarkempia teemakohtaisia eroavuuksia on nähtävillä Liitteen 3 Liitetaulukoissa 6a-c.

Kyselyssä vastaajia pyydettiin kuvaamaan sanallisesti, millaista tietoa koordinaatiohankkeelta kaivataan lisää teeman edistämiseksi. Teemakohtaiset vastauskoosteet löytyvät liitteestä. Tässä käsitellään asiaa kaikkien kuuden koordinaatiohankkeen yhteisestä näkökulmasta. Kaikille teemoille yhteinen tiedontarve jatkossa on tulokset ja hyvät käytännöt, joista hankkeiden kohde- ja sidosryhmät näyttävät haluavan enemmän tietoa. Erityisen kovasti tietoa tuloksista, vaikutuksista ja hyvistä käytännöistä kaivattiin jatkossa lähiruokateemassa. Muita selvästi kaikille yhteisiä tietotarpeita teeman edistämiseksi ei ollut erityisemmin havaittavissa, lukuun ottamatta lähes kaikissa teemoissa esitettyjä erilaisia tiedon esilletuontitapoihin ja muotoihin sekä yhteistyön edistämisen keinoihin liittyviä huomioita. Esimerkiksi energiategohkuusteemassa kaivattiin mm. asiantuntijaverkostoa ja tilaisuuksia, luonnontuoteteemassa luonnontuotteiden ostajien ja kerääjien kohtaamista ja matkailuteemassa yritystason yhteistyötä. Melkein kaikissa teemoissa myös tuotiin esille tiedon määrään liittyvät haasteet: tietoa sanottiin kyllä tulevan, mutta sen käsittelyyn ei tahdo aina riittää aika.

Hankkeiden kohde- ja sidosryhmät ottivat myös kantaa siihen, miten koordinaatiohankkeen toteuttama viestintä ja teemassa tehty yhteistyö on onnistunut kokonaisuudessaan eri osa-alueilla. Seuraavassa taulukossa (taulukko 21) on nähtävillä kokonaiskuva tästä kysymyksestä. Hankkeiden toteuttama sisäinen ja ulkoinen viestintä ovat saaneet parhaat arviot: molemmissa suurin osa vastaajista on nähnyt asian toteutuneen hyvin tai kohtalaisesti ja vain noin joka kymmenes piti toteumaa huonona. Lopuissa kysytyissä osa-alueissa toteuma on ollut pääsääntöisesti kohtalainen: yhteistyö alan yritysten kanssa sekä muiden toimijoiden kanssa on onnistunut kohtalaisesti. Alan toimijoiden tai yritysten toimintaan vaikuttaminen on myös asia, jossa onnistuminen on pääasiassa kohtalaista, mutta asiaan tyytymättömyyden osuus kasvaa samalla asiassa. Kuluttajien tietoisuuteen teemasta ja kuluttajakäyttäytymiseen vaikuttaminen on osa-alue, jossa vastaajien mielestä on onnistuttu heikoiten.

Taulukko 21. Vastausjakaumat kysymykseen, miten koordinaatiohankkeen toteuttama viestintä ja teemassa tehty yhteistyö on mielestäsi onnistunut kokonaisuudessaan seuraavilla osa-alueilla (n=126-167).

| % | a) Sisäinen viestintä (toimijoiden välillä) | b) Ulkoinen viestintä (ilmoitukset, tiedotteet laajemmalle kohderyhmälle) | c) Yhteistyö alan yritysten kanssa | d) Yhteistyö alan muiden toimijoiden kanssa | e) Alan toimijoiden/yritysten toimintaan vaikuttaminen | f) Kuluttajien tietoisuuteen teemasta ja kuluttajakäyttäytymiseen vaikuttaminen |
|---------------|---|---|------------------------------------|---|--|---|
| Hyvin | 43 | 45 | 23 | 33 | 21 | 14 |
| Kohtalaisesti | 45 | 45 | 56 | 54 | 52 | 52 |
| Huonosti | 12 | 10 | 21 | 13 | 27 | 34 |

Tarkasteltaessa vastauksia koordinaatiohankkekohtaisesti voidaan tehdä seuraavia havaintoja. Sisäisen viestinnän on nähty onnistuneen erityisesti lähiruokateemassa. Ulkoisen viestinnän osalta luomuteeman on nähty onnistuneen erityisen hyvin lähiruokateeman lisäksi. Teemakohtaisia havaintoja ei ole järkevää tehdä muista taulukossa esillä olevista kohdista, sillä nämä tehtävät eivät ole välttämättä kaikkien koordinaatiohankkeiden tehtävälillä.

Koordinaatiohankkeiden arvioinnissa toteutetun sidos- ja kohderyhmäkyselyn osana kysyttiin myös tiedonsaantiin liittyviä kysymyksiä. Näitä vastauksia ei voitu hyödyntää verkostanalyysissä, koska vastaukseksi oli lueteltu ihmisiä, yleisiä kategorioita esim. 'hankeaktiivit', organisaatioita sekä viestintäkanavia (facebook, uutiskirje, sähköposti). Kokonaisnäkemys saaduista vastauksista voidaan kuitenkin käsitellä muuten tässä kohtaa. Liitteessä on esitetty tarkemmin tiedonsaantiin liittyneet kysymykset vastausmäärineen teemakohtaisesti. Ensimmäisenä tarkastelussa on kysymys siitä, keneltä vastaajat ovat saaneet tietoa koordinaatiohankkeen teemaan liittyvistä uusista menetelmistä tai tekniikoista, joista on ollut hyötyä heidän työssään. Kaikissa teemoissa tätä tietoa on saatu koordinaatiohankkeelta. Kolmessa teemassa tätä tietoa on saatu eniten nimenomaan koordinaatiohankkeelta (energiatehokkuus, GC ja matkailu), kun taas lopuissa teemoissa (luomu, luonnontuotteet ja lähiruoka) jokin muu taho tai tahot ovat tarjonneet vielä enemmän tietoa ko. asiasta. Toinen kysymys tarkastelussa oli se, keneltä oli saatu tietoa koordinaatiohankkeen teemaan liittyvistä tapahtumista, koulutuksista tai tietolähteistä. Tässä kohtaa oli myös saatu tietoa koordinaatiohankkeelta kaikissa teemoissa. Kaikissa teemoissa tätä tietoa oli saatu eniten koordinaatiohankkeelta. Kolmas kysymys tarkastelussa oli se, kenelle yleensä vastaaja välittää koordinaatiohankkeen teemaan liittyvää tietoa. Neljässä teemassa (energiatehokkuus, GC, luomu ja luonnontuotteet) tietoa on välitetty eniten vastaajajoukossa omaan organisaatioon. Lähiruoka- ja matkailuteemoissa tietoa on mennyt vastaajien kautta eniten yrityksille.

Vastaajilta tiedusteltiin kyselyssä myös sitä, millaisia vaikutuksia koordinaatiohankkeen toteuttamalla viestinnällä on ollut. Teemakohtaiset vastauskoosteet löytyvät liitteestä 3. Tässä käsitellään asiaa lähinnä kaikkien kuuden koordinaatiohankkeen yhteisestä näkökulmasta. Kaikki koordinaatiohankkeet ovat selvästikin pystyneet lisäämään tietoa teemaansa liittyvistä asioista. Lisäksi vaikutuksia on syntynyt siitä, että teemat ovat tulleet enemmän tunnetuiksi, joten nyt tiedetään paremmin, mistä tietoa on saatavissa ja samalla näkyvyyksikin on lisääntynyt. Koordinaatiohankkeiden toiminnalla on myös vaikutettu siihen, että tietoa saa keskitetympin ja tämä on vähentänyt päällekkäisyyksiä. Uudemmissa teemoissa (energiatehokkuus ja Green Care) on nähtävissä myös esim. alan yhtenäisyyden parantumista ja muita tavaltaan yhteistyön alkuvaiheisiin liittyviä vaikutuksia, kuten verkoston muodostuminen ja helpottuminen,

uusiin toimijoihin tutustuminen ja yhteistyön rakentaminen. Vanhemmissa teemoissa puolestaan vaikuttavuutta on rakennettu jo aiemmin tehdyn pohjan päälle, joten siellä korostuvat myös jossain määrin erilaiset asiat, kuten viestinnän kehittäminen, näkyvyyden lisääminen, verkostojen ja yhteistyön vahvistaminen, alueelliseen toimintaan liittyvät aspektit jne. Luonnontuote- ja lähiruokateemoissa vastaajat ovat lisäksi nähneet, että koordinaatiohankkeen toteuttama viestintä on vaikuttanut osaltaan kuluttajakäyttäytymiseen. Kaikissa teemoissa korostuu lisäksi se, että tietoa on lisätty teeman sisällä olevien toimijoiden ja kehittäjien joukossa.

Merkityksellimmät verkostosuhteet koordinaatiohankkeissa

Koordinaatiohankkeiden arvioinnissa toteutetun kyselyn osana kysyttiin myös verkostokysymyksiä. Analyysi ja graafit perustuvat kysymykseen ”Edustamasi organisaation kannalta tärkeimmät verkostosuhteet. Nimeä tärkeimmät organisaatiot (max 20), joiden kanssa olet ollut yhteydessä koordinaatiohankkeen teemaan liittyvissä asioissa a) päivittäin b) viikoittain c) kuukausittain d) 2–6 kertaa vuodessa”.

Ensimmäisenä poistettiin tyhjät vastaukset (22) sekä ne vastaukset, joista puuttui vastaajan edustaman organisaation taustatiedot (20). Jäljelle jääneet 153 vastausta jaoteltiin koordinaatiohankkeittain, ja vastaukset koodattiin suhdematriisiksi (organisaatio x organisaatio) yhteydenpidon tiiviyn mukaan asteikolla 1-4 (1: yhteys 2–6 kertaa; 4: päivittäinen yhteys). Saman organisaation vastaukset yhdistettiin yhdeksi havaintoyksiköksi, samoin kuten saman organisaation eri aluetoimijoihin liittyvät viitteet yhdistettiin yhdeksi havainnoksi (esim. raportoitu yhteys ProAgrian aluetoimistoihin koodattiin yhdeksi havainnoksi ’ProAgria’). Analyysiä varten data symmetrisoitiin keskiarvojen perusteella, eli oletettiin havaintojen olevan molemminpuolisia (esim. ELY-keskus raportoi yhteyden maakuntaliittoon, joten oletetaan maakuntaliitolla olevan samanvahvuinen yhteys ELY-keskukseen). Analyysi tehtiin Ucinet6-ohjelmalla.

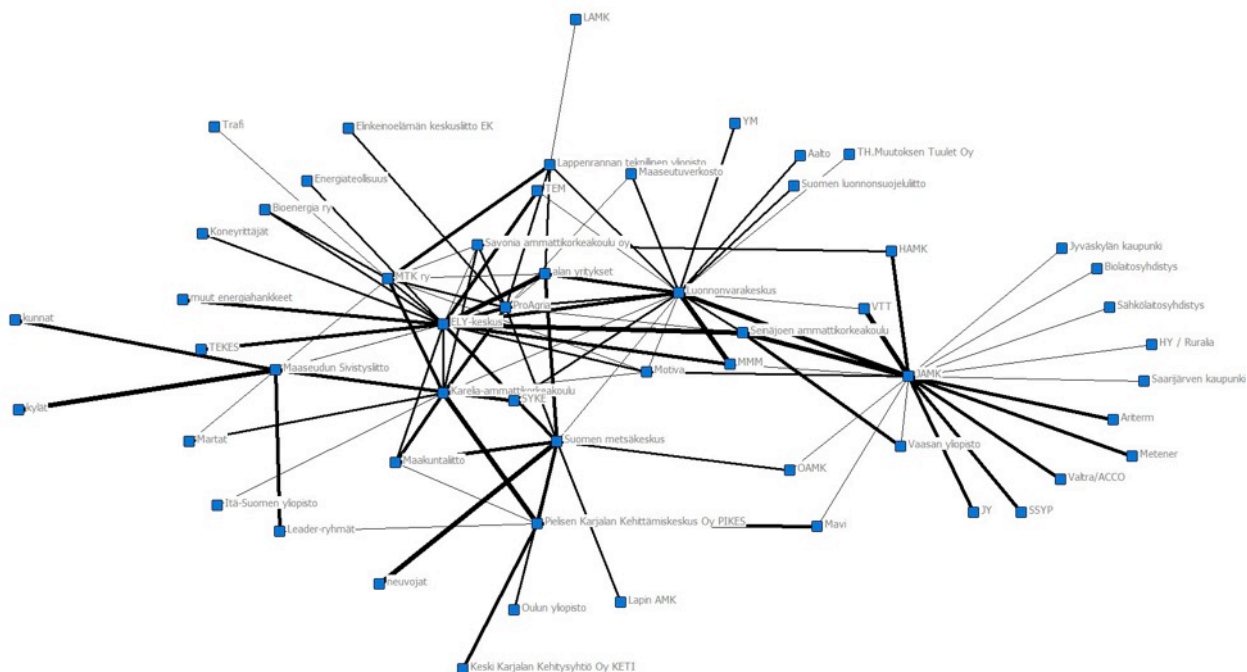
Jokaisesta kuudesta verkostosta analysoitiin

- tiheys eli havaittujen yhteyksien määrä jaettuna mahdollisten yhteyksien summalla
- keskeisyys eli yksittäisen toimijan keskeisyys verkostossa
 - keskeisyysaste (toimijan yhteyksien määrä)
 - läheisyys (yksittäisen toimijan polkuetäisyys muihin verkoston toimijoihin)
 - välillisuus (missä määrin toimija sijoittuu muiden toimijoiden välille)
- keskittyneisyys eli kuinka paljon verkosto on keskittynyt tiettyjen pisteiden ympärille

Verkostoanalyysin tulkinnaissa on huomioitava, että eri verkostoja ei voi suoraviivaisesti vertailla keskenään. Lisäksi analysoitava verkosto on vastaajien mieltämä verkosto, eli se ei anna kuvaa olemassa olevasta verkostosta, koska ei-vastaajien mieltämää verkostoa ei voi estimoida.

Energiatehokkuus

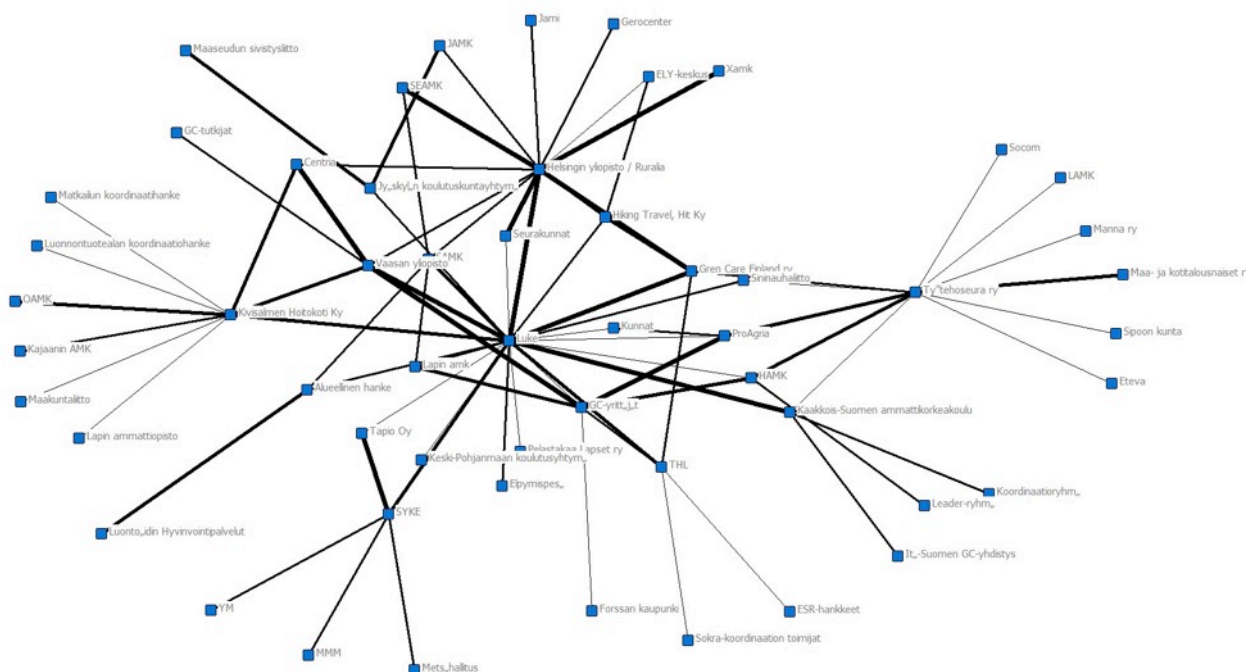
Energiatehokkuusverkoston tiheysluku oli 0,066 eli noin 7 % kaikista mahdollisista yhteyksistä verkoston toimijoiden välillä on olemassa. Verkoston keskeisimmät toimijat ovat Luonnonvarakeskus, Jyväskylän ammattikorkeakoulu JAMK, ELY-keskukset, ProAgria, MTK, Karelia ammattikorkeakoulu sekä Suomen metsäkeskus. Korkeimmat välillisyydsluvut ovat JAMK:illa ja Luonnonvarakeskuksella. Lisäksi Lukella oli pienin polkuetäisyys muihin toimijoihin, ja sillä oli tärkeä rooli ei-keskeisten toimijoiden keskuudessa. Energiatehokkuusverkostossa on monta vahvaa toimijaa, paljon ammattikorkeakouluja ja yliopistoja sekä yhdistyksiä. Lisäksi alueellisia verkostoja on havaittavissa, esimerkiksi Keski-Suomessa.



Kuva 15. Energiatieteiden verkosto taustaorganisaatioittain.

Green care

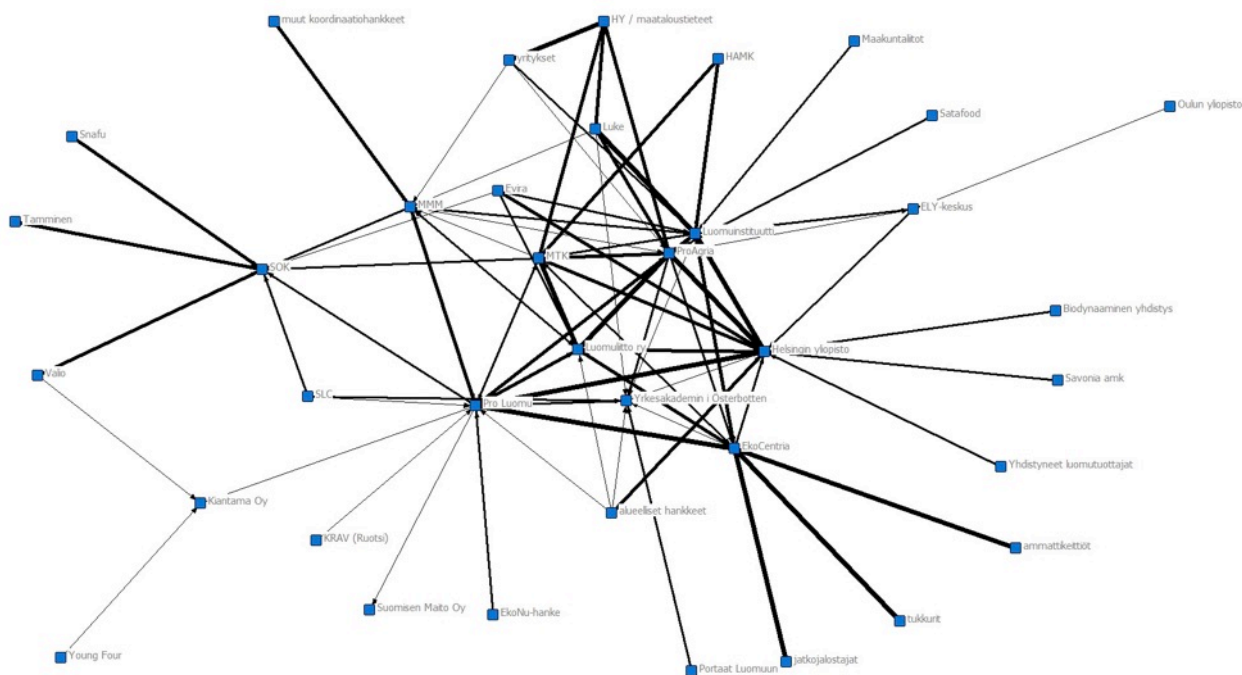
Green Care -verkoston tiheysluku oli 0,048, eli verkostotoimijoiden välillä on noin 5 % kaikista mahdollisista yhteyksistä. Verkoston keskeisimmät toimijat olivat Luonnonvarakeskus, Helsingin yliopisto / Rurailia, Työtehoseura, alan yrittäjät, Green Care Finland ry, Vaasan yliopisto sekä Terveyden ja Hyvinvoinnin Laitos. Luonnonvarakeskuksen välillisyyysluku on verkoston suurin, noin nelinkertainen seuraavaan (Rurailia) verrattuna, eli että Luonnonvarakeskus on keskeinen muiden toimijoiden välisten suhteiden välittäjänä verkostossa. Tärkeimpien toimijoiden polkuetäisyydet muihin toimijoihin olivat melko samanlaisia. Green Care -verkostolle on tyypillistä myös oppilaitosten suuri määrä ja yrittäjäkontaktien tärkeys. Lisäksi alueelliset kontaktit ja verkostot ovat ominaisia Green Care -verkostolle.



Kuva 16. Green Care -verkosto taustaorganisaatioittain.

Luomu

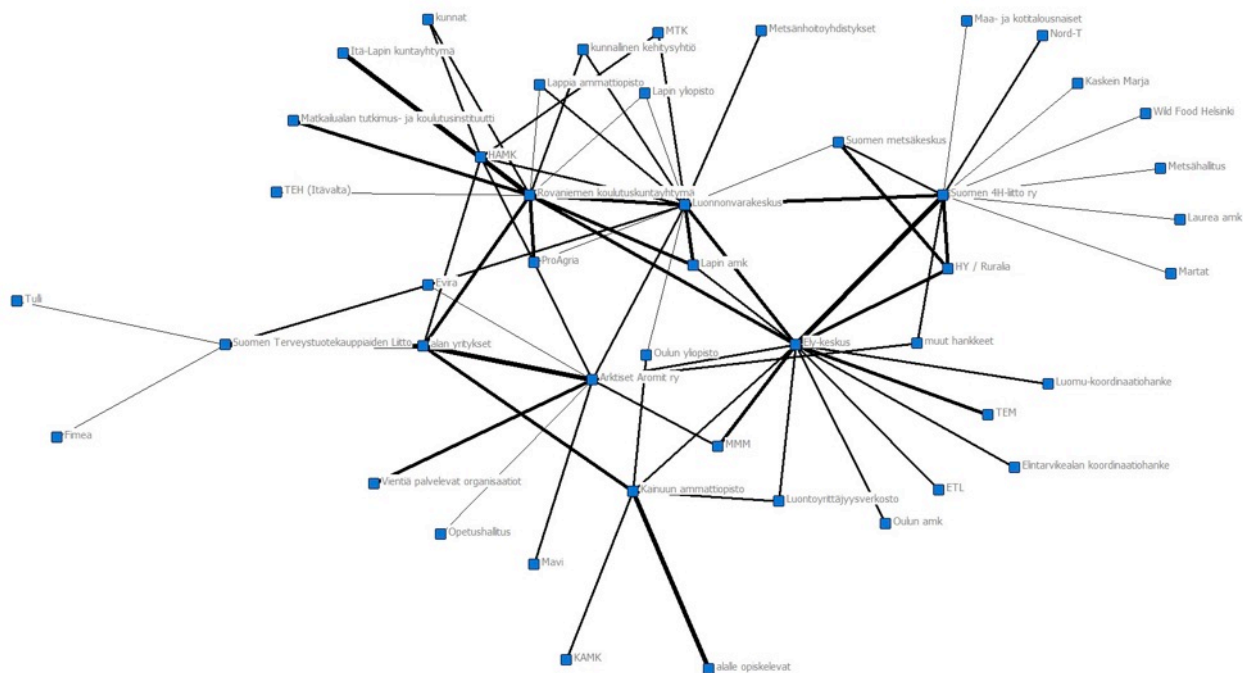
Luomuverkoston tiheysluku oli 0,108 eli noin 11 % mahdollisista verkostotoimijoiden välisistä suhteista on olemassa. Verkoston keskeisimmät toimijat olivat Pro Luomu ry, Helsingin yliopisto, Luomuinstituutti, ProAgria, MTK, MMM, Luomuliitto ja EkoCentria. Pro Luomu ry:n välillisyytluku on verkoston suurin, noin kaksinkertainen seuraavaan (Helsingin yliopisto) verrattuna, ja sen läheisyytluku on verkoston pienin. Näin ollen Pro Luomu ry on verkostossa lähimpänä muita toimijoita, ja se on keskeinen muiden toimijoiden välisen suhteiden ohjailijana. Keskeisten toimijoiden välinen yhteys on tiivistä, ja joillakin verkostotoimijoilla (Pro Luomu, EkoCentria, Luomuliitto, SOK) on paljon raportoituja yrityskontakteja.



Kuva 17. Luomuverkosto taustaorganisaatioittain.

Luonnontuotteet

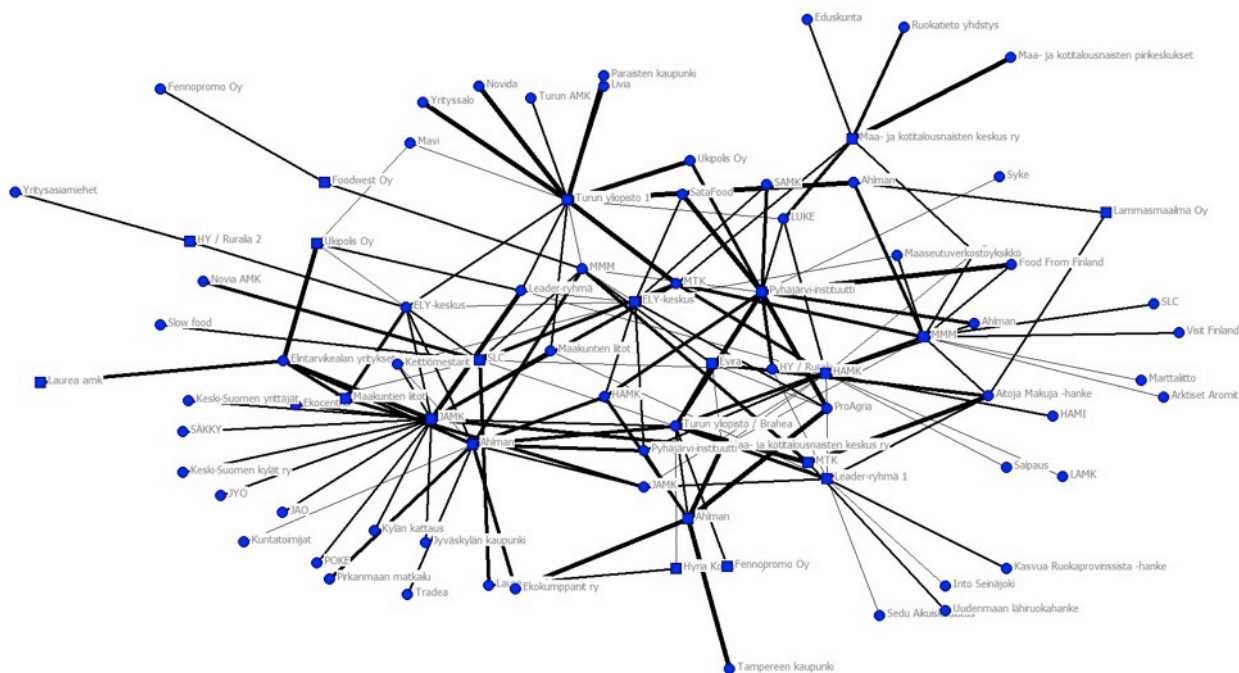
Luonnontuoteverkoston tiheysluku oli 0,068, eli noin 7 % kaikista mahdollisista yhteyksistä verkoston toimijoiden välillä on olemassa. Verkoston keskeisimmät toimijat olivat ELY-keskukset, Luonnonvarakeskus, 4H-liitto ja Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. Kolmen ensiksi mainitun välillisyyss- ja läheisyyssluvut olivat melko samanlaisia, eli niillä oli yhtä tärkeä rooli verkostossa. Luonnontuoteverkostolle ominaisia piirteitä on keskeisten toimijoiden omat verkostot, selkeä alueverkosto Lapissa sekä oppilaitosten suuri määrä.



Kuva 18. Luonnontuoteverkosto taustaorganisaatioittain.

Lähirooka

Lähirookaverkoston tiheysluku oli 0,061, eli 6 % mahdollisista suhteista verkostotoimijoiden välillä on olemassa. Verkoston keskeisimmät toimijat olivat Turun yliopisto / Brahea, Jyväskylän ammattikorkeakoulu JAMK, ELY-keskukset, Hämeen ammattikorkeakoulu HAMK, MMM ja Pyhäjärvi-instituutti. Brahea-keskuksen välillisyyysluku on verkoston suurin, noin kaksinkertainen seuraavaan verrattuna. Se tarkoittaa, että Brahea-keskus on verkostossa eräänlainen välittäjä muiden toimijoiden välisten suhteiden ohjailijana. Tärkeimpien toimijoiden polkuetäisyydet muihin toimijoihin olivat melko samanlaisia. Lähirookaverkostoa tarkasteltaessa erityistä oli se, että useat vastaajat nimesivät oman organisaationsa tärkeäksi yhteydeksi. Lisäksi toimijat raportoivat useita alueellisia yhteyksiä, mikä todistaa alueellisten lähirookaverkostojen olemassaolon.

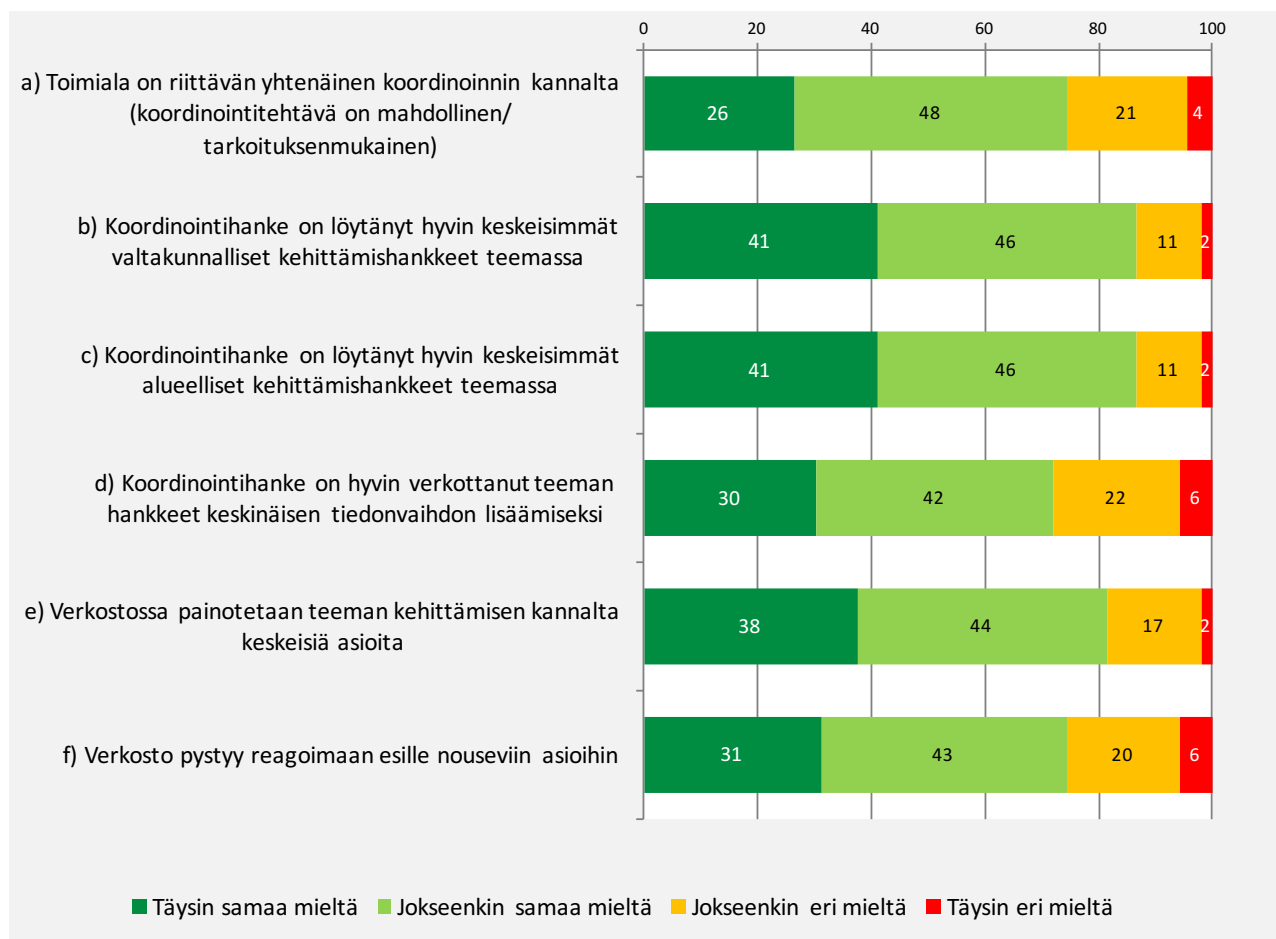


Kuva 19. Lähiruokaverkosto taustaorganisaatioittain.

Matkailu

Matkailuverkoston tiheysluku oli 0,038 eli noin 4 % mahdollisista verkostoyhteyksistä oli raportoitu. Kyselyn perusteella laadittu verkosto ei siis ole kovinkaan tiivis, vaan toimijoiden alueelliset kontaktit ovat tärkeässä asemassa. Visit Finlandilla on suuri välittäjärooli matkailuverkostossa. Verkostossa on paljon yleisiä matkailutoimijoita, ja huomattavaa onkin maaseututoimijoiden (Lomalaidun, Suomen Maaseutumatkailuyrittäjät, Rural Finland, ProAgria, Suomen metsäkeskus) klusteroituminen. Tarkemman kuvan saamiseksi matkailuverkosto tulisi kartoittaa suuremmalla otannalla kuin mitä nyt on tehty, eli alueelliset toimijat tulisi ottaa mukaan kyselyn kohderyhmään.

Kun verkostotoimijoita katsotaan organisaatiotyypeittäin, käy ilmi, että matkailuverkostossa tärkeässä asemassa ovat alueelliset kehittämissyhtiöt, ammattikorkeakoulut, kunnat, Leader-ryhmät, yritykset, maakuntien liitot ja Visit Finland. Alueellisilla kehittämissyhtiöillä on suuri välittäjärooli, ja niillä on lyhyt polkuetäisyys muihin toimijoihin.



Kuva 21. Arvioi teemassa toteutunutta verkoston työskentelyä seuraavien väittämien kautta (n=141-178).

Sekä sidos- ja kohderyhmäkyselyn vastaajilta että Yyterin työpajaan osallistuneilta hallinnon edustajilta kysyttiin mielipidettä siitä, mikä heidän mielestään tekee koordinoinnista onnistuneen eli mitkä ovat onnistuneen koordinaatiohankkeen tunnusmerkit. Keskeisimpänä onnistuneen koordinaatiohankkeen merkinä pidettiin sitä, että se asiantuntemuksellaan tukee alueiden toimijoita eri tavoin. Se palvelee niitä mm. tekemällä monistettavia, toistettavia asioita, esim. koulutuspaketteja, joita voidaan toteuttaa jokaisessa maakunnassa tai pienemmilläkin alueilla. Sillä tavoin koordinaatiohanke voi huolehtia, ettei joka toimijan tarvitse keksiä pyörää aina uudelleen. Sen myös tulisi tarjota alueiden toimijoille uusinta tietoa ja uudenlaisia näkemyksiä teemasta, minkä avulla toimintaa voidaan kehittää ja uudistaa. Ennakoinnin, tiedon keräämisen ja sen jakamisen avulla autetaan myös tulevien hankkeiden suunnittelua. Onnistuneen koordinaatiohankkeen tulisi pyrkiä myös siihen, ettei alueilla tehdä päällekkäistä työtä eli sen pitäisi pystyä sananmukaisesti koordinoimaan tekemistä.

Koordinaatiohankkeiden työn onnistumisen kannalta nähtiin myös oleellisena, että niiden pitäisi pystyä aloittamaan toimintansa ennen muita hankkeita, jolloin niille jäisi mahdollisuus olla vaikuttamassa siihen, millä toimintasisällöillä teemaa kehittäviä hankkeita tullaan toteuttamaan. Tällöin tarjoutuisi aito mahdollisuus myös toiminnan päällekkäisyyksien poistamiseen tai ainakin niiden minimoimiseen.

Onnistuneen koordinaatiohankkeen tunnusmerkkeihin kuuluu vastaajien mukaan lisäksi verkostomaisen toiminnan kehittäminen ja tiivis yhteistyö eri osapuolien kanssa niin toimijakentässä kuin hallinnon suunnalla. Koordinaatiohankkeelta odotetaan myös jalkautumista toimijoiden pariin, brändityötä ja vaikuttamisviestintää sekä siinä työssä onnistumista.

Kaikessa tekemisessään koordinaatiohankkeen väen tulee osoittaa asiantuntemusta, aktiivisuutta ja innostuneisuutta. Kuten eräissä kyselyvastauksessa todettiin, koordinointi vaatii vahvaa ammattitaitoa ja osaamista itse asiasta, kentän tuntemista, visiointitaitoa ja kykyä nähdä asioita laaja-alaisesti, yhteistyökykyä, organisointitaitoa sekä johtamisosaamista.

Miten koordinaatiohankkeiden sitten katsotaan tähän mennessä onnistuneen tehtävissään? Sidos- ja kohderyhmäkyselyssä vastaajia pyydettiin antamaan kouluarvosana oman teemansa koordinaatiohankkeen toiminnasta (katso taulukko 22). Kun kaikkia vastaukset vedetään yhteen, saadaan keskiarvoksi 7,9. Kun taas koordinaatiohankkeita verrataan toisiinsa, energiatehokkuuden ja matkailun tähänastinen koordinaatiotoiminta saa keskimääräistä heikommat arviot kentän toimijoilta ja sidosryhmien edustajilta. Parhaimmaksi tässä tarkastelussa nousee lähiruokateeman koordinaatiohanke.

Taulukko 22. Sidos- ja kohderyhmien edustajien antamien kouluarvosanojen keskiarvo koordinaatiohankkeiden tähänastisesta onnistumisesta tehtävissään (n=166).

| Koordinaatiohanke | Annettujen kouluarvosanojen keskiarvo |
|------------------------|---------------------------------------|
| Energiatehokkuus | 7,6 |
| Green Care | 8,1 |
| Luomu | 8,0 |
| Luonnontuotteet | 8,1 |
| Lähiruoka | 8,2 |
| Matkailu | 7,6 |
| Kaikki yhteensä | 7,9 |

Yyterin työpajaan osallistuneilta hallinnon edustajilta puolestaan kysyttiin arviota siitä, mitkä koordinaatiohankkeet heidän mielestään ovat onnistuneet parhaiten neljässä keskeisessä tehtävässään eli 1) koordinoimaan valtakunnallisesti toimialansa/ teemansa kehittämistyötä, 2) nostamaan teemansa valtakunnallisten ja alueellisten hankkeiden toiminnan tasoa/ lisäämään vaikuttavuutta, 3) toimialan/teeman tunnetuksi tekemisessä ja 4) valtakunnallisten ja alueellisten hankkeiden verkottamisessa (katso taulukko 23). Myös tässä tarkastelussa lähiruokateeman koordinaatiohanke saa parhaat arviot. Sitä pidetään selvästi parhaiten onnistuneena teemansa kehittämistyön valtakunnallisessa koordinoimisissa sekä valtakunnallisten ja alueellisten hankkeiden verkottamisessa. Parhaaksi se rankataan myös toimialan/teeman tunnetuksi tekemisessä. Hankkeiden toiminnan tason nostamisessa ja vaikuttavuuden lisäämisessä kaksi muuta koordinaatiohanketta (Green Care ja Luonnontuotteet) arvioidaan yhtä monessa työpajaosallistujan vastauksessa parhaaksi, mutta niitä pidetään myös parissa vastauksessa heikoimpana, kun taas lähiruokaa ei tiputa kukaan heikoimmaksi millään osa-alueella.

Energiatehokkuuden koordinaatiohanke saa Yyterin työpajalta eniten heikoimman koordinaatiohankkeen sijoituksia ja ne tulevat sille kaikilla esitetyillä tehtäväalueilla. Työpajakeskustelun perusteella energiatehokkuutta voidaankin pitää teemana aika hankalana ja se on myös iso teema, mutta maaseudun näkökulmasta ehkä vähän marginaalinen. Aika ei myöskään ole otollinen teemalle, eikä toimintaympäristö tue teemaa.

Taulukko 23. Yyterin työpajan tulokset koordinaatiohankkeiden onnistumisesta toiminnan eri osa-alueilla (plusäänet ja miinusäänet). Koordinaatiohankkeen onnistuminen...

| | koordinoimaan valtakunnallisesti toimialansa/ tee- mansa kehittämisi- työtä | | nostamaan tee- mansa valtakun- nallisten ja alueel- listen hankkeiden toiminnan tasoa/ lisäämään vaikut- tavuutta | | toimialan/teeman tunnetuksi teke- misessä | | valtakunnallisten ja alueellisten hankkeiden ver- kottamisessa | |
|------------------|---|-------------|---|---------------|---|---------|---|---------------|
| | PARAS | HEIKOIN | PARAS | HEIKOIN | PARAS | HEIKOIN | PARAS | HEIKOIN |
| Energiatehokkuus | | ----- -- | | ----- ---- | +++ | ----- | + | ----- ---- |
| Green Care | + | - | ++++ + | - | ++++ | ---- | + | - |
| Luomu | | | | --- | + | -- | | |
| Luonnontuotteet | + | -- | ++++ + | -- | + | ---- | + | -- |
| Lähiaruoka | ++++ ++++ ++ | | ++++ + | | ++++ ++ | | ++++ ++++ +++ | |
| Matkailu | ++++ ++ | ---- | +++ | - | ++++ + | -- | +++ | -- |

Koordinaatiohankkeet alueilla

Sidos- ja kohderyhmäkyselyn vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka aktiivisesti he ovat hyödyntäneet koordinaatiohanketta. Noin kolmasosa vastaajista on hyödyntänyt koordinaatiohanketta usein. Saman suuruinen joukko on hyödyntänyt koordinaatiohanketta myös jonkin verran. Vain 5 prosenttia vastaajista ilmoitti, etteivät he ole hyödyntäneet koordinaatiohanketta ollenkaan. Hyödyntäminen on puolestaan ollut satunnaista noin neljäsosan kohdalla. (Katso taulukko 24.)

Taulukko 24. Vastausjakaumat kysymykseen, kuinka aktiivisesti olette hyödyntäneet koordinaatiohanketta (n=187).

| % | Kuinka aktiivisesti olette hyödyntäneet koordinaatiohanketta? |
|---------------|---|
| Usein | 33 |
| Jonkin verran | 37 |
| Satunnaisesti | 25 |
| Ei ollenkaan | 5 |

Luonnontuote- ja lähiruokateemoissa löytyy keskimääräistä enemmän vastaajia, jotka ovat hyödyntäneet koordinaatiohanketta usein. Matkailuteemassa puolestaan on keskimääräistä enemmän vastaajia, jotka ovat hyödyntäneet koordinaatiohanketta vain satunnaisesti. Tarkempia teemakohtaisia eroavuuksia on nähtävillä Liitteen 3 liitetaulukoissa 8a-c.

Hankkeiden kohde- ja sidosryhmät ottivat myös kantaa siihen, kuinka aktiivisesti koordinaatiohanke toimii heidän mielestään alueellisesti tai on käynnistänyt aluetason tai alueiden välisiä toimintoja (katso taulukko 25). Kuusi prosenttia vastaajista on kokenut koordinaatiohankkeen erittäin aktiivisena alueelli-

senä toimijana tai aluetason tai alueiden välisten toimijoiden käynnistäjänä. Melko aktiivisena puolestaan koordinaatiorankkeita piti tästä näkökulmasta puolet vastaajista, kun taas reilu kolmasosa piti koordinaatiorankkeita aika vähän aktiivisena. Teemakohtaisessa tarkastelussa lähiruokateema näyttää tässä kohtaa kaikkein aktiivisempänä, kun taas luomu- ja energiatehokkuusteemat näyttävät vähiten aktiivisina (ks. tarkemmin Liite 3, liitetäulukko 8a-c).

Täulukko 25. Vastäusjäkaumat kysymykseen, kuinka aktiivisesti koordinaatioranke toimii alueellisesti tai on käynnistänyt aluetason tai alueiden välisiä toimintoja (n=155).

| % | Kuinka aktiivisesti koordinaatioranke toimii alueellisesti tai on käynnistänyt aluetason tai alueiden välisiä toimintoja? |
|-----------------------|---|
| Erittäin aktiivisesti | 6 |
| Melko aktiivisesti | 50 |
| Aika vähän | 38 |
| Ei ollenkaan | 5 |

Kohde- ja sidosryhmiltä kysyttiin myös heidän näkemyksensä siitä, miten hyvin aluetason yhteistyö teemassa toimii (katso täulukko 26). Noin kolmasosa vastaajista piti aluetason yhteistyötä teemoissa hyvin toimivana ja puolet vastaajista kohtuullisesti toimivana. Huonosti-arvion antaneiden osuus oli kaiken kaikkiaan 13 prosenttia ja kahden prosentin mielestä aluetason yhteistyö ei toiminut teemassa ollenkaan. Teemakohtaisesti tarkasteltuna (Liite 3, liitetäulukko 8a-c) tässä kohtaa toistuu sama kaava kuin aiemmin tässä tarkastelussa siten, että lähiruokateemassa on nähty aluetason yhteistyön toimivan selvästi keskimääräistä paremmin. Suurin osa teemoista on saanut tässä kohtaa arvion vastaajilta, että niissä aluetason yhteistyö toimii pääosin kohtuullisesti. Kaikissa teemoissa oli myös vastaajia, jotka kokevat, että aluetason yhteistyö teemassa toimii huonosti. Näiden vastaajien osuus on kuitenkin melko vähäinen lukuun ottamatta matkailuteemaa.

Täulukko 26. Vastäusjäkaumat kysymykseen, miten hyvin aluetason yhteistyö teemassa toimii (n=156).

| % | Miten hyvin aluetason yhteistyö teemassa toimii? |
|----------------|--|
| Hyvin | 35 |
| Kohtuullisesti | 50 |
| Huonosti | 13 |
| Ei toimi | 2 |

Hankkeen ohjausryhmä

Valtakunnallisille koordinaatiorankkeille on asetettu ohjausryhmät, jotka kokoontuvat tyypillisesti kaksi kertaa vuodessa. Hankehakijat ehdottivat jo hakuvaiheessa ohjausryhmien jäseniä, joiden tuli antaa kirjallinen suostumuksensa ohjausryhmän jäsenyyteen.

Haastattelujen perusteella voi päätellä, että ohjausryhmät ovat olleet koordinaatiorankkeille tärkeä apuväline eristysessä hankkeen alkuvaiheessa. Ohjausryhmät olivat tyypillisesti keskustelufoorumi kokonaisnäkömyksen kehittämiseen, sisältökeskusteluun sekä tulevan suunnitteluun (mihin pitäisi suunnata ja mitä hankkeessa tulisi tehdä). Parhaimmillaan ohjausryhmän mainittiin olevan hanketta sparraava ja ohjaava. Eriyisen tyytyväisiä oltiin ohjausryhmien asiantuntevuuteen ja keskustelevuuteen sekä keskeisten toimijoiden ja sidosryhmien osallistumiseen ohjausryhmätyöhön. Suurin osa hankkeiden ohjaus-

ryhmätyöskentelystä ajoittui vain kokouksiin. Osa konsultoi ohjausryhmää sähköpostitse joissakin asioissa kokousten välissä. Usean hankkeen projektipäälliköt olivat yhteydessä ohjausryhmän jäseniin säännöllisesti muutenkin.

Hyvä käytäntö: Rural Finland –hankkeen toimintatavat

Rural Finland – valtakunnallinen matkailun koordinaatiohanke

Valtakunnallisen matkailun koordinaatiohankkeen, Rural Finlandin, käyttämää toimintatapaa kuvastavat jalkautuminen alueille, monikanavainen viestintä sekä tuotettujen materiaalien monipuolisuus ja korkealaatuinen sisältö.

Alueellinen näkyvyys ja työ alueilla on tärkeä alueellisen matkailutyön tukemisen ja aluetoimijoiden verkottumisen kannalta. Rural Finland järjesti marraskuun 2015 ja maaliskuun 2016 välillä 17 aluetilaisuudesta koostuvan maakuntakierroksen. Aluetilaisuuksissa esiteltiin Rural Finland –hankkeen toimintaa sekä koottiin keskustelujen pohjalta kokonaiskuva matkailun tilanteesta, matkailun kehittämishankkeista sekä –tarpeista Google Maps-kartalle. Karttalinkit löytyvät hankkeen nettisivuilta (<http://ruralfinland.karelia.fi/kartat>).

Rural Finland-hankkeen viestinnässä käytetään paljon sosiaalista mediaa ja digitaalista viestintää. Hankkeella on nettisivut, sähköinen uutiskirje, blogi, aktiivinen Facebook-sivu, Twitter-tili sekä YouTube-kanava. Hankkeen tuottamat materiaalit ja vapaasti käytettävät matkailun kehittämisen työkalut löytyvät nettisivuilta, samoin kuten hankkeen esitysmateriaalit eri tilaisuuksissa. Lisäksi maakuntakierroksen aluetilaisuuksia pystyi seurata suoratoistona. Tilaisuuksista tehtiin myös videotallenteet hankkeen YouTube-kanavalle, mistä löytyy muutakin hankkeeseen liittyvää videomateriaalia (esim. hanke-esittely ja hyvien käytäntöjen esittelyjä).

Hanke kokoaa tietoa matkailuhankkeista hankerekisteriin nettisivuille. Keväällä 2017 toteutettiin lisäksi opinnäytetyönä hankeselvitys siitä, millä tavoin kuluva ohjelmakauden 2014–2020 matkailuhankkeet toteuttavat matkailun kansallisia strategisia tavoitteita eli TEM:n Matkailun tiekarttaan. Sen avulla on voitu nähdä, millaisia kehittämistarpeita alueilla on jatkoa ajatellen. Lisäksi vertailun avulla on tehty näkyväksi matkailustrategian toteutumista matkailun kehittämisessä Suomessa.

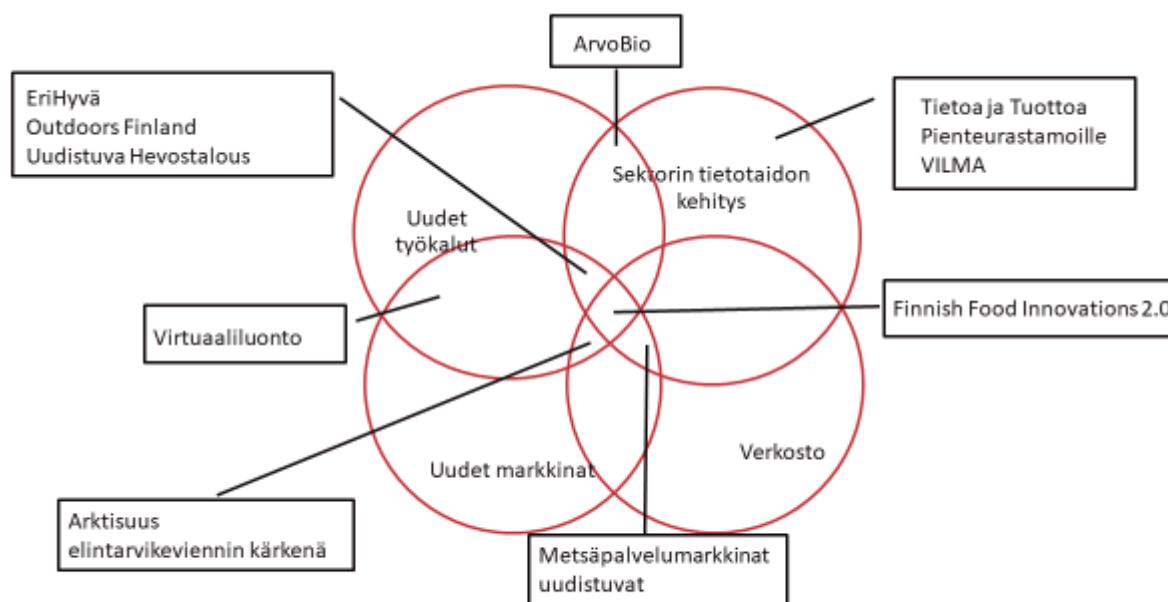
6 VUOTEEN 2016 MENNESSÄ RAHOITETTUIJEN VALTAKUNNALLISTEN HANKKEIDEN KUVAUS SEKÄ VASTAUS ARVIOINTIKYSYMYKSIIN (OSIO 3)

Valtakunnallisten kehittämishankkeiden toimenpidelogiikka

Valtakunnallisten hankkeiden tavoitteena on täydentää ja tukea alueilla tehtävää kehittämistyötä ja hanketoimintaa. Lisäksi tarkoituksena on muun muassa kohdentaa maaseutuohjelman hankerahoitusta niihin hankkeisiin, joilla arvioidaan olevan laajempaa vaikuttavuutta ohjelman tavoitteiden kannalta. Valtakunnallisten hankkeiden yleisiä tavoitteita ei ole määritelty Manner-Suomen maaseutuohjelmassa, eikä niitä löydy selkeästi koottuna julkisista dokumenteista.

Jokaisella valtakunnallisella hankkeella on oma hankesuunnitelmaan kirjattu toimenpidelogiikkansa, vaikka yhdessäkään hankkeessa sitä ei oltu avattu tarkasti tai selvennetty visuaalisesti taulukkojen tai kaavioiden avulla.

Hankesuunnitelmien perusteella tyypiteltynä suurin osa käynnissä olevista valtakunnallisista hankkeista tavoittelee sektorinsa tietotaidon kehitystä, uusien työkalujen (toimintamallien, teknikoiden, ratkaisujen tai tuotteiden) luomista ja/tai uusien markkinoiden avaamista tai kehittämistä toimialan yrityksille. Toimialan verkoston kehittäminen on myös joidenkin hankkeiden tavoitteina. Suurin osa hankkeista edistää kahta tai useampaa tavoitetta. Edelliseen ohjelmakauden valtakunnallisiin hankkeisiin verrattuna nyt käynnissä olevat valtakunnalliset hankkeet ovat enemmän yritys- ja markkinasuuntautuneita, eikä poliitiikkatason tutkimusta ole rahoitettu. Kuvassa (kuva 22) on hahmoteltu käynnissä olevien valtakunnallisten hankkeiden tavoitteita päätyypeittäin.



Kuva 22. Käynnissä olevien valtakunnallisten hankkeiden 2014 – 2020 päätavoitteet tyypeittäin.

Hankkeiden rahoitus

Valtakunnallisille hankkeille myönnettiin vuosina 2015 ja 2016 yhteensä noin 4 miljoonaa euroa (EU+valtio). Myönnetyt summat vaihtelivat 100 000 ja 600 000 euron välillä hankkeittain. Seitsemän hankkeen budjetti oli 400 000 euroa tai enemmän, kun taas kolmen oli 300 000 euroa tai vähemmän. Noin kaksi kolmasosaa rahoituksesta myönnettiin toimenpiteen 1.2 (Tiedonvälitys ja esittelytoimet) mukaisesti toimiin, kun taas noin kolmasosa hankkeista toteutetaan toimenpiteen 16.10 (Muut yhteistyöhankkeet) kautta.

Toteutuneen rahoituksen osalta viimeisimmän tiedon ajankohta vaihtelee jonkin verran riippuen siitä, milloin hanke on jättänyt Hämeen ELY-keskukselle viimeisimmän maksatushakemuksen. Valtakunnallisten hankkeiden rahoituksen keskimääräinen käyttöaste on 38 %. Rahoituksen käyttöaste on tällä hetkellä suurin ERIHYVÄ-hankkeessa ja pienin Virtuaaliluonto-hankkeessa (katso taulukko 27).

Taulukko 27. Valtakunnallisten hankkeiden budjetit ja toteutunut rahoitus ohjelmakaudella 2014–2020.

| Hanke | Budjetti (euroa, myönnetty kokonaisrahoitus) | Toteutunut (€, 10/2017 tieto) | Toteuma % |
|--|--|-------------------------------|------------|
| Arktisuus elintarvikeviennin kärkenä - Arktisen ruuantuotannon lisäarvotekijät, konseptointi ja hyödyntäminen vientimarkkinoilla | 400,000 | 123,944 | 31% |
| ERIHYVÄ - Erytisruokavaliot, tarpeita ja mahdollisuuksia | 149,999 | 88,400 | 59% |
| FINNISH FOOD INNOVATIONS 2.0 | 600,000 | 264,808 | 44% |
| Ilmastoviisaita ratkaisuja maaseudulle (VILMA) | 550,000 | 155,626 | 28% |
| Metsäpalvelumarkkinat uudistuvat - Metsäpalveluyrittäjyys kasvuun | 300,000 | 150,739 | 50% |
| Outdoors Finland (OF) kansainvälistymisohjelma 2015-2018 | 500,000 | 213,161 | 43% |
| Puutarhatuotannon uusi kiertotalous - uutta arvoa ja liiketoimintaa (ArvoBio) | 450,000 | 133,970 | 30% |
| Tietoa ja tuottoa pienteurastamoihin | 100,000 | 38,357 | 38% |
| Uudistuva hevostalous | 450,000 | 201,556 | 45% |
| Virtuaaliluonto | 500,000 | 133,140 | 27% |
| YHTEENSÄ | 3,999,999 | 1,503,703 | 38% |

Toteuma seurantaindikaattoreiden näkökulmasta (hankkeittain)

Jokaisella valtakunnallisella hankkeella on omat tavoitteensa, mutta hankkeiden toteutumista seurataan myös Manner-Suomen maaseutuohjelman toimenpiteiden 1.2 ja 16.10 seurantaindikaattoreiden kautta.

Hyrrä-tietokannan vuoden 2016 lopun tiedon koulutukseen ja tiedonvälitykseen liittyvissä hankkeissa (tp 1.2) on julkaistu 275 materiaalia (sis. verkkojulkaisut) sekä järjestetty 67 infotilaisuutta ja 31 esittelytilaisuutta. Yhteistyöhankkeissa (tp 16.10) puolestaan on kehitetty 35 uutta tuotetta tai menetelmää ja 15 yritysten yhteistä uutta palvelua tai tuotetta. Lisäksi hankkeissa on mukana 70 yritystä ja 96 toimijaa. Indikaattoritiedot hankkeittain löytyvät liitteestä 4.

Indikaattoritiedon perusteella voi päätellä, että neljä tiedotushanketta (EriHyvä, Finnish Food Innovations 2.0, Metsäpalvelut Uudistuvat ja Uudistuva Hevostalous) ovat jo vuoden 2016 lopussa täyttäneet julkaisuihin liittyvän tuotostavoitteensa. Kolme hanketta (Arktisuus elintarvikeviennin kärkenä, Ilmasto- viisaita ratkaisuja maaseudulle ja Tietoa ja Tuottoa Pienteurastamoihin) tulevat luultavimminkin saavuttamaan tämän tavoitteen hankeajan kuluessa. Sen sijaan info- ja esittelytilaisuuksiin liittyvät tuotokset olivat vuoden 2016 lopussa hajanaisempia. Siinä missä jotkut hankkeet olivat jo saavuttaneet niihin liittyvät tuotostavoitteensa, toiset hankkeet olivat vielä kaukana tavoitteiden toteutumisesta. Yhteistyötoimenpidettä toteuttavien hankkeiden (ArvoBio, Outdoors Finland, Virtuaaliluonto) tavoitteiden toteutuksessa oli myös hajontaa. On kuitenkin huomattava, että näiden hankkeiden tavoitteiden asettelut ovat myös erilaisia, ja että yhteistyöhankkeiden kompleksisuus ei käy kunnolla ilmi tuotosindikaattoreista.

Valtakunnalliset hankkeet arvioinnin tiedonhankinnan näkökulmasta

Seuraavassa käsitellään käynnissä olevien valtakunnallisten hankkeiden dokumenttianalyysin, haastattelujen, kohde- ja sidosryhmille tehdyn kyselyn havaintoja arviointikysymysten teemojen mukaisesti. Koska kohde- ja sidosryhmäkyselyyn vastanneita oli vähän (2-11 per hanke), ei kyselyn vastauksia voi analysoida tarkasti hankkeittain, eikä niitä voi käyttää tiukkojen johtopäätösten vetämiseen hankkeittain. Näin ollen kyselyn vastauksia käytetään yleiskuvan antamiseen valtakunnallisten hankkeiden toiminnasta, laadullisen tiedon lähteenä sekä muun arviointiaineiston perusteella tehtyjen johtopäätösten tukeamiseen.

Valtakunnallisten hankkeiden toiminta ja tulokset

Noin kolme neljäsosaa valtakunnallisten hankkeiden kohde- ja sidosryhmäkyselyn vastaajista (73 %) kertoi olevansa tekemisissä oman teemansa koordinoitihankkeen kanssa kuukausittain tai muutaman kerran vuodessa (katso taulukko 27). Noin viidesosa vastaajista oli tätä aktiivisempia. Osa oli yhteydessä valtakunnalliseen hankkeeseen viikoittain, osa päivittäin.

Taulukko 27. Vastausjakaumat kysymykseen, missä määrin olet tekemisissä valtakunnallisen hankkeen kanssa (n=78).

| | % |
|--------------------------|----|
| Päivittäin | 6 |
| Viikoittain | 13 |
| Kuukausittain | 32 |
| Muutaman kerran vuodessa | 41 |
| Harvemmin | 5 |
| En ollenkaan | 3 |

Vastaajat olivat toistuvimmin yhteydessä Uudistuva hevostalous ja Ilmastonmuutos ja maaseutuhankkeisiin, harvimmin Virtuaaliluonto –hankkeeseen.

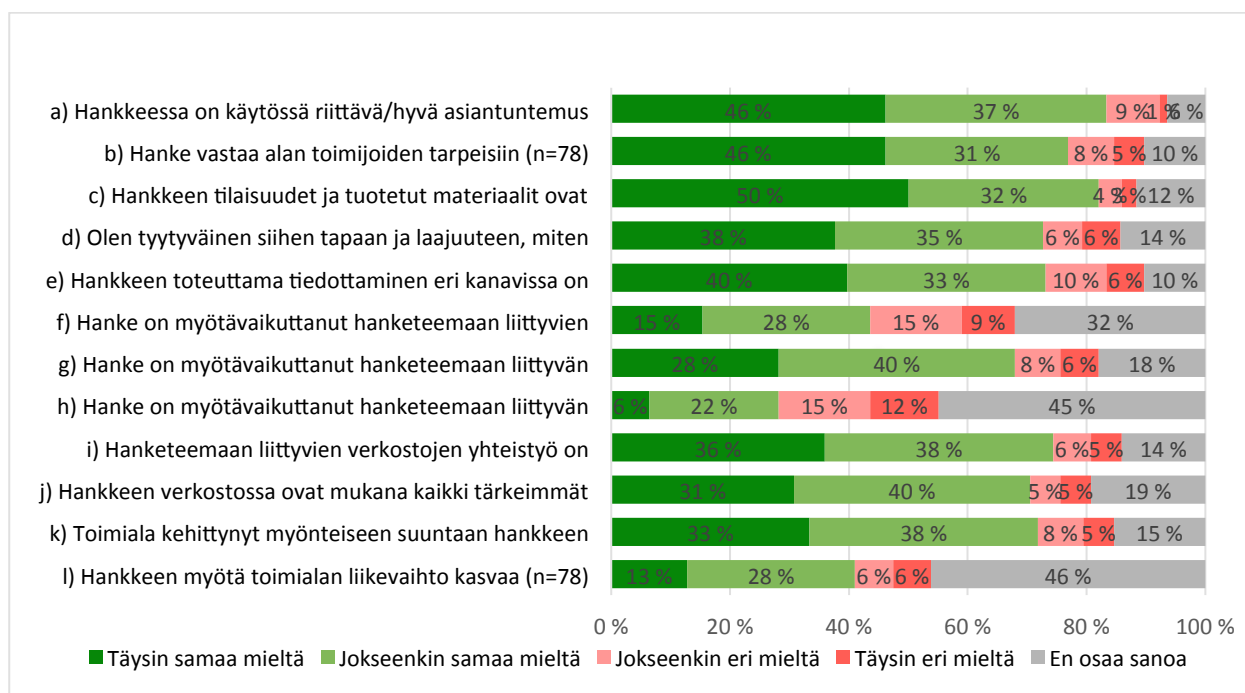
Valtakunnalliset hankkeet ovat tarjonneet kohtuullisen paljon tukea vastaajan organisaation tai hankkeen työlle (katso taulukko 28). Neljä kymmenestä vastaajasta ilmoitti saaneensa tukea usein, kolmas-

osa jonkin verran. Lähes viidennes vastaajista ei kokenut hankkeelta saatavan tukea. Uudistuva hevostalous- ja Ilmastonmuutos ja maaseutu-hankkeiden kohde- ja sidosryhmät kertovat saaneensa tukea, kun taas suurin osa Virtuaaliluonto-hankkeen kohde- ja sidosryhmät eivät kokeneet saavansa hankkeelta tukea. Sanallisissa vastauksissa tuen näkymisestä käytännössä tärkeimmiksi nousivat materiaalit, tieto, verkottuminen sekä yhteistyö.

Taulukko 28. Vastausjakaumat kysymykseen, onko valtakunnallinen hanke tukenut organisaatio-si/hankkeesi työtä.

| | % |
|---------------|----|
| Kyllä usein | 41 |
| Jonkin verran | 33 |
| Satunnaisesti | 9 |
| Ei ollenkaan | 17 |

Kuvassa 22 esitellään kohde- ja sidosryhmäkyselyn vastaajien näkemyksistä valtakunnallisten hankkeiden toiminnasta. Yleisesti ottaen suhtautuminen valtakunnallisten hankkeiden toimintaan on myönteistä. Tosin vain kolmasosa vastaajista koki valtakunnallisten hankkeiden myötävaikuttaneet hanketeemaan liittyvän yritystoiminnan käynnistymiseen. Lisäksi noin neljä kymmenestä vastaajasta näki hankkeen myötävaikuttaneen alueellisten, alueiden välisten tai paikallisten hankkeiden käynnistymiseen tai myötävaikuttaneen toimialan liikevaihdon kasvuun. Vastaajat olivat tyytyväisimpiä hankkeen käytössä olevaan asiantuntemukseen, hankkeen tilaisuuksien ja materiaalien laatuun sekä hankkeen myötä kehittyneeseen verkostojen yhteistyöhön.



Kuva 22. Vastausjakaumat näkemyksistä valtakunnallisten hankkeiden toiminnasta (n=78).

Hankkeittain tarkasteltuna tyytyväisimpiä olivat Uudistuva hevostalous- ja Finnish Food Innovations 2.0 –hankkeiden sidos- ja kohderyhmät. Vähiten tyytyväisiä hankkeen toimintaan olivat puolestaan Virtuaaliluonto –hankkeen sidos- ja kohderyhmät.

Valtakunnallisten hankkeiden tähänastiset tulokset hankkeittain

Arktisuus elintarvikeviennin kärkenä

Hanke on jo osittain saavuttanut hankesuunnitelmassa asetetut tavoitteensa, mutta viestintätöyöhön tarvitaan panostusta, mikäli tavoitteet aiotaan saavuttaa. Hanke on tuottanut hyvälaatuista materiaalia ja nostattanut kiinnostusta arktisuus-brändiä kohtaan, mutta konkreettisia toimia tarvittaisiin enemmän, jotta hyöty hankkeesta olisi mahdollisimman suuri. Kyselyssä nousi esille toiveet aktiivisemmasta viestinnästä ja aluetason yhteistyöstä. Lisäksi yrittäjien saavuttamista ja hankkeen vaikutusta yrityksissä voisi vielä parantaa.

EriHyvä - Erityisruokavaliot, tarpeita ja mahdollisuuksia

Hanke on jo osittain saavuttanut hankesuunnitelmassa asetetut tavoitteensa. Pieneksi hankkeeksi (budjetti 150,000 €) sen aikaansaannokset ovat kiitettäviä. Hankkeen tilaisuudet ovat olleet suosittuja. Hanke on ollut mukana tiiviisti alan messuilla ja muissa tapahtumissa. Kyselyssä nousi esille positiivisena hankevetäjän asiantuntemus, laadukkaat materiaalit ja tilaisuudet sekä yritysten verkostoituminen. Sen sijaan alueellista yhteistyötä ja toimintaa sekä toivottaisiin aktiivisemmaksi. Hankkeen yhteyksiä alueellisiin ja paikallisiin hankkeisiin voisi vielä parantaa.

Finnish Food Innovations 2.0

Hanke on jo osittain saavuttanut hankesuunnitelmassa asetetut tavoitteensa. Kyselyvastaajien mukaan hanke on toteuttanut tavoitteitaan hyvin. Kyselyssä nousi esille positiivisena hankkeen konkreettisuus ja ammattimaisuus, hankevetäjän asiantuntemus, laadukkaat materiaalit ja tilaisuudet sekä yritysten verkostoituminen ja tuotekehitysprosessin parantuminen. Tiedottamista ja alueellisten yritysten mukaan innostamista toivottiin entistä enemmän.

Ilmastoviisaita ratkaisuja maaseudulle - VILMA

Hanke on jo osittain saavuttanut hankesuunnitelmassa asetetut tavoitteensa. Kyselyssä nousi esiin hankkeen hyvä ja aktiivinen tiedottaminen sekä näkyvyys eri tilaisuuksissa. Hanke on lisännyt tietoisuutta ja tuonut ilmastonmuutoksen aihepiirinä lähemmäksi toimijoita. Hankkeen haasteena on viljelijöiden osallistuminen ja tavoittaminen, mihin tulisi kiinnittää jatkossa erityistä huomiota.

Metsäpalvelumarkkinat uudistuvat - Metsäpalveluyrittäjyys kasvuun

Hanke on jo osittain saavuttanut hankesuunnitelmassa asetetut tavoitteensa ja osallistujatavoitteet ovat ylittyneet moninkertaisesti. Hankkeen puitteissa järjestetyt alueelliset ja paikalliset yrittäjätapaamiset ovat hyvä tapa verkottaa saman alan yrityksiä keskenään. Kyselyssä nämä yrittäjätapaamiset mainittiinkin onnistumisena, samoin kuten hankevetäjän asiantuntemus ja hankkeen tarpeellisuus. Opasvideoiden ja luentojen toivottiin olevan konkreettisempia ja kansantajuisempia sekä koulutuksen markkinoinnin aktiivisempaa. Hankkeen kokoon nähden (budjetti 300,000 €) hanke on onnistunut kiitettävästi.

Outdoors Finland (OF) kansainvälistymisohjelma 2015–2018

Hankkeen omat tavoitteet on jo osittain saavutettu, ja reitistövalmennukseen osallistuneiden määrä oli tavoitteisiin nähden moninkertainen. Hankkeen tavoitteet voisivat olla näkyvämpiä, sillä hankesuunnitelmassa niitä ei ollut selkeästi eritelty. Kyselyssä reitistön kehittäminen ja siihen liittyvät koulutukset saivat useita positiivisia mainintoja. Sen sijaan hankkeen näkyvyys alueilla sekä tiedotus tulevista tilaisuuksista oli toivottua vähäisempää. Kommentteissa toivottiin myös tiedon keruuta ja levittämistä luontomatkailusektorista Suomessa valtakunnallisesti ja alueellisesti.

Puutarhatuotannon uusi kiertotalous - uutta arvoa ja liiketoimintaa (ArvoBio)

Hankkeella on vielä matkaa hankesuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden ja Hyrrän indikaattoritavoitteiden saavuttamiseen. Hankkeen tutkimustyö on laadukasta ja hankkeessa on hyvä oppilaitosyhteistyö. Innovaatiokilpailu opiskelijoille on hyvä tapa viedä hankeaihetta kohti konkretiaa mielekkäällä ja palkitsevalla tavalla. Hankkeen tulisi kuitenkin siirtyä kohti konkretiaa eli kehittää uusia ratkaisuja sekä demonstroida myös yrityksille ja jatkojalostajille puutarhatalouden sivuvirtojen hyödyt. Hankkeen koon huomioon ottaen (budjetti 450,000 €) konkreettisia tuloksia odotetaan. Kyselyn perusteella ei voi tehdä johtopäätöksiä, sillä ArvoBio-hankkeen osioon saatiin vain kaksi vastausta.

Tietoa ja tuottoa pienteurastamoihin

Hanke on osittain täyttänyt omat tavoitteensa, mutta aktiivista toimintaa tarvitaan vielä tilaisuuksien ja julkaisujen tavoitteiden saavuttamiseen. Pieneksi hankkeeksi (budjetti 100,000 €) sen aikaansaannokset ovat kuitenkin kiitettäviä. Kyselyn perusteella voi päätellä, että toimialalla kaivattaisiin laajempaa ja syvempää hanketta, joka pureutuu konkreettisemmin pienteurastamoiden kehittämiseen (mm. taloushallinnan, markkinoinnin ja ammattitaidon kehittämisen saralla). Hankkeen positiivisena puolena mainittiin teurastajien pätevyytödistukset sekä suoramyyntiä koskeva tieto. Hankkeelta kaivattiin aktiivisempaa tiedotusta, enemmän näkyvyyttä sekä konkreettisempaa otetta toimialan kehittämiseen.

Uudistuva hevostalous

Hanke on osittain jo täyttänyt hankesuunnitelmassa luetellut tavoitteensa. Hankkeella on sektoria edustava ohjausryhmä, joka oli myös mukana laatimassa hanketta. Kyselyn perusteella hanke on erittäin onnistunut. Hankevetäjän asiantuntemus, hankkeessa tuotettu uusi tieto ja materiaalit sekä hankkeen avoin tiedonjako ja laadukas viestintä mainittiin positiivisina asioina. Lisäksi hankkeen katsottiin vastaavan alan tarpeisiin ja tuovan sitä hyvin esille valtakunnallisesti. Lisäpanoksia kaivattiin lähinnä toimialat ylittävän yhteistyön konkretisoitumiseen ja printtimedianäkyvyyden parantamiseen.

Virtuaaliluonto

Hankkeella on vielä matkaa omien tavoitteidensa saavuttamiseen. Erityisesti hankkeen näkyvyys ja viestintä kaipaavat parannusta. Kyselyn perusteella toimijat kaipaavat tietoa hankkeessa testattujen menetelmien toteutettavuudesta ja hyödynnettävyydestä. Kyselyssä kävi ilmi, että odotukset hanketta kohtaan ovat suuret (erityisesti hankkeen budjetin suuruuden, 500,000€, vuoksi), mutta hankkeen edistymisen, hyöty matkailutoimijoille sekä toteutuksen laatu askarruttavat vastaajia.

Arviointikysymyksiin annetut vastaukset

Hankkeiden tulokset

Onko valtakunnallisen kehittämishankkeen tuloksena syntynyt uutta aktiivisuutta / uutta yritystoimintaa / uutta yhteistyötä / uusia verkostoja?

Haastattelujen perusteella voi todeta, että valtaosa valtakunnallisista hankkeista on jo tässä vaiheessa johtanut uuteen tai tehostettuun yhteistyöhön eri toimijoiden tai yritysten välillä. Lisäksi suuri osa hankkeista raportoi verkoston kehittymisestä ja muutama hanke mainitsi yleisen innostuksen hankeaihetta kohtaan kasvaneen. Kaksi hanketta (Finnish Food Innovations 2.0 ja Metsäpalvelumarkkinat Uudistuvat) ovat johtaneet konkreettiseen yritystoiminnan kehittämiseen tuoteideoiden ja tuoteparannusten tai uusien projektien muodossa. Lisäksi Uudistuva Hevostalous -hanke on tuottanut uutta, konkreettista tietoa sektorille ja alan yritysten parissa on jo alettu miettimään, miten vastata kuluttajakäyttäytymisen

muutokseen. Kyselyn perusteella yhteistyö ja verkostoituminen ovat parantuneet, mutta hankkeiden ei nähty synnyttäneen uutta yritystoimintaa.

Yleisesti ottaen hankkeille oli vaikea eritellä tuloksia tässä vaiheessa. Ne hankkeet, joissa on tehty itsearviointia, pystyvät selkeämmin viestiä hankkeen tuloksista.

Hankkeiden lisäarvo

Mikä on valtakunnallisen kehittämistoiminnan lisäarvo verrattuna alueellisesti tai paikallisesti toteutettaviin hankkeisiin? Miten lisäarvoa tulisi mitata?

Valtakunnallisten hankkeiden lisäarvoa ei oltu käsitelty hankkeisiin liittyvässä dokumentaatiossa lainkaan. Täten tämän arviointikysymyksen vastauksen perustuvat haastatteluihin ja sidos- ja kohderyhmäkyselyn sanallisiin vastauksiin (kysymys: Mitä lisäarvoa hankkeen valtakunnallinen toteuttaminen tuo alueellisiin ja paikallisiin hankkeisiin verrattuna?).

Haastatteluissa tärkeimpinä valtakunnallisten hankkeiden lisäarvona pidettiin maanlaajuista, laadukasta ja koko toimialaa hyödyttävää tiedon tuottamista sekä toimialan laajaa kehittämistä. Lisäksi valtakunnallisilla hankkeilla on hyvä medianäkyvyys, mikä auttaa nostamaan toimialan kiinnostusta hanketta kohtaan. Joillakin maantieteellisesti hajallaan olevilla pienillä toimialoilla (esim. pienteurastamot) valtakunnallinen hanke on hyvä tapa kehittää koko toimialaa. Lisäksi valtakunnallisten hankkeiden katsottiin toimintatavoillaan nostavan rimaa alueellisille hankkeille. Haastatteluissa mainittiin vielä valtakunnallisten hankkeiden etuna olevan laajan osaamisen hyödyntämisen hanketoiminnassa.

Kyselyn sanalliset vastaukset peilasivat pitkälti haastatteluissa nostettuja aiheita. Kyselyssä valtakunnallisten hankkeiden lisäarvona mainittiin useimmiten näkyvyys, verkostoituminen, osaaminen, tiedon kerääminen ja levitys, kattavuus, kokonaiskuva sekä hankevetäjien osaaminen. Lisäksi hyvien käytäntöjen esittely ja monistettavuus eri alueille sekä suuremmat resurssit tuottaa parempia tuloksia mainittiin valtakunnallisten hankkeiden lisäarvona.

Hankkeen tuloksellisuus, täydentävyys ja relevanssi

Miten valtakunnalliset kehittämishankkeet ovat edistäneet maaseutuohjelman tavoitteita?

Manner-Suomen maaseutuohjelman 2014–2020 ydintavoitteet ovat

1. Osaaminen, tiedonvälitys, innovaatiot ja yhteistyö maaseudulla lisääntyvät
2. Ilmastonmuutoksen hillintä ja sopeutuminen ilmastonmuutokseen tehostuvat
3. Luonnon monimuotoisuus lisääntyy, vesistöjen tila ja maatalouskäytössä olevan maaperän tila paranevat
4. Maaseudun yritystoiminta monipuolistuu ja työllisyys, palvelut sekä ja vaikuttamisen mahdollisuudet paranevat
5. Maataloustuotannon kilpailukyky vahvistuu
6. Maaseutuyritykset vastaavat kuluttajien kysyntään ja arvostukseen tuottamalla laadukasta ruokaa ja parantamalla eläinten hyvinvointia

Haastattelujen ja dokumenttianalyysin perusteella voidaan päätellä, että suurin osa (7) valtakunnallisista hankkeista tukee maaseutuohjelman osaamiseen, innovaatioon ja yhteistyöhön liittyvää tavoitetta. Puolet hankkeista (5) toteuttaa maaseudun yritystoiminnan monipuolistamiseen sekä työllisyyden ja palve-

lujen parantamiseen liittyvää tavoitetta. Kaksi hanketta mainitsi ilmastonmuutoksen hillinnän ja sopeutumisen ilmastonmuutokseen, toiset kaksi puolestaan lähiruuan ja kuluttajakysyntään vastaamisen. Yhden hankkeen päätavoitteet liittyivät maataloustuotannon kilpailukykyyn vahvistamiseen.

Yhteenvedon voidaan todeta, että valtakunnalliset kehittämishankkeet edistävät maaseutuohjelman tavoitteita, erityisesti niitä, jotka liittyvät osaamiseen, innovaatioihin, yhteistyöhön sekä maaseudun yritystoimintaan, työllisyyteen ja palveluihin. Olemassa olevan tiedon pohjalta ei ole mahdollista sanoa, missä määrin maaseutuohjelmien tavoitteita on edistetty.

Miten valtakunnalliset kehittämishankkeet ovat vastanneet toimintaympäristön ja alueiden tarpeisiin ja mahdollisiin uusiin toimintaympäristön muutoksista aiheutuneisiin haasteisiin?

Miten hankkeet ovat tukeneet ja täydentäneet alueilla tehtävää kehittämistyötä?

Valtakunnalliset hankkeet vastaavat toimintaympäristön ja alueiden tarpeisiin erityisesti valmistelemalla alaa tulevaa varten (Ilmastonmuutos ja maaseutu, Tietoa ja tuottoa pienteurastamoille, ArvoBio) ja tuottamalla tietoa muuttuvalle toimialalle (Uudistuva hevostalous) sekä parantamalla yritysten toimintaedellytyksiä (Finnish Food Innovations 2.0, EriHyvä, Metsäpalvelut uudistuvat).

Analysoitaessa hankesuunnitelmien kohtaa 'hankkeen tarve ja tausta' voidaan todeta, että vain kahdessa hankesuunnitelmassa oli kartoitettu laajasti ja esitetty selkeästi ne ongelmat, joihin hankkeella haetaan ratkaisua. Useissa hankesuunnitelmissa hankkeen taustaa oli kuvailtu laajasti, mutta hanketarvetta ei oltu välttämättä kartoitettu ja argumentoitu selkeästi. Sen sijaan hanketarvetta oli tyypillisesti kuvailtu parilla lauseella. Lisäksi hanketarve ja hankkeen tavoitteet oli usein yhdistetty. Kolmesta hankesuunnitelmasta ei löytynyt selkeästi määriteltyä tarvetta hankkeelle. Hanketarvetta oli kuvailtu toimintaympäristön kuvauksessa, mutta yksiselitteistä tarvetta hankkeelle ei hankesuunnitelmasta löytynyt.

Hankesuunnitelmia laadittaessa olisi tärkeää selkeästi argumentoida tarve hankkeelle ja perustella se esimerkiksi sektoriin liittyvällä tiedolla tai muulla näytöllä. Mitä selkeämpi tarve hankkeelle on, sitä helpompi on laatia ytimekkäät tavoitteet ja niihin liittyvät toimenpiteet. Tarpeen selkeyttäminen parantaa siis hankkeen interventiologiikkaa jo hakuvaiheessa.

Haastatteluissa nousi esille, että muutama hanke oli reagoinut alueiden tarpeisiin ja toimintaympäristön muutokseen järjestämällä koulutusta hankkeen teemaan sopivasta esille nousseesta aiheesta joko alueellisesti tai valtakunnallisesti.

Hyöty hankkeesta alueella

Kokevatko toimijat alueilla (ELY-keskusalueen oppilaitokset, kehittämissyhtiöt, järjestöt) hyötynensä valtakunnallisesta hankkeesta?

Onko alueiden välillä eroja, mitkä alueet ovat pystyneet hyötymään valtakunnallisista hankkeista parhaiten? Mistä alueiden väliset erot johtuvat?

Miksi toiset alueet ovat olleet aktiivisempia hyödyntämään valtakunnallisia hankkeita? Mistä aloite yhteistyöhön on syntynyt?

Ovatko alueet aktiivisesti tarjonneet verkostonsa valtakunnallisten hankkeiden käyttöön?

Alueiden aktiivisuus hanketta kohtaan ja valtakunnallisten hankkeiden tuottama hyöty alueella vaihtelee. Valtakunnallisesta hankkeesta hyötävät etenkin alueet, joilla on alan toimijoita ja alueverkosto sekä

ne maantieteelliset alueet, joilla hanketoimijat ja osatoteuttajat sijaitsevat. Jos alueverkosto on olemassa, sitä on pystytty käyttämään valtakunnallisessa hankkeessa. Aloite yhteistyöhön on syntynyt sekä valtakunnallisen hankkeen tiimoilta että alueilta – osa hankkeista on reagoinut alueella nousseisiin tarpeisiin yhteydenottojen perusteella.

Haastatteluissa kävi ilmi, että niissä hankkeissa, jotka hyödyttävät toimialaa eri alueilla tasapuolisesti, hanketoteuttaja on erinomaisesti verkottunut alueilla joko yrityskontaktien tai osatoteuttajien ja ohjausryhmän jäsenten verkostojen kautta. Lisäksi alueelliset toimet, kuten paikalliset tilaisuudet, paikallisten kokemusten ja hyvien käytäntöjen esittely tilaisuuksissa tai sektorin esittely alueittain uutiskirjeessä, parantavat alueellista näkyvyyttä ja hyötyä. Hyvänä käytäntönä voidaan pitää tiedon kokoamista alueellisista ja paikallisista hankkeista. Esimerkiksi Uudistuva hevostalous –hankkeen nettisivuille oli kerätty hevossektorin alueellisia ja paikallisia hankkeita. Lisäksi yksi hanke (Tietoa ja Tuottoa Pienteurastamoille) raportoi yhteistyötä aluehankkeen kanssa. Joissakin hankkeissa verkottuminen ja näkyvyys kaksikielisillä alueilla oli koettu haastavaksi.

Kohde- ja sidosryhmäkyselyssä valtakunnallisten hankkeiden alueellinen toiminta nähtiin kohtuullisen aktiivisena. Noin neljä kymmenestä vastaajasta näki hankkeen toimivan melko tai erittäin aktiivisesti alueellisesti (taulukko 29). Puolet vastaajista koki alueellisen yhteistyön toimivuuden olevan kohtuullista tai hyvää (taulukko 30).

Taulukko 29. Vastausjakaumat kysymykseen, kuinka aktiivisesti hanke toimii alueellisesti tai on käynnistänyt aluetason tai alueiden välisiä toimintoja (n=77).

| | % |
|-----------------------|----|
| En osaa sanoa | 32 |
| Ei ollenkaan | 6 |
| Aika vähän | 22 |
| Melko aktiivisesti | 32 |
| Erittäin aktiivisesti | 6 |

Taulukko 30. Vastausjakaumat kysymykseen, miten hyvin aluetason yhteistyö hankkeessa toimii (n=77).

| | % |
|----------------|----|
| En osaa sanoa | 32 |
| Ei toimi | 6 |
| Huonosti | 12 |
| Kohtuullisesti | 23 |
| Hyvin | 26 |

Hankkeen toteutus valtakunnallisesti

Toteutettiin ko hankkeita käytännössä muutamalla ELY-keskusalueella vai koko maassa tasapuolisesti?

Miten valtakunnallinen toiminta toteutettiin?

Miten usein valtakunnallisuus rajoittui sähköiseen tiedonvälitykseen?

Miltei kaikkia valtakunnallisia hankkeita toteutetaan koko maan laajuisesti. Muutamalla hankkeella valtakunnan kattavuutta tärkeämpi tekijä on sektorin kattavuus (mm. Tietoa ja Tuottoa Pienteurastamoihin, Finnish Food Innovations 2.0, ArvoBio ja Uudistuva Hevostalous), mutta niissäkin tiedonvälitys ja etäyhteyksien käyttö mahdollistavat valtakunnallisen toteutuksen. Virtuaaliluonto-hankkeella on viisi pilottialuetta, ja tarkoitus on myöhemmässä vaiheessa skaalata hanke kattamaan koko maa.

Valtakunnallinen toiminta toteutetaan tyypillisesti erilaisten tilaisuuksien (esim. seminaarit, koulutukset, infotilaisuudet, pellonpiennarpäivät, yritystreffit) toteuttamisena eri puolilla Suomea. Lisäksi neljän hankkeen (ArvoBio, EriHyvä, Uudistuva Hevostalous ja Tietoa ja Tuottoa Pienteurastamoihin) tilaisuudet taltioidaan ja/tai niihin voi osallistua webinaarissa. Tämä mahdollistaa myös pienyrittäjien tai kaukana asuvien tiedonsaannin suoraan tilaisuudesta. Varsinkin maantieteellisesti hajallaan olevilla pienillä toimialoilla tämä on tärkeä osallistumismuoto. Parissa hankkeessa on lisäksi toteutettu toimialalle valtakunnallisia kyselyitä, joiden pohjalta on tuotettu valtakunnan tasoista tietoa.

Hankeviestintä

Miten valtakunnallisten hankkeiden viestintä on onnistunut?

Mitkä ovat ne tekijät, joilla hankkeille on onnistuttu saamaan näkyvyyttä ja niiden tulokset laajempaan käyttöön?

Miten hankkeiden kohderyhmät on tavoitettu?

Valtakunnallisten hankkeiden toteuttamat viestintätoimenpiteet sekä viestinnälle annettu painoarvo hankkeen sisällä vaihtelevat hankkeiden välillä. Kaikille hankkeille on perustettu nettisivut ja ne lähettävät säännöllisesti uutiskirjeitä sidosryhmilleen sekä tiedotteita mediaan.

Suurin osa hankkeista käyttää sosiaalisen median kanavia, mutta niiden käyttötavassa ja käytettyjen kanavien määrässä on huomattavia vaihteluita. Parhaimmillaan hanke viestii sosiaalisessa mediassa hankkeesta kiinnostuneille Facebook-sivun kautta ja ulkoisena viestintänä Twitterin kautta, tilaisuuksien tallenteet näkyvät reaaliaikaisena webinaarissa ja myöhemmin hankkeen omalla YouTube-kanavalla. Näille hankkeille on tyypillistä se, että sisällöntuotanto ja viestintä ovat tiiviisti nivoutuneet yhteen.

Muutamalle hankkeelle ohjausryhmä on tärkeä tiedotuskanava, osa taas luottaa valtakunnalliseen mediaan (erityisesti Maaseudun Tulevaisuus), alan lehtiin tai paikallislehtiin. Yritysten kanssa suoraan työskenteleville hankkeille suorapostitus ja sidosryhmätiedotus ovat tärkeitä. Ainoastaan yksi hanke raportoi sidosryhmäviestinnän olevan haastavaa, koska huomattava osa sektorin toimijoista ei käytä sähköpostia tai sosiaalista mediaa.

Valtakunnallisten hankkeiden näkyvyyttä ja viestintää kysyttiin myös kohde- ja sidosryhmäkyselyssä. Vastaajien mukaan eniten tietoa on saatu hankkeeseen liittyvistä tapahtumista, tilaisuuksista, koulutuksista ja opintomatkoista (71% saanut hyvin tietoa) sekä hankkeen toiminnasta (56% saanut hyvin tietoa). Sen sijaan muista hankkeen teemaan liittyvistä hankkeista on saatu vähemmän tietoa (taulukko 31). Hankekohtaisesti tarkasteltuna vastaajat olivat saaneet parhaiten tietoa Uudistuva hevostalous-, Ilmas-

tonmuutos ja maaseutu- sekä Metsäpalvelumarkkinat uudistuvat –hankkeilta. Vähiten tietoa oli puolestaan saatu Virtuaaliluonto-, Tietoa ja tuottoa pienteurastamoihin- sekä Puutarhatuotannon uusi kierto- talous –hankkeilta.

Taulukko 31. Vastausjakaumat kysymykseen, miten hyvin olet saanut tietoa valtakunnallisilta hankkeelta seuraavista asioista (n=76-77).

| % | a) Teemaan liittyvistä tapahtumista, tilaisuuksista, koulutuksista ja opintomatkoista | b) Hankkeen toiminnasta | c) Hankkeen tuloksista | d) Hankkeen hyvistä käytännöistä | e) Muista hankkeen teemaan liittyvistä hankkeista |
|---------------|---|-------------------------|------------------------|----------------------------------|---|
| Hyvin | 71 | 56 | 47 | 49 | 33 |
| Kohtalaisesti | 18 | 30 | 30 | 26 | 34 |
| Huonosti | 6 | 10 | 16 | 17 | 22 |
| En ollenkaan | 4 | 4 | 7 | 8 | 11 |

Kohde- ja sidosryhmäkyselyssä kysyttiin myös vastaajien kokonaisnäkemystä hankkeen toteuttamasta viestinnästä ja teemassa tehdystä yhteistyöstä. Ulkoinen ja sisäinen viestintä nähtiin parhaiten onnistuneena. Alan toimijoihin ja yritysten toimintaan vaikuttaminen on sujunut kohtalaisesti. Kuluttajien tietoisuuteen on vaikutettu vähiten, mutta osa vastaajista kommentoi tämän olevan valtakunnallisten hankkeiden tavoitteiden ulottumattomissa.

Taulukko 32. Vastausjakaumat kysymykseen, miten valtakunnallisen hankkeen toteuttama viestintä ja teemassa tehty yhteistyö on mielestäsi onnistunut kokonaisuudessaan seuraavilla osa-alueilla (n=75-77).

| % | a) Sisäinen viestintä (toimijoiden välillä) | b) Ulkoinen viestintä (ilmoitukset, tiedotteet laajemmalle kohderyhmälle) | c) Yhteistyö alan yritysten kanssa | d) Yhteistyö alan muiden toimijoiden kanssa | e) Alan toimijoiden/ yritysten toimintaan vaikuttaminen | f) Kuluttajien tietoisuuteen teemasta ja kuluttajakäyttäytymiseen vaikuttaminen |
|---------------|---|---|------------------------------------|---|---|---|
| Hyvin | 45 | 48 | 27 | 35 | 17 | 8 |
| Kohtalaisesti | 28 | 27 | 31 | 36 | 40 | 39 |
| Huonosti | 7 | 9 | 8 | 4 | 12 | 17 |
| En osaa sanoa | 20 | 16 | 34 | 25 | 31 | 36 |

Hyvät käytännöt, hankkeen onnistumiset ja haasteet

Mitkä ovat valtakunnallisen hanketoiminnan hyviä käytäntöjä? Miten syntyneet hyvät käytännöt on saatu leviämään laajempaan tietoisuuteen? Miten hyviä käytäntöjä olisi syytä kehittää / miten karikat olisivat vältettävissä?

Haastattelujen ja väliraporttien perusteella hyviä käytäntöjä voidaan tunnistaa kahdeksassa hankkeessa. Hyvänä käytäntönä pidettiin esimerkiksi viestintätoimia ja -käytäntöjä, joita raportoitiin kolmessa hankkeessa. Perinteisemmän verkkoviestinnän (nettisivut, uutiskirje) lisäksi tilaisuuksien suoratoisto webinaireina, hankkeen oma Youtube-kanava (jonne suoratoistotkin tallennetaan myöhempää katselumahdollisuutta varten), Twitter ulkoiseen viestintään sekä Facebook-sivut sisäiseen viestintään ovat osoittautuneet onnistuneiksi viestintäkanaviksi. Lisäksi hankkeelle luotu oma visuaalinen ilme antaa ammattimaisen kuvan hankkeesta.

Muut hyvät käytännöt liittyivät hankkeen toimintatapoihin. Esimerkkeinä mainittiin infokierros hankkeen alussa, alueelliset verkostotitumistilaisuudet ja yritystreffit, innovaatiokilpailu, minimessut ja demonstraatiot. Lisäksi hyvänä käytäntönä pidettiin fact-finding matkoja, joihin kuuluu valmistelevat työpajat, itse matkat sekä matkojen jälkeiset työpajat, joissa pyritään tuomaan matkan aikana opittua käytäntöön. Hyvänä käytäntönä mainittiin myös hankkeen tilaisuuksien käyttö maksimaalisesti koulutuksen ja viestinnän välineinä, eli tilaisuuksien ohjelma laaditaan sisältöä tuottavaksi. Lisäksi tilaisuus taltioidaan Youtube-kanavalle, ja tilaisuuden anti tiivistetään viestinnässä. Yksi hanke raportoi poikkitieteellisen verkoston luomisen hyvänä käytäntönä. Alueellisten ja paikallisten hankkeiden listausta nettisivuilla voidaan myös pitää hyvänä käytäntönä.

Yleisesti ottaen, hyvien käytäntöjen tunnistaminen ei ollut helppoa, sillä useat mainitut hyvät käytännöt liittyivät hankkeen tuloksiin. Vain parissa hankkeessa oli toteutettu itsearviointia, pääosin tilaisuuksien jälkeisen palautteen ja ohjausryhmäkeskustelujen muodossa. Systemaattisempi itsearviointi auttaisi hankkeita reflektoimaan toimintatapoja ja tuotoksia systemaattisesti sekä keräämään tietoa hankkeen tuloksista suoraan kohderyhmältä. Lisäksi hankkeiden välinen tiedonvaihto auttaisi tunnistamaan hyviä käytäntöjä sekä luomaan valtakunnallisten hankkeiden toiminnalle perustason.

Missä hanke onnistui hyvin?

Hankkeen onnistumisia mainitaan viiden hankkeen väliraporteissa tai haastattelussa. Tyypillisesti onnistumisena pidetään viestinnän onnistumista (EriHyvä, Uudistuva Hevostalous) sekä kiinnostusta hanketta kohtaan ja tilaisuuksien osallistujamääriä. Lisäksi tapahtumien onnistuneet toteutukset (ArvoBio, Finnish Food Innovations 2.0) sekä hankkeen tulosten näkyminen yritystasolla on koettu onnistumisina. Yksi hanke raportoi ohjausryhmän tuen ja sparraavuuden olevan hyvin onnistunutta.

Kohde- ja sidosryhmäkyselyssä valtakunnallisten hankkeiden onnistumisina mainittiin useimmiten verkostojen kehittyminen, toimijoiden välisen yhteistyön parantaminen, tutkimukset ja uusi tieto, korkealaatuiset tapahtumat ja materiaalit sekä uudet toimintamallit.

Mitä ongelmia hankkeen toteuttamisessa koettiin?

Hankkeen toteuttamisessa kohdattuja ongelmia mainittiin kuuden hankkeen haastatteluissa ja väliraporteissa. Hankkeen toteuttamiseen liittyvinä ongelmina mainittiin päätoteuttajan ennakoitua suurempi rooli hankkeen alkuvaiheessa (1 hanke) sekä hanketyöntekijöiden vaihtuminen tai muutokset työajan

käytössä (2 hanketta). Sidosryhmän osallistaminen ja saavuttaminen koettiin myös jossakin määrin haastavana. Paikallisten tilaisuuksien vähäinen osallistujamäärä mainittiin haasteena kolmen hankkeen kohdalla.

Viestinnässä suurimmat haasteet olivat oman viestin läpisaaminen mediassa sekä tilaisuuksien markkinointi kohderyhmille (3 hanketta). Yhden hankkeen kohdalla viestintää taas koettiin olevan liikaa, koska tapahtumia järjestetään kuukausittain ja viestintää tapahtumista tehdään ennen ja jälkeen tapahtuman, samoin kuten sen aikana. Lisäksi yksi hanke raportoi haasteelliseksi tiedotusyhteistyön alueellisten hankkeiden kanssa. Vaikka valtakunnallisen hankkeen tiedotuskanavia on tarjottu alueellisten hankkeiden käyttöön, alueelliset hankkeet eivät ole kovinkaan hanakasti siihen tarttuneet.

Uudet viestintävälineet ovat tuoneet mukanaan myös haasteita seurantaan. Esimerkiksi tapahtumien suoratoistojen osallistujien määrän arviointi on vaikeaa, koska osallistujien määrä vaihtelee tilaisuuden aikana.

Kohde- ja sidosryhmäkyselyssä kysyttiin vastaajien mielipiteitä hankkeiden haasteista avoimella kysymyksellä (Missä asioissa hanke ei mielestäsi ole vielä onnistunut riittävän hyvin?). Useimmiten mainittiin yrittäjien tavoittaminen, konkretia, hankkeen näkyvyys sekä alueiden, toimijoiden ja sidosryhmien aktivointi.

Hyvä käytäntö: Uudistuva hevostalous – hankkeen viestintä ja sisällöntuotanto**Uudistuva hevostalous**

Valtakunnallisen uudistuva hevostalous –tiedonvälityshankkeen toimintatavalle on tyypillistä valtakunnallisen ja alueellisen tiedon kerääminen, hankkeen tuotosten maksimaalinen käyttö, sisällöntuotannon ja viestinnän tiivis yhteys sekä monikanavainen viestintä.

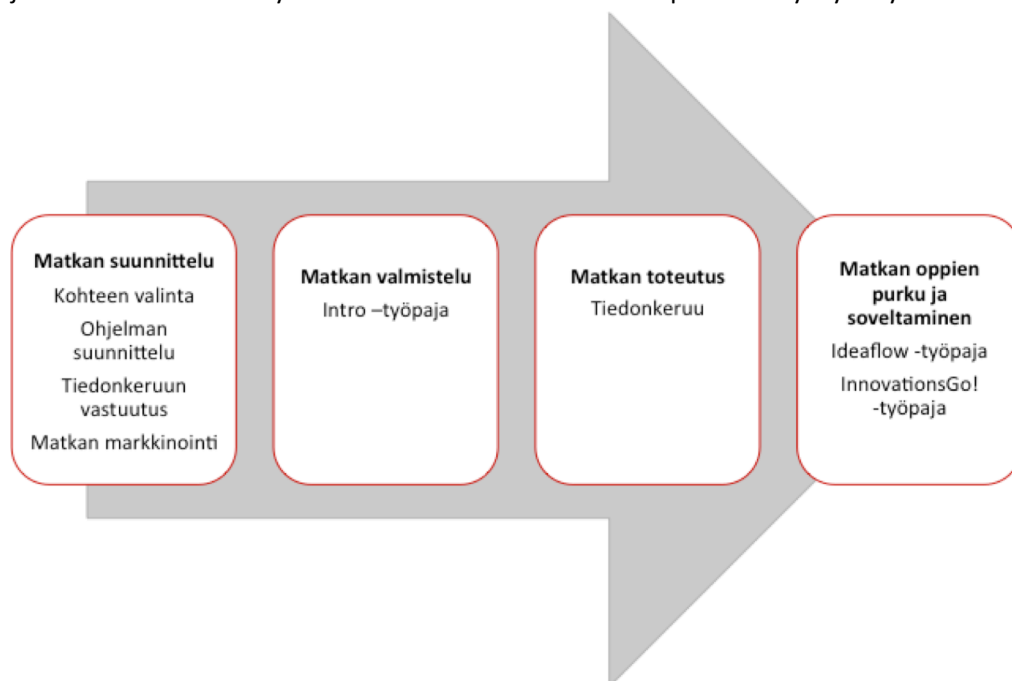
Uudistuva hevostalous – hanke toteutti alkuvuonna 2017 kaksi valtakunnallista kyselyä. Hevosyrittäjyys 2017 – kysely hevosalan yrittäjille keräsi tietoa hevosyrittäjyydestä ja hevosyritysten tulevaisuudensuunnitelmista (mm. laajentamis-, investointi- ja työllistävyysnäkökulmat). sekä Hevosalan mielikuvat – kyselyn avulla kartoitettiin suomalaisten käsityksiä hevosharrastuksen, -urheilun ja –elinkeinoon kiinnostavuudesta. Näiden kyselyjen tuloksia on esitelty eri näkökulmista seminaareissa, uutiskirjeissä, viestinnässä sekä hankkeen omassa artikkelikokoelmassa, jossa tarkastellaan hevosyrittäjyyttä ja hevostalouden muuttumista.

Hankkeessa on laadittu katsaus hevosalasta ELY- ja suuralueittain, keskittyen alueellisiin erityispiirteisiin ja kehityssuuntiin asiantuntijahaastatteluiden ja tilastotiedon perusteella. Lisäksi hankkeessa on kerätty yrittäjätarinoita eri alueiden hevosyrittäjistä. Alueittaiset artikkelit ja yrittäjätarinat julkaistiin ensin uutiskirjeissä, jonka jälkeen niistä tehtiin erilliset osiot hankkeen nettisivuille. Näin valtakunnallisen ja alueellisen sisältötiedon tuotantoa ja asiakkaita kiinnostavaa ja uutta tietoa välittävää viestintää pystyttiin edistämään yhtäaikaisesti.

Uudistuva hevostalous – hankkeen viestinnässä käytetään paljon digitaalista viestintää. Hankkeella on usein päivitetty nettisivut, sähköinen uutiskirje, Facebook-sivu, Twitter-tili, sekä YouTube- ja Periscope-kanavat. Hankkeen nettisivuilta löytyvät linkit kaikkiin hankkeen tapahtumiin ja niiden tallenteisiin sekä tuotettuihin materiaaleihin. Hankkeen kaikki seminaarit, työpajat sekä verkkoinfot lähetetään hankkeen Periscope-kanavalla suoratoistona, ja ne tallennetaan myös hankkeen YouTube –kanavalle. Jokainen järjestetty tilaisuus nähdään sisällön tuotantona hankkeelle. Siksi aiheiden tulee olla kiinnostavia ja relevantteja. Lisäksi alustusten ja koulutusten tulee antaa osallistujille uutta, ajankohtaista ja hyödyllistä tietoa sekä lisäarvoa.

Hyvä käytäntö: Finnish Food Innovations –hankkeen Fact Finding -matkat

Finnish Food Innovations –hanke järjestää viennistä kiinnostuneille elintarvikeyrityksille Fact Finding –matkoja mahdollisiin vientikohteisiin. Näihin tiedonhankintamatkoihin valmistaudutaan huolella, ja matkan havainnot ja opit käydään läpi työpajoissa jälkikäteen. Työpajoja voi seurata reaaliaikaisesti webinaareina tai tallenteina YouTube-kanavalla. Tiedonkeruussa ja työpajoissa käytetään co-design -metodia, jossa useat tuotekehityksen vaiheiden ammattilaiset sparraavat yritystä yhtäaikaisesti.



Fact Finding-matkan suunnitteluvaiheessa matkakohdetta mietitään tarkkaan. Matkat kohdistuvat aina alan tärkeimmille messuille sekä messukaupungin kohteisiin (esim. myymälät, maahantuojat tai tutkimuslaitokset). Lisäksi tiedonhankinnan pääpaino ja aiheet sekä kohderyhmä, jota varten tietoa kerätään, hahmotellaan etukäteen. Matkalle lähtevät tarkoin roolitettujen asiantuntijoiden, jotka keräävät tietoa valtakunnallisesti elintarvikeyritysten käyttöön. Esimerkiksi matkanjohtaja vastaa yleiskoordinoinnista, tiedonkeruusta, videoinnista, dokumentoinnista ja tuotenäytteiden keruusta. Tuotekehityksen erikoisosaaja puolestaan havainnoi tuotekehitysideoita. Visuaalisen suunnittelun ja tuotteistamisen erikoisosaaja sen sijaan tarkkailee pakkauksia, konsepteja, brändejä ja markkinointiviestintää. Matkalle osallistuvat yritykset keräävät myös tietoa omiin tarkoituksiinsa.

Matkan valmisteluvaiheessa osallistujille järjestetään intro-työpaja, jossa luodaan yleiskuva kohdemaan elintarvikemarkkinoista sekä perehdytään maan paikalliseen toimintakulttuuriin ja liiketoimintaympäristöön. Lisäksi yrityksiä opastetaan miettimään omaa tuotekehitystään jo matkan aikana sekä esittelemään omaa toimintaansa vierailukohteissa.

Noin viikko matkan jälkeen havainnot ja tulokset puretaan Ideaflow-työpajassa, johon osallistuvat myös matkalla mukana olleet asiantuntijat. Työpajassa osallistujat ideoivat kokemustensa perusteella uusia vientituotteita. Muutama viikko tämän jälkeen järjestetään Innovations go! -työpaja, jossa jatketaan edellisessä työpajassa kehitettyjen tuoteideoiden jalostamista. Tähän työpajaan kutsutaan osajia monilta eri aloilta, sillä tavoitena on luoda poikkitieteellisiä verkostoja, joiden avulla yritykset pystyvät työstämään tuotekehitysideoita eteenpäin.

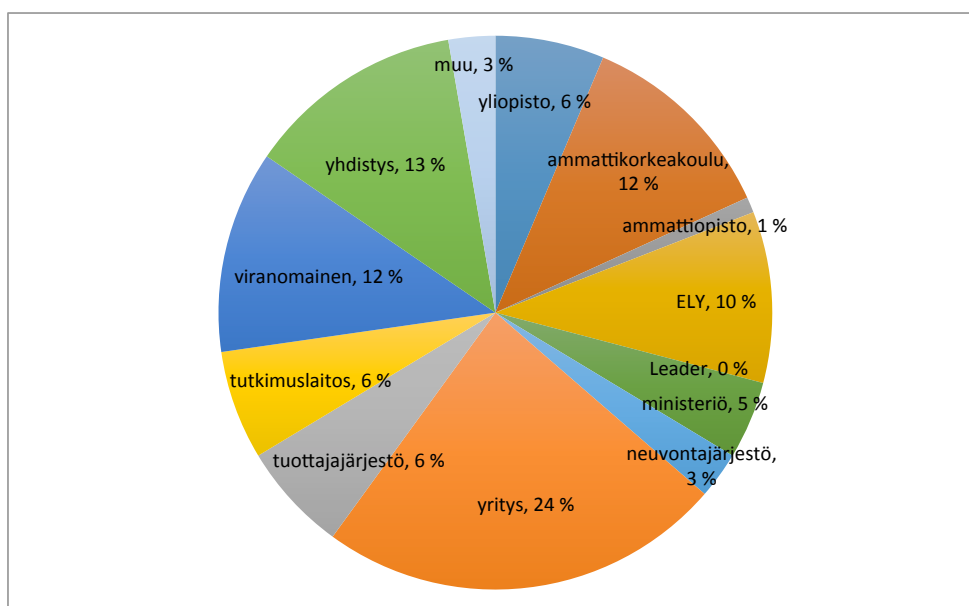
Lisätietoa tiedonkeruumatkan työvaiheista löytyy osoitteesta:

<http://proluomu.fi/wp-content/uploads/sites/3/2012/09/hyva-kaytanta-fact-finding-matkat.pdf>

Hankkeen ohjausryhmä

Valtakunnallisille hankkeille on asetettu ohjausryhmät, joiden jäseniltä vaadittiin kirjallinen suostumus osallistumiseen. Keskimäärin ohjausryhmässä oli 11 jäsentä, mutta jäsenten määrä vaihteli kuudesta kuuteentoista eri hankkeissa.

Valtakunnallisten hankkeiden ohjausryhmien jäsenistä noin neljäsosa edusti yrityksiä ja noin viidesosa oppilaitoksia (yliopisto, ammattikorkeakoulu, ammattioppilaitos) edustajista (kuva 23). Yhdistyksillä oli myös tärkeä rooli valtakunnallisten hankkeiden ohjausryhmissä. Jokaisessa ohjausryhmässä oli myös edustaja Hämeen ELY-keskuksesta, joka hallinnoi valtakunnallisia hankkeita.



Kuva 23. Valtakunnallisten hankkeiden ohjausryhmien jäsenten määrä ja taustaorganisaatio (lähde: Valtakunnallisten hankkeiden 2014–2016 hankesuunnitelmat)

Ohjausryhmien jäsenistössä oli muutamia päällekkäisyyksiä. Kolme ohjausryhmän jäsentä oli jäsenenä kahden eri hankkeen ohjausryhmässä ja yksi jäsen kolmen hankkeen ohjausryhmässä. Hämeen ELY-keskus oli edustettuna jokaisessa ohjausryhmässä. Lisäksi kahden hankkeen projektipäällikkö oli jonkun toisen hankkeen ohjausryhmän jäsen. Noin kuudesosa ohjausryhmien jäsenistä oli ollut mukana myös jonkin viime ohjelmakauden valtakunnallisen kehittämishankkeen ohjausryhmässä.

Haastatteluissa oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä ohjausryhmien toimintaan, tosin parin hankkeen ohjausryhmän toiminnan mainittiin olleen hieman hapuilevaa. Positiivisena pidettiin ohjausryhmän aktiivisuutta, kattavuutta sekä osallistumista hankkeen suunnitteluun. Lisäksi toimialan valtakunnallisen tason toimijoiden osallistuminen ohjausryhmään nähtiin tärkeänä. Mikäli ohjausryhmä osallistuu hankkeen suunnitteluun, jäsenten nähtiin kokevan hanke omakseen, jolloin ohjausryhmän osallistuminen hankeviestintään oli myös suurempaa. Ohjausryhmän aktiivisuuteen ja keskustelevuuteen sekä kokousten laatuun vaikuttaa myös kokousten valmistelun laatu sekä kokousten johtaminen. Edelleen hankkeen tavoitteiden selkeys auttaa myös ohjausryhmän työtä.

Ohjausryhmän roolia ja tärkeyttä tulisi korostaa jo hankekoulutuksessa. Parhaimmillaan ohjausryhmä tukee hankkeen toteutusta sekä viestii siitä aktiivisesti. Ohjausryhmään olisi hyvä kutsua tärkeimpiä

sidosryhmiä. Lisäksi ohjausryhmäkokousten hyvään valmisteluun ja ohjausryhmän puheenjohtajan valintaan tulisi kiinnittää huomiota, sillä ohjausryhmätyöskentelyn onnistuminen on paljolti riippuvainen näistä tekijöistä.

7 VALTAKUNNALLISEN HANKETOIMINNAN HALLINNOINTI

Valtakunnallisten hankkeiden 2007–2013 hallinnon kuvaus

Valtakunnallisten hankkeiden hallinnointi keskitettiin Hämeen ELY-keskukseen, joka vastasi teemojen kokoamisesta, hankehausta sekä hankkeiden seurannasta ja maksatuksesta. Valtakunnallisten hankkeiden hakuprosessi oli kaksivaiheinen¹², ja hankesykli vuosittain oli seuraavanlainen: tammi–maaliskuussa toteutetun ideahaun tarkoituksena oli kerätä joko tiettyihin teemoihin tai valtakunnalliseen maaseudun kehittämiseen sopivia hankeideoita. ELY-keskusten edustajista koostuva valmisteluryhmä valitsi parhaat ideat varsinaiseen hankehakuun, joka toteutettiin huhti–elokuussa. Sen jälkeen valmisteluryhmä arvioi hankehakemukset, ja erillinen valintaryhmä hyväksyi valitut hankkeet rahoitettavaksi. Hankkeiden rahoitus alkoi hakemusvuotta seuraavana vuonna.

Ohjelmakaudella 2007–2013 toteutettiin yhteensä viisi valtakunnallisten hankkeiden hakua, vuosina 2008–2012. Ideahakuun tuli yhteensä 420 ideaa, joista 44 hanketta valittiin varsinaiseen hakuun ja rahoitusta sai 24 hanketta (näistä yksi on jatkorahoituspäätös käynnissä olleelle hankkeelle eli yhteensä 23 hanketta sai rahoitusta). Ensimmäinen hakukierros järjestettiin avoimena eli ilman teemaa, kun taas muina vuosina haettiin hankkeita pääosin tiettyihin teemoihin. Valtakunnallisten hankkeiden hakemusten, rahoitusten ja teemojen tiedot löytyvät alla olevasta taulukosta 33.

Taulukko 33. Valtakunnallisten hankkeiden 2007 – 2013 hakemukset, rahoitus ja teemat (lähde: Hämeen ELY-keskus)

| | Ideahaun ideat | Varsinaiseen hakuun valitut | Rahoitukseen valitut | Rahoitus (€) | Teemat |
|-------------|----------------|-----------------------------|----------------------|--------------|---|
| 2008 | 140 | 12 | 6 | 2 800 000 | avoin |
| 2009 | 85 | 9 | 4 | 1 600 000 | ympäristö, energia, hyvinvointi, hevosyrittäjyys, metsätalous |
| 2010 | 55 | 15 | 5 | 1 750 000 | maatalouden tuotantokustannukset, maatalouden ja maaseudun elinkeinotoiminnan palvelujen ja osaamisverkoston kehittäminen valtakunnan tasolla, ympäristöasioihin liittyvän tietoisuuden ja osaamisen lisääminen |
| 2011 | 68 | 7 + 3 vanhaa | 4 + 3 vanhaa | 2 685 800 | nuoret aikuiset ja elämänlaatu, avoin |

¹² ENRD, Implementation of National Projects in Finland, 2014

https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/assets/pdf/gateway/FI_National_project_final_0614.pdf

| | | | | | |
|-------------|----|---|---|-----------|--|
| 2012 | 72 | 8 | 5 | 1 089 000 | uusiutuvan energian valtakunnallisten kehittämissuunnitelmien valmistelu, luomu- ja lähiruuan saatavuuden parantaminen, maaseudun palveluiden uudistamiseen liittyvät pilottihankkeet, avoin |
|-------------|----|---|---|-----------|--|

Valtakunnallisten hankkeiden 2014–2016 hallinnon kuvaus

Valtakunnalliset hankkeet valitaan kaksivaiheisen hakumenettelyn kautta. Ensimmäisessä vaiheessa toteutetaan ideahaku joko avoimena tai teemallisena hakuna. Arviointiryhmä käy ideat läpi ja valitsee varsinaiseen hankkeeseen valittavat ideat. Näille ideoille järjestetään koulutusta ennen varsinaista hankkehakua. Arviointiryhmä pisteyttää saapuneet hankkehakemukset maaseutuohjelman valintaperusteita käyttäen ja tekee esityksen rahoitettavista hankkeista. ELY-keskusten edustajista koostuva valintaryhmä valitsee rahoitettavat hankkeet, jonka jälkeen Hämeen ELY-keskus tekee rahoituspäätökset.

Ohjelmakaudella 2014–2020 on tähän mennessä toteutettu kolme valtakunnallisten hankkeiden hakua, vuosina 2014, 2015 ja 2017. Ideahakuun on tullut yhteensä 288 ideaa, joista 32 ideaa on valittu varsinaiseen hakuun. Vuosien 2014 ja 2015 hakukierroksilla rahoitusta sai kymmenen hanketta. Vuoden 2017 varsinaisen haku on vielä käynnissä. Ensimmäinen hakukierros järjestettiin avoimena eli ilman teemaa, kun taas muina vuosina haettiin hankkeita pääosin tietyihin teemoihin. Valtakunnallisten hankkeiden hakemusten, rahoitusten ja teemojen tiedot löytyvät alla olevasta taulukosta 34.

Taulukko 34. Valtakunnallisten hankkeiden hakemukset, rahoitus ja teemat ohjelmakaudella 2014 – 2020.

| | Ideahaun ideat | Varsinaiseen hakuun valitut | Rahoitukseen valitut | Rahoitus (€) | Teemat |
|-------------|----------------|-----------------------------|----------------------|--------------|---|
| 2014 | 171 | 16 | 7 | 2,500,000 | avoin |
| 2015 | 55 | 9 | 3 | 1,500,000 | Elintarvikeketjun kilpailukykyyn vahvistaminen ja vientiedellytysten kehittäminen, Digitalisaatio palveluiden ja yritystoiminnan kehittämisessä |
| 2017 | 52 | 7 | | | Uuden hankintalain mahdollisuudet, Palveluiden digitalisaation uudet mahdollisuudet, Maataloustuotannon kehittäminen |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|----------|
| | | | | | ttäminen |
|--|--|--|--|--|----------|

Lähde: Hämeen ELY-keskuksen maaseuturahastoa koskeva vuosikertomukset 2014, 2015 ja 2016 ja Hämeen ELY-keskuksen internet-sivut

Ohjelmakaudella 2014 – 2020 maaseutuohjelmassa otettiin käyttöön yksinkertaistetut kustannusmallit vaihtoehtona rahoitukseen, joka perustuu todellisille kustannuksille. Valtakunnallisille hankkeille tämä tarkoitti sitä, että hanketoimijat voivat valita 15% tai 24% flat rate-rahoituksen tai todellisiin kustannuksiin perustuvan rahoituksen hankkeellensa.¹³

Valtakunnallisten hankkeiden hallinnon onnistuminen

Haastatteluissa käynnissä olevien valtakunnallisten hankkeiden hallintoa kuvattiin onnistuneeksi. Kaksivaiheinen haku sai yleisesti kiitosta, sillä ensimmäisessä vaiheessa ei tarvita niin paljon paperityötä ja liitteitä vaan voi keskittyä ideoiden kehittämiseen. Jotkut haastatelluista toivoivat lisäkeskusteluja rahoittajan kanssa ja opastusta toteutusvaiheen suunnitteluun. Hakuprosessin pitkä kesto sai kuitenkin kritiikkiä osakseen. Sen sijaan Hämeen ELY-keskus sai runsaasti kiitosta hyvästä yhteistyöstä ja vuorovaihtuksesta. Hallinnon keskittäminen yhteen ELY-keskukseen nähtiin yleisesti järkevänä.

Maksatuksiin ja raportointiin liittyen projektipäälliköillä oli ollut vaikeuksia Hyrrän toimivuuden kanssa. Osa koki myös maksatukset haasteellisina. Lisäksi Hämeen ELY sai positiivista palautetta maksatusten toimivuudesta, erityisesti niiltä hanketoimijoilta, joilla oli kokeneet hankesihteerit. Haastatteluissa nousi esiin valtakunnallisten hankkeiden flat rate -perusteinen budjettimallin vaikeus yrityksille, koska flat rate maksetaan palkkakuluista. Hankkeessa suurin budjettierä kuitenkin on ostopalvelut, mikä tarkoittaa flat rate -tuen pienuutta.

Hämeen ELY-keskukselle kaksivaiheinen haku on työllistävä, sillä taustalla on paljon näkymätöntä valmistelutyötä, eikä valtakunnallisille hankkeille kohdistettuja henkilöresursseja ole käytettävissä kovinkaan paljon. ELY-keskusten osallistuminen valintaryhmään nähdään hyvänä asiana, sillä siten saadaan alueiden ääni kuuluviin.

Valtakunnallisten hankkeiden teemojen valinta

Mihin teemoihin valtakunnallisia hankkeita tulisi jatkossa suunnata?

Haastatteluissa pidettiin hyvänä sitä, että ohjelmakauden ensimmäinen ideahaku oli avoin ja myöhemmillä kierroksilla oli ennalta määriteltäviä teemoja. Valtakunnan tasolla avoin ideahaku antaa hyvän kokonaiskatsauksen kentästä. Valittuja teemoja pidettiin yleisesti oikeina, vaikka digitaalisuus palvelujen ja yrittämisen kehittämisenä osoittautui vaikeaksi käytännössä. Teemoina elintarvikeketjun kehittäminen ja viennin edistäminen tulivat oikeaan saumaan ja niiden toteutus on myös ollut onnistunutta.

Usean haastateltavan mielestä teemojen valintaprosessi tulisi vastuuttaa strategiselle tasolle (ministeriö) ja prosessia tulisi selkeyttää ja tehdä läpinäkyväksi. Teemojen määrittely kun on strateginen ja poliittinen päätös, jolla jotkut toimialat saavat rahoitusta kehitykseensä ja toiset eivät. Lisäksi strategista oh-

¹³ Maaseutuvirasto, yksinkertaistetut kustannusmallit, <http://www.mavi.fi/fi/tuet-ja-palvelut/hanketoimija/Sivut/yksinkertaistetut-kustannusmallit.aspx>

jausta ja laajempaa näkökulmaa tarvittaisiin siinä, että teemojen tulisi linkittyä myös hallituksen kärkiohjelmiin ja muihin maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalan hankerahoitukseen. Teemoja tulisi myös synkronoida muiden rahoitusinstrumenttien kanssa. Olisi myös tärkeää sopia teemoista yhteisesti ja tiedottaa myös hakijoille, mistä teemat nousevat. Esimerkkeinä mainittiin arvioinnit, maaseutuohjelman SWOT-analyysi, kentän toiveet tai tulevaisuudennäkymät. Yyterin fokusryhmähaastattelun keskustelussa nousi esiin myös se, että valtakunnallisten hankkeiden tulisi tukea sekä potentiaalisia että marginaalisia toimialoja. Lisäksi valtakunnallisten hankkeiden tulisi tukea kokeiluja ja pilotointia.

Teemojen määrittelyssä on myös muitakin haasteita. Ensinnäkin tulisi miettiä sitä, mikä on teema ja mikä on se syvyys, jolla teema määritellään (sektori, ongelma, laaja vai tarkka rajaus). Erään mielipiteen mukaan hanketeemoja olisi hyvä rajata isoina otsikoina (esim. kansainvälisyys), sillä tiukkaan rajaukseen tarvitaan paljon ajantasaista tietoa eri toimialojen tilanteesta, haasteista sekä tulevaisuuden näkymistä. Toisen mielipiteen mukaan erityisesti yrityspuolen hankkeita pitäisi miettiä kohderyhmälähtöisesti, eikä niinkään sisältöjen kautta. Lisäksi tarvitaan yhteisiä määritelmiä, esimerkiksi siitä, mitä digitalisaatiolla tarkoitetaan. Teemavalinnassa tulisi myös olla ajan hermolla ja pystyä ennakoimaan tulevia trendejä ja tarpeita.

Projektipäälliköiden haastatteluissa nousivat yleisesti ottaen esiin heidän omien toimialojensa tarpeet. Yleisimpinä teemoina mainittiin kestävä kehitys, biotalous, hyvinvointi, elintarvikkeiden brändäysosaminen, elintarvikevienti, muuttuvaan kuluttajakysyntään vastaaminen, kotimaisten raaka-ainepotentiaalien esiin tuominen, hyönteiset elintarvikkeina, maaseutuyrittäjyys (esimerkiksi pienpanimot), kansainvälinen markkinointi, kiertotalous, biokaasu ja erikoiskasvit. Lisäksi mainittiin nuoret (yrittäjät, viljelijät), digitalisaatio, väestön ikääntymisen huomioiminen, osallistuminen ja osallisuus.

Teemojen jatkuvuudesta esitettiin eriäviä mielipiteitä. Siinä missä osa haastateltavista painotti jatkuvuuden tärkeyttä valtakunnallisten hankkeiden teemoissa, osa korosti hanketoiminnan projektimaista luonnetta ja sitä, että hankkeen tulisi pystyä toimimaan itsenäisesti hankerahoituksen jälkeen.

Onnistuneen valtakunnallisen hankkeen tunnusmerkit

Yleisesti ottaen valtakunnallisten hankkeiden onnistuminen nähtiin osaamiskysymyksenä. Haastatteluiden ja fokusryhmähaastattelun perusteella on tärkeää, että hanketta vetää alan ehdoton asiantuntija. Projektipäällikön ja hankkeen taustaorganisaation tulee olla toimialalla arvostettu tekijä, ja taustaorganisaatioiden tuki on tärkeää. Hankevetäjällä ja/tai osatoteuttajilla tulee olla valtakunnallinen verkosto, jonka kautta hankkeen tulokset ja vaikutukset voivat levitä laajalle.

Lisäksi hankkeella tulee olla tarvittavat resurssit sekä valtakunnallisten hankkeiden kokonaisrahoituksen osalta että hanketoimijan kannalta. Hankkeen tekijöillä tulisi olla jo valmiina hankkeessa tarvittava taito (esim. hankkeessa tarvittavat uudet teknologiat) heti alkuvaiheessa, jotta hanke pääsee heti käyntiin.

Hyvä valtakunnallinen hanke lisäksi tuottaa laadukasta valtakunnan tasoista tietoa, välittää tietoa ja viestii onnistuneesti. Käynnissä olevien valtakunnallisten hankkeiden haastatteluista kävi selväksi, että viestintä on muuttunut huomattavasti viime vuosien aikana, ja se muuttaa myös hankkeiden toimintatapoja. Projektipäälliköillä tulee olla hyvä ymmärrys erilaisista viestintäkanavista ja niiden vaatimuksista, ja hanketoteuttajalla tulee olla tarvittavat yhteydet viestinnän teknisen toteutuksen osaaviin tahoihin. Oman viestin läpi saaminen informaatiotulvassa on haastava tehtävä, joten monikanavaisen ja ammat-

timaiseen viestintään on panostettava valtakunnallisissa hankkeissa. Myös yhteydet muihin hankkeisiin ja maaseutuverkostoon tulisi olla hyviä. Niiden kautta hankeviestintääkin voi tehostaa.

Valtakunnallisen hankkeen tulisi myös tukea maaseutuohjelman tavoitteiden saavuttamista ja kehittää tehokkaasti teemaa tai alaa hankkeen avulla.

Koordinaatiohankkeiden hallinnon kuvaus

Valtakunnalliset koordinaatiohankkeet valittiin hakumenettelyn kautta. Toukokuussa 2015 toteutetussa haussa haettiin hankkeita valittuihin teemoihin: luomu, luonnontuotteet, lähiruoka, Green care -hyvinvointipalvelut, energiatehokkuus ja matkailu. Näille teemoille oli laadittu etukäteen tehtävänkuvaukset virkamisestöyönä maa- ja metsätalousministeriössä.

Hakemuksia saapui kahdeksan, joista viisi sai päätöksen kesäkuussa ja yksi käsiteltiin myöhemmin. Hakemukset arvioitiin maaseutuohjelman valintaperusteita käyttäen. Hakemukset käsiteltiin arviointiryhmässä ja hankkeiden valinta tehtiin kesäkuussa 2015 ELY-keskusten edustajista koostuvassa valintaryhmässä. Valtakunnallisille koordinaatiohankkeille ei ollut erillisiä valintaperusteita, vaan niiden osalta käytettiin valtakunnallisille hankkeille vahvistettuja yleisiä valintaperusteita. Keskeisimpiä niistä oli valtakunnallisuus, eli se että hanke toteutetaan aidosti koko maassa ja että se on tarkoituksenmukaista toteuttaa valtakunnallisesti. Puoltavia tekijöitä olivat mm. se, että hankkeen toteuttamiseksi oli olemassa valtakunnallinen yhteistyöverkosto tai että se luodaan hankkeen aikana. Lisäksi lisäarvon tuottaminen alueellisiin hankkeisiin sekä alueellisiin ja paikallisiin ohjelmiin/suunnitelmiin oli keskeinen arviointiperuste valintoja tehtäessä.

Hankehallinto ja maksatukset on keskitetty Hämeen ELY-keskukseen, samoin kuten valtakunnallisten hankkeiden hallinnointikin. Hankehallinnoijat pystyivät valita kahden flat rate (15% tai 24%)- tai todellisten kustannusten perusteella tapahtuvan rahoitusmallin välillä.

Koordinaatiohankkeiden teemojen valinta sekä haku- ja valintaprosessi

Arvioinnissa käsiteltiin koordinaatiohankkeiden hakuprossiin liittyviä kysymyksiä lähinnä haastatteluiden pohjalta. Koordinaatiohankkeiden haku- ja valintaprosessiin liittyivät oleellisesti hankkeiden arviointi- ja valintaryhmät. Arviointiryhmän tehtävänä on mm. valtakunnallisten hankeideoiden ja hankehakemusten arviointi sekä esitysten tekeminen valtakunnallisten hankkeiden valintaryhmälle rahoitettavista hankkeista. Valintaryhmän tehtävänä on nimensä mukaisesti rahoitettavien valtakunnallisten hankkeiden valinta ja lopullinen päätöksenteko. Arviointiryhmän kokoonpano koostui ELY-keskusten, MMM:n sekä Maaseutuviraston virkamiehistä. Valintaryhmä koostui puolestaan ELY-keskusten virkamiehistä. Arvioinnissa tiedusteltiin koordinaatiohankkeilta, MMM:n teemojen vastuuvirkamiehiltä sekä Hämeen ELY-keskuksen ja Mavin edustajilta heidän näkemyksiään valinta- ja hakuprosessin onnistumisesta.

Haussa oli uutta se, että se toteutettiin määrittämällä teemoille ensin tehtävänkuvaukset, jota sitten seurasi hakuvaihe. Teemojen valinta oli tehty tätä ennen pääasiassa MMM:n sisällä. Teemojen valinta näyttäytyi useiden arvioinnissa haastateltujen mielestä hieman epäselvänä prosessina. Tarkkaa tietoa ei ollut siitä, miksi nimenomaan ko. teemat olivat valikoituneet teemoiksi ja miten prosessi oli edennyt. Teemojen valinnan tueksi vaikuttaisi olleen useita perusteluja mm. valtakunnallisuus, koordinoinnin tarve ja päällekkäisyyksien välttäminen, maaseutuohjelman sisältö, käytettävissä oleva raha jne.

Koordinaatohankkeiden tehtävänkuvausten valmisteluun ei ole liittynyt suurempia haasteita. Ne laadittiin virkamiestyönä ministeriössä ja niiden valmistelun yhteydessä on haettu tietoa mm. hallinnonalan sisältä ja alan asiantuntijoilta. Osalle valmistelijoista tämä oli työläämpää kuin toisille riippuen hyvin erilaisista asioista mm. siitä oliko valmistelun pohjana jo esim. alan strategia. Tehtävänkuvausten tekemiseen liittyviä kehittämistarpeita esitettiin kaksi kappaletta. Ensimmäinen on se, että MMM:n ja Hämeen ELY-keskuksen rooli ja tehtävät voisivat olla selkeämmät valmistelussa. Toinen oli se, että jatkossa tulisi pohtia tehtävien tarkempaa rajausta/priorisointia, jonka tavoitteena olisi toiminnan tehostaminen. Tällöin voitaisiin tehdä esimerkiksi tehtävien luokitus ensisijaisiin ja täydentäviin tehtäviin.

Koordinaatohankkeiden valintaprosessi tuntui toimivan hyvin kokonaisuudessaan ja tehtävänkuvaukseen perustuvaa hakumenettelyä pidettiin hyvänä. Tähän on varmaan omalta osaltaan vaikuttanut se, että hakua varten oli selkeät hakuohjeet ja näitä esiteltiin kiinnostuneille hakijoille tilaisuudessa. Tehtävänkuvaukseen perustuvaa hakumenettelyä pidettiin hyvänä mm. siksi, että silloin koordinaatohankkeiden sisältöä on mietitty hyvin etukäteen tarpeita vastaavaksi ja mahdolliset väärinkäsitykset ja väärät painotukset saadaan karsittua jo ennen hankkeen alkua. Hakemuksia koordinaatohankkeiksi tuli pääsääntöisesti yksi teemastaan, mutta matkailun ja luonnontuoteteeman osalta löytyi myös kilpailevat hakemukset. Toimijoilta tuli muutama kehittämis ehdotus koordinaatohankkeiden valintaprosessiin liittyen. Ensimmäinen oli se, että varmistetaan useampi kilpaileva hakemus eli tulisi lisätä tietoa/markkinointia hausta tai sparrata toimijoita. Toinen ehdotus liittyi arviointiryhmän kokoonpanoon, jotta jatkossa mukaan saataisiin haettujen teemojen varsinaiset asiantuntijat viranomaisista.

Yhtenä keskeisenä ideana koordinaatohankkeiden muodostamisessa ja liikkeellelähdön ajoittamisessa oli se, että koordinaatohankkeet pyrittiin saamaan liikkeelle hyvissä ajoin, ennen kuin hanketoiminta alueilla pääsee käyntiin. Tämän voidaan sanoa onnistuneen osittain, sillä koordinaatohankkeiden viralliset päätökset venyivät jonkin verran. Tämä viivästys vaikutti hieman siihen, että koordinaatohankkeet eivät ainakaan alkuvaiheessa ole välttämättä päässeet koordinoimaan kokonaisuutta hankkeiden ideointi- ja suunnitteluvaiheessa. Koordinaatohankkeen pääsy mukaan alueellisten hankkeiden suunnitteluvaiheeseen on kokonaisuudessaan haastava tehtävä, sillä aina ei ole tietoa kaikista suunnittelun alla olevista hankkeideoista.

Haastatellut toimijat eivät nähneet suuria muutostarpeita teemojen määrän suhteen tai tarvetta yhdistää teemoja. Kehittämis ehdotuksena nostettiin kuitenkin se, että teemoissa voisi syventyä johonkin vielä kapeampaan teemaan. Esimerkiksi Green Caren osalta keskustelua herätti se, että siinä voitaisiin keskittyä esim. sote-puoleen/ hyvinvointiin. Energiatehokkuuden teemaa pidettiin joissakin kommentissa lisäksi yllättävänä ja hajanaisena. Toisaalta vanhojen teemojen osalta pohdittiin sitä, onko niillä kaikilla enää koordinoitotarvetta. Nykyisiä teemoja pidettiin kuitenkin pääsääntöisesti hyvinä ja tärkeänä elementtinä nähtiin jatkuvuus tämän ohjelmakauden ajan, eikä kovin jyrkkiä muutoksia siten toivotu. Muutosten paikka nähtiin seuraavan ohjelman koittaessa.

Koordinaatiohankkeiden hallinnon onnistuminen

Haastatteluissa nousi esiin tyytyväisyys hallinnon keskittymiseen yhteen ELY-keskukseen sekä Hämeen ELY-keskuksen työhön. Yhteistyö Hämeen ELY-keskuksen kanssa on ollut sujuvaa ja avointa. Hyrrästä johtuneiden alkuvaikeuksien jälkeen maksatukset ovat nopeutuneet. Pari haastateltavaa mainitsi hankeprosessin alun olleen pitkä työläästä suunnittelu- ja hakuvaiheesta rahoituspäätöksen saamiseen. Jotkut haastateltavat mainitsivat maksatusasioiden tarkkuuden aiheuttavan joskus päänvaivaa.

Flat rate –rahoituksen riittävyys mainittiin ongelmana kahdessa haastattelussa. Koska flat rate-malliin sisältyy myös matkat, rahoituksen riittävyys on tapetilla niissä koordinaatiohankkeissa, joissa jalkaudutaan usein toimijoiden pariin. Samoin kahdessa haastattelussa mainittiin tuensiirron osatoteuttajille olevan raskasta ja kallista, ostopalveluna saman työn tekeminen olisi huomattavasti helpompaa.

8 PÄÄTELMÄT JA SUOSITUKSET

Valtakunnalliset kehittämishankkeet 2007–2013

Hankkeiden suunnittelu, raportointi ja seuranta

Valtakunnallisten hankkeiden hankehakemusten ja loppuraporttien laatu vaihteli suuresti hankkeiden välillä. Toimenpidelogiikan selkeys ennusti jossakin määrin hyvälaatuista loppuraporttia. Niiden hankkeiden, joissa oli toteutettu itsearviointia tai ulkoinen arviointi, loppuraporteissa kerrottiin enemmän hankkeiden onnistumisia ja tuloksia. Näin ollen **hankesuunnittelussa tulisi painottaa hankkeiden toimenpidelogiikkaa, hanketarvetta ja tavoitteiden asettelua** sekä visualisoida ne selkeästi kuvioilla ja taulukoilla. Hankkeille tulisi laatia **määrälliset tavoitteet sekä mittaristo**. Lisäksi **hankkeiden itsearvioinnin ja arvioinnin tulisi olla suunniteltu jo hankkeen hakuvaiheessa. Loppuraportin runkoa tulisi kehittää enemmän tulosten suuntaan**, ja tavoitteille tulisi laatia taulukko, jossa verrataan asetettuja tavoitteita ja niiden toteumaa.

Ohjelmakauden 2007–2013 valtakunnallisten hankkeiden loppuraportin yhteydessä kerätty indikaattori-toteumalomake oli muutamalla hankkeella puutteellinen. Lisäksi kerättävät indikaattorit oli kytketty niihin Manner-Suomen maaseutuohjelman toimenpiteisiin, joita valtakunnalliset hankkeet toteuttivat. Näin ollen valtakunnallisista hankkeista ei ole yhtenäistä indikaattoritietoa. **Valtakunnallisille hankkeille voisi kehittää pienen määrän omia indikaattoreita, joita seurattaisiin jokaisessa hankkeessa**. Täten hankkeista voisi saada vertailukelpoista ja aggregoitavaa tietoa viestintään ja arviointiin.

Valtakunnallisten hankkeiden yleisiä tavoitteita sekä interventiologiikkaa olisi hyvä pohtia ja tarkentaa. Se selventäisi hankehakijoille, minkälaisia hankkeita tavoitellaan. Lisäksi se parantaisi valtakunnallisten hankkeiden arvioitavuutta.

Valtakunnallisten hankkeiden **valintaprosessissakin olisi hyvä painottaa odotettuja tuloksia ja tavoitteita** arvioimalla niiden tärkeyttä Manner-Suomen maaseutuohjelman ja valtakunnallisten hankkeiden tavoitteiden kannalta, realistisuutta sekä kustannustehokkuutta saavutettuun hyötyyn nähden.

Hankkeiden tulokset

Suurin osa valtakunnallisista hankkeista johti uuteen yhteistyöhön, verkoston luomiseen tai kehittämiseen. Uusille valtakunnallisille hankkeille olisi hyvä laatia katsaus verkostosta ennen hankkeen alkua sekä hankkeen loppuvaiheessa. Näin saataisiin selkeä kuva verkostoon liittyvistä tuloksista.

Vain muutama hanke pystyi erittelemään hankkeen tuloksia yritystasolla. Haastatteluissa kävi ilmi, että uutta aktiivisuutta ja tuloksia on hankkeen puitteissa vaikea mitata. Tähän tarvittaisiin **seurantaan ja arviointiin liittyvää koulutusta hankevetäjille sekä erillisiä kyselyitä tai tutkimuksia**.

Hankkeiden lisäarvo

Valtakunnallisten hankkeiden lisäarvo löytyy verkostoinnista, yhteistyöstä, päällekkäisen työn poistosta, tiedonvälityksestä, valtakunnallisesta näkyvyydestä sekä maantieteellisesti hajautettujen toimialojen kehittämisestä sekä valtakunnantason erityisosaamisen käytöstä hanketoiminnassa. Lisäarvoa nähtiin lisäksi uusien tarpeiden ja trendien ennakkoinnissa ja esiin nostossa, kokeiluissa ja pilotoinnissa sekä potentiaalisten toimialojen tukemisessa valtakunnallisella toiminnalla.

Valtakunnallisten hankkeiden ajoittuminen ohjelmakauden vaihteeseen tai heti alkuun, ennen muiden hankkeiden alkamista, tukisi alueellisten hankkeiden kehittymistä ja tasoa valituissa teemoissa. Tähän tarvittaisiin **valtakunnallisten hankkeiden teemojen varhaista sopimista sekä rahoituksen järjestämistä ohjelmakausien vaihteessa.**

Hankkeen tuloksellisuus, täydentävyys ja relevanssi

Valtakunnalliset hankkeet edistivät pääsääntöisesti Manner-Suomen maaseutuohjelman 2007–2013 tavoitteita, erityisesti teemavalintojen ja toimenpiteiden kautta. Valtakunnallisille hankkeille ei kuitenkaan ole määritelty erillistä roolia tai tavoitteita ohjelmassa. Maaseutuohjelman logiikan ja tulosten varmistamiseksi sekä valtakunnallisten hankkeiden vaikutuksen vahvistamiseksi **valtakunnallisten hankkeiden tavoitteiden ja teemojen olisi hyvä olla tiukemmin kytketty maaseutuohjelman tavoitteisiin ja SWOT-analysiin.**

Valtakunnalliset hankkeet ovat täydentäneet alueellisia hankkeita pääsääntöisesti hyvin, esimerkiksi tekemällä yhteistyötä alueellisten hankkeiden kanssa tai luomalla toimintamalleja. Tosin joidenkin hankkeiden toiminta keskittyi enemmän substanssiosaamisen kehittämiseen ja levittämiseen valtakunnallisesti kuin alueelliseen koordinaatiotyöhön. Näillä hankkeilla ei ollut erityisemmin kosketuspintaa alueelliseen kehittämiseen. **Alueellista täydentävyyttä voisi parantaa tulevaisuudessa esimerkiksi aikaistamalla valtakunnallisia hankkeita, laatimalla ennakoanalyysjä hanketoiminnasta eri alueilla sekä sitouttamalla alueellisia hanketoimijoita valtakunnallisiin hankkeisiin teemoittain.**

Valtakunnallisten hankkeiden tulokset ovat suurimmalta osalta jääneet elämään, joko opetus- tai neuvontakäytössä, yritysten käytössä tai jatkohankkeissa. Hankkeiden tulosten pysyvyyteen vaikuttaa materiaalien saatavuus, yleisimminkin hankkeen nettisivujen kautta. **Valtakunnallisissa hankkeissa tulisivin varmistaa, että tulokset saadaan jalkautettua sekä hankkeen aikana että jälkeen, ja että hankemateriaalit ovat saatavilla hankkeen loputtuakin.**

Hyöty hankkeesta alueella

Hankkeesta hyötyivät erityisesti alueet, joilla oli vastaanottava alueverkosto ja vastuunottaja sekä ne alueet, joilla hanketoimijat tai osatoteuttajat maantieteellisesti sijaitsivat. Näin ollen hankkeen **suunnitteluvaiheessa tulisi kartoittaa hanketeeman alueelliset verkostot ja toimijat** ja miettiä, miten 'mustia alueita' voidaan aktivoida. Lisäksi **hankkeen toteuttajan tulisi varmistaa valtakunnallisuutensa** joko oman organisaation, vastuutettujen alueverkostojen, osatoimijoiden tai hankkeen toimintatavan kautta.

Hankkeen toteutus valtakunnallisesti

Hankkeiden valtakunnallisuus vaihtelee huomattavasti hankkeen sisällöstä riippuen. Kevyimmillään hankkeen valtakunnallisuus rajoittuu sähköiseen tiedottamiseen, joskin päättyneen kauden valtakunnallisista kehittämishankkeista vain kaksi oli luonteeltaan tällaisia. Tyypillisimmin valtakunnallisuus näkyi erilaisten tilaisuuksien toteuttamisena eri puolilla Suomea. Tällaisia oli muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta lähes kaikissa hankkeissa. Vaativinta valtakunnallinen toteutus on silloin, kun hankkeen avulla ollaan toteuttamassa valtakunnallista strategiaa tai hankkeen kautta pyritään aidosti saamaan positiivisia vaikutuksia kohderyhmään (esim. yritykset, kylät). Jatkossa valtakunnallisista hankkeista päätettäessä **tulisi aiempaa selvemmin analysoida, mitä valtakunnallisuus kunkin hankkeen kohdalla parhaimmillaan voi tarkoittaa**, jolloin voidaan täsmällisemmin asettaa tavoitteet toiminnan valtakunnalliselle ulottuvuudelle.

Hankeviestintä

Hankeviestintä oli päätyneissä hankkeissa kaikenkirjavaa. Pienessä osassa hankkeita viestintä oli alimitoitettu tai -resursoitu, osassa viestintää hoidettiin korkealla ammattitaidolla. Osa hankkeista tyytyi tiedottamaan toiminnasta tai levittämään tuloksia, osa pyrki hyvinkin systemaattiseen vuorovaikutukseen keskeisimpien kohde- ja sidosryhmien kanssa. Myös viestintämuodot ja -kanavat vaihtelivat vastaavasti. Yhteenvetäen voi todeta, että **viestinnän tehtävät tulisi hoitaa ammattitaidolla**, jos halutaan saada hankkeen tulokset tai tietoisuus hankkeen edistämistä asioista leviämään tehokkaasti. Erityisen tärkeää tämä on niissä hankkeissa, jotka ovat luonteeltaan kokoavia, eri tahoja aktivoivia tai jollain tavalla uutta näkökulmaa maaseudun kehittämiseen ja kehittäjille tuovia. Tällaisten hankkeiden kohdalla voisi jatkossa edellyttää, että hakija pystyy esittämään uskottavan suunnitelman ammattitaitoisen viestinnän toteutukseen. **Hankeviestinnän toteutuksessa tulisi käyttää sopivaa sekoitusta perinteistä ja sosiaalista mediaa, riippuen viestinnän kohderyhmästä.**

Hyvä käytännöt, hankkeen onnistumiset ja haasteet

Hyvät käytännöt ja onnistumiset liittyvät valtakunnallisissa kehittämishankkeissa tyypillisesti verkostojen luomiseen tai vahvistamiseen. Vain harvalla hankkeella oli esittää konkreettista toimintamallia tai tuotosta, jota sellaisenaan voi pitää hyvänä käytäntönä. Hyvien käytäntöjen analysoinnissa voisi jatkossa miettiä itsearvioinnin lisäksi esimerkiksi **vertaiskehittämistä tai -arviointia**, missä muut hanketoteuttajat tai maaseudun kehittäjät arvioisivat ristiin toistensa toteutusta. Tällöin mahdollisia hyviä käytäntöjä pystyttäisiin kenties tunnistamaan nykyistä helpommin ja samalla voitaisiin analysoida, millä reunaehdoilla käytäntö on siirrettävissä alueilta tai organisaatiolta toiselle.

Hankkeiden haasteet liittyivät pääosin kohderyhmien tavoittamiseen ja sitouttamiseen osaksi hankkeen toimintaan. Näissä muutamissa hankkeissa herää kysymys, onko hankkeen sisältö ja perusajatus kuitenkin hakemusvaiheessa aidosti perustunut tunnistettuun tarpeeseen. Toinen vaihtoehto on, että muuttuva toimintaympäristö haasteineen on muuttanut alkuperäistä asetelmaa siten, että hankkeen teema tai sisältö on jollain tavalla mennyt päiväysvanhaksi. Jatkossa hankkeilta voisi pyytää **täsmällisempää riskianalyysiä** ja vaihtoehtoisten toteutuspolkujen miettimistä eräänlaisina skenaarioina, minkä kautta pyrittäisiin etukäteen varautumaan hankkeen mahdollisesti tarvitsemiin tarkennuksiin tai sisällölliseen ohjaukseen.

Hankkeen ohjausryhmä

Useassa hankkeessa projektipäällikkö ja osatoteuttajat olivat ohjausryhmän jäseniä. Koska ohjausryhmällä on tärkeää budjetti- ja ohjausvaltaa hankkeen toteuttamisessa, olisi **läpinäkyvämpää jos hanketta toteuttavat tahot eivät olisi päätösvaltaisia ohjausryhmän jäseniä vaan osallistuisivat ohjausryhmän kokouksiin esittelijän tai asiantuntijan roolissa**. ELY-keskuksista olisi hyvä olla hankkeen toimialaan liittyvä toimialavastaava mukana hankkeen ohjausryhmässä.

Koordinaatiohankkeet 2014–2020

Koordinaatiohankkeiden tulokset

Koordinaatiohankkeiden onnistumista alansa kehittämistyön käynnistämisessä ainakin jossain määrin varjostaa se, että kaikki koordinaatiohankkeet eivät päässeet liikkeelle riittävän aikaisessa vaiheessa ennen alueilla toteutettavia hankkeita. Ainakin ohjelmakauden alkuvaiheessa rahoitusta hakeneet eri teemoissa toteutettavat hankkeet olivat jo ideointi- ja suunnitteluvaiheen ohittaneet siinä vaiheessa, kun koordinaatiohankkeet saivat omat viralliset rahoituspäätöksensä. Myöhemmin käynnistyneen kehittämistoiminnan osalta on kuitenkin viitteitä siitä, että koordinaatiohankkeet ovat pystyneet vaikuttamaan hankkeiden suunnitteluun ja sitä kautta myös suitsimaan päällekkäistä kehittämistä ja siltä osin siis vaikuttamaan kehittämistoiminnan käynnistämiseen. Teemakohtaisia eroja on havaittavissa sen suhteen, miten kattava, tiivis ja toimiva teeman parissa toimiva verkosto on. Hyvin toimivassa ja luottamusta sisältävässä verkostossa viesti kulkee ja kehittämisideoita voidaan pallorella, kun taas löyhemässä verkostossa tällainen ei samalla tavalla tule kysymykseen.

Kaikki koordinaatiohankkeiden teemat eivät ole sellaisia, että niiden tiimoilta tehtävä tekeminen jakautuisi valtakunnallisesti tasaisesti. Ainakin luonnontuoteala painottuu luontaisesti harvemmin asutuille alueille. Sen vuoksi tällaisten teemojen koordinaatiohankkeilta vaaditaan erityisiä ponnisteluja, jotta valtakunnallisuus teeman kehittämisessä toteutuu. Alueiden aktiivisuuteen vaikuttaa myös perinteet teeman kehittämisessä alueilla.

Koordinaatiohankkeiden toimintaan ollaan sidos- ja kohderyhmien keskuudessa kohtalaisen tyytyväisiä. Koordinaatiohankkeet ovat kaiken kaikkiaan kyenneet edistämään teemojaan koko maan laajuisesti. Niiden ansiosta toiminta eri teemoissa näyttää myös kehittyneen myönteiseen suuntaan ja verkostojen yhteistyö on koordinaatiohankkeiden toiminnan myötä vahvistunut. Koordinaatiohankkeiden tehtävänkuvauksen mukaisesti niiden toiminnassa on korostunut tiedon kokoaminen ja siitä viestiminen eri tavoin. Arvioinnin tiedonhankinnassa tuli jossain määrin esille, että tuon tiedon avulla toimijat ovat kehittäneet omaa toimintaansa ja saaneet sytykkeitä myös tulevan toiminnan suunnitteluun. **Kohde- ja sidosryhmille tarvitaan lisää tietoa koordinaatiohankkeiden avulla teemaa edistävien hankkeiden toiminnasta (erityisesti tulokset ja hyvät käytännöt).** Tämä korostuu erityisesti hankesyklin myöhäisemmissä vaiheissa. Siten tuloksia ja hyviä käytäntöjä voidaan hyödyntää tulevien hankkeiden ideoinnissa ja suunnittelussa.

Koordinaatiohankkeilta on toivottu nykyistä suurempaa yhteyttä varsinkin toimialansa elinkeinonharjoitajiin, koska heidän keskuudessaan tehdään varsinaiset tulokset. Tämä ei ole nykyisellään kuitenkaan ollut koordinaatiohankkeiden tehtävänä. Vaikuttaa siltä, että tässä suhteessa koordinaatiohankkeiden resurssit eivät ole riittävät kentän tarpeisiin nähden ja kehittäjien yhteydenpito yrityksiin hoidetaan pääasiassa alueilla toimivien hankkeiden toimesta. Niissä tapauksissa, joissa alueella ei ole teemassa hanketoimintaa, luonnollisesti katseet ovat kääntyneet helpoimmin koordinaatiohankkeiden suuntaan. Matkailun koordinaatiohankkeen toteuttama yritysryhmähankekoulutus ja siihen pohjautuva hankesuunnittelu on kuitenkin hyvä yritys kaventaa tätä koordinaatiohankkeen ja yritysten välistä etäisyyttä. **Koordinaatiohankkeiden resurssit ovat rajalliset suhteessa niille asetettuihin tehtäviin. Jatkossa voisi miettiä sitä, että koordinaatiohankkeiden tavoitteet jaettaisiin kahteen kategoriaan: ensisijaisiin ja toissijaisiin tavoitteisiin. Näin saataisiin lisää fokusta keskeisimpiin tehtäviin.**

Koordinaatiorankkeiden viestintä

Kaikkien kuuden koordinaatiorankkeen keskeisimmät aikaansaannokset kokonaisuudessaan liittyvät suurelta osin viestintään. Koordinaatiorankkeet ovat siten onnistuneet välittämään pääsääntöisesti hyvin tietoa omille kohderyhmilleen. Teemakohtaisia eroavuuksia on luonnollisesti nähtävillä, joka tuo esille sen, että teemoissa on skarpattavaa tiedon kulun suhteen usein eri kohderyhmien suuntaan.

Koordinaatiorankkeiden kohde- ja sidosryhmät ovat saaneet kokonaisuudessaan hyvin tietoa teemoihin liittyvistä tapahtumista ja tilaisuuksista. **Tietoa kaivataan puolestaan lisää teemaa edistävien rankkeiden toiminnasta, mutta etenkin rankkeiden tuloksista ja hyvistä käytännöistä.** Tämän tiedon välittämiseksi tarvitaan koordinaatiorankkeilta lisää ponnistuksia.

Sisäinen viestintä (toimijoiden välillä) on onnistunut erityisesti lähiruokateemassa. Ulkoisessa viestinnässä (ilmoitukset, tiedotteet laajemmalle kohderyhmälle jne.) luomuteeman on nähty onnistuneen erityisen hyvin lähiruokateeman lisäksi. Näiden teemojen toteuttamaa viestintää voi ainakin arvioinnissa saadun palautteen perusteella pitää lähtökohtaisesti jossain määrin benchmarkattavana. Tällöin korostuvat ainakin Aitoja makuja -toiminta/brändi, muidenkin rahastojen rankkeiden näkyvyys tämän toiminnan yhteydessä ja maakuntiin nimetyt yhteyshenkilöt. Koordinaatiorankkeilla on opittavaa toisiltaan erityisesti viestinnässä. **Viestintätyötä tulee tukea, esimerkiksi maaseutuverkostolla voisi olla tähän hyvät edellytykset. Koordinaatiorankkeiden tulisi myös aktiivisesti käyttää maaseutuverkoston viestintäkanavia hyväkseen ja sisällyttää maaseutuverkoston kanssa tehtävä viestintäyhteistyö viestintäsunnitelmaan.**

Koordinaatiorankkeiden viestintä on ollut hyvin monikanavaista. Tähän on omalta osaltaan ajanut myös viestinnän tarkoituksenmukaisuuden tavoittelu. Viestintä on erilaista ja siinä käytetään erilaisia välineitä riippuen kohderyhmistä ja välitettävästä viestistä. Hyvää näkyvyyttä on saatu aikaan mm. luomupuurokampanjalla ja viestiä on välitetty onnistuneesti lyhyillä, napakoilla ja säännöllisesti toimitettavilla uutiskirjeillä. Matkailuteeman käyttämiä sähköisiä viestintäkanavia pidetään myös hyvin osuvina välineinä viestiä. Viestintäkeinot valikoituvat siten kohderyhmien ja välitettävän viestin mukaisesti, mutta taustalla vaikuttavat myös viestintätarjoajan mahdollisuudet ja osaaminen erilaisiin viestintäkeinoihin. Tehokkuuden näkökulmasta ja uusien sukupolvien mukaantulon myötä on selvää, että **sähköiset viestintäkanavat saavat entistä enemmän merkitystä.** Näihin tuleekin panostaa jatkossa unohtamatta kuitenkin suoraa kanssakäymistä. Arvioinnissa on paljon viitteitä siitä, että **aktiivisuus ja jalkautuminen alue tasolle** on koettu tärkeäksi toiminnaksi koordinaatiorankkeille. Tässä tehtävässä voidaan myös käyttää hyväksi sähköisiä viestintävälineitä. **Koordinaatiorankkeiden suunnittelussa on erityisen tärkeää huomioida viestintäbudjetin riittävyys. Valintaryhmän olisi hyvä tarkastella rankkeiden viestintäbudjettia suhteessa rankkeen viestintään liittyviin tehtäviin ja tavoitteisiin.**

Kaikki koordinaatiorankkeet ovat pystyneet lisäämään tietoa oman teemansa asioista toimijakentässä. Tiedon lisääntyminen ja siten välillisesti osaamiseen vaikuttaminen ovatkin selkeitä viestinnän vaikutuksia koordinaatiorankkeilla. Tietoa on saatu lisäksi keskitetymmin ja tämä on vähentänyt päällekkäisyyksiä. Uudemmissa teemoissa viestinnällä on vaikutettu erityisesti verkoston muodostumiseen, yhteistyön käynnistymiseen sekä alan yhtenäisyyden parantumiseen. Vanhemmissa teemoissa on puolestaan rakennettu vaikuttavuutta jo vakiintuneemman yhteistyön pohjalta ja vaikuttavuuskin on osittain eri luonteista. Viestinnän vaikuttavuutta on kuitenkin vaikea suoranaisesti mitata, sillä se vaatisi viestinnän irrottamista muusta toiminnasta. Vaikuttavuus on siten koko koordinaatiorankkeen ja verkoston toiminnan tulosta.

Koordinaatiorankkeilla on opittavaa toisiltaan monissa asioissa, erityisesti viestinnässä. Tämä on hyvä mahdollisuus, jota tulee hyödyntää ja toisista oppimista tulee tukea. Esimerkiksi ulkoisen viestinnän toteutumista on pidetty onnistuneena luomussa ja lähiruoka-teemassa. Lisäksi mm. matkailuteemassa yhdistyy hyvällä tavalla monikanavainen viestintä jalkautumiseen alueille.

Haastetta on nähtävissä siinä, miten koordinaatiorankkeet pystyvät verkottamaan teemansa rankkeet niiden keskinäisen tiedonvaihdon lisäämiseksi. Tähän tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota toiminnassa.

Verkostoanalyysi

Verkostoanalyysin perusteella voi todeta, että koordinaatiorankkeiden verkostojen koostumus ja tiheys vaihtelivat koordinaatiorankkeittain. Verkostoissa hanketoimijoilla ja osatoteuttajilla on tärkeä rooli, erityisesti Green Care -verkostossa Lukella ja lähiruokaverkostossa Brahea-keskuksella. Matkailuverkostossa huomattavaa on maaseututoimijoiden klusteroituminen. Alueverkostoja löytyi seuraavista koordinaatiorankkeista: energiatehokkuus, Green Care, luonnontuotteet, lähiruoka ja matkailu. Energiatehokkuusverkostossa ammattikorkeakouluilla ja yliopistoilla oli tärkeä rooli, matkailuverkostossa puolestaan Visit Finlandilla, alueellisilla kehittämissyhtiöillä, ammattikorkeakouluilla ja maakuntien liitoilla. Verkostoanalyysit toki perustuvat kyselyihin vastanneiden mielipiteisiin, eli täydellisen kuvan saamiseksi verkostoanalyysit tulisi toteuttaa koko verkoston laajuisesti. **Koordinaatiorankkeiden ohjausryhmien olisi hyvä tutkia verkostoanalyysijä ja miettiä, onko verkostossa kaikki teemaan liittyvät olennaiset toimijat, onko verkosto maanlaajuinen ja miten verkoston rakennetta voisi käyttää tiedonvälitykseen.**

Koordinaatiorankkeet toimintatavana ja työvälineenä

Sidos- ja kohderyhmäkyselyn tulokset antavat viitteitä siitä, että joissakin teemoissa toimialan epäyhtenäisyys ainakin lisää koordinoinnin hankaluutta, mutta toki samalla tarjoaa mahdollisuuksia merkittävien edistysaskelten ottamiseen. Teemat eivät kaikesta päätellen kuitenkaan ole liian hajanaisia. Koordinoitavista teemoista epäyhtenäisimpinä näyttävät energiategokkuus ja Green Care, kun taas luonnontuotteet ja lähiruoka nousevat esiin teemoista kaikkein yhtenäisimpinä. Energiategokkuus-teeman yhtenäisyyden haastetta on omalta osaltaan lisännyt se, että siinä toimintaa on pitänyt laajentaa toisaalta bioenergiasta energiategokkuuteen, toisaalta maatalojen energianeuvonnasta myös muihin maaseutuyrityksiin. Näyttää kuitenkin siltä, että yhteys maatalojen ulkopuolisiin maaseutuyrityksiin on jäänyt vielä ohueksi ja siltä osin tekemistä vielä riittää.

Kyselyvastausten perusteella koordinaatiorankkeet näyttävät kohtuullisen hyvin löytäneen niin teemansa keskeisimmät valtakunnalliset kehittämishankkeet kuin alueellisetkin kehittämishankkeet. Jos tavoitteena kuitenkin on saada koordinaation piiriin myös muiden kuin maaseuturahaston kautta rahoitettuja teemaa kehittäviä rankkeita, vaikeusaste lisääntyy huomattavasti ja tavoite alkaa näyttää epärealistiselta. Jotta tavoite mahdollisimman kattavasti saataisiin täyttymään, tulisi myös alueilla toimivien rahoittajien tunnistaa ja ohjata rankkeet oman teemansa koordinaatiorankkeen yhteyteen.

Teemakohtaisia eroja rankkeiden tavoittamisessa on nähtävissä. Matkailussa ja lähiruokateemassa oli jo valmiina verkostot, joiden varassa yhteydenpito on periaatteessa ollut helpompaa kuin esimerkiksi energiategokkuudessa ja Green Caressa, joissa verkoston rakentaminen on jouduttu aloittamaan puhtaammalta pöydältä. Sidos- ja kohderyhmäkyselyn perusteella koordinaatiorankkeiden toimintatavoista suurin kehittämistarve on juuri siinä, miten ne pystyvät verkottamaan teemansa rankkeet niiden keskinäisen tiedonvaihdon lisäämiseksi. Kyselyn perusteella tässä on eniten kehittämistyötä luomuteemassa ja matkailuteemassa. Luomu onkin teemallisesti monessa rankkeessa mukana, jolloin rankkeiden ja

toimijoiden verkottaminen on vaikeaa. Matkailuteeman kohdalla huomio taas kiinnittyy siihen, että teemassa on ollut jo aikaisemmin toimiva verkosto, mutta sitä ei ilmeisesti ole saatu puhaltamaan siinä määrin yhteen hiileen, että hankkeet olisivat aktivoituneet keskinäisen tiedonvaihdon lisäämisessä.

Kytkeytyminen toimialojen kehittämissuunnitelmiin selkeyttää koordinaatiohankkeiden roolia teemansa kehittämiskentässä. Tätä kytkeytymistä olisi hyvä hakea entistä suunnitelmallisemmin ja laajemmin.

Koordinaatiohankkeet alueilla

Arviointiaineiston pohjalta välittyvä kuva, että alueiden aktiivisuus vaihtelee osittain sen mukaan, kuinka vahvat perinteet teeman kehittämisessä ko. alueella on, tai toisaalta siitä, onko teemassa alueella sellaisia (ylipäänsä tai aktiivisia) hanketoteuttajia ja kehittäjiä, joiden tehtäviin kuuluu toimialan tehtävät. Lisäksi hankkeet ovat käynnistyneet maakunnissa eriaikaisesti, mikä vaikuttaa mm. siihen millaista tietoa tai tukea tarvitaan missäkin vaiheessa koordinaatiohankkeelta. Näistä syistä koordinaatiohankkeiden hyödyntäminen vaihtelee melko paljon alueittain. Esimerkiksi luonnontuoteteemassa toiminta on keskittynyt enemmän Pohjois- ja Itä-Suomeen ja Green Care -teemassa Keski-Pohjanmaa ja Varsinais-Suomi ovat odottaneet vielä käynnistymistään. Onkin syytä muistaa, että koordinaatiohankkeiden hyödyntäminen alueilla ei ole yksinomaan koordinaatiohankkeen toiminnasta kiinni. Alueille onkin ensisijaista saada aikaan hanketoimintaa.

Koordinaatiohankkeiden kohde- ja sidosryhmien näkemykset koordinaatiohankkeiden alueellisesta aktiivisuudesta ovat olennaisia. Tästä näkökulmasta koordinaatiohankkeet ovat olleet pääsääntöisesti melko aktiivisia. Teemakohtaisessa tarkastelussa lähiruokateema näyttää alueellisesti kaikkein aktiivisimpana, kun taas luomu- ja energiatehokkuusteemat näyttävät vähiten aktiivisina. Lähiruokateeman alueellisten kontaktien (alueellisten yhteyshenkilöiden) hyödyntäminen vaikuttaa asiassa varmasti taustalla. Näyttää siltä, että **vakiintunutta yhteistyökuviota hyödyntämällä päästään hyviin tuloksiin**. Tällaiseen toimintatapaan kannattaisi pyrkiä laajemminkin koordinaatiohankkeissa. **Koordinaatiohankkeiden tulisi pyrkiä hyödyntämään alueellisia kontakteja** aktivoimaan teemaa alueilla.

Luonnontuote- ja lähiruoka ovat kohde- ja sidosryhmän näkökulmasta teemoja, joissa hyödynnetään keskimääräistä useammin koordinaatiohanketta. Matkailuteemassa koordinaatiohankkeen hyödyntäminen vaikuttaa puolestaan olevan hieman muita enemmän satunnaista.

Koordinaatiohankkeiden hyödyntäminen vaikuttaisi arviointiaineiston pohjalta olevan parasta silloin, kun koordinaatiohankkeen edustajat osallistuvat alueilla tapahtuvaan toimintaan, kuten aluetilaisuuksiin, ohjausryhmiin tms. Tämä vaatii jonkin verran resursseja koordinaatiohankkeelta, mutta näyttää maksavan vaivan. **Koordinaatiohankkeen suunnittelussa tulisi varautua aluetilaisuuksiin osallistumiseen ja muiden alueellisten toimien järjestämiseen. Hankkeen rahoitussuunnitelmassa tulisi varata tarpeeksi rahoitusta matkustukseen. Valintaryhmän tulisi olisi hyvä tarkastella hankkeiden matkustusbudjettia suhteessa hankkeen alueella tehtäviin toimiin ja suunnitelmiin.** Toisaalta koordinaatiohankkeen toimintaa hyödynnetään myös silloin onnistuneesti, kun koordinaatiohankkeen tuottamaa tai välittämää tietoa voidaan käyttää hyväksi. Esimerkiksi tuotettua tietoa on pidetty tärkeänä oman toiminnan kehittämisen kannalta tai esimerkiksi sitä on pidetty toimivana käytäntönä, että koordinaatiohankkeet kertovat rahoittajatahoille lyhyet tietoiskut toiminnasta.

Käynnissä olevat valtakunnalliset hankkeet 2014–2016

Hankkeiden suunnittelu, raportointi ja seuranta

Valtakunnallisten hankkeiden yleistavoitteita ja toimenkuvaa olisi hyvä jäsentää joko Manner-Suomen maaseutuohjelmassa tai muissa virallisissa dokumenteissa. Valtakunnallisten hankkeiden interventioogiikan täsmäntäminen auttaisi hakijoita hankesuunnittelussa, ja siitä olisi apua myös seurannan ja arvioinnin suunnittelussa ja toteutuksessa.

Käynnissä olevien valtakunnallisten hankkeiden hankesuunnitelmissa hanketarve oli harvoin selvästi ilmaistu ja usein sekoitettu hankkeen tavoitteisiin. **Hankesuunnitelmassa tulisi ilmaista kuvata toimintaympäristö, mieluiten antamalla tunnuslukuja sekä selittää aina selkeästi, mihin ongelmaan/ongelmiin kyseisellä hankkeella etsitään ratkaisua.** Tämä selkeyttäisi myös hankkeiden tavoitteita ja toimenpiteitä. **Hankesuunnitelmissa tulisi listata selkeästi hankkeen päätavoitteet sekä tulos- ja tuotostavoitteet.**

Hankkeiden tavoitteiden mittaamista ja seuranta tulisi miettiä jo hakuvaiheessa. Olisi hyvä määrittellä myös yhteismitallisia indikaattoreita (esimerkiksi tapahtumat, osallistujat, sosiaalisen median seuranta, tilaisuuksien live-seuranta, nettisivujen kävijämäärät), jotta valtakunnallisista hankkeista saataisiin luotettavaa vertailukelpoista tietoa. Yhteiset indikaattorit ja määritelmät nopeuttaisivat myös hankkeiden indikaattorien suunnittelua. Näitä indikaattoreita voisi esimerkiksi määrittellä valmiiksi, ja hankkeet voisivat valita listalta itselleen sopivat perusindikaattorit, joita tarvittaessa voisi täydentää omilla indikaattoreilla.

Hankkeiden suunnittelussa tulisi kiinnittää erityistä huomiota viestintäsuunnitelmaan sekä viestintään varattuihin resursseihin. Valintaryhmän olisi hyvä tarkastella hankkeiden viestintäbudjettia suhteessa hankkeen viestintään liittyviin tehtäviin ja tavoitteisiin.

Ohjelmakauden 2014–2020 valtakunnallisten hankkeiden väliraportointi on hajanaista. Maksatushakeusten yhteydessä annettujen väliraporttien muodolle ja sisällölle ei ole erillisiä vaatimuksia. Siksi niiden laajuus ja laatu vaihtelevat runsaasti. Lisäksi useasta väliraporttiin ei ole kirjattu hankkeen omien tavoitteiden toteutumista, mikä vaikeuttaa huomattavasti hankkeen seuranta. Olisi suositeltavaa, että **hankkeiden väliraportoinnissa jokainen hanke käyttäisi yhteneväistä sisällysluetteloa ja että hankkeet raportoisivat omien määrällisten ja laadullisten tavoitteidensa edistymisestä** esimerkiksi taulukkomuodossa tai ranskalaisin viivoin.

Hankkeiden tulokset

Sidos- ja kohderyhmäkyselyn ja haastattelujen mukaan valtakunnallisten hankkeiden myötä yhteistyö ja verkostoituminen ovat parantuneet. Sidos- ja kohderyhmät ovat tyytyväisiä hankkeissa käytettyyn asiantuntemukseen, tilaisuuksien ja materiaalien laatuun sekä hankkeen kautta tapahtuneeseen verkostoitumiseen. Valtakunnallisten hankkeiden tuloksia ei pysty kunnolla seuraamaan, sillä hankkeiden omien tavoitteiden seuranta ei ole raportoitu väliraporteissa. Hankkeiden seurannassa käytettävät yleiset indikaattorit liittyvät maaseutuohjelman toimenpiteisiin 1.2 ja 16.10, eikä niiden avulla voi saada riittävän laajaa kuvaa hankkeiden etenemisestä. Projektipäälliköiltä sähköpostitse saatujen tietojen perusteella suuri osa hankkeista on jo saavuttanut omat tavoitteensa osittain, osa jopa ylittänytkin. Parilla hankkeella on vielä työtä tavoitteiden saavuttamiseen. Näiden hankkeiden **ohjausryhmien tulisi seurata hankkeiden etenemistä** myös ohjausryhmäkokousten välissä.

Hankkeiden lisäarvo

Valtakunnallisten kehittämishankkeiden lisäarvoa voi arvioida kahdella tavalla. Ensinnäkin lisäarvoa voi analysoida suhteessa hankkeen kohderyhmän toimintaan. Parhaimmillaan valtakunnallisella hankkeella saadaan kohderyhmälle uutta tietoa, näkemyksiä, innostusta, tulevaisuuden uskoa ja uusia menetelmiä, joiden kautta pystytään vaikuttamaan kohderyhmän toimintaan ja esimerkiksi liiketoimintamahdollisuuksiin pitkällä aikavälillä. Toisaalta valtakunnalliset hankkeet tuovat lisäarvoa myös muuhun hanke-toimintaan nostamalla valtakunnallisesti esiin kokonaan uusia teemoja, välittämällä ajankohtaista tietoa ja hyviä käytäntöjä sekä antamalla uskottavuutta ja osaamista alueelliseen ja paikalliseen hanketoteutukseen. **Hankkeen tuottamaa lisäarvoa pitäisi miettiä läpi hankeprosessin** alkaen hankkeen suunnittelusta, hankkeen käynnistämisestä läpi hankkeen toteutuksen ja ohjausryhmätyön.

Hankkeiden tuloksellisuus, täydentävyys ja relevanssi

Valtakunnalliset hankkeet edistävät Manner-Suomen maaseutuohjelman 2014–2020 tavoitteista erityisesti niitä, jotka liittyvät osaamiseen, innovaatioihin, yhteistyöhön sekä maaseudun yritystoimintaan, työllisyyteen ja palveluihin. Edelliseen ohjelmakauden valtakunnallisiin hankkeisiin verrattuna nykyiset valtakunnalliset hankkeet ovat yritys- ja markkinaorientoituneempia.

Hyöty hankkeesta alueella

Alueiden aktiivisuus hanketta kohtaan – ja valtakunnallisten hankkeiden tuottama hyöty alueella – vaihtelee. Valtakunnallisesta hankkeesta hyötyvät etenkin alueet, joilla on alan toimijoita ja alueverkosto sekä ne maantieteelliset alueet, joilla hanketoimijat ja osatoteuttajat sijaitsevat. Valtakunnallisilla hankkeilla tulisi jo hankkeen **hakuvaiheessa olla suunnitelma siitä, miten alueiden tarpeisiin vastataan sekä niillä alueilla joilla on vastaanottava alueverkosto että niillä joilla sitä ei ole**. Lisäksi hanketoimijan tulisi jo hakuvaiheessa varmistaa, että sillä on tarvittava osaaminen kaksikielisillä alueilla toimimiseen mikäli toimiala sitä vaatii.

Hankkeen toteutus valtakunnallisesti

Hankkeen valtakunnallisuus näyttäisi aineiston perusteella toteutuvan kahdella tavalla. Ensinnäkin valtakunnallista toteutusta tukee hankkeen toimenpiteiden levittäminen maantieteellisesti eri puolille maata. Toisaalta valtakunnallisuutta on myös kohderyhmän kattava osallistuminen hankkeeseen riippumatta siitä, missä päin maata tilaisuuksia järjestetään. Jatkossa **valtakunnallista näkökulmaa on mieltävä tarkemmin jo hankkeen suunnitteluvaiheessa**, jotta toteutuksessa pystytään keskittymään sisältöihin. Maantieteellistä kattavuutta on helpompaa toteuttaa, kun **toteuttajaorganisaatiolla itsellään on alueverkosto**, jonka kautta toimet välittyvät alueille. Vastaavasti hyvä kohderyhmän tunteminen ja yrittäjämäinen asenne hanketoteutukseen tukee muiden hankkeiden valtakunnallisuutta.

Aineiston perusteella erittäin suuri merkitys on **ammattitaitoisella ja työhönsä intohimoisesti suhtautuvalla projektipäälliköllä**, joka pystyy toteuttamaan hanketta kunnianhimoisesti ja laadukkaasti. Tämä edesauttaa myös hankkeen valtakunnallista toteutusta.

Valtakunnallisuus ja alueellisuus näyttävät tukevan toisiaan valtakunnallisen hankkeen toteutuksessa. **Alueellisia toimia tarvitaan aktivoimaan toimijoita alueilla valtakunnalliseen hankkeeseen**. Näitä toimia voivat olla esimerkiksi yritystapaamiset, seminaarit tai alueita koskevat artikkelit.

Hankeviestintä

Valtakunnallisten hankkeiden toteuttamat viestintätoimenpiteet sekä viestinnälle annettu painoarvo hankkeen sisällä vaihtelevat hankkeiden välillä. Sosiaalisen ja digitaalisen median osuus viestinnässä on

kasvanut huomattavasti edelliseen ohjelmakauteen verrattuna. **Projektipäälliköillä tulee olla hyvä ymmärrys erilaisista viestintäkanavista ja niiden vaatimuksista, ja hanketoteuttajalla tulee olla tarvittavat yhteydet viestinnän teknisen toteutuksen osaaviin tahoihin.** Lisäksi viestinnässä tulisi huomioida **sisällöntuottamisen ja viestinnän yhteys ja synergiat.** Sidos- ja kohderyhmäkyselystä kävi ilmi, että hankkeet viestivät eniten hankeen tapahtumista, tilaisuuksista, koulutuksista ja opintomatkoista. Muista samaan teemaan kuuluvista hankkeista sen sijaan saadaan vähemmän tietoa kansallisilta hankkeilta.

Valtakunnallisten hankkeiden ja maaseutuverkoston yhteistyötä tulisi parantaa. Maaseutuverkostolla on viestintäkanavia ja -osaamista, joita hankkeet voivat hyödyntää. Lisäksi hankkeen näkyvyyttä voi parantaa maaseutuverkoston kautta, esimerkiksi tuottamalla sisältöä maaseutuverkoston nettisivuille. **Hankkeiden tulisi aktiivisesti käyttää maaseutuverkoston viestintäkanavia hyväkseen ja sisällyttää maaseutuverkoston kanssa tehtävä viestintäyhteistyö viestintäsunnitelmaan.**

Hyvät käytännöt, hankkeen onnistumiset ja haasteet

Hankkeissa tunnistetut hyvät käytännöt liittyivät pääosin digitaaliseen viestintään (nettisivut, Facebook, Twitter, Periscope ja YouTube) sekä hankkeiden toimintatapoihin (mm. infokierros hankkeen alussa, alueelliset verkostoitumistilaisuudet, yritystreffit, innovaatiokilpailu ja factfinding-matkojen toteutus). Hyviä käytäntöjä oli kuitenkin melko vaikea tunnistaa, ja usein hankkeiden mainitsemat hyvät käytännöt olivat itse asiassa hankkeiden tuloksia. **Systemaattisempi itsearviointi** auttaisi hankkeita reflektoimaan toimintatapoja ja tuotoksia systemaattisesti sekä keräämään tietoa hankkeen tuloksista suoraan kohderyhmältä. Lisäksi **hankkeiden välinen tiedonvaihto auttaisi tunnistamaan hyviä käytäntöjä sekä luomaan valtakunnallisten hankkeiden toiminnalle perustason.** Haasteina valtakunnallisille hankkeille nähtiin resursointi, kohderyhmien, yrittäjien sekä alueiden tavoittaminen ja aktivointi sekä viestintään liittyvät asiat, kuten näkyvyys, alueellisten hankkeiden passiivisuus valtakunnallisten hankkeiden viestintäkanavien käytössä ja digitaalisen viestinnän seurantaan liittyvät ongelmat.

Hankkeen ohjausryhmä

Ohjausryhmän roolia ja tärkeyttä tulisi korostaa jo hankekoulutuksessa. **Ohjausryhmään olisi hyvä kutsua tärkeimpiä sidosryhmiä.** Lisäksi **ohjausryhmäkokousten hyvään valmisteluun ja puheenjohtajan valintaan tulisi kiinnittää huomiota,** sillä ohjausryhmätyöskentelyn onnistuminen on paljolti riippuvainen näistä tekijöistä.

Valtakunnallisen hanketoiminnan hallinnointi

Hämeen ELY-keskuksen toimintaan ollaan yleisesti ottaen hyvin tyytyväisiä sekä koordinaatiohankkeiden että valtakunnallisten hankkeiden osalta. Kaksivaiheinen haku koetaan hyväksi valtakunnallisille hankkeille. Haku- ja päätöksentekoprosessin pituus sekä maksatuksen alkuvaikeudet saivat osakseen kritiikkiä.

Joillekin hanketoteuttajille flat rate -rahoitus oli ongelmallinen. Olisi hyvä tehdä **tutkia asiaa tarkemmin esimerkiksi tekemällä simulaatioita flat rate -rahoituksen sopivuudesta** erilaisille toimijoille (julkishallinto, yritys, järjestö ym.) sekä hankkeille, joissa on erilaista toimintaa (esimerkiksi paljon tai vähän matkustusta tai ostopalveluita). Hankehaun tiedotuksessa sekä **hankekoulutuksessa tulisi esitellä flat rate-mallien ominaisuuksia konkreettisesti**, jotta hankehakijat pystyisivät valita hankkeelle sopivimman rahoitusmallin.

Valtakunnallisten hankkeiden ja koordinaatiohankkeiden hakuohjeistuksessa ja -koulutuksessa tulisi aiempaa enemmän korostaa hankkeiden toimenpidelogiikkaa ja tavoitteiden asettelua.

Valtakunnallisten hankkeiden ja koordinaatiohankkeiden ajoitus

Koordinaatiohankkeet ja valtakunnalliset hankkeet olisi hyvä saada **riipeästi käyntiin heti ohjelmakauden alussa, hyvissä ajoin ennen muita hankkeita**, jotta niiden strateginen vaikutus olisi maksimaalinen. Ideaalitulanteessa nämä hankkeet ennakoisivat jo tulevaa ohjelmakautta, eli teemat olisi jo päätetty ja ideahakukierros tehty ennen ohjelmakauden varsinaista alkua.

Valtakunnallisten hankkeiden teemojen valinta

Nykyinen malli, jossa on sekä avoimia hakuja että tarkempia temaattisia hakuja on hyvä, koska se mahdollistaa sekä täsmähankkeet että uusien ideoiden esiin nousemisen.

Teemojen määrittely on strateginen ja poliittinen päätös, jolla jotkut toimialat saavat rahoitusta kehitykseensä ja toiset eivät. **Strategista ohjausta ja laajempaa näkökulmaa tarvittaisiin siinä, että teemojen tulisi linkittyä myös hallituksen kärkiohjelmiin, maaseutua koskettaviin strategioihin ja periaatepäätöksiin** (esim. valtioneuvoston periaatepäätös maaseudun digitalisaation edistämiseksi) **sekä muihin maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalan hankerahoitukseen ja valtioneuvoston tutkimus- ja selvitystoimintaan. Valtakunnallisten hankkeiden teemavalinnoista tulee myös aktiivisesti tiedottaa muille rahoittajille**, jotta teemojen yhteensovitusta voidaan tehdä onnistuneesti.

Olisi myös tärkeää **sopia yhteisesti ja tiedottaa myös hakijoille ja kiinnostuneelle yleisölle, mistä teemat nousevat**. Prosessin selkeytys auttaisi viestinnässä ja teemavalinnan läpinäkyvyydessä.

Teemavalinnassa tulisi myös olla ajan hermolla ja pystyä ennakoida tulevia trendejä ja tarpeita. **Teemojen suunnitteluprosessissa voisi käyttää tulevaisuustyöpajoja** sekä tulevan ohjelmakauden suunnitteluprosessia. Teemojen valintaprosessissa voisi käyttää avointa ideointimahdollisuutta, kuten vuonna 2017 on jo tehty. Näiden ideoiden koosteesta voi saada syötteitä teemoille. Teemojen laatimisessa tarvitaan sekä valtakunnallista että alueellista näkökulmaa, eli sekä maa- ja metsätalousministeriön että ELY-keskusten tulisi olla aktiivisesti mukana prosessissa.

Koordinaatiorahankkeiden teemojen valinta

Koordinoitavien teemojen valinta on tehty maa- metsätalousministeriössä. Valitut kuusi teemaa ovat saaneet laajasti hyväksynnän toimijajoukossa. Itse valintaprosessi kuitenkin näyttää jäävän hämärän peittoon muille kuin asianomaisessa valintaprosessissa mukana olleille virkamiehille. **Vastaisuudessa koordinoitiin valittavien teemojen valintaprosessia olisikin syytä tehdä aikaisempaa läpinäkyvämmäksi ja osallistaa siihen toimijoita hieman nykyistä laajemmin**, jotta saadaan hyvät lähtökohdat teemojen kehittämiseksi. Osallistamisen laajentaminen pitää tehdä kuitenkin siten, että kiinnitetään huomiota objektiivisuuteen, jotta mahdollinen teemojen lobbaus ei pääse vaikuttamaan valintoihin. Teemojen valintaprosessissa voisi hyödyntää laajemmin esimerkiksi koordinaatiorahankkeiden arviointi- ja valintaryhmien asiantuntemusta. Teemojen valintaprosessissa voisi hyödyntää laajemmin esimerkiksi koordinaatiorahankkeiden arviointi- ja valintaryhmien asiantuntemusta.

Koordinaatiorahankkeiden kytkemiseen toimialojen kehittämissuohjelmiin on tarvetta kiinnittää enemmän huomiota. Nyt osa on kytkeytynyt, mutta kaikki eivät. Kytkeytyminen kehittämissuohjelmaan vaikuttaisi selkeyttävän omalta osaltaan koordinaatiorahankkeiden roolia teemansa kehittämiskentässä.

LIITTEET

Liite 1. Arviointikysymykset, tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät

OSIO 1

| Arviointikysymys | Tiedonkeruu- menetelmä | | | Analyysimenetelmä | | |
|---|---------------------------|---------------------|--------------|-----------------------|---------------|---------------------------|
| | Dokumentti- analyysi | Sähköinen kysely | Haastattelut | Verkosto- analyysi | Case-analyysi | Indikaattori- analyysi |
| OSIO 1: Ohjelmakauden 2007–2013 valtakunnalliset kehittämishankkeet | | | | | | |
| Valtakunnallisten hankkeiden tavoitteellisuus, täydentävyys ja relevanssi | | | | | | |
| Miten valtakunnalliset kehittämishankkeet ovat edistäneet maaseutuohjelman tavoitteita? | X | | X | | | X |
| Miten hankkeet ovat tukeneet ja täydentäneet alueilla tehtävää kehittämistyötä? | X | | X | | | |
| Miten valtakunnalliset kehittämishankkeet ovat vastanneet toimintaympäristön ja alueiden tarpeisiin ja mahdollisiin uusiin toimintaympäristön muutoksista aiheutuneisiin haasteisiin? | X | | X | | X | |
| Valtakunnalliset hankkeet alueilla | | | | | | |
| Kokevatko toimijat alueilla (ELY-keskusalueen oppilaitokset, kehittämissyhtiöt, järjestöt) hyötynensä valtakunnallisesta hankkeesta? | X | | X | | X | X |
| Onko alueiden välillä eroja, mitkä alueet ovat pystyneet hyötymään valtakunnallisista hankkeista parhaiten? | X | | X | | | |
| Mistä alueiden väliset erot johtuvat? | X | | X | | | |
| Miksi toiset alueet ovat olleet aktiivisempia hyödyntämään valtakunnallisia hankkeita? | X | | X | | X | |
| Mistä aloite yhteistyöhön on syntynyt? | X | | X | | | |
| Ovatko alueet aktiivisesti tarjonneet verkostonsa valtakunnallisten hankkeiden käyttöön? | X | | X | | | |
| Valtakunnallisten hankkeiden valtakunnallisuus | | | | | | |
| Toteutettiin hankkeita käytännössä muutamalla ELY-keskusalueella vai koko maassa tasapuolisesti? | X | | X | | | X |
| Miten valtakunnallinen toiminta toteutettiin? | X | | X | | X | |
| Miten usein valtakunnallisuus rajoittui sähköiseen tiedonvälitykseen? | X | | X | | | |
| Valtakunnallisten hankkeiden tulokset ja lisäarvo | | | | | | |
| Onko valtakunnallisen kehittämishankkeen tuloksena syntynyt uutta aktiivisuutta / uutta yritystoimintaa / uutta yhteistyötä / uusia verkostoja? | X | | X | | | X |
| Mikä on valtakunnallisen kehittämistoiminnan lisäarvo verrattuna alueellisesti tai paikallisesti toteutettaviin hankkeisiin? | X | | X | | X | |
| Miten lisäarvoa tulisi mitata? | X | | X | | X | |
| Valtakunnallisten hankkeiden viestintä | | | | | | |
| Miten valtakunnallisten hankkeiden viestintä on onnistunut? | X | | X | | X | |
| Mitkä ovat ne tekijät, joilla hankkeille on onnistuttu saamaan näkyvyyttä ja niiden tulokset laajempaan käyttöön? | X | | X | | X | |
| Miten hankkeiden kohderyhmät on tavoitettu? | X | | X | | X | |
| Valtakunnallisten hankkeiden hyvät käytännöt | | | | | | |
| Miten valtakunnallisten hankkeiden viestintä on onnistunut? | X | | X | | X | |
| Mitkä ovat ne tekijät, joilla hankkeille on onnistuttu saamaan näkyvyyttä ja niiden tulokset laajempaan käyttöön? | X | | X | | | |
| Miten hankkeiden kohderyhmät on tavoitettu? | X | | X | | | |
| Valtakunnallisten hankkeiden teemat | | | | | | |
| Mihin teemoihin valtakunnallisia hankkeita tulisi jatkossa suunnata? | X | | X | X | | |

OSIO 2

| Arviointikysymys | Tiedonkeruumenetelmä | | | Analyysimenetelmä | | |
|---|----------------------|------------------|--------------|-------------------|---------------|-----------------------|
| | Dokumentti-analyysi | Sähköinen kysely | Haastattelut | Verkosto-analyysi | Case-analyysi | Indikaattori-analyysi |
| OSIO 2: Ohjelmakauden 2014–2020 koordinaatiohankkeet | | | | | | |
| Koordinaatiohankkeiden tulokset | | | | | | |
| Miten koordinaatiohankkeet ovat onnistuneet valtakunnallisesti alansa kehittämistyön käynnistämisessä? | X | X | X | X | X | X |
| Millaisia tuloksia arvioidaan saavutettavan tai on jo saavutettu? | X | X | X | | | X |
| Koordinaatiohankkeiden viestintä | | | | | | |
| Miten hyvin tiedon kulku ja viestin välittyminen kaikille ao. tahoille on onnistunut? | X | X | X | X | | |
| Millaisia vaikutuksia viestinnällä on ollut? | X | X | X | | X | |
| Kuinka tarkoituksenmukaista viestintä on ollut? | X | X | X | | | |
| Koordinaatiohankkeet toimintatapana ja työvälineenä | | | | | | |
| Onko toimiala riittävän yhtenäinen, jotta koordinaatiotehtävän toteuttaminen ylipäätään on tarkoituksenmukaista/mahdollista? | X | X | X | | | |
| Kuinka hyvin koordinaatiohankkeet ovat löytäneet tehtäväkuvansa mukaiset keskeisimmät valtakunnalliset ja alueelliset kehittämishankkeet? Miten hyvin koordinaatiohankkeet ovat pystyneet verkottamaan ne keskinäisen tiedonvaihdon lisäämiseksi? | X | X | X | X | | |
| Koordinaatiohankkeet alueilla | | | | | | |
| Kuinka aktiivisesti alueet (ELY-keskusalueet) ovat hyödyntäneet koordinaatiohankkeita? | X | X | X | X | | |
| Millaisia hyviä esimerkkejä koordinaatiohankkeiden hyödyntämisestä alueilla on? | X | X | X | | X | |
| Millaisia eroja alueiden aktiivisuudessa? | X | X | X | X | | |
| Mistä erot mahdollisesti johtuvat? | X | X | X | | | |

OSIO 3

| Arviointikysymys | Tiedonkeruu- menetelmä | | | Analyysimenetelmä | | |
|---|---------------------------|---------------------|--------------|-----------------------|---------------|---------------------------|
| | Dokumentti- analyysi | Sähköinen kysely | Haastattelut | Verkosto- analyysi | Case-analyysi | Indikaattori- analyysi |
| OSIO 3: Ohjelmakauden 2014–2020 valtakunnalliset kehittämishankkeet | | | | | | |
| Valtakunnallisten hankkeiden tavoitteellisuus, täydentävyys ja relevanssi | | | | | | |
| Miten valtakunnalliset kehittämishankkeet ovat edistäneet maaseutuohjelman tavoitteita? | X | X | X | | | X |
| Miten hankkeet ovat tukeneet ja täydentäneet alueilla tehtävää kehittämistyötä? | X | X | X | | | |
| Miten valtakunnalliset kehittämishankkeet ovat vastanneet toimintaympäristön ja alueiden tarpeisiin ja mahdollisiin uusiin toimintaympäristön muutoksista aiheutuneisiin haasteisiin? | X | X | X | | X | |
| Valtakunnalliset hankkeet alueilla | | | | | | |
| Kokevatko toimijat alueilla (ELY-keskusalueen oppilaitokset, kehittämissyhtiöt, järjestöt) hyötynensä valtakunnallisesta hankkeesta? | X | X | X | | X | |
| Onko alueiden välillä eroja, mitkä alueet ovat pystyneet hyötymään valtakunnallisista hankkeista parhaiten? | X | X | X | | | X |
| Mistä alueiden väliset erot johtuvat? | X | X | X | | X | |
| Miksi toiset alueet ovat olleet aktiivisempia hyödyntämään valtakunnallisia hankkeita? | X | X | X | | | |
| Mistä aloite yhteistyöhön on syntynyt? | X | X | X | | | |
| Ovatko alueet aktiivisesti tarjonneet verkostonsa valtakunnallisten hankkeiden käyttöön? | X | X | X | | | |
| Valtakunnallisten hankkeiden valtakunnallisuus | | | | | | |
| Toteutettiin hankkeita käytännössä muutamalla ELY-keskusalueella vai koko maassa tasapuolisesti? | X | X | X | | | X |
| Miten valtakunnallinen toiminta toteutettiin? | X | X | X | | X | |
| Miten usein valtakunnallisuus rajoittui sähköiseen tiedonvälitykseen? | X | X | X | | | |
| Valtakunnallisten hankkeiden tulokset ja lisäarvo | | | | | | |
| Onko valtakunnallisen kehittämishankkeen tuloksena syntynyt uutta aktiivisuutta / uutta yritystoimintaa / uutta yhteistyötä / uusia verkostoja? | X | X | X | | | X |
| Mikä on valtakunnallisen kehittämistoiminnan lisäarvo verrattuna alueellisesti tai paikallisesti toteutettaviin hankkeisiin? | X | X | X | | X | |
| Miten lisäarvoa tulisi mitata? | X | X | X | | X | |
| Valtakunnallisten hankkeiden viestintä | | | | | | |
| Miten valtakunnallisten hankkeiden viestintä on onnistunut? | X | X | X | | X | |
| Mitkä ovat ne tekijät, joilla hankkeille on onnistuttu saamaan näkyvyyttä ja niiden tulokset laajempaan käyttöön? | X | X | X | | X | |
| Miten hankkeiden kohderyhmät on tavoitettu? | X | X | X | | X | |
| Valtakunnallisten hankkeiden hyvät käytännöt | | | | | | |
| Mitkä ovat valtakunnallisen hanketoiminnan hyviä käytäntöjä? | X | X | X | | X | |
| Miten syntyneet hyvät käytännöt on saatu leviämään laajempaan tietoisuuteen? | X | X | X | | | |
| Miten hyviä käytäntöjä olisi syytä kehittää / miten karikot olisivat vältettävissä? | X | X | X | | | |
| Valtakunnallisten hankkeiden teemat | | | | | | |
| Mihin teemoihin valtakunnallisia hankkeita tulisi jatkossa suunnata? | X | X | X | | X | |

Liite 2. Valtakunnallisten hankkeiden 2007–2013 kuvaukset

Energia

USVA – uusiutuvan energian arvoverkkojen ja innovaatioympäristön kehittämisohjelma

lin Micropolis Oy:n johtaman USVA -hankkeen tavoitteena oli koota yhteen kansallisen hanketyön aiemmat tulokset uusiutuvan energian alalta sekä tunnistaa ja analysoida alan keskeisten toimijoiden arvoverkot. Hankkeen toimien pohjalta tavoitteena oli rakentaa laaja-alainen, koko maan kattava Uusiutuvan energian arvoverkkojen ja innovaatioympäristön kehittämisohjelma 2014–2020.

Hankkeen toteutusaika oli 1.12.2012 - 31.12.2014. Hankkeen nettisivut: www.usvahanke.fi

Maaseudun energia-akatemia

Helsingin yliopiston Agroteknologian luotsaamassa hankkeessa tavoitteena oli tuottaa tietoa maatalouden energian käytöstä ja ratkaisumalleja energiatehokkuuden parantamisesta sekä uusiutuvien energioiden käyttöön otosta.

Hankkeen toteutusaika oli 1.7.2010–15.6.2014. Hankkeen nettisivut: www.energia-akatemia.fi

Biokaasulaitosinvestoinnin laskentatyökalu

Ukipolis OY:n vetämässä hankkeessa tuotettiin saksankielisen laskentatyökalun perustella suomalainen avoin sovellus, jonka avulla biojalostamoinvestointia suunnitteleva tai suunnitelmaa arvioiva taho voi helposti vertailla erilaisia vaihtoehtoja laskentaohjelman avulla.

Hankkeen toteutusaika oli 1.1.2012–30.6.2014. Hankkeen nettisivut: www.biokaasulaskuri.fi

Ympäristö

Kasvat luomulle – luomulähiuokayrittäjien markkinointi- ja viestintävalmennus

Helsingin yliopiston Ruralia-instituutin johtamassa Kasvat luomulle -hankkeen tavoitteena oli kehittää luomuyrittäjien markkinointi- ja viestintätaitoja sekä lisätä luomuyrittäjien kohtaamista koulutusten, viestinnän ja opintomatkojen avulla. Hankkeen toteutusaika oli 1.1.2012–31.12.2014. Hankkeen nettisivut: <http://luomu.fi/tietopankki/kasvat-luomulle-kokonaisuus/>

Ilmastonmuutos ja maaseutu

MTT:n (nyk. Luke) vetämän hankkeen tavoitteena oli levittää tietoa ilmastonmuutoksen vaikutuksista maanviljelijöille sekä kerätä tietoa viljelijöiden suhtautumisesta ilmastonmuutoksen tuomiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Hankkeen toteutusaika oli 1.4.2011–31.9.2014. Hankkeen nettisivut: www.ilmase.fi

Elintarvikkeet

Aitoja Makuja

Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahean vetämän Aitoja makuja- hankkeen tavoitteena oli edistää elintarvikealan pienyrittäjyyden näkyvyyttä ja löydettävyyttä sekä lisätä tietoisuutta elintarvikkeiden pientuotannosta. Hanke tuotti www.aitojamakuja.fi - sivuston ja markkinoi sitä alueellisesti ja valtakunnallisesti.

Hankkeen toteutusaika oli 1.1.2009–30.4.2012. Hankkeen nettisivut: www.aitojamakuja.fi

Aitoja Makuja II

Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahean vetämän Aitoja makuja II- hankkeen tavoitteena oli kehittää www.aitojamakuja.fi - sivustosta monipuolinen elintarvikeyrittäjyyden tietolähde, joka palvelee monia erilaisia käyttäjäryhmiä (kuluttajat, yrittäjät, suurkeittiöt) yhteisen tiedon jakamisen ja löytämisen paikkana. Hankkeen aikana sivustolle lisättiin karttapalvelu sekä osta ja syö -haku, ja nettisivujen toimivuutta parannettiin.

Hankkeen toteutusaika oli 1.1.2012–28.2.2015. Hankkeen nettisivut: www.aitojamakuja.fi

Paikallisruoan tuottajat esiin, PAISTE

Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahean hakema PAISTE-hanke liitettiin Aitoja Makuja II- hankkeen osaksi.

Pienmeijerien kasvun edellytykset

Hämeen ammatti-instituutin luotsaaman hankkeen tavoitteena oli helpottaa uusien pienmeijerien syntymistä sekä tehostaa olemassa olevien yritysten tuotantovolyymiä ja parantaa niiden kannattavuutta tiedonvälityksen kautta. Hankkeen toteutusaika oli 7.3.2012–30.12.2014.

Tuorekasvisten turvallisuuden parantaminen

MTT:n (nyk. Luke) vetämän hankkeen tavoitteena oli tuorekasvisten laadun varmistaminen sekä kotimaisen kasvisten tuotannon turvaaminen. Hankkeessa luotiin toimintamalli, jonka tarkoituksena on edesauttaa kasvituotteiden hygieenisen laadun turvaamista. Hankkeen toteutusaika oli 1.1.2012–28.2.2015.

Palvelut

Pilottihanke: Kyläkaupasta yksityisten ja julkisten palveluiden käyttöliittymä

Päivittäistavarakauppa ry:n johtamassa hankkeessa pyrittiin uudistamaan kyläkaupan monitoimikonseptia käyttöliittymä-ajattelulla eli fyysisten ja verkkopalveluiden muodostamalla kokonaisuudella. Hankkeessa tutkittiin ja kokeiltiin mahdollisuuksia tarjota maaseudun asukkaille kannattavasti kattava yksityisten ja julkisten palveluiden paketti. Hankkeen toteutusaika oli 1.10.2013–31.9.2014.

Outdoors Finland - aktiviteettien kehittämisohjelman kansallinen koordinointi 2009 – 2011

Matkailun edistämiskeskuksen hankkeessa pyrittiin luomaan uusia työllistymismahdollisuuksia maaseudulle koordinoimalla maasetumatkailua ja parantamalla pienten matkailun ohjelmapalveluyritysten yhteistyötä ja osaamista reitistöjen ja matkailutuotteiden kehittämisen saralla. Hankkeen toteutusaika oli 1.2.2009–31.10.2012. Hankkeen nettisivut: <http://outdoorsfinland.fi/>

Outdoors Finland II –aktiviteettien kehittämisohjelman kansallinen koordinointi 2012-2014

Matkailun edistämiskeskuksen jatkohankkeessa päätavoitteena oli jatkaa koordinaatiotyötä ja lisätä aktiviteettituotteiden näkymistä kansainvälisissä jakelu- ja markkinointikanavissa. Hankkeen toteutusaika oli 1.10.2012–31.12.2014. Hankkeen nettisivut: <http://outdoorsfinland.fi/>

Nuoret

Nuorten maaseutu: Nuorten tulevaisuuskuvat maaseudun kehittämistyön lähtökohtana Turun yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen vetämän hankkeen tavoitteena oli selvittää visualisoitujen tulevaisuuskuvien ja kyselyn avulla, millaiset vaihtoehtoiset maaseudun asumisen ja liiketoiminnan muodot

houkuttavat nykynuoria tulevaisuudessa. Hankkeen toteutusaika oli 1.3.2013–31.8.2014. Hankkeen nettisivut: <https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/tutkimus/hankearkisto/kv-ennakointi/Sivut/nuttu.aspx>

Maatilat

Tyyppinavetta

MTK:n vetämän hankkeen päätavoitteena oli alentaa maitotilojen rakentamisen investointikustannuksia löytämällä standardisoidumpia rakenteita ja prosesseja. Tavoitteena oli tarjota ja erityisesti suunnitella toiminnallisesti onnistuneita ja kokonaiskustannuksiltaan edullisia ratkaisuja.

Hankkeen toteutusaika oli 1.1.2011–31.12.2014.

Metsä

Teknologialla tehokkuutta metsänhoitoon - koneellisen istutuksen laaja käyttöönotto

Suomen Metsäkeskuksen hankkeen tavoitteena oli parantaa metsänhoidon tehokkuutta siirtymällä kohti koneellistettuja ratkaisuja kuten koneellista metsänistutusta. Hankkeessa muun muassa laadittiin prosessikuvauksia, pilotoitiin toimintamalleja sekä laadettiin työohjeita. Hankkeen toteutusaika oli 1.3.2010–31.12.2014. Hankkeen nettisivut: <http://www.metla.fi/hanke/7408/index.htm>

Yrittäjyys

Kylien bisneskeissit

Suomen Kylätoiminta ry:n vetämän hankkeen tavoitteena oli tuottaa yhteisöllisen ja yleishyödyllisen liiketoiminnan ja varainhankinnan valmennusta ja neuvontaa maakunnallisten kylien yhteenliittymille ja paikallisille kyläyhdistyksille maanlaajuisesti. Hankkeen toteutusaika oli 1.6.2011–14.11.2014. Hankkeen nettisivut: <http://www.metla.fi/hanke/7408/index.htm>

Elintarvikealan mikroyritysten valmentaminen päivittäistavarakaupan yhteistyökumppaneina

Päivittäistavarakauppa ry:n johtamassa hankkeessa kehitettiin elintarvikealan mikroyritysten osaamista, jotta niiden tuottamien tuotteiden pääsy päivittäistavarakaupan valikoiman helpottuisi ja tuotteiden menestyminen valikoimissa parantuisi. Hankkeen toteutusaika oli 1.1.2011–28.2.2013.

Green care –yrittäjyydestä elinvoimaa maaseudulle (VoiMaa!)

MTT:n (nyk. Luke) vetämän hankkeen tavoitteena oli yhtenäistää käytäntöjä ja rakenteita suomalaisen Green Care-toiminnan tueksi. Hankkeessa selvitettiin suomalaisen Green Care -toiminnan palvelumalleja sekä tarpeita niiden laadunhallintaan ja osaamisen kehittämiseen. Lisäksi edistettiin Green Care -tietoisuutta ja tunnettavuutta yhteistyössä alueellisten Green Care -hankkeiden sekä Green Care Finland ry:n kanssa. Hankkeen toteutusaika oli 1.1.2011–30.4.2014. Hankkeen nettisivut: <https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/mtt/hankkeet/greencare/voimaa>

MAASEUTU-PISA

Työtehoseuran luotsaaman hankkeen tavoitteena oli vahvistaa maaseutu ympäristössä toimivan pienen saha- ja puutuoteteollisuuden yrittäjien kokonaisvaltaista liiketoimintaosaamista ja ammatillista kehittymistä sahayrittäjille räätälöidyn koulutuksen avulla. Hankkeen toteutusaika oli 1.1.2009–31.12.2013.

Hevosyritys huippukuntoon

Hämeen Ammattikorkeakoulun vetämän Hevosyritys huippukuntoon koulutushankkeen tavoitteena oli hevosalan yrittäjien osaamisen lisääminen, hevosalan kilpailukyvyyn ja laadukkaan palvelun vahvistami-

nen. Hankkeella pyrittiin parantamaan tiedonkulkua ja verkostoitumista alan asiantuntijoiden kesken. Hankkeen toteutusaika oli 1.1.2010–31.3.2013. Hankkeen nettisivut: <http://www.hamk.fi/verkostot/hevosyrittaja/Sivut/default.aspx>

Hevosexpertit

Suomen Hevostietokeskuksen vetämän hankkeen tavoitteena oli muodostaa koulutuksen ja tiedonvälityksen avulla neuvontaorganisaatioihin koko maan kattava neuvojaverkosto, joka on perehtynyt hevosyrittäjien erityisongelmiin ja -kysymyksiin ja jolla on keinot hankkia ja välittää ajankohtaista tietoa. Hankkeen toteutusaika oli 1.3.2010–28.2.2013.

RakPuuCe

Suomen Metsäkeskuksen johtaman RakPuuCe -hankkeen tavoitteena oli kouluttaa puualan yrittäjiä CE-merkinnän käyttöönoton kaikissa välttämättömissä toimenpiteissä edullisesti sekä järjestää myös lujuslajittelukurssseja. Hankkeen toteutusaika oli 01.01.2012–28.02.2015.

Hankkeen nettisivut: <https://www.metsakeskus.fi/paattynyt-rakpuuce>

Kylät

Teemapohjaisen kylämatkailun kehittäminen - valtakunnallinen koordinaatiohanke II

Lomalaidun ry:n vetämän hankkeen tavoitteena oli koordinoida ja johtaa 16 pilottikyläksi valitun kylän kylämatkailuverkoston toimintaa ja tukea kylien matkailun kehittämisprosessia. Lisäksi hankkeessa auttettiin kylien matkailuteeman kirkastamisessa, myyntikelpoisten tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä sekä tiedonvälityksessä, osaamisessa ja tuotteistamisessa.

Hankkeen toteutusaika oli 1.5.2012 –31.12.2014. Hankkeen nettisivut: <http://tervetuloakylaan.fi/>

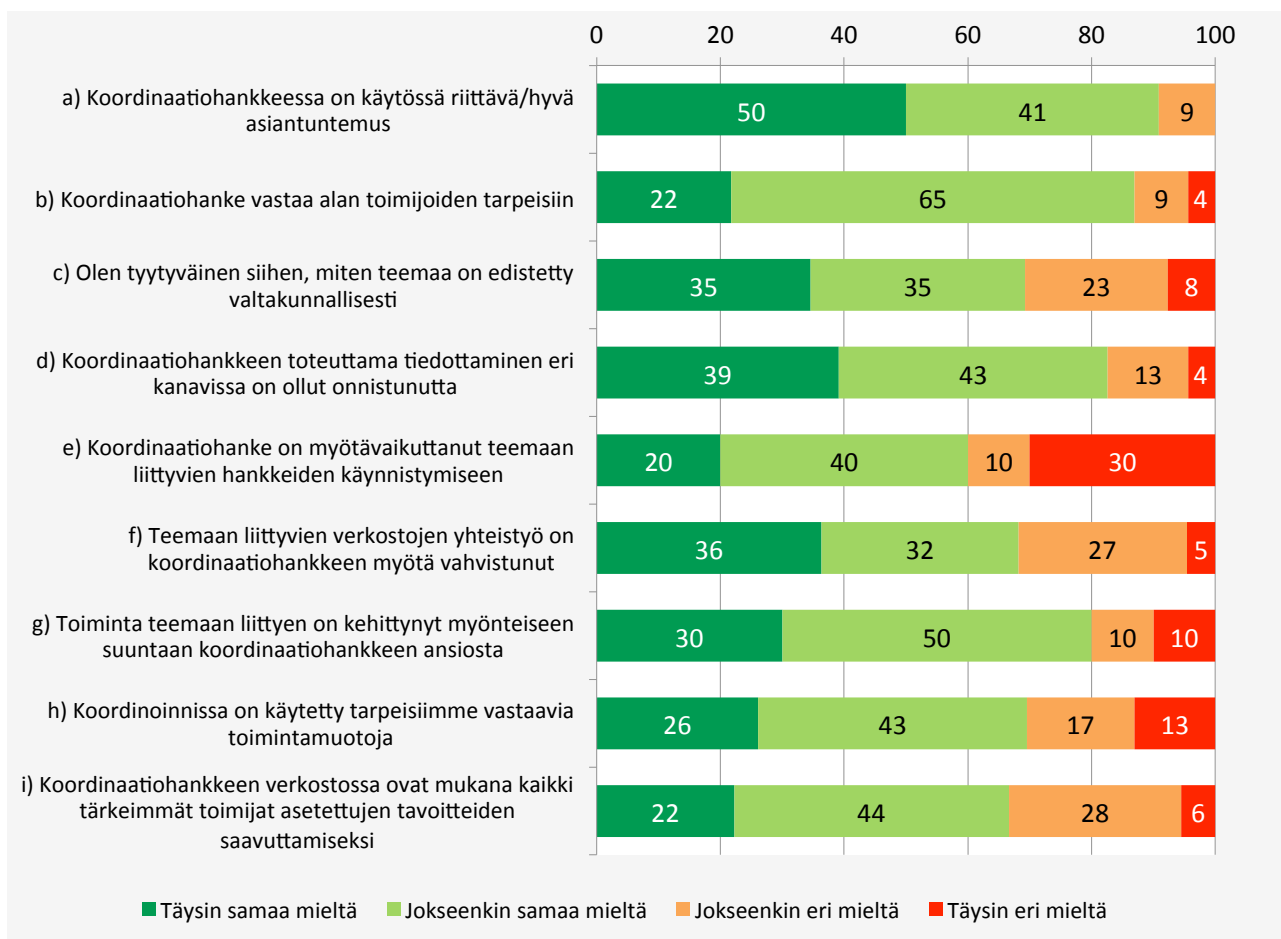
Liite 3. Koordinaatiohankkeiden kohde- ja sidosryhmäkyselyn vastausjakaumia teemoittain.

Liitetaulukko 4. Vastausjakaumat kysymykseen, missä määrin olet tekemisissä teemaan liittyvän kordinointihankkeen kanssa.

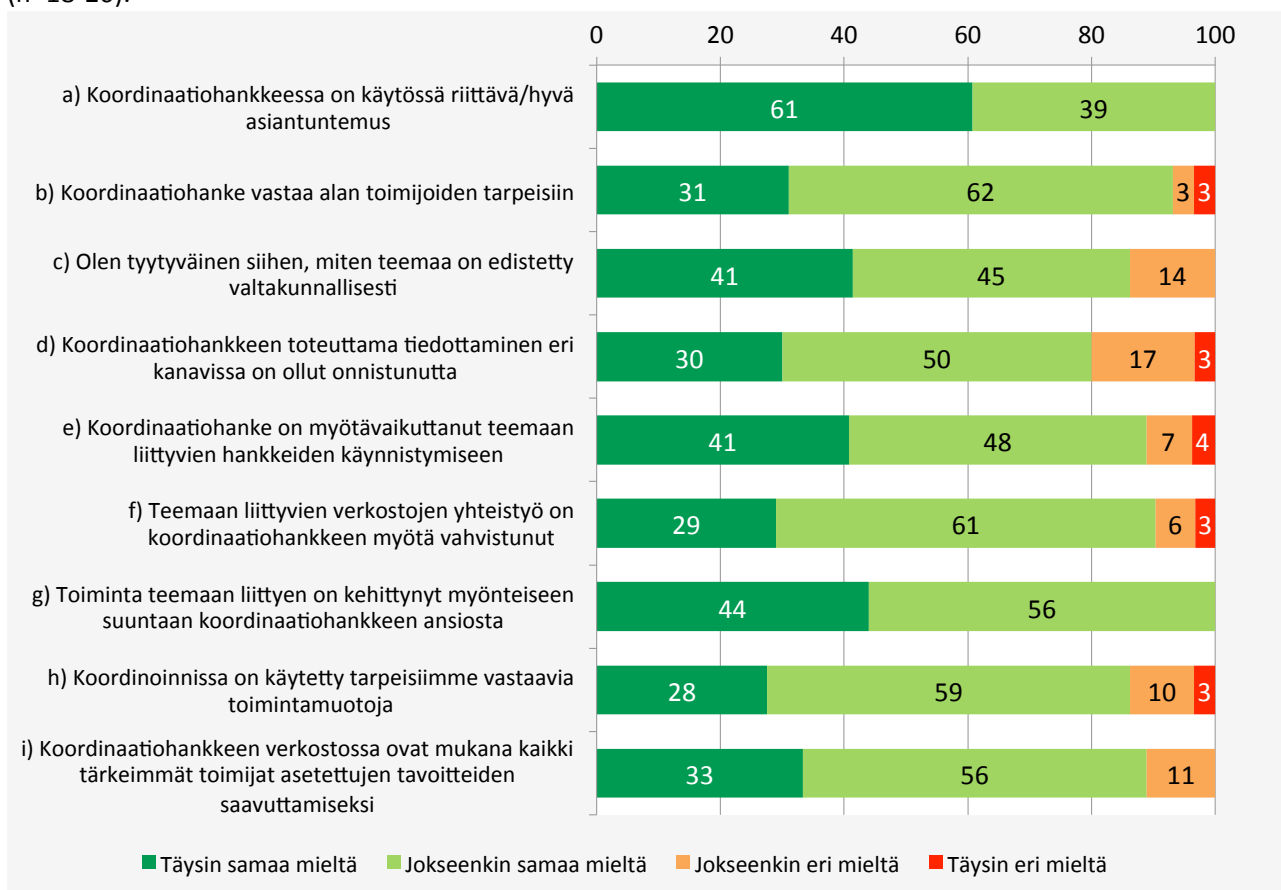
| % | Kaikki koordinaatiohankkeet (n=187) | Energiatehokkuus (n=25) | Green care (n=31) | Luomu (n=26) | Luonnontuotteet (n=17) | Lähiaruoka (n=36) | Matkailu (n=52) |
|--------------------------|-------------------------------------|-------------------------|-------------------|--------------|------------------------|-------------------|-----------------|
| Päivittäin | 4 | | 6 | 8 | | 8 | 2 |
| Viikoittain | 17 | 20 | 13 | 15 | 18 | 36 | 4 |
| Kuukausittain | 43 | 40 | 42 | 50 | 53 | 33 | 44 |
| Muutaman kerran vuodessa | 30 | 32 | 35 | 19 | 29 | 17 | 40 |
| Harvemmin | 5 | | 3 | 8 | | 6 | 10 |
| En ollenkaan | 1 | 8 | | | | | |

Liitetaulukko 5. Vastausjakaumat kysymykseen, onko teemasi koordinaatiohanke tarjonnut taustatukea organisaatiossasi/hankeessasi tehdyille teeman edistämistoimenpiteille.

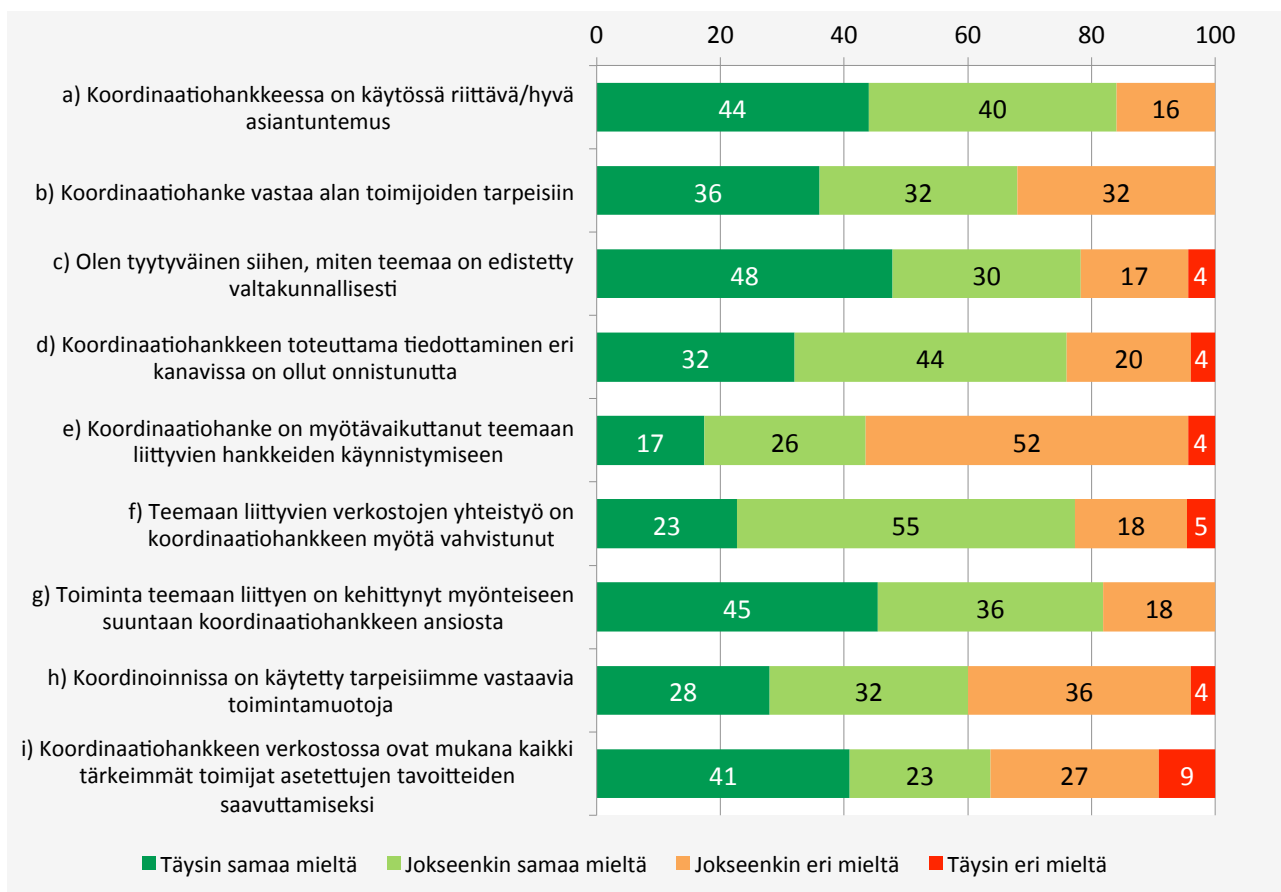
| % | Kaikki koordinaatiohankkeet (n=185) | Energiatehokkuus (n=25) | Green care (n=32) | Luomu (n=26) | Luonnontuotteet (n=17) | Lähiaruoka (n=35) | Matkailu (n=50) |
|---------------|-------------------------------------|-------------------------|-------------------|--------------|------------------------|-------------------|-----------------|
| Kyllä usein | 23 | 24 | 16 | 31 | 35 | 34 | 10 |
| Jonkin verran | 49 | 32 | 66 | 50 | 53 | 43 | 50 |
| Satunnaisesti | 21 | 32 | 16 | 19 | 6 | 11 | 32 |
| Ei ollenkaan | 7 | 12 | 3 | 0 | 6 | 11 | 8 |



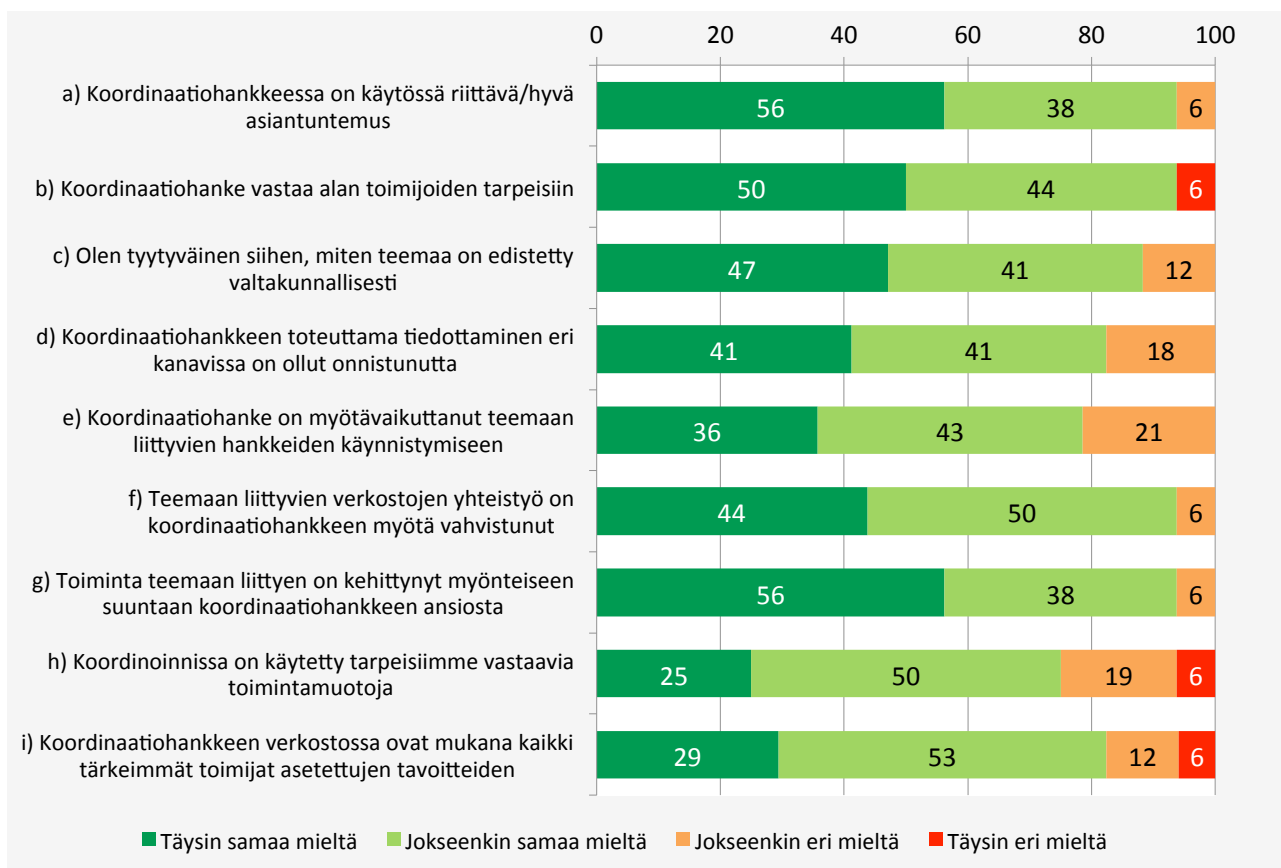
Liitekuva 1. Vastausjakaumat näkemyksistä Energiategohkuus-koordinaatiohankkeen toiminnasta (n=18-26).



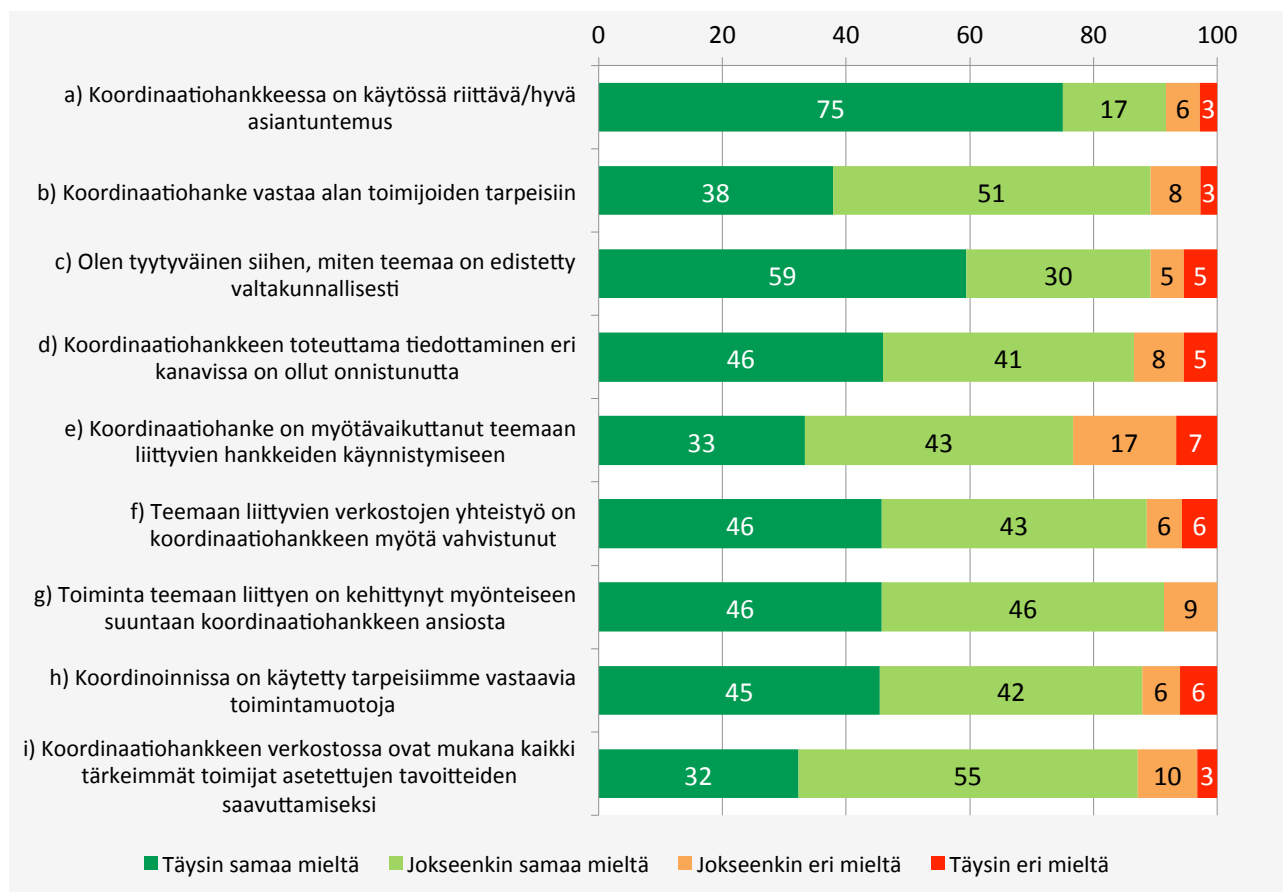
Liitekuva 2. Vastausjakaumat näkemyksistä Green Care-koordinaatiohankkeen toiminnasta (n=25-31).



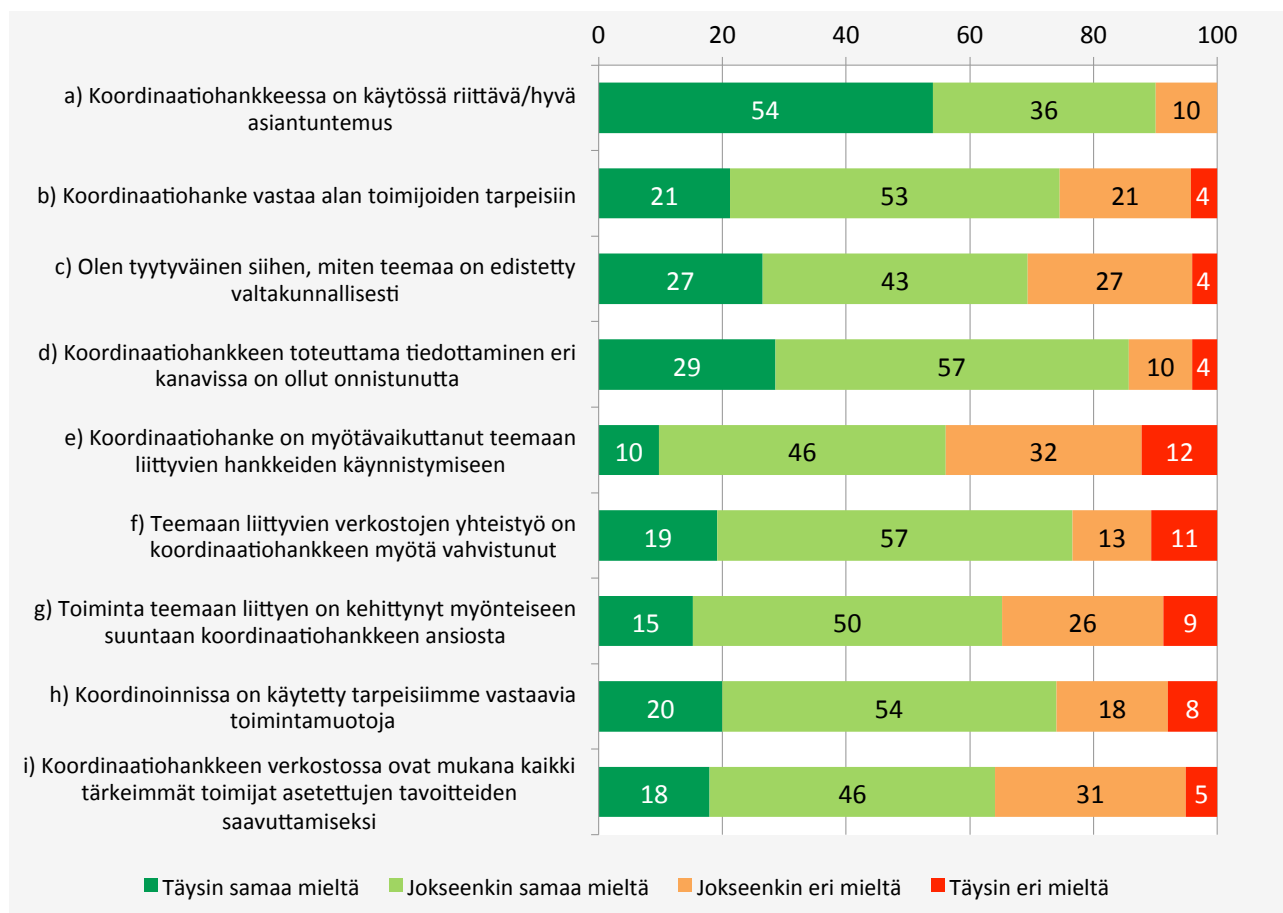
Liitekuva 3. Vastausjakaumat näkemyksistä Luomu-koordinaatiohankkeen toiminnasta (n=22-25).



Liitekuva 4. Vastausjakaumat näkemyksistä Luonnontuotteet-koordinaatiohankkeen toiminnasta (n=14-17).



Liitekuva 5. Vastausjakaumat näkemyksistä Lähiruoka-koordinaatiohankkeen toiminnasta (n=30-37).



Liitekuva 6. Vastausjakaumat näkemyksistä Matkailu-koordinaatiohankkeen toiminnasta (n=39-50).

Liitetaulukko 6a-d. Vastausjakaumat kysymykseen teemoittain: Miten hyvin olet saanut tietoa koordinaatiohankkeelta seuraavista asioista? A) Teemaan liittyvistä tapahtumista, tilaisuuksista, koulutuksista ja opintomatkoista

| % | Kaikki koordinaatiohankkeet (n=191) | Energiatehokkuus (n=27) | Green care (n=32) | Luomu (n=26) | Luonnon tuotteet (n=17) | Lähipuoka (n=37) | Matkailu (n=52) |
|---------------|-------------------------------------|-------------------------|-------------------|--------------|-------------------------|------------------|-----------------|
| Hyvin | 65 | 59 | 69 | 58 | 88 | 73 | 58 |
| Kohtalaisesti | 30 | 22 | 31 | 42 | 12 | 27 | 35 |
| Huonosti | 3 | 11 | | | | | 6 |
| En ollenkaan | 2 | 7 | | | | | 2 |

B) Teemaa edistävien hankkeiden toiminnasta

| % | Kaikki koordinaatiohankkeet (n=190) | Energiatehokkuus (n=27) | Green care (n=32) | Luomu (n=25) | Luonnon tuotteet (n=17) | Lähipuoka (n=37) | Matkailu (n=52) |
|---------------|-------------------------------------|-------------------------|-------------------|--------------|-------------------------|------------------|-----------------|
| Hyvin | 25 | 26 | 31 | 28 | 29 | 30 | 15 |
| Kohtalaisesti | 56 | 48 | 60 | 40 | 59 | 59 | 64 |
| Huonosti | 15 | 15 | 6 | 28 | 12 | 11 | 19 |
| En ollenkaan | 3 | 11 | 3 | 4 | | | 2 |

C) Teemaa edistävien hankkeiden tuloksista

| % | Kaikki koordinaatiohankkeet (n=191) | Energiatehokkuus (n=27) | Green care (n=32) | Luomu (n=26) | Luonnon tuotteet (n=17) | Lähipuoka (n=37) | Matkailu (n=52) |
|---------------|-------------------------------------|-------------------------|-------------------|--------------|-------------------------|------------------|-----------------|
| Hyvin | 16 | 19 | 16 | 27 | 18 | 19 | 8 |
| Kohtalaisesti | 45 | 37 | 59 | 27 | 53 | 41 | 48 |
| Huonosti | 32 | 26 | 22 | 42 | 23 | 32 | 40 |
| En ollenkaan | 7 | 18 | 3 | 4 | 6 | | 4 |

D) Teemaa edistävien hankkeiden hyvistä käytännöistä

| % | Kaikki koordinaatiohankkeet (n=190) | Energiatehokkuus (n=27) | Green care (n=32) | Luomu (n=25) | Luonnon tuotteet (n=17) | Lähipuoka (n=37) | Matkailu (n=52) |
|---------------|-------------------------------------|-------------------------|-------------------|--------------|-------------------------|------------------|-----------------|
| Hyvin | 16 | 15 | 13 | 16 | 18 | 19 | 17 |
| Kohtalaisesti | 53 | 44 | 62 | 40 | 65 | 57 | 50 |
| Huonosti | 23 | 15 | 22 | 28 | 18 | 22 | 29 |
| En ollenkaan | 8 | 26 | 3 | 16 | | 3 | 4 |

Millaista tietoa kaipaat koordinaatiohankkeelta lisää teeman edistämiseksi?

Energiatehokkuusteema

- Asiantuntijaverkosto
- Biokaasuun liittyviä terveisiä kentältä
- Sähköisistä kirjeistä on tietoa, mutta onko hankkeella muuta toimintaa suunnitteilla?
- Uutiskirjeisiin vinkkejä eri hankkeiden uusista tuloksista.
- Yksittäisen hankkeen onnistumisista/hyväksi havaituista toimintatavoista voisi tehdä juttuja sivustolle ja mainostaa muille hankkeille.
- Muutakin kuin uutiskirje.
- Jatkoa samaan malliin. Monet hankkeet ovat parhaillaan käynnissä, niin hyviä käytäntöjä on levi-tettäväksi vasta myöhemmin.
- Konkreettisia energiansäästöesimerkkejä ja teknologioita etenkin maaseutuyrityksille ja maati-loille.
- Kv-konferenssit alalla.
- Tilaisuudet, koulutukset.
- Toteutetut referenssit myyvät uusia projekteja parhaiten.
- Tuloksia esitellään varmaankin enemmän tulevaisuudessa.
- Uusien tuotteiden mahdollisuudet.

Green Care -teema

- Hankkeen tulosten loppuyhteenveto esim. hankkeen päättyessä olisi hyvä: virtaviivaistaisi toi-mintaa entisestään ja tekisi asiaa näkyvämmäksi. Nyt tietoa paljon, mutta voi jäädä osittain sir-paleiseksi.
- Hankkeiden kuulumisista ja tuloksista voisi olla paremmin tietoa saatavilla.
- Hankkeiden toiminnan ja tulosten esittelyä systemaattisesti esim. nettisivuston osana.
- Onnistumisista viestintää terävästi.
- Käytännönläheisiä esimerkkejä GC-toiminnasta.
- Tiedottamisessa ei saa olla liikaa toimijoita.
- Helppolukuinen loppujulkaisu, jossa GC-ala on vedetty yhteen.
- Henkilökohtaista neuvontaa enemmän.
- Tulevaisuuden tarpeista ja kehityssuunnista, sekä niihin liittyvistä toimijoista /työnjaosta.

Luomuteema

- Alueellisilla hankkeilla tehtyjen toimintojen tulokset, mitä on saatu aikaan mm. luomutuotannon ja käytön kehittämiseksi. Useissa alueellisissa hankkeissa mainitaan luomualan toiminnan kehittäminen, mutta käytännön toimet jäävät vähäisiksi.
- En ole saanut riittävästi tietoa, mitä muissa hankkeissa on meneillään.
- Hankkeiden tuloksista kertova laaja seminaari, sekä julkaisupankki.
- Tietoa siitä, mitä kukakin tekee jatkossa.
- Tieto siitä, mitä ulkomailla tapahtuu luomumarkkinoilla ja tutkimustuloksia.
- Tutkimustietoa kuluttajien luomuasenteista ja siihen vaikuttamisesta.
- Tarpeisiin vastaavia työkaluja.
- Kehittämisen koordinaatitietoa, mitä tulisi rahoittaa ja mitä ei enää tulisi rahoittaa, mitä pitäisi juuri nyt priorisoida. Kenen toimijoiden pitäisi vielä osallistua mukaan kehittämistöimiin, ketkä puuttuvat?

Luonnontuoteteema

- Alan keskeisimmät kehittämisen alueet ovat tuotekehitys ja markkinointi. Näissä tarvitaan käytännön toimintaa.
- Lisää selvitystietoa alan ajankohtaisista haasteista ja yritysten tarpeista, joihin hanketoiminnalla voidaan etsiä ratkaisuja.
- Luonnontuotteiden ostajien ja kerääjien kohtaaminen. Eteläiseen Suomeen kaivataan kattavampaa keruukohdetietoa ja taitoa hakea kohteita.
- Nettisivusto, jossa voi tutustua videoklippien avulla tarinoihin luonnontuotteita käyttävistä kasvuyrityksistä.
- Tietoa erilaista luonnontuotealan hankkeista ja rahoitusmahdollisuuksista.
- Tietoa hankkeiden tuloksista.
- Tiivistä tietoa etenkin hankkeiden tuloksista.
- Toimintatapoja, verkostoituminen/yhteistyön kehittäminen eri puolilla Suomea.

Lähiuokateema

- Kuvapankki, mutta ehkä se ei ole koordinaatiohankkeen tehtävä.
- Enemmän tiedottamista tuloksista.
- Hyvistä tuloksista lisää tietoa.
- Tuloksista ja vaikuttavuudesta.
- Lisää hyviä (ja huonojakin!) käytännön esimerkkejä esiin.
- Nyt kun tuloksia alkaa syntyä, niin niistä viestiminen.
- Hankkeiden tuloksista ja hyvistä käytännöistä ei tiedetä tarpeeksi usein sen takia, että hankkeilla on itsellään tiedottamisen puutteita ko. asioissa.
- Tietoa siitä, mitä lähiruokaan liittyvät hankkeet ovat saaneet aikaan koko maan tasolla.
- Kaipaamme valtakunnallista yritys- ja elinkeinoelämän kanssa yhdessä toteutettavaa suomalaisen ruoan kampanjaa (vrt. Italia) - ei siis ole tämän koordinaatiohankkeen suunnitelmassakaan, mutta jatkossa.
- Erilaisten alan hankkeiden toiminnasta ja uusien elintarvikealan tilastojen ja muiden julkaisujen julkaisuista.
- Mikäli koordinaatiohankkeen tavoitteita halutaan nostaa entisestään ja antaa sille riittävät resurssit, kansainvälisyysulottuvuuden (esim. tiedonvälitys) huomioiminen olisi sellainen teema jatkossa.
- Muiden maakuntien toimijoiden esille nostamista, aitoa kohtaamista ajan kanssa.

- Tiedonjakoa, viestintää.
- Tilannepäivityksiä, ei pelkästään tapahtumainfoa.
- Tietoa kyllä on saatavissa, mutta kun sähköposti täyttyy muutenkin tiedontulvasta niin kaikkien hyödylliseen ei ehdi paneutua.

Matkailuteema

- Jos toimija on osannut hakeutua tai ollut aikaa alkuinfoihin pääsemisessä, viestintä toimii ja tietoa saa. Kiinnitettävä huomiota siihen, miten alueellisiin ryhmiin kuulumattomille tieto kulkee perille.
- Ensin pitäisi varmaan mennä ihan peruskysymysten äärelle. Miksi koordinaatiohanke on olemassa, mitä sillä tavoitellaan? Onko sillä tarkoitustakaan olla käytännön työssä hankkeissa mukana, vai onko se taustahanke korkeamman tason tilastointia tms. varten? Sellainen on varmaan tarpeen valtakunnan ja EU-tasolla.
- Hyviä käytäntöjä voisi myös jalkauttaa sähköisten kanavien kautta.
- Tulokset ja hyvät mielenkiintoiset yritys-caset.
- Tuloksia ja hyviä käytäntöjä.
- Jostakin pitäisi löytyä toteutettujen hankkeiden raportit (tämä puute on hanketoimijoiden vika, ei varmaankaan koordinaatiohankkeen).
- Toimenpiteiden aikataulusta.
- Jäsennellympää ja kohdistetumpaa. Nyt tulee läjäpäin ja ei riitä kyllä yrittäjän aika lukemaan kaikkea läpi.
- Tietoa siitä mitä maakunnassa tapahtuu ja kuka tekee hankkeita.
- Maaseutumatkailun elinkeinotoimintaa ja yrittäjyyttä tukevaa.
- Koulutusta ja tukea, että niitä saisi jalkauttaa myös toiminta-alueellemme.
- Yritystason tietoa ja yhteistyötä.
- Tietoa olisi varmasti saatavilla yllin kyllin, mutta oman ajan rajallisuus on estänyt sen hyödyntämisen tai edes siihen perehtymisen.
- Yhteisiä, tavoitteellisia tilaisuuksia -> tiedonjakoa toisten kanssa.

Taulukko 7a-f. Vastausjakaumat kysymykseen teemoittain: Miten koordinaatiohankkeen toteuttama viestintä ja teemassa tehty yhteistyö on mielestäsi onnistunut kokonaisuudessaan seuraavilla osaluilla?

A) Sisäinen viestintä (toimijoiden välillä)

| % | Kaikki koordinaatiohankkeet (n=162) | Energiatehokkuus (n=18) | Green Care (n=26) | Luomu (n=24) | Luonnon tuotteet (n=16) | Lähirooka (n=32) | Matkailu (n=46) |
|---------------|-------------------------------------|-------------------------|-------------------|--------------|-------------------------|------------------|-----------------|
| Hyvin | 43 | 22 | 50 | 38 | 44 | 69 | 30 |
| Kohtalaisesti | 45 | 61 | 35 | 42 | 56 | 25 | 57 |
| Huonosti | 12 | 17 | 15 | 21 | | 6 | 13 |

B) Ulkoinen viestintä (ilmoitukset, tiedotteet laajemmalle kohderyhmälle)

| % | Kaikki koordinaatiohankkeet (n=167) | Energiatehokkuus (n=24) | Green Care (n=29) | Luomu (n=23) | Luonnon tuotteet (n=16) | Lähiaruoka (n=34) | Matkailu (n=41) |
|---------------|-------------------------------------|-------------------------|-------------------|--------------|-------------------------|-------------------|-----------------|
| Hyvin | 45 | 42 | 34 | 57 | 44 | 53 | 41 |
| Kohtalaisesti | 45 | 50 | 59 | 30 | 50 | 41 | 41 |
| Huonosti | 10 | 8 | 7 | 13 | | 6 | 17 |

C) Yhteistyö alan yritysten kanssa

| % | Kaikki koordinaatiohankkeet (n=126) | Energiatehokkuus (n=14) | Green Care (n=22) | Luomu (n=17) | Luonnon tuotteet (n=16) | Lähiaruoka (n=25) | Matkailu (n=32) |
|---------------|-------------------------------------|-------------------------|-------------------|--------------|-------------------------|-------------------|-----------------|
| Hyvin | 23 | 14 | 32 | 35 | 31 | 32 | 3 |
| Kohtalaisesti | 56 | 64 | 59 | 47 | 56 | 52 | 56 |
| Huonosti | 21 | 21 | 9 | 18 | | 16 | 41 |

D) Yhteistyö alan muiden toimijoiden kanssa

| % | Kaikki koordinaatiohankkeet (n=143) | Energiatehokkuus (n=15) | Green Care (n=26) | Luomu (n=17) | Luonnon tuotteet (n=16) | Lähiaruoka (n=30) | Matkailu (n=39) |
|---------------|-------------------------------------|-------------------------|-------------------|--------------|-------------------------|-------------------|-----------------|
| Hyvin | 33 | 33 | 31 | 24 | 38 | 50 | 23 |
| Kohtalaisesti | 54 | 53 | 58 | 53 | 63 | 40 | 59 |
| Huonosti | 13 | 13 | 12 | 24 | | 10 | 18 |

E) Alan toimijoiden/yritysten toimintaan vaikuttaminen

| % | Kaikki koordinaatiohankkeet (n=128) | Energiatehokkuus (n=12) | Green Care (n=21) | Luomu (n=15) | Luonnon tuotteet (n=15) | Lähiaruoka (n=28) | Matkailu (n=39) |
|---------------|-------------------------------------|-------------------------|-------------------|--------------|-------------------------|-------------------|-----------------|
| Hyvin | 21 | 17 | 29 | 33 | 13 | 25 | 13 |
| Kohtalaisesti | 52 | 58 | 52 | 33 | 73 | 61 | 41 |
| Huonosti | 27 | 25 | 10 | 33 | 13 | 14 | 46 |

F) Kuluttajien tietoisuuteen teemasta ja kuluttajakäyttäytymiseen vaikuttaminen

| % | Kaikki koordinaatiohankkeet (n=126) | Energiatehokkuus (n=27) | Green Care (n=22) | Luomu (n=21) | Luonnon tuotteet (n=14) | Lähiaruoka (n=25) | Matkailu (n=34) |
|---------------|-------------------------------------|-------------------------|-------------------|--------------|-------------------------|-------------------|-----------------|
| Hyvin | 14 | 15 | 5 | 38 | 21 | 16 | |
| Kohtalaisesti | 52 | 46 | 59 | 43 | 57 | 64 | 38 |
| Huonosti | 34 | 31 | 36 | 19 | 21 | 20 | 56 |

Millaisia vaikutuksia koordinaatiohankkeen toteuttamalla viestinnällä nähdäksesi on ollut?

Energiatehokkuusteema

- Hyviä vaikutuksia. Olen ollut mukana heidän järjestämillä matkoilla, joissa yhteistyö on toiminut hyvin alan toimijoiden kesken.
- Nostanut teemaa esiin, verkostoituminen helpottunut, nyt on kanava, jossa tieto kulkee.
- Toiminta on synnyttänyt hyviä keskusteluavauksia.
- Ollaan osattu kertoa muista hankkeista paikallisille toimijoille.
- Saatu uusia ideoita.
- Tieto leviää paremmin etenkin alan toimijoiden keskuudessa.
- Tietää asioista ja saa uutistietoa.
- Uutiskirjeitä tulee melko usein, mutta suurin osa sisällöstä on tavoittanut jo jonkin muun uutiskirjeen tai uutisen kautta.
- Toimijat saaneet ajantasaista tietoa helpossa muodossa; näin vältetään paljon turhaa työtä ja lisätään toimijoiden tietoisuutta helpolla tavalla.
- Webinaarit tiedonjakokanavana ja tallenteet ovat katsottavissa.
- Se on edesauttanut projektien aloittamista ja tarjonnut laajempaa tietoa energiatehokkuudesta kuin ilman sitä olisi ollut käytettävissä.
- Biokaasun eteneminen vihdoin lähtenyt vauhtiin - siihen vaikuttanut moni asia yhteiskunnassa, mutta omalta osaltaan myös tiedonvälitys esim. tuista.

Green Care -teema

- Vaikuttanut alan sisällä suuresti, ulospäin ehkä heikommin.
- Alan yhtenäisyyden vahvistuminen.
- Alan yrittäjien tavoittaminen ja uusien toimijoiden innostuminen alasta.
- Asiasta innostuneet on saatu uutiskirjeen kautta yhteen valtakunnalliseen verkostoon.
- Green Care on tullut tutummaksi yleisesti valtakunnassa.
- Tiedon ja tietoisuuden lisääminen.
- Tietoisuus on varmasti lisääntynyt.
- Verkostojen kasvaminen.
- Toimijat ovat tutustuneet toisiinsa enemmän.
- Heikkoja vaikutuksia.
- Lisännyt alan näkyvyyttä yrittäjien suuntaan.
- Viestintä hyvää yritysten suuntaan.
- Muuten olisi tällä hetkellä lukuisia GC sivustoja, joiden ylläpito päättyy hankkeen jälkeen, jokainen askaretelisi omaa gc-esitettään ja lähettäisi uutiskirjeitä päällekkäin.
- Nyt alan tapahtumista saa tiedon yhdestä paikasta (gcfinland ry nettisivuilta/uutiskirjeestä), tämä on nostanut alaa ylöspäin (luo vahvan brändin) ja poistaa päällekkäisyyksiä.
- Tiedon saatavuuden kautta kehittämis- ja tutkimustoiminta on mennyt eteenpäin päällekkäisyyksiä välttäen.
- Olen vienyt viestiä eteenpäin omalle verkostolleni.
- Toimintaa alalla paljon ja kiinnittyy yleisempään yhteiskunnalliseen keskusteluun luonnon hyvinvointivaikutuksista.

Luomuteema

- Aiemmin sirpaleinen luomuviestintä on pystytty kokoamaan yhteneväksi ja sitä kautta laajemmin ja paremmin myös kohderyhmää tavoittavaksi.

- Hankkeen luomuimagoviestintä on ollut positiivista ja hyvää.
- Luomu on näkynyt enemmän luomualan tiedotuksessa.
- Viestinnällä on saatu näkyvyyttä ainakin ammattikeittiöiden suuntaan luomusta.
- Aluetoimijoita on totutettu uusiin kanaviin ja tapoihin.
- Luomun selkeä myynnin kasvu tänä vuonna, vastuullisuustrendin kasvu kaikilla mittareilla.
- Luomun tunnettuus lisääntynyt ja käsitys luomusta modernina ja kannattavana ruoantuotantona kasvanut.
- Luomutieto on levinnyt valtakunnallisesti ja tavoittanut "heikommatkin luomumaakunnat".
- Kunnianhimo on kasvanut viestinnässä.
- Viestintä on yhdenmukaistanut viestiä luomusta ja tehnyt siitä kuluttajille ymmärrettävämpää. Tämä tukee alueellisia hanketoimijoita viestinnässä.
- Vähäiset. Sisältö on aivan oikea, muoto ja määrä ei niinkään.

Luonnontuoteteema

- Ala on saanut enemmän medianäkyvyyttä, alan tapahtumia ja edistysaskeleita on yhä useammin laajassa jakelussa valtakunnallisissa(kin) medioissa.
- Alan tunnettavuus on kasvanut.
- Näkyväksi tekemiseen vaikutuksia.
- Viestintä on lisännyt tietoisuutta luonnontuotealasta ja tukee siihen liittyvää nostetta.
- Kuluttajakäyttäytymiseen vaikutusta.
- Luonut hyvää kokonaiskuvaa alasta.
- Eri toimijoille jaettu tietoa ja uusia aktivoitu.
- Nuoret ovat saaneet lisää tietoa luonnontuotteiden vaikutuksista, keruusta ja jalostuksesta sekä alaan liittyvistä työ- ja yrittäjyysmahdollisuuksista. Tämä on lisännyt nuorten kiinnostusta selvästi alaa kohtaan.
- Saatu hyvin esille erikoisteemoja, mm. luonnonyrttejä ja yleistä kiinnostusta luonnontuotteisiin.
- Viestintä on avoimempaa ja kattavampaa kuin aiemmin, vuorovaikutteisuus toimii paremmin.

Lähiruokateema

- Aitojamakuja-sivusto ja muut materiaalit kokoavat tietoa yhteen paikkaan monen sijaan ja poistaa päällekkäistä työtä.
- Estänyt päällekkäisyyksiä.
- Tuottanut aineistoja aluetoimijoille, aktivoinut toimintaa.
- Tukenut oman alueen viestintää ja tarjonnut asiantuntija-apua.
- Erityisesti kaikki alan kehittäjät ja toimijat ovat hyvin perillä alan ajankohtaisista asioista ja saavat vinkkejä ja virikkeitä omaan työhönsä hyvien esimerkkien avulla, joita koordinaatiohanke välittää.
- Hyvää kehittäjiin päin, ja ehkä se on ollutkin päätarkoitus, alueelliset toimijat vastaavat sitten osaltaan muusta viestinnästä.
- Luo positiivista asennoitumista ja lisää kysyntää alueen tuotteille.
- Lähiruoka on selvästi ollut näkyvillä enemmän ja enemmän koko ajan, lehdet ovat tarttuneet juttuihin todella innokkaasti joka taas tuo positiivista näkyvyyttä alalle yleisesti.
- Nostanut lähiruuan suosiota.
- Myönteinen pohinä lähiruuan ympärillä.
- Tuetaan ja edistetään myös toistemme työtä.
- Vahvistanut alueiden välistä yhteistyötä ja tehnyt näkyväksi muiden toimijoiden/alueiden toimenpiteitä ja käytäntöjä.

- Vaikutukset ovat jääneet vähäisiksi.
- Viestintä on mielestäni vanhanaikaista ja sitä on tehty vuosikausia samalla mallilla.
- Yhteenkuuluvuuden tunne hanketoiminnassa ja yritystoiminnan kehittämisessä.
- Tiedonkulun parantuminen.
- Lähiruoka on edelleen vahvasti kasvussa, ja esim. REKO ja suoramyynti vahvistuu. Koordinaatiohanke osaltaan on tukenut tiedottamisellaan näiden jakelukanavien ja lähiruokayritysten esiin nostoa.
- Vastaa omalta osaltaan lähiruoka kiinnostuksen ylläpitämisestä.
- Erittäin tärkeiden rahoitusvinkkien saaminen.
- Viestintä on ollut laajaa ja sillä on pyritty vaikuttamaan eri kohderyhmiin.

Matkailuteema

- Hyvä sisäinen tiedottaminen.
- Ehkä hankevetäjät/suunnittelija lukevat niitä ja oppivat jotakin. Hehän itsensä työllistävät näillä ja ehkä joku yrittäjäkin niistä jaksaa saada hyödyn irti.
- Enemmän saisi olla näkyvissä lehdissä, jotta asiakkaatkin näkevät tuloksia. Sisäinen "alan kesken" tiedotus ok.
- Eritasoiset toimijat ovat saaneet lisää tietoa helpommin kuin aikaisemmin.
- Esim. uusissa hankkeissa ei tehdä enää samoja asioita, kun on jo ennen tehty eli rahoituksen tehokkaampi käyttö.
- Saattanut toimijoita yhteen, luonut erilaisia verkostoja.
- Verkostojen vahvistuminen.
- Kehittäjien välinen yhteistyö on vahvistunut.
- Tukenut verkostoitumista toisten hankkeiden kanssa.
- Tietoa valmiina olevista kehittämistyökaluista on saatu levitettyä.
- Tietoa on ainakin saatavissa - omasta aktiivisuudesta on kiinni hyödyntääkö vai ei.
- Lisännyt tietoisuutta olemassa olevista hankkeista.
- Parempi tietoisuus meneillään olevista alueellisista ja valtakunnallisista maaseudun kehittämistoimenpiteistä.
- Maaseutumatkailu kokonaisuutena on tullut edes kohtalaisesti tutuksi ja tietoisuuteen.
- Sisäisellä viestinnällä on kentälle saatu tietoa asioista, joiden olemassa olosta ei ole ollut tietoa.
- Toimijakenttä on tullut tietoisemmaksi toimintansa vaikuttavuudesta ja laajuudesta valtakunnallisesti sekä yhteisistä ongelmista ja haasteista.
- Ne, jotka viesti on tavoittanut, ovat jossain määrin aktivoituneet. Itselleni iso kuva on edelleen avoin.
- Hyvien vetäjien ansiosta viestinnällä on ollut positiivinen imago-vaikutus.
- Vakiintunutta tiedotusta, joka ei enää yllätä.
- Viestintä on innostavaa - toimijat tuovat siinä oman persoonansa esille, minkä vuoksi tilaisuuksiin lähtee helpommin mukaan.
- Nopeuttanut asioiden omaksumista.
- Riittääkö pelkkä tiedonjako valtakunnalliselle hankkeelle?

Tiedonsaanti ja tiedon välittäminen teemakohtaisesti

Energiatehokkuus

| | Taho | Kanava |
|---|--|--|
| Keneltä olet saanut tietoa koordinaatiohankkeen teemaan liittyvistä uusista menetelmistä tai tekniikoista, joista on ollut hyötyä työssäsi? | Koordinaatiohanke (8) muut hankkeet (3) Suomen metsäkeskus (2) yritykset (2) Pohjois-Karjalan liitto (2) yksittäisiä mainintoja paljon (VTT, Luke, HY, JY, OAMK, Tekes, TEM, yliopistot, MMM, SYKE) | uutiskirje (2) |
| Keneltä olet saanut tietoa koordinaatiohankkeen teemaan liittyvistä tapahtumista, koulutuksista tai tietolähteistä? | Koordinaatiohanke (12) Suomen metsäkeskus (3) muut hankkeet (2) Karelia amk (1) Pohjois-Karjalan liitto (1) MMM (1) ELY (1) | nettisivut (4) uutiskirje (4) Facebook (1) |
| Kenelle yleensä välität koordinaatiohankkeen teemaan liittyvää tietoa? | oma organisaatio (5) asiakkaat (4) oman hankkeen toimijat (2) jäsenet (2) yritykset (2) | |

Green care

| | Taho | Kanava |
|---|--|---|
| Keneltä olet saanut tietoa koordinaatiohankkeen teemaan liittyvistä uusista menetelmistä tai tekniikoista, joista on ollut hyötyä työssäsi? | Koordinaatiohanke (7) Green Care Finland (6) Luke (2) Eduro (2) Hankkeet (2) | http://www.gcf Finland.fi/ |
| Keneltä olet saanut tietoa koordinaatiohankkeen teemaan liittyvistä tapahtumista, koulutuksista tai tietolähteistä? | Koordinaatiohanke (5) Green Care Finland (4) Luke (1) Eduro (1) Hankkeet (4) | KH uutiskirje (6) http://www.gcf Finland.fi/ (4) Facebook (3) Sähköposti (3) muut hankkeet (2) |
| Kenelle yleensä välität koordinaatiohankkeen teemaan liittyvää tietoa? | oma organisaatio (5) oma verkosto (5) yrittäjät (5) opiskelijat (2) tutkijat (1) | |

Luomu

| | Taho | Kanava |
|--|---|------------------------------|
| Keneltä olet saanut tietoa koordinaatiohankkeen teemaan liittyvistä uusista menetelmistä tai tekniikoista, joista on ollut | Pro Luomu (8) Koordinaatiohanke (1) Pro Agria (3) | nettisivut Facebook-ryhmä |

| | | |
|---|--|--|
| hyötyä työssäsi? | Luomuliitto (2) yksittäiset maininnat: hankkeen OHRY, MTK, Evira, EkoCentria | |
| Keneltä olet saanut tietoa koordinaatiohankkeen teemaan liittyvistä tapahtumista, koulutuksista tai tietolähteistä? | Pro Luomu (8) Pro Agria (4) Koordinaatiohanke (2) EkoCentria (2) yksittäiset maininnat: Luomuinstituutti, Luomuliitto, MMM, HY, Luke | Facebook-ryhmä (4) Nettisivut (2) Sähköposti (2) |
| Kenelle yleensä välität koordinaatiohankkeen teemaan liittyvää tietoa? | Pro Luomu (5) oma organisaatio (3) yritykset (2) muut hankkeet (2) yksittäiset maininnat: Luke, viljelijät, media, alueen toimijat, asiakkaat, Luomuliitto | |

Luonnontuotteet

| | Taho | Kanava |
|---|--|--|
| Keneltä olet saanut tietoa koordinaatiohankkeen teemaan liittyvistä uusista menetelmistä tai tekniikoista, joista on ollut hyötyä työssäsi? | HY / Ruralia (4) Luke (3) Koordinaatiohanke (2) Luontoyrittäjyysverkosto yksittäiset maininnat: JYU, ELY, 4H, MMM | tilaisuudet www.aitoluonto.fi (2) yritykset |
| Keneltä olet saanut tietoa koordinaatiohankkeen teemaan liittyvistä tapahtumista, koulutuksista tai tietolähteistä? | Koordinaatiohanke (5) HY / Ruralia (4) Luke (3) Luontoyrittäjyysverkosto (2) yksittäiset maininnat: alueelliset hankkeet | uutiskirje (3) www.aitoluonto.fi (2) www.4h.fi some nettisivut |
| Kenelle yleensä välität koordinaatiohankkeen teemaan liittyvää tietoa? | oma organisaatio (3) alan toimijat (4) hanketoimijat (2) MMM ELY-keskus opiskelijat oppilaitokset | |

Lähiruoka

| | Taho | Kanava |
|---|---|---|
| Keneltä olet saanut tietoa koordinaatiohankkeen teemaan liittyvistä uusista menetelmistä tai tekniikoista, joista on ollut hyötyä työssäsi? | Aitoja Makuja / Brahea (10) Koordinaatiohanke (8) muu hanke (3) Luke (3) Maa- ja kotitalousnaiset (2) Ruokatieto yhdistys (2) Pro Agria (2) | LähiKo FB-sivut (2) Uutiskirje (2) sähköposti (1) www.aitojamakuja.fi (1) |
| Keneltä olet saanut tietoa koordinaatiohankkeen teemaan liittyvistä tapahtumista, koulutuksista tai tietolähteistä? | Koordinaatiohanke (12) Aitoja Makuja (4) muu hanke JAMK Pro Agria | LähiKo FB-sivut (2) sähköposti (1) uutiskirje (1) www.aitojamakuja.fi (1) |
| Kenelle yleensä välität koordinaatiohankkeen teemaan liittyvää tietoa? | yrittäjät (7) alueelliset toimijat (4) oma organisaatio (4) hanketoimijat (3) oppilaitokset (2) | |

Matkailu

| | Taho | Kanava |
|---|--|--|
| Keneltä olet saanut tietoa koordinaatiohankkeen teemaan liittyvistä uusista menetelmistä tai tekniikoista, joista on ollut hyötyä työssäsi? | Koordinaatiohanke (11) Rural Finland (5) Visit Finland (4) ELY (3) Alueellinen hanke (2) UEF (1) | Uutiskirje (4) Some (3) Seminaarit (3) Nettisivut (1) Sähköposti (1) |
| Keneltä olet saanut tietoa koordinaatiohankkeen teemaan liittyvistä tapahtumista, koulutuksista tai tietolähteistä? | Koordinaatiohanke (13) Rural Finland (3) Visit Finland (3) JAMK (1) SAMK (1) Alueellinen hanke (1) UEF (1) | Sähköposti (5) Uutiskirje (4) Nettisivut (1) Tilaisuudet (1) |
| Kenelle yleensä välität koordinaatiohankkeen teemaan liittyvää tietoa? | Matkailuyrittäjät (15) Muut hankkeet (8) Yhdistykset (5) Oma organisaatio (4) Kunnat (4) Rahoittajat (3) Oppilaitokset (3) Jäsenistö (3) Alueen toimijat (2) | |

Liitetaulukko 8a-c. Vastausjakaumat kysymykseen teemoittain: A. Kuinka aktiivisesti olette hyödyntäneet koordinaatiohanketta?

| % | Kaikki koordinaatiohankkeet (n=187) | Energiatehokkuus (n=27) | Green Care (n=31) | Luomu (n=26) | Luonnon tuotteet (n=16) | Lähiaruoka (n=37) | Matkailu (n=50) |
|---------------|-------------------------------------|-------------------------|-------------------|--------------|-------------------------|-------------------|-----------------|
| Usein | 33 | 26 | 35 | 31 | 56 | 46 | 18 |
| Jonkin verran | 37 | 37 | 39 | 42 | 25 | 30 | 42 |
| Satunnaisesti | 25 | 26 | 23 | 23 | 19 | 19 | 34 |
| Ei ollenkaan | 5 | 11 | 3 | 4 | | 5 | 6 |

B. Kuinka aktiivisesti koordinaatiohanke toimii alueellisesti tai on käynnistänyt aluetason tai alueiden välisiä toimintoja?

| % | Kaikki koordinaatiohankkeet (n=155) | Energiatehokkuus (n=19) | Green Care (n=27) | Luomu (n=20) | Luonnon tuotteet (n=14) | Lähiaruoka (n=30) | Matkailu (n=45) |
|-----------------------|-------------------------------------|-------------------------|-------------------|--------------|-------------------------|-------------------|-----------------|
| Erittäin aktiivisesti | 6 | | 4 | | 7 | 17 | 7 |
| Melko aktiivisesti | 50 | 42 | 67 | 40 | 64 | 50 | 44 |
| Aika vähän | 38 | 53 | 30 | 55 | 21 | 27 | 42 |
| Ei ollenkaan | 5 | 5 | | 5 | 7 | 7 | 7 |

C. Miten hyvin aluetason yhteistyö teemassa toimii?

| % | Kaikki koordinaatiohankkeet (n=156) | Energiatehokkuus (n=20) | Green Care (n=26) | Luomu (n=19) | Luonnon tuotteet (n=14) | Lähiaruoka (n=31) | Matkailu (n=45) |
|----------------|-------------------------------------|-------------------------|-------------------|--------------|-------------------------|-------------------|-----------------|
| Hyvin | 35 | 40 | 42 | 26 | 36 | 58 | 15 |
| Kohtuullisesti | 50 | 50 | 38 | 68 | 57 | 32 | 59 |
| Huonosti | 13 | 10 | 15 | 5 | 7 | 10 | 22 |
| Ei toimi | 2 | | 4 | | | | 4 |

Liite 4. Valtakunnallisten hankkeiden 2014–2016 kuvaukset, tavoitteet ja toteuma

Taulukoissa olevat tiedot perustuvat Hyrrä-tietokannan vuoden 2016 lopun tietoihin. Taulukoiden alla olevat määrällisten tavoitteiden toteumat tai seurantatiedot on saatu hankevetäjiltä sähköpostitse.

Arktisuus elintarvikeviennin kärkenä – Arktisen ruuantuotannon lisäarvotekijät, konseptointi ja hyödyntäminen vientimarkkinoilla

Luonnonvarakeskuksen vetämän hankkeen tavoitteena on kehittää elintarvikealan vientiedellytyksiä rakentamalla arktisuudesta ja sen tuomasta lisäarvosta kilpailuvaltti suomalaiselle elintarvikeviennille. Hankkeessa tuotetaan ja välitetään tietoa sekä työstetään yrityksille välineitä siihen, miten hyödyntää arktisuutta sekä kotimaassa että vientimarkkinoilla. Tiedon siirto, vuorovaikutus ja osallistaminen ovat hankkeen ytimessä.

| | Lkm (vuoden 2016 lopussa) | Tavoite |
|---|------------------------------|---------|
| Julkaistun materiaalin (sis. verkkojulkaisut) lukumäärä | 20 | 40 |
| Tuettujen infotilaisuuksien lukumäärä | 5 | 5 |
| Tuettujen esittelytilaisuuksien (demonstraatio) lukumäärä | 1 | 3 |

Määrällisten tavoitteiden toteuma 31.7.2017 mennessä:

- Julkaistut materiaalit (sis. verkkojulkaisut)
 - o 1 PPT kalvosarja kansainvälisen vertaisanalyysin pohjalta (tavoite 1)
 - o 1 PPT kalvosarja arktisen ruuantuotannon konseptista (tavoite 1)
 - o 1 PPT kalvosarja konseptin kaupallisen hyödyntämisen suunnitelmasta (tavoite 1)
 - o 3 tuotantokohtaista (silakka, muikku, kasvatettu kirjolohi) matriisia (tavoite 2-3)
 - o 0 casekuvausta opintomatkan yritystutustumiskohteista (tavoite 1-2)
 - o 0 business brief-julkaisua (tavoite 2)
 - o 0 videoita (tavoite 1)
 - o 0 blogikirjoitusta (tavoite 6)
 - o 3 toteemia (tavoite: 3 roll-up’ia)
 - o 1 hanke-esite (tavoite 1)
 - o 1 uutiskirje (tavoite 6)
 - o 8 ammattilehtiartikkelia (tavoite 6)
 - o 1 www-sivut (tavoite 1)
 - o 1 kuvapankki (tavoite 1, vähintään 20 valokuvaa)
 - o 1 LinkedIn-ryhmä (Arvi-sidosryhmä), 50 postia (tavoite: 1 sosiaalisen median tili)
 - o 4 lehdistötiedotetta (tavoite 4)
 - o 1 hanke-esite (tavoite 1)
 - o 1 hankkeen aloitustilaisuus, jossa noin 85 osallistujaa (tavoite 1)
 - o 2 seminaaria, joissa yhteensä noin 120 osallistujaa (tavoite 4)
 - o 2 roadshow-työpajaa (tavoite 3)
 - o 0 webinaaria (tavoite 2-3)

ERIHYVÄ - Erityisruokavaliot, tarpeita ja mahdollisuuksia

Foodwest Oy:n vetämän hankkeen tavoitteena on auttaa osallistuvia yrityksiä ja alkutuotannon edustajia sekä muita kohderyhmien edustajia kehittämään osaamistaan tuotekehitykseen ja tutkimukseen, elintarviketurvallisuuteen ja laatujärjestelmiin, kaupallistamiseen ja kansainvälistymiseen, raaka-aineiden tuottamiseen sekä erityisruokavaliota noudattavien kuluttajien tarpeisiin liittyen.

| | Lkm (vuoden 2016 lopussa) | Tavoite |
|---|---------------------------|---------|
| Julkaistun materiaalin (sis. verkkajulkaisut) lukumäärä | 23 | 14 |
| Tuettujen infotilaisuuksien lukumäärä | 3 | 1 |
| Tuettujen esittelytilaisuuksien (demonstraatio) lukumäärä | 4 | 9 |

Hankkeen tuotoksia ja tuloksia 13.11.2017 mennessä

- Starttitilaisuus: 1
- Starttitilaisuuteen osallistujat: 47
- Tuotekehitykseen, tutkimukseen ja raaka-ainetietouteen sekä alkutuotannon mahdollisuuksiin liittyvät tilaisuudet: 4 (tavoite: 4)
- Elintarviketurvallisuuteen liittyvät tilaisuudet: 2 (tavoite: 2)
- Kaupallistamiseen, markkinointiin ja kansainvälistymiseen liittyvät tilaisuudet: 3 (tavoite:2)
- Kvalitatiivinen kuluttajatutkimus "Erityisruokavaliohaasteet kuluttajien arjessa" (tavoite: 1)

FINNISH FOOD INNOVATIONS 2.0

Fennopromo Oy:n vetämän hankkeen päätavoitteena on lisätä ja monipuolistaa vientituotteiden määrää, jota suomalaiset elintarvikeyritykset tarjoavat kansainvälisille markkinoille innovoimalla asiakasläh- töisiä lisäarvotuotteita. Hanke auttaa yrityksiä hankkimaan tietoa ulkomaisista markkinamahdollisuuksista ja luomaan tiedon pohjalta uusia tuotekehitysideoita sekä kokoaa poikkiteollisen osaajaverkoston yritysten tekemän tuotekehityksen tueksi.

| | Lkm (vuoden 2016 lopussa) | Tavoite |
|---|---------------------------|---------|
| Julkaistun materiaalin (sis. verkkajulkaisut) lukumäärä | 49 | 14 |
| Tuettujen infotilaisuuksien lukumäärä | 10 | 20 |
| Tuettujen esittelytilaisuuksien (demonstraatio) lukumäärä | 2 | 4 |

Hankkeen tuotoksia ja tuloksia 3.11.2017 mennessä

- Tuotekehityksessä opastettujen yritysten määrä ~150
- Työpajoihin ja messumatkoihin osallistuneiden asiantuntijoiden määrä ~100
- Vientimarkkinoille tuotettujen tuoteideoiden määrä ~200, joista jatkoselvityksessä ~40

Ilmastoviisaita ratkaisuja maaseudulle (VILMA)

Luonnonvarakeskuksen vetämän hankkeen tavoitteena on edistää maaseudun tarpeista lähtevää ilmas- totyötä, sekä ilmastonmuutoksen hillintää että ilmastonmuutoksen vaikutuksiin sopeutumista. Hanke tiedottaa käytännönläheisesti ja monipuolisesti ilmastotoimista, jotka auttavat maatiloja varautumaan ilmastonmuutokseen ja edistävät sopeutumiskyvyn tietotaitoa suomalaisilla maatiloilla.

| | Lkm (vuoden 2016 lopussa) | Tavoite |
|---|---------------------------|---------|
| Julkaistun materiaalin (sis. verkkajulkaisut) lukumäärä | 93 | 110 |
| Tuettujen infotilaisuuksien lukumäärä | 3 | 18 |
| Tuettujen esittelytilaisuuksien (demonstraatio) lukumäärä | 6 | 6 |

Hankkeen tuotoksia ja tuloksia 14.11.2017 mennessä

- Aloitustapahtuma: 1 (tavoite 1)
- Aloitustapahtuman osallistujat: 39
- Työpajat ja pellonpiennarpäivät/kohdevierailut: (tavoite 12-24 kpl) 6 työpajaa, 6 pellonpiennar- päivää
- Työpajojen osallistujat: 225 osallistujaa, joista viljelijöitä 73
- Työpajojen taltiointi webinaareiksi: 4 kpl

- Pilottimaatilojen verkosto: tekeillä, mukaan ilmoittautunut noin 20 tilaa (tavoite: 1 verkosto, jossa mukana 30-40 tilaa eri puolilta Suomea)
- Pilottimaatilojen kokeiluja ja havaintokokeita esittelemään konkreettisia ilmastoratkaisuja: 0
- Pilottimaatilojen kokemuksia jakava blogi: 0
- Selvitys Neuvo2020-neuvojen ilmastotietotarpeista:1 (tavoite 1 selvitys)
- Maatilan ilmastokestävyyden nettitesti: työn alla
- Verkkoartikkeleita, ammattilehtiartikkeleita, mielipidekirjoituksia ja yliöitä hankkeen teemoista: 25 kpl
- Teemaan liittyviä uutisia ja tapahtumamainoksia ilmase.fi-sivustolla: 133 kpl
- Facebook-sivu maaseudun ilmastoviisaista ratkaisuksista: 219 tykkääjää ja 227 seuraajaa
- Sähköinen uutiskirje: 5 kpl, noin 700 vastaanottajaa (tavoite 3-10 uutiskirjettä vuoden aikana)
- Verkkoartikkelit ilmasto-opas.fi-sivustolla: 2 (tavoite 3-4)
- Esitteitä/tietokortteja maatilojen ilmastoviisaista ratkaisuksista verkossa ja painettuina: 2 kpl

Metsäpalvelumarkkinat uudistuvat - Metsäpalveluyrittäjyys kasvuun

Suomen Metsäkeskuksen johtaman hankkeen tavoitteena on metsäpalveluyrittäjyyden edistäminen metsäpalveluyrittäjien osaamista kehittämällä sekä hakemalla ja kehittämällä metsäpalveluyrittäjyyden kasvun lähteitä. Näitä ovat asiakaslähtöisen palvelukehityksen vauhdittaminen ja monipuolistaminen sekä metsäpalveluyritysten tunnettuuden, näkyvyyden ja verkostoitumisen lisääminen.

| | Lkm (vuoden 2016 lopussa) | Tavoite |
|---|---------------------------|---------|
| Julkaistun materiaalin (sis. verkkojulkaisut) lukumäärä | 9 | 3 |
| Tuettujen infotilaisuuksien lukumäärä | 31 | 40 |
| Tuettujen esittelytilaisuuksien (demonstraatio) lukumäärä | 12 | 45 |

Määrällisten tavoitteiden toteuma 6.11.2017 mennessä:

- Seminaarit: 28 kpl (tavoite 30), osallistujat 951 (tavoite 250), laatuarvio 4,1 (tavoite 4)
- Kontaktipäivät: 20 kpl (tavoite 13)
- Havaintometsät: 30 kpl (tavoite 50)
- Opintoretket: 2 kpl (tavoite 2)
- Metsäpalveluyritysten tunnettuus, uudet tuotteet: 2 kpl (tavoite 3)
- Tilaisuudet yhteensä: 48 (tavoite 45), osallistujat 1250 (tavoite 470)

Outdoors Finland (OF) kansainvälistymisohjelma 2015–2018

Visit Finlandin johtamassa hankkeessa tavoitteena on maaseudun matkailualan mikro- ja pk-yritysten kansainvälisillä markkinoilla toimimaan oppiminen sekä alueellinen ja valtakunnallinen verkostointi.

| | Lkm (vuoden 2016 lopussa) | Tavoite |
|---|---------------------------|---------|
| Hankkeessa kehitetyt uudet tuotteet ja menetelmät | 34 | 50 |
| Yritysten yhteisten uusien palveluiden / tuotteiden määrä | 15 | 20 |
| Hankkeen vaikutuksesta syntyneet uudet yritykset | 0 | 5 |
| Hankkeessa mukana olevien yritysten määrä | 30 | 60 |
| Hankkeessa mukana olleiden muiden toimijoiden määrä | 80 | 200 |

Määrällisten tavoitteiden toteuma 10.11.2017 mennessä:

- Osallistuvien yritysten määrä BtoB-toimenpiteissä hankkeen aikana: 53 (tavoite 60 pk-yritystä)
- Osallistuvien yritysten määrä (OF-ryhmämyyntikäynnit, Saksa ja Benelux): 6

- Osallistuvien yritysten määrä (Matkanjärjestäjien tutustumismatkat): 40
- Osallistuvien yritysten määrä (kuluttajamessut, mediamatkat ja muut BtoC matkat): 93
- Reitistövalmennuksiin osallistuvien määrä hankkeen aikana: 479 (tavoite 100 osallistujaa)
- Reitistövalmennusten kesto: 37,5 valmennuspäivää
- Toimiva ja pysyvä valtakunnalliseksi laajentunut matkailutoimijoiden ja reitistötoimijoiden koordinaatioverkosto (tavoite 2 valtakunnallista verkostoa: matkailu ja reittien kehittäminen)
- Matkailutoimijoiden verkostossa mukana 1200 erilaista sidosryhmää
- Reitistökehittäjien verkostossa mukana noin 40 kunnallista/maakunnallista reitistön kehittäjää eri maakunnista
- Aktiviteettituotteiden määrän lisääntyminen alueiden ja yritysten tuotemanueaaleissa (tavoite: kasvanut merkittävästi)
- Aktiivituotteiden määrä VisitFinland-verkkosivuilla (Outdoors-tuotteet MyStay –tuotepankissa): 556
- Luontoaktiviteetteihin osallistuneiden ulkomaalaisten matkailijoiden määrän kasvu v. 2018 mennessä (tavoite: +10%, lähtötaso: 25% kesäaktiviteetteihin osallistuneiden osuus ulkomaalaisista yöpyjistä vuonna 2014)
- Infokierrokset hankkeen alussa: 15 maakuntaa, noin 350 osallistujaa
- Vuosittainen seminaari: 120 osallistujaa 2016, 170 ilmoittautunutta 2017
- Visit Finland Akatemian Outdoors-valmennukset: 17 valmennusta
- Osallistuminen workshoppeihin ja networking-tilaisuuksiin, ammattimessuille Suomessa ja ulkomailla: 6 kpl

Puutarhatuotannon uusi kiertotalous - uutta arvoa ja liiketoimintaa (ArvoBio)

Hämeen ammattikorkeakoulun vetämän hankkeen tavoitteena on uusien innovatiivisten ratkaisujen kehittäminen puutarhatuotannon hävikin vähentämiseksi ja sivutuotteiden hyötykäytön tehostamiseksi yhteistyössä rittäjien, neuvonnan, tutkimuksen, koulutuksen ja alueellisten verkostojen kanssa valtakunnallisesti.

| | Lkm (vuoden 2016 lopussa) | Tavoite |
|---|---------------------------|---------|
| Hankkeessa kehitetyt uudet tuotteet ja menetelmät | 0 | 6 |
| Yritysten yhteisten uusien palveluiden / tuotteiden määrä | 0 | 4 |
| Hankkeen vaikutuksesta syntyneet uudet yritykset | 0 | 1 |
| Hankkeessa mukana olevien yritysten määrä | 10 | 40 |
| Hankkeessa mukana olleiden muiden toimijoiden määrä | 10 | 20 |

Määrällisten tavoitteiden toteuma 10.11.2017 mennessä:

- Haastatteluja: n. 33 haastattelua (tavoite vähintään 15 kpl)
- Tila- ja yrityskäyntejä: 13 kohdetta, joista yksi Islannissa (tavoite vähintään 10 kohdetta)
- Kyselytutkimuksia: 1 kysely (tavoite vähintään 2 kpl)
- Työpajoja: 3 työpajaa + 6 tuottaja- ja yritysryhmätapaamista (tavoite vähintään 5-6 kpl)
- Hyvä käytäntö – videot: 2 kpl
- Valtakunnallinen innovaatiokilpailu opiskelijoille: 1 kilpailu toteutettu. Voittajaideasta alkoi myyntituotteen kehitystyö, syntyi uusi yritys ja uusi paikallinen yhteistyökuvio.

Tietoa ja tuottoa pienteurastamoihin

Hämeen ammattikorkeakoulun vetämän hankkeen keskeisinä tavoitteina on pienteurastamojen ja niiden yhteydessä toimivien myyntipisteiden laadullisen osaamisen, tehokkuuden ja elinvoimaisuuden

parantaminen. Hanke parantaa valtakunnallisesti hajallaan olevien pienteurastamoiden ja niiden yhteydessä toimivien myyntipisteiden tuottavuutta ja kilpailukykyä.

| | Lkm (vuoden 2016 lopussa) | Tavoite |
|---|---------------------------|---------|
| Julkaistun materiaalin (sis. verkkajulkaisut) lukumäärä | 3 | 6 |
| Tuettujen infotilaisuuksien lukumäärä | 4 | 6 |
| Tuettujen esittelytilaisuuksien (demonstraatio) lukumäärä | 6 | 28 |

Hankkeen seurantatiedot 8.11.2017 mennessä:

- Osallistuminen teurastamoyrittäjien ja niiden myyntipisteiden yhteisiin tapahtumiin: 3 tilaisuutta
- Tietoiskut: 13
- Työpajat: 8
- Tietoiskuihin ja työpajoihin osallistuneiden pienteurastamojen määrä: 38 (tavoite: 20)
- Hankkeeseen osallistuvien pienteurastamoiden henkilöstön lopetusasetuksen mukaisen pätevyyden saavuttaminen: 17 henkilöä

Uudistuva hevostalous

Hämeen ammattikorkeakoulun vetämän hankkeen tavoitteena on tavoitteena on suunnata katseet kohti uusien mahdollisuuksien hevostaloutta, edistää elinkeinotoimintaa ja vahvistaa hevosalan yhteiskunnallisen merkityksen tunnettuutta. Hankkeessa kootaan ja viestitään tietoa hevosalan trendeistä sekä kannustetaan yrittäjiä ja toimintaa suunnittelevia tarttumaan vallitsevien trendien tuomiin mahdollisuuksiin, uudistumaan ja näin parantamaan liiketoiminnan kannattavuutta ja kilpailukykyä.

| | Lkm (vuoden 2016 lopussa) | Tavoite |
|---|---------------------------|---------|
| Julkaistun materiaalin (sis. verkkajulkaisut) lukumäärä | 78 | 70 |
| Tuettujen infotilaisuuksien lukumäärä | 11 | 28 |

Määrällisten tavoitteiden toteuma 7.11.2017 mennessä:

- Uutiskirjeet: 10 (tavoite 20)
- Hevosyrittäjyys-kyselyyn osallistuneet yrittäjät: 575 (tavoite 500 – 1000)
- Hevosalan mielikuvat-kyselyyn osallistuneet kuluttajat / kuluttajaneeli: 3055 (tavoite 1000 – 3000)
- Hyvien käytäntöjen videot ja uudet viestinnän keinot:
 - o Uudistuva hevostalous-YouTube kanavalla luentotaltioiteja ja yrityskohde-esittelyitä: 92
 - o Näyttökertoja kanavalla: 9694
- Mukana olevat asiantuntijat (Seminaarien ja Hevosyrittäjäuutisten luennoitsijoiden lkm): 79
- Kansainvälisyys, kumppanuudet: 1 (Hanke esillä posterina kansainvälisessä GEEC-konferenssissa)
- Verkkoinfot, 'yrittäjäkahvilat': 13 (tavoite noin 8 kpl / vuosi)
- Osallistujat verkkoinfoihin: (tavoite 100 osallistujaa /verkkoinfo)
 - o paikan päällä: 10-120 osallistujaa /info
 - o verkkoinfoihin osallistujat 20-40/info & tallenteen katsojat: 30-300 kertaa / tallenne
- Yhteistyössä mukana olevat organisaatiot ja aluehankkeet: 28 (ohjausryhmäläiset ja asiantuntijatyöryhmien jäsenet Yrittäjyys- ja Asiakkaat-työryhmissä), (tavoite noin 30)
- Medianäkyvyys: yhteensä 47 juttua
- Seminaarit, kohtaamispaikat, hankevetäjien tapaamiset, workshopit : 7 (tavoite 5-8/vuosi)
- Osallistujat seminaareihin: 120
- Tapahtumat, joissa hanke on ollut esillä: 5
- Facebook-tykkäykset: 716
- Twitter-seuraajat: 172

Virtuaaliluonto

Lahden ammattikorkeakoulun vetämän hankkeen tavoitteena on pitkällä tähtäimellä lisätä matkailijamääriä suomalaisissa luonto- ja maaseutumatkailukohteissa ja kehittää matkailun digitaalista osaamista Suomessa. Hankkeen tuloksena luodaan matkailijalle mahdollisuus testata kohde/palvelu ensin virtuaalisesti ennen matkustuspäätöksen tekemistä.

| | Lkm (vuoden 2016 lopussa) | Tavoite |
|---|---------------------------|---------|
| Hankkeessa kehitetyt uudet tuotteet ja menetelmät | 1 | 1 |
| Yritysten yhteisten uusien palveluiden / tuotteiden määrä | - | 5 |
| Hankkeessa mukana olevien yritysten määrä | 30 | 30 |
| Hankkeessa mukana olleiden muiden toimijoiden määrä | 6 | 20 |

Määrällisten tavoitteiden toteuma 9.11.2017 mennessä:

- Julkaisut&tutkimukset: 7 kpl
- Videot: 25 kpl
- 360-videot: 7 kpl
- Internet of things –kokeilut: 1 kpl
- Lisätty todellisuus –kokeilut: 1 kpl
- Peli -kokeilut : 1 kpl
- Verkkoportaali osoitteessa virtual.outdoorsfinland.fi avattu kesäkuussa 2017, osittain kesken
- Facebook –tykkääjät: 9501
- Instagram –seuraajat: 404
- YouTube –tilaajat: 38
- Yhteistyöyritykset: 11 kpl

Liite 5. Lähdeluettelo

Antikainen J. et al. Mahdollistavaa maaseudun kehittämistä. Selvitys alueellisten ja paikallisten maaseudun kehittämissuunnitelmien vaikuttavuudesta sekä ehdotus vaikuttavuuden mittarien kehittämisestä, 2015.

http://www.mdi.fi/content/uploads/2015/10/Mahdollistavaa_maaseudun_kehittamista.pdf

ENRD, Promoting Village-based Tourism in Finland, 2014

http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/app_templates/enrd_assets/pdf/gateway/Project-life-cycle_FI_final_06.2014.pdf

ENRD, Implementation of National Projects in Finland, 2014

https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/assets/pdf/gateway/FI_National_project_final_0614.pdf

Hämeen ELY-keskuksen maaseuturahastoa koskevat vuosikertomukset 2007 - 2016

Hämeen ELY-keskus, kysely valtakunnallisille hankkeille, 2012

Keränen R. et al, Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma 2007-2013, arviointiraportti vuodelta 2011

Maaseutuviraston ohjeessa valtakunnallisten hankkeiden toteuttamisesta ja niiden valinnassa noudatettavasta menettelystä (Dnro 1444/23/2008)

Pro Luomu, Hyvä käytäntö: FFI-hankkeen Fact Finding -matkat, 2017

<http://proluomu.fi/wp-content/uploads/sites/3/2012/09/hyva-kaytanto-fact-finding-matkat.pdf>