

# **Pohjois-Suomen maakuntaohjelmien 2014–2017 arviointi**

**Kainuu, Keski-Pohjanmaa, Lappi ja Pohjois-Pohjanmaa**

Loppuraportti, lokakuu 2016

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>3</b>
<b>2 ONKO POHJOIS-SUOMEN MAAKUNNILLA KANTTIA UUDISTUA?</b> .....	<b>5</b>
2.1    Maakuntaohjelman vaikuttavuus .....	5
2.2    Maakunnallinen yhteistyö .....	6
2.3    Vähähiilisyys ja ilmastovastuullisuus .....	6
2.4    Ennakointi ja resilienssi.....	6
2.5    Maakunnallinen aluekehittämisjärjestelmä .....	7
<b>3 MAAKUNTAKOHTAISET HAVAINNOT JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>8</b>
3.1    Kainuu .....	8
3.2    Keski-Pohjanmaa.....	14
3.3    Lappi.....	20
3.4    Pohjois-Pohjanmaa .....	27

## 1 JOHDANTO

Tässä raportissa on esitetty tiiviisti Pohjois-Suomen maakuntien – Kainuun, Keski-Pohjanmaan, Lapin ja Pohjois-Pohjanmaan – maakuntaohjelmien ulkopuolisen arvioinnin keskeiset havainnot, johtopäätökset ja kehittämissuhteet. Raporttiin on koottu seuraavaan päälukuun kaikkia maakuntia koskevat ytimekkäät kehittämissuhteet ja sen jälkeen kolmanteen päälukuun maakuntakohtaiset havainnot, johtopäätökset ja kehittämissuhteet.

Arvioinnin kohteena olleet maakuntaohjelmat on laadittu kaudelle 2014–2017. Arviointi kohdistui maakuntaohjelmien vaikuttavuuteen ja koko maakunnallisen aluekehittämissuhteiden toimivuuteen. Arvioinnin päätavoite oli selvittää kunkin maakuntaohjelman tuloksellisuus ja vaikuttavuus, tulosten ja vaikutusten saavuttamista tukeneet ja haitanneet tekijät sekä arvioinnin tekijöiden näkemykset siitä, miten tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta voitaisiin parantaa.

Arviointi tehtiin kaikille maakunnille yhteisellä tavalla, mutta tulokset on raportoitu maakunnittain. Arvioinnin tavoitteena oli

- arvioida yleiset ja maakunnittaiset keskeiset toimintaympäristön muutokset, joilla on ollut vaikutusta maakuntaohjelmien tavoitteiden osuvuuteen sekä ohjelmien tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen
- arvioida maakuntaohjelman toimeenpanoa, seurantaa ja sisäistä arviointia sekä näiden laatua (verkostoituminen ja vuorovaikutus)
- arvioida rahoitusvälineiden vaikuttavuutta ja riittävyyttä suhteessa asetettuihin tavoitteisiin
- selvittää asiantuntijahaastatteluin ja/tai -kyselyin, mahdollisimman laajasti ja tasapuolisesti, maakuntaohjelmien eri vaikutuskohteet, toimenpiteiden vaikuttavuus suhteessa asetettuihin strategisiin tavoitteisiin sekä toiminnan vahvuudet, mahdolliset ongelmat ja arvioitsijoiden suositukset toiminnan kehittämiseksi

Alla olevaan taulukkoon 1 on summattu tarkemmin arviointinäkökulmat, joita arvioinnissa tarkasteltiin jokaisen maakunnan osalta erikseen. Tässä arvioinnissa on pyritty myös vertaamaan havaintoja ja johtopäätöksiä sekä peilaamaan kehitystä MDI:n toteuttaman edellisen Pohjois-Suomen maakuntaohjelmien arvioinnin tuloksiin. Edelliseen arviointiin nähden tässä työssä huomioitavaksi nostettiin kaksi uutta erityistä näkökulmaa, jotka ovat a) ennakoitavien näkökulma sekä siihen liittyen työ- ja elinkeinoministeriön ohjeistama muutosjoustavuus (resilienssitarkastelu) sekä b) EU:n rakennerahastotoiminnan kautta seurattava vähähiilisyys-teema sekä ilmastovastuullisuus.

Taulukko 1. Arviointinäkökulmat

<b>VAIKUTTAVUUS</b>	Ohjelmavalmistelu ja strategiavalinnat Ohjelman ohjaavuus ja toteutuminen
<b>YHTEISTYÖ</b>	Yhteistyön vahvistaminen Työnjako ja sitoutuminen
<b>VÄHÄHIILISYYS JA ILMASTOVASTUULLISUUS</b>	Kansallisten ja EU-periaatteiden mukaan toimiminen sekä toimenpiteet vähähiilisyys- ja ilmastovastuullisuuden edistämiseksi
<b>ENNAKOINTI JA RESILIENSSI</b>	Maakunnallinen toimintamalli ja työ tulevaisuuteen varautumiseksi ja haavoittuvuuden vähentämiseksi
<b>MAAKUNNALLINEN ALUEKEHITTÄMISSUHTEET</b>	Uudistustarpeet sekä maakunnan ja maakuntaohjelman tulevaisuus

Arviointi toteutettiin tiiviillä aikataululla elokuun ja lokakuun välisellä ajanjaksolla. Työn aloituspalaveri ja maakuntien yhteinen suunnittelukokous pidettiin 18.8.2016. Arvioinnin toteutussuunnitelmaa täsmennettiin maakuntien yhteisessä palaverissa 30.8.2016. Tiedonhankinta tapahtui elo-syyskuussa niin, että MDI kävi läpi arviointikysymysten kautta maakuntaohjelman vaikuttavuuteen ja tavoitteiden toteutumiseen maakuntien osoittamaa taustamateriaalia ja TOPSUja. Jokaisen maakuntaohjelman toteutumisesta toteutettiin laaja arviointikysely 6.–20.9.2016 välisenä aikana maakuntien osoittamille vastaajille. Taulukossa 2 on esitetty tarkemmin maakuntakohtaiset vastaajajoukot, vastausten määrät ja vastausprosentit. Kustakin maakunnasta valittiin lisäksi haastateltavaksi 7–9 haastateltavaa. Yhteensä toteutettiin 30 haastattelua (taulukko 3). Haastattelut toteutettiin 1.–23.9.2016 välisenä aikana ja haastattelun kesto vaihteli 30 minuutista 50 minuuttiin.

Taulukko 2. Arviointikyselyjen taustatiedot

	Vastaajajoukko	Vastausten määrä	Vastausprosentti
<b>Kainuu</b>	345	106	30,7 %
<b>Keski-Pohjanmaa</b>	349	118	33,8 %
<b>Lappi</b>	456	193	42,3 %
<b>Pohjois-Pohjanmaa</b>	272	67	24,5 %
<b>Yhteensä</b>	1422	484	34,0 %

Taulukko 3. Haastateltavat maakunnittain

	Haastateltavat	Haastateltu
<b>Kainuu</b>	8	8
<b>Keski-Pohjanmaa</b>	9	9
<b>Lappi</b>	7	6
<b>Pohjois-Pohjanmaa</b>	7	7
<b>Yhteensä</b>	31	30

Materiaalin keräämisen jälkeen toteutettiin 26.–30.9.2016 välisenä aikana työpajakerros (taulukko 4), joissa käytiin läpi arviointihavaintoja, syvennettiin alustavia löydöksiä sekä haastettiin arvioinnin pohjalta maakuntia kaikkein kiperimmistä kysymyksistä. Samalla tarkoitus oli myös suunnata katsetta tulevaan ja nostaa esille tulevaisuuden maakuntaa koskevia tärkeimpiä huomioita. Siten jokaisen maakunnan kohdalla on esitetty tässä raportissa nelikenttä, johon on koottu eväitä jokaisen maakunnan aluekehittämissuunnitelman tulevaisuuteen.

## 2 ONKO POHJOIS-SUOMEN MAAKUNNILLA KANTTIA UUDISTUA?

Tähän lukuun on koottu tiiviisti kaikkia Pohjois-Suomen maakuntia koskevat johtopäätökset ja kehittämissuositukset arvioinnin näkökulmien mukaisesti. Arvioinnin pääkysymyksiin on pyritty esittämään vastaukset seuraavissa alaluvuissa.

### 2.1 Maakuntaohjelman vaikuttavuus

**KEHITTÄMISEHDOTUS:** Maakunnallinen aluekehittämistyö kohti rullaavaa strategiaproessia

Maakuntaohjelmatyössä ja ylipäätään aluekehittämisessä on jo pitkään haikailtu ja huudeltu rullaavamman strategiaproessin perään. Tähän on tartuttava joka maakunnassa, ja rakennettava uudenlaista toimintatapaa strategian kokoamiseen ja toteuttamiseen. Kevyempi ja rullaavampi strategiatyö tarkoittaa prosessia, jonka puitteissa keskustelua maakunnan strategisista tavoitteista käydään systemaattisesti kerran, pari vuodessa. Tämän kaiken tarkoitus on vähentää paperin määrää, lisätä strategian käytännön yhteyttä sekä yhdistää vahvemmin ennakointityö strategian valmisteluun ja toteuttamiseen.

Maakunnan omaan käyttöön strategiaksi riittää yksi tiivis ja ymmärrettävä A4, jossa kuvataan tavoite, tärkeimmät ilmiöt tai teemat, joihin maakunnassa tehdään töitä ja kuvataan ymmärrettävästi logiikka, miten strategiaa toteutetaan ja seurataan. Rullaavampi strategiaproessi edellyttää valmistelutyön ketjuttamista maakunnan eri organisaatioissa niin, ettei tulppia synny tiedon vaihtoon puolin ja toisin.

**KEHITTÄMISEHDOTUS:** Eron ylidemokratisoitumisesta valintojen tekemisessä ja osallistumisessa

Maakuntaohjelman tarkoitus on koota koko maakunnan tahtotilaa, tavoitteita ja tekemistä yhteen, jolloin lähtökohtaisesti se plussaa vain yhteen eri asioita. Lisäksi sen tarkoitus on ohjata maakuntaa kohti tulevaisuutta ja toimia strategiana. Strategia ja sen erottuva kärki tarkoittaa poisvalintoja. Ohjelmassa tulee tuoda selkeämmin ero esille maakunnan kannalta tärkeimmissä asioissa ja muissa ”nice-to-know” ja edunvalvonta-asioissa. On eri asia, sopiiko joku sisältö tai eri tahoilta nousevat huudot maakuntaohjelmaan vai toteuttavatko ne maakuntaohjelmaa ja vievätkö ne yhteisiä isoja tavoitteita eteenpäin. Tällöin kaikkia ei myöskään tarvitse pitää tavan vuoksi asioiden valmistelussa mukana, vaan katsoa vahvemmin tarpeen ja aihepiireihin tarvittavan osaamisen ja näkemyksen mukaan.

**KEHITTÄMISEHDOTUS:** Digiloikka maakuntaohjelmiin

Maakuntaohjelmatyö on jokaisessa maakunnassa varmaa ja ammattitaitoista työtä ja löytänyt uomansa pitkän historian myötä. Kokemus näkyy varmoina otteina ja vakiintuneina hyvinä käytäntöinä, mutta myös osaltaan vaarallisella tavalla. Lopputuotos ja prosessi maistuu edelleen monilta osin faxin ja konekirjoituksen aikakaudelta. Maakuntaohjelma syntyy toki vahvalla valtion ohjaamalla rakenteella ja kaavalla, mutta jokaisessa maakunnassa on silti mahdollisuus tehdä sekä lopputuotoksesta että prosessista omannäköinen.

Maakuntaohjelmatyö kaipaa kokonaisuutena digiloikan. Ohjelmatyöhön ja viestintään tarvitaan dynaamisempi, helpompi ja avoimempi toimintatapa, jolla voidaan esittää lopputuotos ja viestiä myös ohjelman toteutusaikana. Kuka tekee maakunnallisesta kehittämisestä ensimmäisen sovelluksen, joka

kertoo maakunnan kehityksestä, kehittämisen painotuksista ja tuuttaa ajankohtaista tietoa käytännön kehittämisestä toimien samalla vaikkapa vuorovaikutuskanavana? Tai missä kerrotaan ensimmäisenä maakunnan tilanteesta kiertävällä videoblogivuoroilla? Missä twitter, pinterest, padlet tai mikä tahansa muu kanava tai työkalu alkaa elää aidosti ennakoitifoorumina? Miten digivälineillä voidaan tukea tai jopa korvata perinteisen kuivakoita palaverieita?

## 2.2 Maakunnallinen yhteistyö

**KEHITTÄMISEHDOTUS:** Yhteistyötä tulee optimoida, ei maksimoida

Maakunnallinen ja ylimaakunnallinen yhteistyö on monella tavalla yleisellä tasolla puhuttaessa utuista ja ylevää sekä osin korostetun itseisarvoista. Käytännön yhteistyö rakentuu maakunnallisen yhteisen tilannekuvan ja tahtotilan muotoilun kautta sekä sen jälkeen kunkin tahon toimista yhtenevien tavoitteiden eteen, sisältöjen kautta rakentuvien toimenpiteiden ja hankkeiden kautta. Näissä kaikissa yhteistyön maksimointi, kaikkien mukana pitäminen ja edustuksellisuuden valvominen ja yliorganisoituminen ei tulisi olla päätavoite. Yhteistyö toimii ja on hedelmällistä, kun siitä kaikki osapuolet saavat jotain. Tämä edellyttää kiinnostavia sisältöjä, joiden ääreen kokoontua.

Pikemminkin tarkoituksenmukaisten (ja osin uusien ja yllättävien) kokoonpanojen mietintä niin maakuntaohjelman kuin eri teemojen valmistelussa ja toteuttamisessa voisi tuottaa monissa tilanteissa paremman lopputuloksen. Tilaa tulisi antaa myös innokkaille tahoille ja tulieluiseille vetäjille esimerkiksi hankevalmisteluissa. Samalla voidaan antaa tukea yhteistyön rakentamisessa maakunnan kannalta tarkoituksenmukaiseen suuntaan.

## 2.3 Vähähiilisyys ja ilmastovastuullisuus

**KEHITTÄMISEHDOTUS:** Vähähiilisuudelle ja ilmastovastuullisuudelle merkitys, maastoutus ja tulkinta joka maakuntaan

Vähähiilisyys ja ilmastovastuullisuus ovat joka maakunnassa vailla riittävää aukipurentaa, osin ylhäältä annettua pakkopullaa. Kriteereinä nämä on otettu varsin kevyesti hankevalinnassa, vaikka moni maakuntaohjelman sisältö ja toteutetut toimenpiteet vähähiilisyyttä ja ilmastovastuullisuutta tukevatkin.

Käsitteille ja ilmiöille on annettava maakunnan kannalta olennainen merkitys. Uuden ohjelman valmistelussa ja toteutuksessa on löydettävä maakunnan näköinen tulokulma ja tulkinta siitä, miten näitä isoja tavoitteita kohti mennään ja mitkä ovat käytännön toimet vähähiilisuuden ja ilmastovastuullisuuden edistämiseksi. Kaikissa Pohjois-Suomen maakunnissa vähähiilisyys ja ilmastovastuullisuus näyttävät yhä enenevässä määrin myös sisäänrakennettuna elinkeinoelämän kilpailukykytekijänä, sillä erityisesti esimerkiksi bio- ja kiertotalous ovat maakuntien merkittäviä kärkiä ja mahdollisuuksia.

## 2.4 Ennakointi ja resilienssi

**KEHITTÄMISEHDOTUS:** Ennakointi osaksi jokaisen arkea

Ennakointi- ja strategiatyötä halutaan joka maakunnassa viedä kohti yhteisen tilanne- ja tulevaisuuskuvan jatkuvaa päivittämistä. Kokonaisuutena toivotaan enemmän yhteistä viestintää ja vuorovaikutusta niin, että ennakoititieto kumuloituu sekä yksilötason että yhteiseksi ymmärrykseksi ja päätösten

tueksi. Aluekehittäminen edellyttää yhä enemmän joustavuutta ja reagoitakykyä esille nostavaa resilienssipolitiikkaa ja siten ennakoitakyvykkyyden vahvistamista niin organisaatio- kuin aluetasolla. Tämä tarkoittaa, että ennakointi on elimellinen osa maakunnallista kehittämistä – ei erillisenä saarekkeena tai pelkkää keskustelua tulevaisuudesta vain muutamien ihmisten ja organisaatioiden työnä. Ennakointi tarvitsee jatkuvasti uusia signaaleja ja herättelyjä niin maakunnan sisältä kuin ulkoa.

Ennakointia ei voi myöskään tehdä ilman tehokasta viestintää. Ennakointiin kuuluu erottamattomasti digitaalisten työkalujen käyttö ja sosiaalisen median valjastaminen heikkojen ja äänekkäiden huutojen keräämiseen ja niistä eteenpäin kertomiseen. Ennakointitiedolla on merkitystä vain, kun se tavoittaa laajemman piirin. Sisältö on onnistuttava purkamaan ymmärrettävään muotoon, jolloin se sisäistetään paremmin. Ennakointi liittyy jokaisen arkeen ja on vähintäänkin jokaisen maakunnan kehittäjän tehtävä.

## 2.5 Maakunnallinen aluekehittämisjärjestelmä

**KEHITTÄMISEHDOTUS:** Strategista otetta vahvemaksi uudessa maakunnassa

Vaikuttavuuden näkökulmasta uudessa maakunnassa on entisestään vahvistettava strategista otetta maakunnalliseen kehittämiseen. Uudistuksessa on tärkeää turvata laaja aluekehittämisen näkökulma niin, ettei aluekehittäminen ja siten myös maakuntaohjelma jää soten varjoon irralliseksi osaksi uuden maakunnan toimintaa. Aluekehittäminen ja aluekehittämispalvelut tulee nähdä eri sektoripolitiikkoja yhdistävänä ja yhteen nivovana kokonaisuutena, jonka avulla luodaan maakunnalle tulevaisuuden näkymää ja yhteiset tavoitteet sekä vahvistetaan kykyä mukautua muutoksiin.

Lisäksi strateginen ote tarkoittaa sitä, että ohjelmassa (strategiassa) asetettavat toimenpiteet ovat synkronissa resurssien kanssa ja toisaalta rahoitusvälineet ovat synkronissa keskenään tukien toisiaan. Vaikka kutakin rahastoa ja resursseja ohjaavat tietyt erilliset lainsäädännöt ja reunaehdot, maakunta-uudistuksessa maakunnalliset resurssit on koottu entistä vahvemmin saman katon alle. Siten avautuu mahdollisuus entistä kokonaisvaltaisemmalle otteelle rahoituksen ohjaamisessa.

### 3 MAAKUNTAKOHTAISET HAVAINNOT JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä pääluvussa esitetään arviointihavainnot ja johtopäätökset kunkin maakunnan osalta arvioinnin viitekehityksen mukaisesti jaoteltuna. Lisäksi jokaisen arviointinäkökulman yhteydessä on esitetty arvioinnin sparrauspajakierroksella esitetty haaste maakunnan kehittäjille. Nämä on nostettu omiin laatikoihinsa tekstikappaleiden lomaan. Maakuntakohtaiset kehittämis ehdotukset esitetään kootusti maakuntakohtaisen osion viimeisessä osiossa.

#### 3.1 Kainuu

##### Maakuntaohjelman vaikuttavuus

Kainuun maakuntaohjelma valmisteltiin laajalla joukolla. Kaikille annettiin mahdollisuus osallistua valmisteluun, mutta yritysten ja kolmannen sektorin aktiivisuus jäi syystä tai toisesta vähäiseksi. Kyselyn vastausten mukaan valmisteluun ei saatu edellisohjelmaan verrattuna yhtä hyvin kaikkia relevantteja tahoja mukaan. Jatkossa tulevaisuustyötä – niin strategioita kuin ohjelmiakin – on tehtävä laajalla joukolla ja pyrittävä saamaan näkemyksiä valmistelutyöhön myös tavanomaisen kehittämisspiirin ulkopuolelta.

Maakuntaohjelman teemat ovat tuttuja ja turvallisia, ehkä myös fokuksen ja jänteveyden kustannuksella. Maakuntaohjelma on kehittämistoimia yhteen kokoava paperi, eräänlainen maakunnallinen tuoteseloste siitä, mitä alueen kehittämiseksi ollaan lähivuosina tekemässä. Kyselyn vastausten perusteella valmistelussa on kuitenkin onnistuttu tekemään oikeita valintoja ohjelman sisällöiksi. Tässä on onnistuttu jopa edellistä ohjelmaa paremmin. Kyselyn perusteella vastaajat näkevät maakuntaohjelman myös suunnanneen alueen kehitystä aiempaa paremmin. Toisaalta kuitenkin kyselyn vastauksissa nähdään, että valmisteluprosessissa ei ole edelliseen ohjelmavalmisteluun verrattuna onnistuttu yhtä hyvin sovittamaan yhteen erilaisia intressejä tai tavoitteita. Ohjelman vahvuus nähdään siinä, että se mahdollistaa hyvin erilaiset toimenpiteet. Siksi lähes kaiken tekemisen saa halutessaan ”sopimaan” maakuntaohjelmaan. Ympäryöreydestä ja väljyydestä huolimatta kyselyn vastausten perusteella maakuntaohjelma kuitenkin ohjaa muiden maakunnallisten ohjelmien ha hankkeiden sisältöä. Jatkossa ohjelmavalmistelu tulee pitää jäntevänä loppuun saakka ja pystyä rajaamaan ohjelman sisältöjä tiukemmin. Strategisen ohjelman tekeminen ei voi olla tasajakoa tai syntyä huutoäänestyksellä.

Ohjelman toteutus on kärsinyt talouden laskusuhdanteesta, mistä johtuen yleinen aktiivisuus on Kainuussa jäänyt vähäiseksi. Erityisesti yrityspuoli nähdään jopa lamaannuksen tilassa. Parhaiten ohjelman tavoitteiden arvioidaan toteutuneen biotalouden ja matkailualan (ml. palvelut) kehittämisessä, heikoimmin puolestaan kaivannaistoiminnan kehittämisessä sekä osaavan työvoiman saatavuuteen liittyvissä kysymyksissä. Kaivannaistoiminnan kehittäminen onkin viime vuosina törmännyt umpikujaan, mikä heijastuu varmasti osittain myös osaavan työvoiman kysymyksiin. Vaikka megaluokan läpimurrot puuttuvatkin, maakuntaohjelman myötävaikutuksella on saatu käyntiin paljon pieniä pyrintöjä, joissa on positiiviset näkymät. Näiltä osin uusia kasvun ituja on varmasti onnistuttu kylvämään.

Kuten koko maassa, myös Kainuussa maakunnan kehitys polarisoituu – Kajaani ja Sotkamo menestyvät ja reuna-alueet kuihtuvat. Eräs maakuntaohjelman keskeisistä tehtävistä on aiemmin ollut kehityksen tasa-painottaminen koko maakunnassa. Tällä hetkellä näyttää siltä, ettei nykyinen ohjelma ole täysin onnistunut. Ohjelman vaikuttavuus syntyy merkittävilta osin valmisteluvaiheessa ja konkretisoituu käy-



tännön hanketoimintana ohjelman toteutusaikana. Vaikuttava ohjelma syntyy yhteisesti oivalletusta tulevaisuudesta, ymmärretyistä ja viestityistä tavoitteista, kehittämistoimintaan osallistuvien henkilöiden keskinäisestä luottamuksesta ja sitoutumisesta sekä halusta toimia avoimesti ja jakaa tietoa. Viime kädessä vaikuttavuudessa on kyse yksittäisten tekojen ja toimenpiteiden yhteisvaikutuksesta – yksin ei kukaan kehittämisen suuntaa käännä.

**Haaste:**


Maakuntaohjelma(työ) on liian väritöntä ja mautonta. Keskitietä kulkemalla Kainuu kuihtuu väistämättä.

- Tekemällä samoja asioita samoilla kokoonpanoilla samalla tavalla kuin ennen saa entistä
- Voisiko ohjelman sisältöjä ja rakennetta sekä termejä ja toimintatapoja tuuletella saaden uudenlaista ja rohkeaa otetta maakunnalliseen kehittämiseen ja yhteisen näkemyksen muodostamiseen (vrt. Lappi-sopimus)?

**Haaste:**


Kainuussa ei uskalleta onnistua.

- Uskaltaako kukaan uskoa ja puhaltaa eloa maakuntaan? Kehittäjien lannistuminen on kuolinisku Kainuulle.
- Tukehtuuko sanat uusista avauksista ja ennalta arvaamattomista tuloksista huulille jo ennen kuin niitä on ehditty edes sanoa ääneen?
- Valtaosa vaikuttavuuden iduista kylvetään valmistelussa, jolloin luodaan yhteistä ymmärrystä ja innostusta sekä sitoutumista tavoitteiden toteuttamiseen. Vastustajia ei ole pakko roikottaa kaikessa mukana.

## Maakunnallinen yhteistyö

Yhteistyö ja sen merkitys maakuntaohjelman toteutuksessa saa Kainuussa monia tulkintoja. Näkemykset yhteistyön kehittymisestä maalaavatkin 180 asteen panoraamakuvan. Osa kyselyyn vastaajista vannoo yhteistyön voimaan ja mahdollisuuden kääntää kehityksen kulku. Toinen osa näkee yhteistyön merkityksettömänä puuhasteluna, jonka avulla ei ole mahdollista vaikuttaa kehityksen isoon kuvaan. Erityisen hyvin yhteistyön arvioidaan kehittyneen rahoittajien välillä. Etenkin edelliseen maakuntaohjelmaan nähden yhteistyö toimii tällä hetkellä jouhevammin maakuntaliiton ja ELY-keskuksen välillä. Kokonaisuudessaan maakunnan keskeiset kehittämistoimijat ovat olleet varsin sitoutuneita yhteisten toimenpiteiden toteuttamiseen.

Kainuussa kehittämistyön ammattilaiset muodostavat pienen ja varsin tiiviin kehittäjäverkoston. Pienuuden etu näkyy tiiviinä yhteistyönä käytännön toiminnassa. Maakuntaohjelman kehittämisen näkökulmasta kunnat ovat käpertyneet kerälle, eikä kuntien kehittäjillä ole käytännön kosketuspintaa maakuntaohjelman puitteissa tehtävään työhön. Reuna-alueiden kuntien ja maakunnan keskusalueen (Kajaani, Sotkamo) erilaiset toimintaympäristöt tuovat haasteita yhteistyölle, koska kunnat painivat kehitysedellytyksiltään kahdessa eri sarjassa.

Kainuu on pyrkinyt varsin aktiivisesti yhteistyöhön muiden maakuntien kanssa. Kyselyn mukaan yllämainittu yhteistyö onkin yleistynyt ja Kainuu on mukana useissa isommissa hankekokonaisuuksissa. Myös kansainvälinen hankeraha kuumottaa.

**Haaste:**

Nälkämaan laulua veisataan kyllästymiseen asti. Yhteistyöstä puuttuu uudet duurivoittoisemmat veisut.



- Onko törmäytysten ja uusien oivallusten paikkoja ja tilaisuuksia riittävästi, joissa myös eri (kehittäjä)tahot saavat bensaa liekkeihin? Voiko maakuntaohjelmatyössä luoda tällaisille tilaisuuksille parempia puitteita?
- Kuntien tippumiseen kehittämistä ei ole varaa.
- Ihanko oikeasti Kainuussa ei tunneta ja tiedetä toisten tekemisistä?

**Vähähiilisyys ja ilmastovastuullisuus**

Vähähiilisyys ja ilmastovastuullisuus hämmentävät kehittäjiä Kainuussa. Tai pikemminkin rakennerahasto-ohjelmaan kirjattu 25 % vähimmäistavoite EAKR-rahoituksen käytöstä vähähiilisyyttä edistävään toimintaan kummastuttaa kainuulaisia. Näiden käsitteiden määrittely kaipaisi konkreettisia esimerkkejä siitä, mitä ne voivat kainuulaisessa ympäristössä tarkoittaa. Vähähiilisyys ja ilmastovastuullisuus nähdään kehittämistyön ammattilaisten puheena, jossa on valitettavan vähän lihaa luiden ympärillä. Teemat nähdään ja tunnustetaan ohjelmatasolla, mutta käytännön kehittämistyössä esimerkkejä on vielä vähän.

Toisaalta vähähiilisyys haluttaisiin nähdä myös hankehauissa selkeämpänä painotuksena. Välttämättä näitä teemoja ei tähän mennessä ole osattu oikealla tavalla korostaa hankevalinnoissa erityisenä kriteerinä ja siten suunnata näitä edistävään toimintaan kehittämisrahaa. Rohkeammalla painotuksella myös konkreettisia hankkeita lähtisi käyntiin nykyistä enemmän.

Kainuu on lähtökohtaisesti säästeliästä ja hiiliniukkaa elämäntapaa arvostava maakunta, jossa ihmisten luontosuhde ja kestävän kehityksen periaatteet ovat arjessa läsnä päivittäin. Näin ollen Kainuu on lähtökohdiltaan hyvin hiiliniukka ja myös ilmastovastuullinen verrattuna esimerkiksi etelä isoihin kaupunkeihin.

**Haaste:**

Vähähiilisyys ja ilmastovastuullisuus ovat pääosin sivuseikka ohjelman toteutuksessa.



- Mitkä ovat Kainuun näköiset tavoitteet ja toimet vähähiilisyyden ja ilmastovastuullisuuden eteen, jotta näillä termeillä olisi joku ihmisten ja yritysten arkea koskettava merkitys?

**Maakunnallinen ennakointi**

Kainuu on kärsinyt erityisen rankoista rakennemuutoksista, jälleen viime vuosina. Kovat kolaukset ovat suononiskuja maakunnan kehittämiseksi, ja samanaikaisesti rahkeet reagointiin ovat rajalliset. Kaivostuominnan ongelmat ja mahdollinen täydellinen alasajo sekä venäläisen matkailijavirran tyrehtyminen ovat olleet vaikeasti ennakoitavia muutoksia toimintaympäristössä. Toisaalta toimintaympäristö on koko ajan

myllerryksessä, eikä ohjelma estä siihen reagoitua. Uusilla kehittämistoiminnan versoilla haetaan laaja-pohjaista kasvua ja samalla vakautta. Maakunnan työpaikkakehityksen ja asukasluvun kehittymisen suhteen on oltu ylioptimistisia tavoitteita asetettaessa.

Ennakointitoimintaa on saatu jalkeille hanketoiminnan kautta. Kainuun kuiskintaa.fi-sivusto kokoaa ennakointitietoa, mutta jää sivuraiteelle, ellei toimintaa pystytä jatkamaan ja toimijajoukkoa laventamaan kaikkien kehittämistyötä tekevien keskuuteen. Kyselyssä tuleekin kritiikkiä siitä, että ennakointijärjestelmä ei tällaisenaan ole toimiva. Ennakointitoiminta ja sen systematisointi kaipaavat vielä skarppausta.

Kyselyn vastausten perusteella Kainuussa ollaan tyytyväisiä siihen, että maakuntaohjelma ja sen toteuttaminen perustuvat tilannekuvaan ja aluetuntemukseen. Vastaajien mukaan alueen kyky kestää muutoksia ja toipua niistä on parantunut maakuntaohjelman myötä. Siitä huolimatta suunnittelua on jossain määrin tehty vanhoilla pohjilla ja osa valituista painotuksista on päiväysvanhoja (esimerkiksi datacenterit). Vaikka ohjelman osumatarkkuus ei aina ole hyvä, aina on mahdollisuus reagoida ja tarkentaa suuntaa toteutuksen aikana. Kyselyn perusteella jonkin verran on kuitenkin kehittämistä siinä, missä määrin maakunnassa onnistutaan muuttamaan laaditut suunnitelmat käytännön toiminnaksi.

Kainuun kokemat kolaukset ovat jossain määrin vieneet uskoa kehittämiseen. Alaspäin osoittavat käppyrät vievät kehittäjiltä uskoa myös ennakointitoiminnan merkitykseen. Kyselyn vastausten perusteella myös toimijoiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja luottamuksessa on kehitettävää. Vaikka maakunta on pieni, yhteisiä kehittämisuskoa ja -intoa vahvistavia tilaisuuksia on yllättävän vähän. Jonkin verran on

#### Haaste:

Kainuu kuiskii – kuuleeko kukaan?



- Ennakointityön merkitystä ei ole riittävästi osattu perustella, jotta sitä tehtäisiin muutenkin kuin virkatyönä ja viranomaisten tueksi. Ennakointi on jokaisen päivittäistä työtä.
- Miten ennakointi voisi olla yhteisen tulevaisuuskuvan jatkuvaa päivittämistä, yhteistä viestintää ja vuorovaikutusta? Ja miten se kanavoituisi ja kumuloituisi päätösten tueksi ja yksilötason ymmärrykseksi?

### Maakunnallinen aluekehittämisjärjestelmä

Kainuussa on hallintokokeilun kokemusten pohjalta hyvät edellytykset rakentaa toimiva maakunta, jossa nykyiset maakuntaliiton ja ELY-keskuksen toiminnot yhdistyvät. Tätä edesauttavat myös toimiva yhteistyö ja hyvät henkilökemiat rahoittavien tahojen välillä. Uusille maakunnille ollaan kuitenkin säilyttämässä niin paljon tehtäviä, että kriittisimmät äänet kyseenalaistavat, pystyykö Kainuu kantamaan uskottavasti kaiken vastuun. Jonkin verran kehittäjiä huolestuttaa kunnan rooli tulevaisuudessa ja se, miten pienet kunnat jatkossa pärjäävät.

Sosiaali- ja terveystoimen palvelujen järjestäminen vetää uudessa maakunnassa valtaosan huomiosta, ja sen varjossa aluekehittämisen pitäisi pysyä mahdollisimman laaja-alaisena ja vaikuttavana. Siksi suunnitelmallisuutta ja strategista ajattelua ei tule jatkossa aliarvioida, vaan kaukoviisautta on hyvä olla. Kainuussa aluekehittämistä suuntaava maakuntaohjelma on ohjelmien ohjelma myös tulevaisuudessa. Lisäksi sen strategista ja ohjaavaa roolia halutaan vahvistaa.

Kainuussa nojataan vahvasti realismiin aluekehittämissjärjestelmän näkökulmasta – sisältö sanelee suunnan ja hallinto voi hakea uomansa sen jälkeen. Uudistuksen yhteydessä on hyvä miettiä, tarvitaanko kaikkia a) dokumentteja (maakuntasuunnitelma, -ohjelma, toimeenpanosuunnitelma) ja b) toimielimiä (MYR, hallitus). Lähtökohdaksi tulisi ottaa, mikä on kevyin mahdollinen rakenne hoitaa aluekehittämisen hallinto ottaen huomioon kansalliset ja EU:n hallinnolle asettamat velvoitteet.

#### Haaste:



Uudessa maakunnassa nykyiset maakuntasuunnitelmat, -ohjelmat ja topsut joutavat romukoppaan.

- Maakunnan on huolehdittava, että jatkossakin on prosesseja, joissa käydään lähtökohtiin, sisältöihin ja tavoitteisiin liittyvää keskustelua.
- Mikä on ns. pienimmän riesan tie jatkossa maakunnallisen virallisen näkemyksen muodostamiseen? Riittäisikö tekemistä kehystämään riittää valtion ja Kainuun neuvottelutuloksena syntyvä sopimus?

#### Vahvista

- Ennakointi ja tulevaisuustyö: perustellaan tulevaisuus niin, että suuntavaisto lisääntyy (sidosryhmät vahvemmin mukaan tuomaan heikkoja signaaleja)
- Vaikuttavuus (nuoret mukaan miettimään asioita; some mukaan)
- Maakuntakaava (MRL:n uudistamisen yhteydessä)
- Maakunnallisuus omana aitona tasona (rohkea oma näkökulma maakunnan ihmisten puolesta)
- Kansainväliset kontekstit (arjessa, ei strategiassa)
- Paikkaperusteinen ajattelu

#### Luo

- Ohjelman rakenne kolmitasoiseksi: 1) tiukat kehänkärjet, 2) vetovoima ja 3) vapaa raha luovudelle (100% raha, nopea reagointi)
- Ymmärrettävää tekstiä
- Yhden A4:sen ohjelma, jota viestitään tehokkaasti
- Uusia työpaikkoja!

#### Supista

- Pitää erillisiä strategiatyötä vähentää ja lisätä yhteistä
- Näennäistä holhous
- Tehtävien määrä ja normit (puhutaan toista ja tehdään toista)
- Päällekkäiset työryhmät: kiintiö kuinka monessa ryhmässä voi olla mukana ja kuinka monta ryhmää saa olla
- Vähemmän suunnittelua ja enemmän kokeiluja
- Ei virallisesti nimettyjä ryhmiä, pitää antaa kaikkien innostuneiden kukkien kukkia

#### Luovu

- Päätöksentekorakenteen vahvuus (MYR, valtuusto ja hallitus)
- Rahanjakoresurssien pirstoutuminen (erit. ELY+liitto rahoitus)
- Yhtiödemokraattisuus (sotii strategisen ajattelun kanssa)

### Kehittämisehdotukset

- **On valintojen aika.** Maakuntaohjelmassa on salonkisiistiä sisältöä, mutta se ei auta enää Kainuuta. Keskiverto ja pliisu ei muuta Kainuun kurssia. Kunnianhimoa tarvitaan siinä, että valmistelussa saadaan esiin aitoja valintoja ja kehittämisen kärkiä. Salonkisiistiin soisi säröjä ja useampia

sävyjä, kehittäjille vahvasti tunnetta siitä että tehdään kerrankin jotain uutta. Tarvitaan konkreettisia vaihtoehtoja, joita voi hakea ottamalla nykyistä enemmän nuoria mukaan valmisteluun tai antamalla valmistelun vetovastuu ulkopuoliselle.

- **Tarttukaa innostukseen.** Kaikkein tärkeintä kehittämisessä ovat idealleen ja työlleen omistautuneet ihmiset. Ohjatkaa ideat suotuisaan suuntaan ja antakaa innostuneelle porukalle kaikki mahdollinen tuki – erityisesti henkinen! Viestinnän sävy on kammettava Kainuussa positiiviseksi, samalla on oltava ylpeitä meneillään olevista asioista ja onnistumisista. Mahdollisten karikkojen osoittaminen tai ilkeämielisten jarruttajien torppaaminen auttavat innostuneita tiimejä eteenpäin. Tällaisen kulttuurin ja toimintatavan juurruttaminen kokeilukulttuurista on tärkeää kainuulaiseen kehittämiseen.
- **Luovaa nälkää yhteistyöhön.** Kainuussa yhteistyöfoorumit ovat hiipuneet ja kehittäjät tarvitsevat bensaa liekkeihin. Kohtalokkainta kehitykselle on kehittäjien innostuksen hiipuminen. Samalla on päästävä eroon liiasta konsensushakuisuudesta. Konsensusta tärkeämpää on, että idean takana seisova porukka uskoo tosissaan omaan tekemiseensä. Usein ajattelua avartaa, kun yhteistyöhön haetaan aktiivisesti uusia yllättäviä kombinaatiota (nuoret, eläkeläiset, järjestöt).
- **Vastuullinen ja visu.** Vähähiilisyiden ja ilmastovastuullisuuden osalta asiat ovat Kainuussa kunnossa, jos aluetta verrataan isompiin väestökeskittyymiin. Toisaalta vähähiilisyiden ja ilmastovastuullisuuden mahdollisuuksiin ei ole osattu riittävästi tarttua. Käytännössä alueella voidaan hakea lähestymistä ja työkalujen Kainuun ongelmiin: esimerkiksi digitaalisuuden avulla vähennetään ihmisten liikkumistarvetta, päivittäinen, helposti rukkaava arki, korostaa kainuulaista kestävää elämäntapaa.
- **Ennakointitalkoot.** Eri organisaatioiden on osallistuttava aktiivisemmin ennakointityöhön, että toimintaan saadaan isompi ryhtiliike. Käytännössä tulevaisuusfoorumien toiminta voitaisiin kytkeä yhä tiiviimmäksi osaksi muuta maakuntaohjelmatyötä. Samalla voitaisiin tehdä tarvittavat toimialakohdennukset niin, että kiinnostus ja omistajuus asioilla säilyy. Tällaisella mekanismilla ennakointitieto voitaisiin saattaa systemaattisemmin käyttöön päätöksenteossa. Heikkojen signaalien, haituvien, shyttäminen maailmalta on kaikkien tehtävä.
- **Sisällöt ensin, rakenne sitten.** Tulevaisuuden maakuntaa on rakennettava tarkoituksenmukaisuusperiaatteella resurssit silmällä pitäen. Vaikka nykyisissä maakunnissa on totuttu viemään aluekehittämistä nykyisen rakenteen kautta, uudessa tilanteessa on rohjettava kriittisesti arvioimaan kunkin toimielimen ja asiakirjan merkitystä. Esimerkiksi MYRin toiminta voitaisiin uudessa maakunnassa hoitaa esimerkiksi vahvistetun maakuntahallituksen tai sen nimeämän jaoston kautta.

## 3.2 Keski-Pohjanmaa

### Maakuntaohjelman vaikuttavuus

Keski-Pohjanmaalla maakuntaohjelma valmisteltiin tiiviissä aikataulussa. Liitolla oli vahva pyrkimys saattaa eri toimijoita yhteen, mutta käytäntö jäi kuitenkin vähän laimeaksi. Etenkin yritykset jäivät valmistelussa ulkokehälle. Jossain määrin valmistelussa korostettiin laajaa osallisuutta kenties analyttisyyden kustannuksella. Tämän lopputuloksena ohjelman teemat ovat isoja ja ympäröyöreitä. Välttämättä Keski-Pohjanmaalla ei ole ollut edes halua uudistaa maakuntaohjelmaa ja sen sisältöjä. Ohjelman rakenne ja teemat ovat tuttuja, ja niissä kehittäminen on sujunut hyvin – myös tuoreimpien tilastojen valossa. Vaikka tutuista teemoista tykätään, fokusointi olisi silti tarpeen.

Maakuntaohjelmalla on saatu aikaan hyvää kierrettä, esim. innovaatioympäristöjen ja osaamisen kehittämisessä. Isot indikaattorit ilahduttavat, ja vuosien työ tuottaa vihdoon tulosta. Nykyisen ohjelman vaikuttavuudesta on tosin vasta vähän viitteitä, mutta merkit vahvistavat samaa jatkumoa edellisiltä vuosilta. Maakuntaohjelman vaikuttavuus syntyy pääosin siitä, että muut kehittäjäorganisaatiot tahdistavat rytmensä maakuntaohjelman mukaan – tosin rahoituksen toiveessa. Kuntien rooli on itsenäisempi ja pitäisi jatkossa kytkeä tiiviimmin yhteen maakunnallisen kehittämisen kanssa.

Kyselyn perusteella suhtautuminen maakuntaohjelmaan ja sen vaikuttavuuteen on hyvin positiivista. Tällä jaksolla on onnistuttu edellistä ohjelmaa paremmin mm. kokoamaan maakuntaohjelman valmisteluun kaikki relevantit tahot sekä siinä, miten muut tahot ottavat maakuntaohjelman sisällöt huomioon omassa toiminnassaan. Lisäksi maakuntaohjelmalla nähdään tärkeä merkitys alueen edunvalvonnassa.

Keski-Pohjanmaan maakuntaohjelman toteutuksessa tavoitteet ovat kyselyn vastausten perusteella parhaiten toteutuneet suurteollisuuden toiminnan jatkuvuuden kohdalla, osaamisen lisääntymisessä ja koulutus- ja osaamistarpeiden ennakoinnissa, yhteisöllisyyden ja osallisuuden kasvattamisessa, kulttuurin ja liikunnan hyvinvointivaikutusten lisäämisessä sekä luonnonvarojen kestäväen käytön kohdalla. Maaseutu-teemassa erityisiä onnistumisia nähdään biotalouden mahdollisuuksien edistämässä, luonnonvara-alan tutkimus- ja kehitystoiminnan vahvistamisessa sekä maaseudun yritysten osaamisen, kilpailukyvyen ja kannattavuuden kehittämisessä.

Suhteessa heikoimmin ovat toteutuneet tavoitteet, jotka liittyvät osaamisrakenteen kansainvälisen kilpailukyvyen lisäämisessä, kansainvälisesti kilpailukykyisen toimintaympäristön rakentamisessa sekä hyvinvointialojen kansainvälistämisessä ja lasten ja nuorten syrjäytymisen ehkäisyssä. Myös saavutettavuuden kehittämisessä ei ole onnistuttu yhtä hyvin kuin monessa muussa sisällössä. Saavutettavuus koskee kansainvälisiä liikenneverkkoja ja maaseutua sekä yleistä saavutettavuutta.

**Haaste:**

Valmisteluvaihe tyytyi muuttamaan päivämäärän vanhan ohjelman kanteen. Valmistelussa ei haettu aidosti uusia sisältöjä.

- Nykyiset sisältövalinnat ovat tylsiä, joskin toimivia. Siksi isompaan sisällölliseen pölytykseen ei ollut halua.
- Ohjelman lopputulos jäi hiomatta. Kansainvälisyys ja älykäs erikoistuminen vain liimattiin lopussa ohjelman päälle.
- Onko Keski-Pohjanmaalla vaara jäädä jauhamaan aikanaan oikeita asioita liian pitkäksi aikaa?
- Valmistelun suurin merkitys oli saada toimijajoukko sitoutumaan (uudelleen) jo ennalta tuttuihin teemoihin.

**Haaste:**

Kehittäjillä on maha täynnä makeaa. Menestys on vienyt nälän kunnianhimoisista tavoitteista.

- Tunnuslukujen suotuisa kehitys on pitkän ja pitkäjänteisen työn tulosta, jossa mukana ovat olleet alueen teollisuus ja muu elinkeinoelämä, kaupungit ja kunnat, kehitysyritykset, korkeakoulut ja muut oppilaitokset – ja koko maakunta.
- Riittääkö maakunnassa nälkää menestykseen, kun vihdoin vuosien työn jälkeen päästään nauttimaan työn tuloksista?
- Maakuntaohjelma kannustaa alueen toimijoita ojentautumaan sisältövalinnoissaan samaan suuntaan.

**Maakunnallinen yhteistyö**

Keskipohjalainen kehittäjäklaani pitää tiivistä yhteyttä. Ulkopuolelta tiivis yhteisö näyttää vaikeasti lähestyttävältä, mikä on haaste avoimuuden näkökulmasta. Maakuntaohjelman rooli yhteistyön rakentamisessa nähdään välillisenä, koska käytännön yhteistyö saa muotonsa hankkeiden toteutusasteella. Edelliseen maakuntaohjelmajaksoon verrattuna yhteistyö on myös parantunut merkittävästi.

Hankkeiden ulkopuolinen yhteistyö näyttäytyy teemaryhmien työnä. Siellä kehittäjät rakentavat substanssisidonnaisesti yhteistä tilannekuvaa, mikä parantaa kokonaisuudessaan maakunnan valmiutta suunnata kehittämistoimintaa tarvittaessa uudelleen. Kyselyn perusteella maakuntaohjelma on edistänyt aiempaa ohjelmaa enemmän maakunnallista yhteistyötä ja erityisesti vahvistamalla yhteistyötä maakunnan sisällä. Ohjelma on myös tukenut vuorovaikutusta eri toimijoiden välillä.

Vaikka Keski-Pohjanmaa on useamman maakunnan rajalla, ylimaakunnallinen yhteistyö on kuitenkin vähäistä. Vaikka konkreettisia kehittämishankkeita on vähemmän, maakunta tekee kuitenkin tiivistä yhteistyötä mm. osaamisrakenteiden kehittämisessä Pohjanmaan ja Keski-Suomen maakuntien sekä Pohjois-Pohjanmaan kanssa.

**Haaste:**

Tiivistynyt yhteistyö sulkee tahtomattaan osaa kehittäjistä ulkopuolelle. Kaikki eivät mahdu samaan ryhmähalaukseen.

- Yhteistyö ja yksituumaisuus ovat parhaimmillaan kehitystä vauhdittavia drivereita. Pahimmillaan ne kääntyvät joukkotyhmyydeksi, joka estää näkemästä uusia mahdollisuuksia – ja uhkia.
- Pienen piirin kiva herättää ärsytystä ulkopuolisissa – onko tämä ansaittua kauteutta vai jotain muuta?
- Maakuntarajat näkyvät kehittämisessä liikaa. Keski-Pohjanmaa on toiminnallisesti yhtä Ylivieskan seudun ja Pietarsaaren seudun kanssa.

### Vähähiilisyys ja ilmastovastuullisuus

Vähähiilisyys ja ilmastovastuullisuus ovat haastavia ja jokseenkin epämääräisesti määriteltyjä teemoja. Kokonaisuutena maakuntaohjelman teemat ja painopisteet tukevat vähähiilisyyttä, mutta vähähiilisyys tai ilmastovastuullisuus eivät tavoitteina ole esillä maakuntaohjelmassa. Maakuntaohjelmaan nämä kytkeytyvät rakennerahasto-ohjelman kautta.

Käytännön hanketoiminnan tasolla on selviä hankaluuksia määritellä, milloin hanke on vähähiilinen ja milloin ei. Tästä johtuen hankkeet rahoitetaan sisältönsä perusteella muista kuin vähähiilisyyttä edistävästä EAKR-erityistavoitteista. Pääosin vähähiilisyys ja ilmastovastuu näkyvät toiminnassa lähinnä välillisesti – teemat ovat hakuvaiheessa esillä, mutta käytännön hanketoiminnassa ne eivät näy.

**Haaste:**

Maakuntaohjelmalla ja vähähiilisyystavoitteilla ei ole mitään tekemistä keskenään.

- Maakuntaohjelma ei tue vähähiilisyyttä. Eivätkä vähähiilisyyden tavoitteet tue maakuntaohjelman toteutusta. Asia kuuluu rakennerahasto-ohjelman toteutukseen.
- Ovatko vähähiilisyyden kriteerit hankevalinnassa epämääräiset? Ratkaiseeko ”päivän kunto” kirjautuuko hanke vähähiiliseksi vai ei?

### Maakunnallinen ennakointi

Pitkäjänteinen työ tuottaa Keski-Pohjanmaalla tulosta. Sen takia maakunnan ennakoititoimintaa on vaikea kritisoida. Ennakointityön onnistumista suitsuttavat perustelevat kantaansa alueen menestymisellä vaikeassa taloustilanteessa. Maakunnassa on varauduttu jo hyvin varhain nykymurrokseen ja työtä on tehty yhdessä alueen elinkeinoelämän kanssa. Maakunnassa on myös monipuolinen elinkeinorakenne, mikä tekee alueesta sitkeän ulkoisia shokkeja kohtaan. Kyselyn perusteella vastaajat arvostavat myös sitä, että maakuntaohjelman toteuttaminen perustuu tilannekuvaan ja aluetuntemukseen sekä sitä, että kehittämisresurssit on suunnattu tehtyjen valintojen mukaisesti. Lisäksi maakunnassa on selvä kyky muuttaa suunnitelmat käytännön toiminnaksi. Yli 80 % vastaajista näkee myös, että alueen kyky kestää muutoksia ja toipua niistä on parantunut maakuntaohjelmatyön myötä.



Tosiasia on kuitenkin, että ennakointi on sujunut virkamiesmäisellä poljennolla vanhoja käytäntöjä varjellen. Ennakointityö on tällä hetkellä osana henkilöiden toimenkuvia siten, ettei kukaan vastaa prosessin juoksuttamisesta kokonaisuutena. Tämä on selkeä heikkous, otona tehtävään ei saada tarvittavaa määrätietoisuutta ja systemaattisuutta. Myös kyselyn vastauksissa todetaan, ettei maakunnassa ole toimivaa ennakointijärjestelmää. Tästä johtuen silta ennakointityöstä toteutukseen on hatara, eikä maakunnassa ole kokonaiskuvaa siitä, miten ennakointitietoa parhaiten hyödynnetään käytännön suunnittelussa.

**Haaste:**



Ennakointityö on kehittäjien kupla, eikä ennakointiin ole maakuntaa koskettavaa järjestelmää.

- Ennakointityön päähuomio on kohdistunut työvoima- ja osaamistarpeiden ennakointiin. Näiden kohdalla työ on ollut systemaattista.
- Ennakointitoiminta kaipaa kokonaisuutena ryhti liikkeen ja leveämmät hartiat.
- Ennakointia tekevät kaikki. Siksi ennakointitietoa pitäisi kerätä laajemmin alueen toimijoilta
- Tavoittaako maakunnan sisäiset, kansalliset ja kansainväliset heikot ja vahvat signaalit Keski-Pohjanmaan kehittämistoiminnan?

### Maakunnallinen aluekehittämisjärjestelmä

Keski-Pohjanmaa on väkimäärältään pienin maakunta. Uudella maakunnalla on laaja tehtäväkenttä ja huomattavat vastuut. Onko realistista ajatella, että Keski-Pohjanmaa kykenee suoriutumaan kaikista sille annetuista tehtävistä ja velvollisuuksista. Uudistus on joka tapauksessa valtava mahdollisuus maakunnalle, ja siksi se on vietävä maaliin jouhevasti ja jäməkästi.

Uudessa maakunnassa aluekehittäminen taistelee paikasta auringossa. Sosiaali- ja terveyspalvelujen varjossa maakuntaohjelman painoarvoa ja strategista otettava on merkittävästi vahvistettava. Vaarana on, että aluekehittäminen surkastuu kapea-alaiseksi kasvupalvelujen organisoimiseksi ja laajempi kuva ja tahotila värityy yksiomaan soten sävyin.

Uudistuksen yhteydessä nykyisten suunnittelujärjestelmän osien tarpeellisuus ja soveltuvuus on analysoitava objektiivisesti. Uuteen maakuntaan kannattaa viedä mukana vain ne, jotka on toimiviksi todettu ja miettiä kaikki muu uudelleen mahdollisimman kevyeksi ja tarkoituksenmukaiseksi.

**Haaste:**



Uudistusta ei tule tehdä vanhassa pitäytyen ja entisiä aikoja muistellen.

- Hyvä on parhaan pahin vihollinen – ihan hyvään ei saa tyytyä, vana uudistuksen avaama muutoksen aikaikkuna kannattaa hyödyntää täysimääräisesti.
- Uudessa maakunnassa on tarpeen samanaikaisesti vähentää toimielinten ja dokumenttien määrää ja kasvattaa niiden painoarvoa, jotka uudessa järjestelmässä toimivat.

<p><b>Vahvista</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kumppanuus, keskinäinen luottamus ja roolijako sekä uskallus antaa vastuuta</li> <li>• Hallittu riskinotto, terve itsetunto maakuntana</li> <li>• Kansainvälisyys</li> <li>• Identiteetti (kumppanimaakuntana)</li> <li>• Yritysten ja nuorten osallistaminen (valmistelussa)</li> <li>• Yrityskeskeisyys</li> <li>• Edunvalvonta</li> <li>• Teemaryhmätyöskentelyn kehittäminen</li> <li>• Kasvupalvelut (työllisyys, yrittäjyys)</li> </ul>	<p><b>Luo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimiva ja kevyt ennakointijärjestelmä</li> <li>• Työllisyysväylät ja työllisyys</li> <li>• Strategisuus ja uusi malli yrittäjyyden vahvistamiseen</li> <li>• Ihan uusi, proaktiivnen, somekanavia hyödyntävä suunnittelujärjestelmä (rullaava suunnitelma ja toteutumisen todentaminen)</li> <li>• Foorumit yrityksille ja nuorille</li> <li>• Uusi toimintakulttuuri (kuntien pitää pystyä sisäistämään elinvoimarooi ja maakuntatason taas uusi oma rooli suhteessa kuntiin ja valtioon)</li> <li>• Seutukuntatason miettiminen osana uutta aluekehittämisjärjestelmää</li> <li>• Selkeä tavoitteiden kuvaaminen</li> </ul>
<p><b>Supista</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ylidemokratia - nopea päätöksenteko (luottamuksella): ei kaikkea laajaan päätöksentekoon</li> </ul>	<p><b>Luovu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turhat kokoukset ja alueen sisäinen edunvalvonta (katse ulospäin)</li> <li>• Rajat alueen sisällä</li> <li>• Turhat strategiat (kohti rullaavaa strategiaa)</li> <li>• Vanhat järjestelmät ja toimintakulttuurit (uudella orgaanilla on uusi oma kulttuuri)</li> </ul>

## Kehittämisehdotukset

- **Lääkärin määräyksenä ravistelua.** Ohjelman valmisteluun tarvitaan herättelyä ja ravistelua siitä, mitä jää nykyisen ohjelman ja toiminnan ulkopuolelle. Maakunnassa ei saa tuudittautua liiaksi hyvään oloon. Nyt on alettava hyvää kyytiä kylvämään uusia ituja ja lavennettava nykyisiä polkuja. Ennakointityötä vahvistamalla ohjelmaan saadaan uusia ajatuksia ruokkivampi ote. Ravistelun tuloksena maakuntaohjelmasta tippuvat myös rönsyt pois, jolloin jäljelle jäävät vain ne asiat, joihin pyritään ja pystytään maakuntaohjelmalla erityisesti vaikuttamaan.
- **Kurottakaa kauemmas!** Palkintokorokkeen lonkkalevossa on nähtävä kauemmas, tartuttava jo uuteen aaltoon ja uskallettava ottaa kunnianhimoisempia tavoitteita. Luottamuksen ilmapiirissä on mahdollisuus nostaa rimaa korkeammalle haastamalla rohkeasti nykyisiä valintoja ja toimintatapoja sekä tarjota vaihtoehtoisia visioita tulevaisuudesta.
- **Kuoroon lisää moniäänisyyttä.** Kehittäjien yhteistyötä tulee moniäänistää entistä vahvemmin yritysten ja yhdistysten äänillä niin ohjelma- kuin hankevalmistelussa. Pienen maakunnan maakuntarajoja tulee madaltaa jatkossa yhä enemmän, että uusille yhteyksille ja näkökulmille tulee tilaa.
- **Vähähiilisyydelle ja ilmastovastuullisuudelle uudet vaatteet.** Maakunnassa tehdään paljon työtä ja hankkeita, jotka ovat vähähiilisyttä ja ilmastovastuullisuutta edistäviä. Näitä on nostettava paremmin esille, koottava kehittäjien ammattitaidolla kokonaisuuksiksi ja puettava ymmärrettävään muotoon, jotta käsitteet saavat keskipohjalaisen asun.
- **Ennakointi hoi – älä jätä!** Maakunnallinen ennakointinäkökulma uhkaa valua kuin hiekka sormien välistä. Ennakointityö on ajettava uudelleen ylös vahvemmillä hartioilla, eri toimijoita osallistaen ja sitouttaen. Ennakointi vaatii systemaattista otetta niin, että tieto ja heikommatkin signaalit kanavoituvat jaetuksi ymmärrykseksi päätösten ja valintojen tueksi.

- **Maakuntaohjelmalle painoarvoa ja strategisuutta.** Maakuntaohjelma painoarvoa ja strategisuutta tulee kasvattaa. Maakuntaudistus antaa mahdollisuuden pienelle maakunnalle rakentaa ja miettiä joustavan ja omannäköisen maakuntaviraston ja toimintamallin aluekehittämiselle. Täähän Keski-Pohjanmaan kannattaa tarttua.

### 3.3 Lappi

#### Maakuntaohjelman vaikuttavuus

Lapin maakuntaohjelman eli Lappi-sopimuksen valmistelu tehtiin laajan ja osallistavan prosessin kautta. Tiiviimmän valmistelun piirissä olivat tutut kehittäjäkumppanit, mutta ulkokehälle jäivät osa järjestöistä ja elinkeinoelämän organisaatioista. Lapissa oli vahva tahto houkuttaa valmisteluun mukaan myös uusia organisaatioita tuomaan epätyypillisiä tai ennalta-arvaamattomia näkemyksiä ohjelmavalmisteluun. Syystä tai toisesta uusia tahoja ei kuitenkaan onnistuttu houkuttelemaan työhön mukaan. Kyselyn vastausten perusteella ja edelliseen arviointiin verrattuna näyttääkin siltä, että maakuntaohjelman valmistelussa ei ollut mukana kaikki relevantit tahot maakunnan alueelta.

Sopimuksellisuus on jämäköittänyt yhteistä tahtotilaa kehittäjien kesken. Siitä huolimatta sitoutuminen ja aktiivisuuden ylläpito vaativat sinnikkyyttä ja jatkuvaa seurantaa. Muuten hyvä henki ja innostus saattaa liudentua haaleaksi muistikuvaksi muun arjen pyörteessä. Maakunnan eri kehittäjätahot ovat huomioineet aiempaan arviointiin nähden maakuntaohjelman tavoitteet ja painopisteet paremmin omassa toiminnassaan. Muuten ohjelman ohjaavuudessa ei ole kyselyn perusteella nähtävissä eroja edelliseen arviointiin.

Lappi-sopimuksen sisällöt ovat sen verran laajoja, että niiden voidaan arvioida kestävän pitkälle tulevaisuuteen. Siitä huolimatta uusia avauksia ja uusia mahdollisuuksia on jatkossakin haettava aktiivisesti, jotta Lapissa säilytetään herkkyys reagoida eteen tuleviin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Kokonaisuudessaan ohjelma on varsin toteuttamiskelpoinen ja tavoitteet realistisia. Sisällöllisesti merkittävin haaste liittyy ohjelmatekstin listamaisuuteen ja pitkiin rimpuihin, jotka olisi voinut sellaisenaan jättää sopimukseen kirjaamatta. Kyselyn vastausten perusteella Lappi-sopimuksen valmistelussa on onnistuttu tekemään oikeita valintoja ohjelman sisällöiksi ja sovittamaan yhteen erilaisia intressejä ja tavoitteita. Näiltä osin nähdään myös selkeä parannus edellisen maakuntaohjelman valmisteluprosessiin.

Lappi-sopimuksen toteuttamiseen liittyvät onnistumiset saattavat jäädä moniäänisyyden alle. Laajassa maakunnassa on vaikea miellyttää kaikkia, mistä syystä kiitosten kohdentaminen vain muutamiin aloitteisiin on vaikeaa. Lappi-sopimus nähdään mahdollistavana ohjelmana. Se ei sinällään sulje käytännössä mitään tekemistä ulkopuolelle. Lappi-sopimuksen tavoitetila on arvioinnin perusteella parhaiten toteutunut Lappi-brändin vahvistamisessa ja siihen liittyen uusien sijoitusten ja asukkaiden houkuttelussa.

Merkittävimät onnistumiset ohjelman sisällöissä liittyvät isoihin investointihankkeisiin ja niiden edistämiseen (mm. lentoliikenne, 4-tie) sekä pieniin, innovatiivisiin ituihin (mm. biotalous, luonnontuoteala, digitalisaatio). Vaikuttavuuden näkökulmasta Lappi-sopimuksen paino- ja lisäarvoa parantavat prosessin aikana muodostuva yhteinen näkemys Lapille tärkeistä asioista sekä toisaalta konkreettiset, toteuttamiskelpoiset toimenpiteet, joiden kautta kehittämistä käytännössä tehdään.

Lappi-sopimuksen sisällöistä on kyselyn perusteella parhaiten (suhteessa muihin sisältöihin) onnistuttu metalliteollisuuden, metsän, matkailun ja kaivosten sekä Lapin alkuperäisten elinkeinojen kehittämisessä toimentulon lähteenä, älykkään erikoistumisen valinnoissa (arktisuus), vuorovaikutteisen oppimisverkoston rakentamisessa sekä arktisen sijainnin hyödyntämisessä yhteyksien rakentamisessa. Lisäksi viihtyisän ja innostavan ympäristön sekä elävän maaseudun kehittämisessä Lapin valttikortteina on onnistuttu. Merkittävimät haasteet Lappi-sopimuksen tavoitteiden toteuttamisessa nähdään siinä, miten yhteyksien

kehittämisessä (lento-, raide-, maantie- ja satamaliikenne) ja on onnistuttu sekä toisaalta uusien työpaikkojen luomisessa Lappiin.

**Haaste:**



Lapissa on tartuttu etunenässä kiinni ilmiöpohjaiseen ja sopimusperusteiseen maakunnalliseen kehittämiseen. Strategian sisältöön on silti jäänyt pitkät (tutut) listat ja lorut ilman riittävää kytkentää ilmiöihin.

- Onko ilmiöpohjainen tapa tarkastella Lapin kehittämistä murtanut vielä sektorijattelua, selkiyttänyt kehittämistyötä ja pitkiä listoja?
- Onko sopimusperusteisuus lisännyt käytännössä Lapin eri tahojen sitoutumista tavoitteiden toteuttamiseen?

**Haaste:**



Maakuntaohjelma ei ole ”the paperi”. Vaikuttavuus syntyy jalkatyöstä ja kehittämistarpeiden ymmärryksestä, ei pakollisista rutiinirituaaleista.

- Valtaosa vaikuttavuudesta syntyy ohjelmaa valmisteltaessa – ei toteutusaikana. Miten voisi jatkossa kytkeä mm. kuntien ja yritysten tekemistä vahvemmin osaksi maakuntaohjelmaa?
- Onko hanketoimijoiden aktiivinen osallistuminen ohjelman valmisteluprosessiin pelkkää edunvalvontaa vai aidosti yhteisen lappilaisen edun tavoittelua?

## Maakunnallinen yhteistyö

Maakunnallinen yhteistyö nähdään Lapissa jokseenkin kahtiajakautuneesti. Positiivisimmin asiaan suhtautuvat kehuvat, että yhteistyö on tällä jaksolla syventynyt entisestään, tehtävät ja roolit ovat kehittämisorganisaatioiden kesken täsmentyneet ja luottamus kokonaisuudessaan vahvistunut aiemmasta. Toisaalta pessimistisimmät äänet nollaavat Lappi-sopimuksen merkityksen yhteistyön kehittämisessä. Kaikkein kriittisimmät jopa uskovat ohjelman lisännen eripuraa ja omaan napaan tuijottelua maakunnan sisällä. Ääripään näkemykset jäävät toki marginaaliin ja kokonaisuus kääntyy suotuisan kehityksen puolelle. Myös kyselyn vastausten perusteella maakuntaohjelmatyö on vahvistanut aiempaa hieman enemmän yhteistyötä maakunnan sisällä ja tukenut vuorovaikutusta eri toimijoiden välillä verrattuna edelliseen jaksoon.

Lappi on tunnetusti monimuotoinen alue, jossa kahden selkeän kaupunkiseudun lisäksi on laaja ja harvaanasuttu maaseutu. Yhteistyön kehittäminen saisi uutta pontta siitä, että kaupunkialueet (Rovaniemi ja Kemi-Tornio) löytäisivät yhteisen sävelen kehittämisen keskeisissä kysymyksissä. Muussa tapauksessa on vaarana, että laajassa maakunnassa kehittäminen murenee silpuksi, koska keskenään irrallisia ja itsenäisiä tavoitteita on esittäjästä riippuen lähes ylinumeroitua määrä.

Lappi-sopimus toimii maakunnallisen yhteistyön viitekehystenä erityisen hyvin kehittäjäorganisaatioille. Sen sijaan kunnat jäävät syystä tai toisesta tästä kehiksestä sivuun – joko tahtomattaan tai tietoisesti. Kuntien vahvempi kuuleminen valmisteluvaiheessa parantaisi varmasti myös kuntien intressiä olla mukana ja osallistua maakuntaohjelman mukaisten tavoitteiden toteutumista jatkossa.

Lappi kaipaa kehittyäkseen vetoapua ja selustatukea myös muita maakunnilta. Jossain määrin nykyiset maakuntarajat rajaavat kehittämistä, joskin Lappi-sopimuksen toteutusaikana maakuntarajojen yli on saatu aiempaa enemmän strategista kehittämistä ja konkreettisia kehittämishankkeita käyntiin. Kuitenkin myös kyselyn vastausten perusteella maakuntaohjelma ei nähdä erityisesti vahvistaneen yliaikunnallista yhteistyötä muiden Pohjois-Suomen maakuntien kanssa.

**Haaste:**


Lapissa yhteistyö toimii – tuttujen kesken.

- Jättääkö vahvat ja hyvin toimivat foorumit sekä eteenpäin rullaava maakunnallinen kehittäminen liian monta sokeaa pistettä ja ulkopuolisia näkökulmia huomiotta?

**Vähähiilisyys ja ilmastovastuullisuus**

Vähähiilisyys ja ilmastovastuullisuus vaikuttavat pelkältä EU-jargonilta. Kaikkein kriittisimmät epäilevät, voidaanko maakunta- tai muulla ohjelmatyöllä aidosti vaikuttaa näin laajaan kokonaisuuteen. Lähtökohteisesti maakunnan kehittäjät kuitenkin ymmärtävät, mistä näissä teemoissa on kyse ja mitä näillä painotuksilla tavoitellaan. Ylevät tavoitteet realisoituvat kuitenkin vasta kehittämishankkeissa ja siksi niiden käynnistämiseen ja painotukseen tulee kiinnittää nykyistä enemmän huomiota.

Jossain määrin ison ja pienen politiikan välillä on myös ristiriitoja. Lapissa isona tavoitteena on esimerkiksi saavutettavuuden parantaminen. Lappi-sopimuksen toteutusaikana on onnistuttu monipuolistamaan mm. lentoyhteyksiä Rovaniemeltä. Tämä on sinänsä erinomainen asia, mutta lievästi ristiriidassa ilmastovastuullisuuden tavoitteiden kanssa. Tai kääntäen, uusien yhteyksien tuoman hiilijalanjäljen neutralisointi edellyttää kymmeniä tai satoja pienempiä kehittämishankkeita, joissa kehitetään tai otetaan käyttöön hiilineutraaleja ja ilmastovastuullisia ratkaisuja. Tässä mielessä on vaarana, että vähähiilisuuden ja ilmastovastuullisuuden edistämiseen kohdennetut varat jäävät marginaaliin suhteessa isoon kuvaan ja politiikkaan.

**Haaste:**


Vähähiilisyys ja ilmastovastuullisuus on pakollista ylätasoa puhetta – korulauseita, maalattuja haavekuvia horisontissa ja hanketekninen rasti ruutuun.

- Pitäisikö vähähiilisyys ja ilmastovastuullisuus olla vakavammin otettava ja selkeämmin Lapin kannalta auki purettu tavoite?
- Voisiko arktista edelläkävijyyttä vahvistaa proaktiivisemmin, ei odottelemalla että pohjoinen ulottuvuus alkaa trendinä korostua?
- Onko vähähiilisuuden eteen purettavissa riittävän helppoja, ymmärrettäviä tekoja sekä houkuttelevia tulevaisuuskuvia? Tiedolla ja ymmärryksellä johtamista?

**Maakunnallinen ennakointi**

Lapissa maakunnallista ennakointityötä on tehty jo joitakin vuosia Lapin Luotsi -kokonaisuuden alla. Tämä toimintamalli on sinänsä toimiva ja vahvistanut yhteistä tilannekuvaa Lapissa. Tilastojen perusteella laadittava ennusteet edustavat vain kapeaa osaa ennakointitoiminnasta. Todellinen ennakointi on ennusteita syvällisempää ja analyttisempää, yhteistä tulkintaa siitä, mihin suuntaan kehitys on menossa. Pelkästään mennyttä kehitystä seurattaessa tulevaisuuden näkymät saattavat sumentua tai rajoittua tarpeettomasti. Jatkossa onkin varmistettava, että ennakointitoiminta säilyy herkkänä aistimaan toimintaympäristön muutoksia ja niiden mukanaan tuomia mahdollisuuksia ja uhkia. Kyselyn vastausten perusteella Lapissa maakuntaohjelma ja sen toteuttaminen perustuu yhteiseen ja jaettuun tilannekuvaan ja vahvaan aluetuntemukseen. Resursseja on myös onnistuttu kohdentamaan tehtyjen valintojen mukaisesti.

Ennakointitoiminta on Lapissa kiinnittynyt klusterikehittämiseen ja siinä viitekehyksessä nykyinen toimintamalli palvelee tarkoitustaan varsin hyvin. Myös kyselyn vastauksissa nykyiseen ennakkoinnin toimintamalliin ollaan tyytyväisiä. Sen sijaan yleisemmällä tasolla ennakointitiedon hyödyntäminen päätöksenteossa ontuu. Lähinnä kyse on siitä, miten ennakointitoimintaan osallistuvat osaavat viedä omista organisaatioissaan tietoa ja näkemystä eteenpäin ja varmistaa sen, että päätöksenteossa on käytössä ennakkoinnin tuottamat analyysit ja tulkinat.

Resilienssin näkökulmasta Lapissa sitkeyttä ja shokkien sietokykyä vahvistaa pienyritysvaltaisuus. Riippuvuus suurteollisuudesta tai suhdanneherkistä toimialoista rajoittuu pistemäisesti muutamiin seutuihin. Ohjelman toteutusaikana on haluttu pitää osa resurssista vapaana ja kiinnittämättä, jotta tarvittaessa voidaan reagoida toimintaympäristön muutoksiin. Toinen tapa olisi miettiä, miten käytössä olevalla resursilla mahdollisimman hallitusti ja vaikuttavasti pystytään jo ennalta uudistamaan elinkeinorakennetta ja siten vauhdittamaan rakennemuutosta alueella.

Kyselyn vastausten perusteella kehitettävää suhteessa muihin näkökulmiin nähdään siinä, missä määrin maakunnassa on onnistuttu muuttamaan laaditut suunnitelmat toiminnaksi. Toimeenpanokyky kaipaa siis uutta pontta. Yli 2/3 vastaajista näkee kuitenkin, että alueen kyky kestää muutoksia ja toipua niistä on parantunut maakuntaohjelmatyön myötä. Yhteisten tilannekuvan päivittäminen edesauttaa myös kykyä reagoida muutoksiin tarvittaessa.

#### Haaste:

Ennakointitoimintaa tehdään hyvin hallinnon ja maakunnan kehittäjien, ei koko Lapin tueksi.



- Miten ennakointi voisi olla, yhteisen tulevaisuuskuvan jatkuvaa päivittämistä, yhteistä viestintää ja vuorovaikutusta sekä kanavoitua ja kumuloitua yksilötason ymmärrykseksi?
- Onko ennakointiverkosto aidosti ennakointiverkosto ja uudistuu jatkuvasti? Onko riittävästi ulkopuolisia (signaaleja ja herättelyjä), eikä vain sisäpiirin keskustelukerho? Onko riittävän systemaattista?

### Maakunnallinen aluekehittämisjärjestelmä

Lapissa lähdettiin muutama vuosi sitten rohkeasti uudistamaan maakunnallista suunnittelujärjestelmää. Maakuntasuunnitelman laadinnan yhteydessä koko paketti mietittiin uusiksi. Ilmiöpohjaisen tarkastelun lisäksi maakuntasuunnitelma nimettiin maakuntastrategiaksi ja maakuntaohjelma Lappi-sopimukseksi.

Nyt käynnissä olevan sote- ja maakuntauudistuksen kuohuissa verevät voimat olisi saatava pohtimaan uutta asetelmaa ja sen mukanaan tuomia tarpeita nykyisen aluekehittämisjärjestelmän uudistamiselle.

Odotukset uudelle maakuntaohjelmalle ovat kaikenkirjavat. Tulevan maakuntaohjelman tulisi olla mm. strateginen, vaikuttava, ohjaava, kattava, joustava, valintoja tekevä, konkreettinen, tiivis ja selkeä. Tästä kirjoista on vaikea valita jotain pois. Toisaalta tämä vapauttaa maakunnan kehittäjät luomaan täysin sellaisen ohjelman kuin parhaaksi katsovat. Edellytykset ilmiöpohjaisen lähestymistavan sekä sopimus-ajatuksen vahvistamiselle ovat erinomaiset ja tällä ennakkoluulottomalla tiellä Lapin kannattaa myös jatkaa.

Uudessa maakuntamallissa kehittäjiä huolestuttaa, onnistuuko uusi maakunta houkuttelemaan sellaisia päätöksentekijöitä, jotka ajattelevat aidosti ja yksinomaan koko Lapin etua – eivät kotikuntansa edunvalvontaa. Tulevat maakuntavaalit ovatkin vaa’anokielellä siinä, millaisin eväin uusi maakunta toimintansa aloittaa. Uudessa asetelmassa yhteys kuntiin katkeaa, koska uudella maakunnalla ei ole suoraa yhteyttä kuntiin. Toiminnallisesti tämä nivoutuu paitsi sote-palvelujen rajapintaan, myös työllisyys- ja yrityspalvelujen hoitamiseen sekä aluekehittämiseen laajempuna kokonaisuutena.

MYR toimii Lapissa todella aktiivisena valmisteluorganisaationa. Tässä mielessä voisi olla järkevää miettiä MYRille nykyistä strategisempaa ja vaikuttavampaa roolia uuteen maakuntaan. Parhaimmillaan MYR voisi toimia esimerkiksi maakuntahallitukselle aluekehittämisen asioita valmistelevana toimielimenä aluekehittämisestä vastaavien henkilöiden tukena.

#### Haaste:



Lappi ei pärjää omillaan.

- Rakennetaanko tulevaisuuden maakuntaa ja rakenteita katsoen riittävästi maakuntarajojen ulkopuolelle? Hyödynnetäänkö hanketoiminnassa riittävästi maakunnan ulkopuolisia verkostoja ja osaamista?

#### Vahvista

- Selkeä päätöksentekojärjestelmä, jossa tärkein asia on "koko Lapin hyvä" (valtuutettujen tulee olla maakuntatason poliitikkoja; ei tasopolitikointia)
- Ohjelma, jossa sisällöt koskevat koko Lappia
- Velvoittavan yhteistyön lisääminen (esim. biotaloudessa saavutettavissa synergiaa): hankehakemusten käsittelyn yhteydessä toimenpiteet tulee asemoida suhteessa muihin
- Avoimuus ja viestintä (digitaalisuus ja APPi)
- Vastuuta ja sitoutumista
- Seurannan yhteismitallisuutta ja ajantasaisuutta (esim. matkailuparlamentti jo hyvä tapa)

#### Supista

- Ohjelman pitkät listat, jota tehdään joka tapauksessa (tavoitteet isompina kokonaisuuksina)

#### Luo

- Laadulliset mittarit
- Entistä laajempi osallistaminen (nuoret ja lapset oppilaitosyhteistyön kautta vahvemmin mukaan; erit. digitalisaatiopohdinnoissa pitää olla mukana nuoret miettimässä)
- Maakunnan kilpailukyky ja uudistuminen: yhteinen joukkuehenki varhaisessa vaiheessa (Lappi-sopimusajatuksen jatkaminen)
- Viestinnän uudistaminen
- Maakuntaohjelma A4:lle tai aplikaatioon (ohjelma "tubettajien kielelle")

#### Luovu

- Ohjelman tekeminen TEM:ä varten (ohjelma tehdään lappilaisille)



- Tiivistystä jo tehty, mutta tarvitaan päällekkäisyyksien poistamista ja tiiviimpää ja selkeämpää ilmaisu
- Maakuntaohjelma rakennerahasto-ohjelman toteuttamissuunnitelmana (hankerekisterin tarkastelu matriisimaisesti, että kokonaisuudet tulee näkyviin)

- Korulaisesta (esim. saamelaisosio jäänyt liikaa toimusten varaan)
- Perinteisistä kokouksista luopuminen (kokouksissa pitää fokusoida päätöksiin; toimintatavallisesti voisi ottaa erilaisia "hattuja" kokousten osallistujille

## Kehittämisehdotukset

- **Syvennämälle ilmiöihin!** Ilmiöpohjainen tarkastelu on ollut Lapissa toimiva ja hyvä avaus. Lappisopimuksen tiiviiseen pakettiin, sisältöjen ilmaisuun ja sisäiseen koherenssiin sekä sisältöjen si-  
dontaan ilmiöihin on syytä panostaa vieläkin enemmän. Tähtäimessä tulisi olla maakunnan käyttöön yhden A4:sen tiivistys lappilaisesta ohjelmasta (sopimuksesta), jonka lisäksi on taustoittava 10–20-sivuinen virallisempi dokumentti.
- **Sopivasti sopien.** Lappi-sopimuksesta kannattaa pitää kiinni ja sopimusperusteista toimintatapaa vahvistaa edelleen niin, että into kantaa strategian toteutuksessa. Sopimuksen henkeä voidaan ylläpitää seurantajaksoja tihentämällä ja tarkistamalla kurssia useammin. Rullaavampi sopimuksen toteuttaminen ja päivitys haastaa myös ohjelmaa toteuttavat tahot topsukierroksissa miettimään vahvemmin, missä on suurin toimenpiteiden kohdentamisen tarve ja minkä muutoksen esille nostetut hankeideat saavat aikaan. Lisäksi pitää nykyistä yksityiskohtaisemmin perustella toimenpiteiden loogisuus maakunnan tavoitteiden kannalta. Valmistelua ja tiedon kulkua tulee myös ketjuttaa niin, että omissa organisaatioissa keskustellaan Lappi-sopimuksesta ja välitetään tietoa eteenpäin. Voitaisiko myös toimeenpanosuunnitelmista päästä toimeenpanosopimukseen?
- **Valintoja riittävällä konsensuksella.** Lappi-sopimuksen hengessä tuttuuden piiriä tulee kasvattaa. Maakunnallisessa kehittämisessä tulee pitää aloitteellisesti yllä jatkuvaa keskustelua, kutsua koolle kiinnostavien ja ajankohtaisten teemojen ja ilmiöiden äärelle, kuten esimerkiksi matkailuparlamentin osalta on tehty. Maakunnallisessa yhteistyössä ja näkemyksen muodostamisessa pitäisi pystyä löytämään niitä asioita, joista ollaan riittävän samaa mieltä. Riittävä konsensus on Lapille tärkeimmässä asiassa ja tavoitteissa eri asia kuin täydellinen yksimielisyys johtuen maakunnan koosta ja seutujen erilaisuudesta. Keskinäiset ristiriidat eivät saa näkyä itse strategiassa (esim. jäämeren yhteydet).
- **Vähähiilisyttä lappilaisittain.** Vähähiilisyyden ja ilmastovastuullisuuden osalta Lapissa on tärkeää nostaa esiin, mitä jo tehdään ja pukea nämä tavoitteet lappilaiseen muotoon. Tällöin on syytä purkaa iso kuva ja mittakaava auki, mikä Lapissa tukee ja mikä taas on ristiriidassa vähähiilisyyden ja ilmastovastuullisuuden kanssa sekä mihin tule kiinnittää huomiota. Tällöin on tärkeää osoittaa, mihin vähähiilisyyden ja ilmastovastuullisuuden luontaisesti Lapissa kytkeytyy ja mikä on yksittäisten kehittämistoimen suhde vaikkapa lentoliikenteen lisääntymiseen.
- **Ennakointitieto käyttöön.** Ennakointitiedosta on saatava Lapissa entistä hyödynnettävämpää. Staattinen tieto on muutettava dynaamisempaan muotoon. Tämä tarkoittaa, että tiedon oltava kiinnostavaa ja kiinnostavassa muodossa, kehitystä kuvaaville luvuille ja esiin nouseville ilmiöille ja muulle tiedolle on annettava merkitys ja lisäksi tieto on kohdennettava ja viestittävä tehokkaasti.
- **Tehkää rohkeasti Lapin näköinen maakunta!** Lapissa on otettu vahva omannäköinen ote maakunnalliseen kehittämiseen. Maakuntaudistuksessa tällä tiellä kannattaa jatkaa. Lapin mallin ja

maakuntaohjelmatyön tulee olla tarvittavilta osin kommunikoidavissa kansalliselle tasolle, mutta lopputuloksesta tulee näillä näytöillä parempi, kun Lapissa jatketaan samalla tavalla rosoisella ja Lapin näköisellä, tuttuja ja turvallisia muotteja rikkovalla, linjalla.

### 3.4 Pohjois-Pohjanmaa

#### Maakuntaohjelman vaikuttavuus

Pohjois-Pohjanmaalla maakuntaohjelman valmistelu kytkeytyi yhteen rakennerahasto-ohjelman valmistelun kanssa. Molempia ohjelmia valmisteltiin samanaikaisesti. Jossain määrin valmistelua tehtiin rutiininomaisesti, vaikka valmistelun aikana osallistettiin laaja joukko osapuolia maakunnasta. Kriittisimmät äänet moittivat sitä, että rakennerahasto-ohjelman teemat vaikuttivat ohjelman valmisteluun jopa liikaa. Suuressa maakunnassa jää väistämättä varjopaikkoja, eivätkä kaikki koe saaneensa olla mukana mielettään riittävästi. Olennaisinta on säilyttää aluenäkökyky eli ymmärrys siitä, millaisia kehittämistarpeita maakunnassa eri seuduilla ja kunnissa on. Kyselyn vastausten perusteella maakuntaohjelman valmistelussa ei onnistuttu aivan yhtä ottamaan kaikkia relevantteja osapuolia mukaan valmisteluun (verrattuna edellisen ohjelman valmisteluun).

Pohjois-Pohjanmaan maakuntaohjelma on sisällöltään laaja – kuten laajalta maakunnalta saattaa odottaakin. Ohjelman kokoaa ja ohjaa pikemmin kuin valitsee ja kohdentaa. Ohjelma on myös rakenteeltaan hieman vaikeasti hahmotettava. Erityisesti hämmentää toimintalinjojen ja kärkiteemojen välinen yhteys. Arvioinnissa kerätyn aineiston perusteella kärkiteemoihin kaivataan nykyistä enemmän terävyyttä. Toisaalta arvostetaan samanaikaisesti sitä, että laveus ja ympäröiväisyys tuovat liikkumavaraa varsinaisessa toteutusvaiheessa. Edellisen maakuntaohjelman arviointiin verrattuna maakuntaohjelman sisältövalinnoissa on onnistuttu aiempaa paremmin, samoin erilaisten intressien ja tavoitteiden yhteensovittamisessa. Laajuudesta huolimatta myös rajauksissa on onnistuttu hivenen edellistä ohjelmaa paremmin.

Yksinkertaisuudessaan maakuntaohjelman vaikuttavuus syntyy siitä, että maakunnan keskeisillä kehittäjätahoilla on yhteinen tilannekuva, jonka perusteella pystytään tekemään riittävän napakat painopistevalinnat, joihin voidaan suunnata merkittävimmät kehittämisresurssit. Pohjois-Pohjanmaan maakuntaohjelma on antanut myönteisen sysäyksen moneen pyrintöön – mm. logistiikan ja aluerakenteen keskeiset tavoitteet ovat saavutettu (esim. 4-tie, lentoliikenne, pääväylien kunnossapito). Niin ikään pitkäjänteinen panostus hyvinvointiin ja sen edistämiseen kerää kehuja arviointiaineistossa.

Kyselyn vastausten perusteella maakuntaohjelmalla on ollut kaikkein tärkein merkitys maakunnan edunvalvonnassa. Tällä osa-alueella on lisäksi edistytty huomattavasti verrattuna edelliseen maakuntaohjelmaan ja sen arviointiin. Lisäksi nykyinen maakuntaohjelma on ohjannut muiden maakunnallisten ohjelmien ja hankkeiden sisältöä. Sen sijaan eniten kehitettävää on siinä, että maakunnan eri kehittäjätahot huomioisivat maakuntaohjelman tavoitteet ja painopisteet omassa toiminnassaan.

Sisältöjen osalta Pohjois-Pohjanmaan maakuntaohjelmassa tavoitteet ovat kyselyn vastausten perusteella toteutuneet parhaiten yrittäjyyden toimintaympäristön kehittämisessä, innovaatiotoiminnan kansainvälistymisen edistämässä, terveys- ja hyvinvointialan kehittämisessä, ICT- ja ohjelmistoalan kehittämisessä sekä puurakentamisesta elinvoimaa maakuntaan ja vireyttä luonnosta -teemoissa. Suhteessa muihin kokonaisuuksiin, eniten haasteita tunnustetaan Aluerakenne, saavutettavuus ja ympäristö-toimintalinjalla. Tämä kokonaisuuden sisällä kaikkein haastavimmat sisällöt ovat tasapainoinen aluerakenne (kehittämisyöhykkeet ja -käytävät) sekä maakunnan palvelurakenteen tasapainoinen kehittäminen.

**Haaste:**

Valmistelu sujui jo vasurilla. Ohjelma on varma veikkaus varmoilla kertoimilla.

- Valuiko valmistelupaukut rakennerahasto-ohjelman valmisteluun ja maakuntaohjelman kokoaminen kuitattiin megatyöpajoilla?
- Alueiden erityispiirteet ovat jääneet ohjelmassa taka-alalle ja vaille perusteellista käsittelyä.

**Haaste:**

Ohjelman onnistumiset ovat pieniä pistemäisiä pilkahduksia pikemmin kuin pitkäjänteisen kehittämistyön tuloksia.

- Ohjelman laaja sisältö hajauttaa panokset ja vaikuttavuuden lavealle. Positiivista kehitystä tapahtuu monella rintamalla, mutta isot läpimurrot puuttuvat.
- Vaikuttavuuden parantaminen edellyttäisi tiukempia sisältövalintoja ja huomattavaa panosten kohdentamista.
- Ovatko uudet avaukset ovat jääneet enemmän puheen ja selvitysten tasolle?

## Maakunnallinen yhteistyö

Maakuntaohjelma on tehty tiiviissä vuorovaikutuksessa ja laajan, osallistavan prosessin kautta, mikä näkyy ohjelman toteutusaikana sujuvana yhteistyönä. Yhteistyön hurmos on kovimmillaan ohjelmavalmistelu loppuvaiheessa, mutta käytännön toteutuksessa yhteistyö on maltillisempaa. Konkreettiset kehittämishankkeet kuitenkin luovat raamit yhteiselle tekemiselle, mitä ilman yhteistyö jäisi helposti vain ylätasoon puheeksi. Jatkoa ajatellen yhteistyön kehittämisessä kannattaa ottaa mallia elinvoimaryhmästä, joka on hyvä esimerkki siitä, miten maakuntaliitto voi olla saattamassa toimijoita yhteen ja vahvistamassa yhteistä ymmärrystä ja tilannekuvaa. Yhteinen ymmärrys kun paranee ainoastaan yhdessä keskustelemalla (ja tekemällä).

Maakuntaohjelma kannustaa isoihin, koko maakuntaa kattaviin hankkeisiin. Silti yhteistyö on kehittynyt suotuisasti pääosin toiminnallisten alueiden tasolla (seuduilla). Jatkossa kannattaa kiinnittää huomio siihen, että löydetään koko maakuntaa tai yhtä seutua suurempia kokonaisuuksia, joissa eri osapuolten intressit kehittämiseen ovat yhtenevät.

Kyselyn vastausten perusteella maakuntaohjelmatyön nähdään vahvistaneen yhteistyötä maakunnan sisällä ja tukeneen vuorovaikutusta eri toimijoiden välillä. Lisäksi verrattuna aikaisempaan arviointiin maakunnan keskeiset kehittämistoimijat ovat olleet sitoutuneita yhteisten toimenpiteiden toteuttamiseen. Sen sijaan maakuntaohjelma ei ole erityisemmin vahvistanut ylimaakunnallista yhteistyötä, vaan yhteistyötä tehdään pääosin maakunnan sisällä. Pohjois-Suomi muodostaa kuitenkin yhteisen ja vahvan intressialueen, jonka sisällä Pohjois-Pohjanmaan on lähtökohtaisesti helppo löytää painotuksilleen vastakaikua ja kumppaneita naapurimaakunnistaan.

**Haaste:**

Maakunnallinen yhteistyö on pelkkä myytti, tyhjää puhetta vailla sisältöä.

- Oulun bussi kulkee, mutta onko seututaso tippunut kydistä?
- Kasvuvyöhykenäkikulma ovat jäänyt riittämättömälle huomiolle.
- Isossa ja monikeskuksisessa maakunnassa yhteisten nimittäjien löytäminen on hankalaa. Yhteistyö näyttyy intensiivisenä ainoastaan toiminnallisten alueiden tasolla.
- Valmistelun aikana rakentuva yhteisöllinen huuma laimenee ohjelmatoteutuksessa. Uutta kipinää on vaikea löytää.
- Onko tiedonvaihtoa alueiden välillä edelleenkaan riittävästi?

### Vähähiilisyys ja ilmastovastuullisuus

Vähähiilisyystavoitteet ovat uineet maakuntaohjelmaan rakennerahasto-ohjelman kautta. Näin ollen itse maakuntaohjelman rooli on vähähiilisyden edistämässä vähäinen, koska nämä tavoitteet toteutuvat käytännössä rakennerahasto-ohjelman kautta. Jossain määrin kehittäjiä kummastuttaa näiden käsitteiden sisältö. Jatkossa kannattaakin käyttää aikaa siihen, että avaa käsitteitä esimerkiksi konkreettisten esimerkkien kautta.

Kyselyn vastausten perusteella maakunnassa on toimittu kansallisten ilmastotavoitteiden ja vähähiilisyttä tukevien periaatteiden mukaisesti, mutta kokonaisuutena vähähiilisyys ja ilmastovastuullisuus aiheuttavat paljon hajontaa näkemyksissä, eivätkä vastaajat ole kovin samaa mieltä siitä, että ne näkyisivät maakunnallisessa kehittämisessä. Jossain määrin kehittäjät ovat huolestuneita siitä, saadaanko ohjelma-kauden aikana osoitettua EAKR-rahoituksesta vaadittu 25 % osuus vähähiilisyttä tukeviin toimenpiteisiin.

**Haaste:**

Vähähiilisyys ja ilmastovastuullisuus ovat kehittäjien pakollisia hokemia.

- Mitkä ovat Pohjois-Pohjanmaan näköiset tavoitteet ja toimet vähähiilisyden ja ilmastovastuullisuuden eteen, jotta näillä termeillä olisi joku ihmisten ja yritysten arkea koskettava merkitys?

### Maakunnallinen ennakointi

Maakunnallinen ennakointityö on kehittynyt huomattavasti muutaman edellisvuoden aikana. Käytännössä maakuntaliitto liidaa toimintaa eteenpäin ja toimintaympäristön ja osaamisen ennakoinnissa on menty harppauksin eteenpäin. Pohjatyö on tehty perusteellisesti ja kunnianhimoisesti ja Pohjois-Pohjanmaa oli edelläkävijämaakuntia ERM-suunnitelmien laatimisessa.

Maakunnassa on otettu opiksi takavuosien kohtalokkaista rakennemuutoksista. Lisäksi maakunnan kehittäjille on kertynyt arvokasta käytännön kokemusta rakennemuutostilanteiden hallitusta hoitamisesta. Näin olle maakunnassa on hyvä valmius reagointiin, mikäli uusia iskuja vielä lähitulevaisuudessa tulee. Tässä auttavat toimiva yhteistyöverkosto koko maakunnassa sekä koetellut toimintamallit edellisten ta-

pausten jäljiltä. Ennakointitoiminnan tuloksena on onnistuttu kylvämään ituja, jotka palvelevat resilienssin kasvattamista. Tällöin kyse ei ole tasapäistämisestä vaan syvällisemmän osaamisen kehittämistä valituilla osaamisaloilla.

Ennakointityössä on kehitytty, mutta toiminnan fokus rajoittuu pääosin Oulun seudulle. Toiminnallisesti itsenäiset seudut Oulun eteläisessä ja Koillismaalla jäävät tahattomasti katveeseen. Jatkossa tulisikin kiinnittää huomio siihen, että löydetään keinoja ja toimintamalleja laajentaa ennakointityössä mukana olevien organisaatioiden piiriä kattamaan myös seututason toimijat Oulun ulkopuolella. Kyselyn perusteella maakuntaohjelma ja sen toteuttaminen perustuvat tilannekuvaan ja aluetuntemukseen ja resursseja on onnistuttu kohdentamaan tehtyjen valintojen mukaisesti. Lisäksi maakunnassa on onnistuttu hahmottelemaan vaihtoehtoisia tulevaisuuden suuntia, mikä parantaa valmiuksia reagoida muutoksiin ja muuttaa kehittämisen suuntaa tarvittaessa. Ilahduttavasti jopa 3/4 vastaajista näkee, että alueen kyky kestää muutoksia ja toipua niistä on parantunut maakuntaohjelmatyön myötä.

#### Haaste:



Ennakointijärjestelmä toimii, mutta vaikutuspiiri jää suppeaksi. Maakunnassa on liian monta varjopaikkaa.

- Ennakointiin on nykyisen ohjelman aikana panostettu ja järjestelmää on saatu kehitettyä. Silti ennakointitoiminta ja sen vaikuttavuus säteilee vain keskuskaupungin alueelle. Seudut ovat pimennossa.
- Valmiusjoukot on varustettu ja varpaillaan Oulun seudulla, muualla maakunnassa palvelukseenastumismääräyksiä vasta odotellaan.
- Jääkö norsuja huomaamatta?

### Maakunnallinen aluekehittämisjärjestelmä

Siirryttäessä uuteen maakuntaan on tarve korostaa aluekehittämistä laajana kokonaisuutena. Samalla maakuntaohjelmasta tai vastaavasta asiakirjasta tulisi jatkossa laatia nykyistä strategisempi ja valintoja tekevä paperi – ja mielellään lyhyt ja tiivis. Pitkä sivumäärä peittää alleen valinnat (tai niiden puutteen) ja siksi hyvä tavoite olisi pakata maakuntaohjelma visuaalisesti yhteen A4:een tai korkeintaan muutamaan sivuun. Jatkossa alueiden erityispiirteet tulisi huomioida nykyistä paremmin. Laajasta maakunnasta löytyy toiminnallisia seutuja, joilta voidaan alhaalta ylös -periaatteen mukaisesti nostaa kehittämistarpeet yhteiseen keskusteluun ja analyysin jälkeen ohjelmaan.

Uuden maakunnan puitteissa maakunnan tavoitteet on sovittava yhteen valtion aluekehittämistavoitteiden ja hallitusohjelman kanssa. Valtion yhteistä ääntä edustaa yksi ministeriöistä. Hallitusohjelman tavoitteiden rinnalle on hyvä nostaa maakunnan keskeisimmät tavoitteet ja pyrkiä löytämään yhteisymmärrys aluekehittämisen tavoitteista ja keinovalikoimasta. Uudessa kokonaisuudessa huolta aiheuttaa se, miten OKM:n hallinnonalan kysymykset kytketään yhteen valtion muun äänen kanssa. Parhaimmillaan – ja pahimmillaan – OKM:n sektoripolitiikka vaikuttaa merkittävästi alueiden kehitysedellytyksiin.

Maakunnan sisällä eri organisaatioiden roolit ja työnjako ovat tärkeitä. Erityisen tärkeää on saada neuvotellen tarkkapiirteiset tehtävärajaukset maakunnalle, kaupungeille ja kunnille sekä muille organisaatioille. Uudessa maakuntarakenteessa on syytä tarkastella kriittisesti myös nykyisiä toimielimiä ja niiden tarpeel-

lisuutta. MYR on Pohjois-Pohjanmaalla jäänyt toiminnallisesti melko vähäiseen rooliin. Siksi uudessa maakunnassa MYR voitaisiin nyky muodossaan joko lopettaa tai ainakin kehittää sen toimintaa merkittävästi aktiivisempaan suuntaan.

#### Haaste:



Uuteen maakuntaan ei kannata ottaa mitään toimielintä tai dokumenttia annettuna nykyisestä järjestelmästä.

- Kehittäjien ammattikunta pitäytyy herkästi kiinni tutussa ja turvallisessa. Tahto ja uskallus ei riitä katsoa kokonaisuutta uudesta tulokulmasta.
- Vaarana on, että aikaikkuna uudistusten tekemiseen sulkeutuu ja järjestelmään jää epätarkoituksenmukaisia elementtejä.

#### Vahvista

- Toimiva vuorovaikutus ohjelman toteuttajien suuntaan (vahvuus tällä hetkellä se, että suunnitteluprosessi ei pääty ohjelmaperiin)
- Isojen kokonaisuuksien ja asioiden purkaminen konkreettisemmaksi
- Tulvaisuustyö ja sen laatu (johtopäätökset tunnistetuista isoista asioista ovat erilaisia eri alueilla)
- Aluetuntemuksen verkostot (toimintaympäristön havainnointi)
- Aluelähtöisyys ja vuorovaikutus

#### Luo

- "Yhden luukun periaate" hankevalmisteluprosessissa (esr, eakr, emr, tekes)
- Uuden maakunnan vahva yhteys korkeakoulu- ja koulutussektoriin (maakunnan aktiivisuus)
- Strateginen suunnittelu (uuden maakunnan investointien, osaamisen jne osalta)
- Uudet roolit: kunnat tulevat olemaan moottoreita ja elinvoimapumppuja, maakunnan rooli tärkeä hahmottaa suhteessa kuntiin ja valtioon jne.)
- Nuoret mukaan suunnitteluun ja toteutukseen (muutenkin kuin politiikan kautta)

#### Supista

- Kokoonpanot (Pienin mahdollinen määrä kokoonpanojona: MYR:in integrointi maakuntahallituksen toimintaan; sisäisten kokoonpanojen yhdistäminen; luottamushenkilökokoonpanot)
- Dokumentointi ja strategioiden määrä (ketjun selkeys)
- Kokoustaminen (tehokkaammat tavat, uuden sukupolven aktivointi)

#### Luovu

- Päällekkäiset ohjelmat ja suunnitelmat ja työryhmät (osa yhdistyy jo luontaisesti)
- Sirpaleinen toiminta ja suunnitteleamattomuus (satsataan olennaiseen kunnolla)
- Pitkät listat ohjelmassa (pitää olla helppolukuinen, selkeä ja konkreettinen kokonaisuus niistä asioista, joista ollaan aidosti samaa mieltä)
- Irtautuminen rahoitusohjelmien palvonnasta ja kytkeminen strategiseen tekemiseen (ei rahoituslähteistä käsin asioiden tarkastelua)

#### Kehittämisehdotukset

- **Hyvin valmisteltu on puoliksi valittu.** Ohjelmavalmistelussa on annettava tilaa ja aikaa erilaisille näkemyksille sekä alueiden erityispiirteille. Sisällöissä on tähdättävä nykyistä ohjelmaa tiukempiin valintoihin. Käytännössä valmistelussa voidaan samalla jättää rohkeasti asioita ohjelman ulkopuolelle. Pitkistä listauksista on luovuttava.
- **Joko tai mutta ei sekä että.** Toimintalinjojen ja kärkiteemojen keskinäistä yhteyttä on tarkennettava. Selvintä olisi, jos ohjelmassa olisi vain jommat kummat. Kärkiteemakohtainen tarkastelu liukuu kohti ilmiöpohjaista tarkastelua, ja jos tätä otetta halutaan vahvistaa, mainio verrokki löytyy naapurista, Lapista.

- **Pienistä puroista kasvaa iso virta.** Laajan ja mahdollistavan ohjelman vaikuttavuus hajoaa sirpalemaisesti projektien kautta eri puolille maakuntaa. Ohjelman tulosten ja vaikutusten osoittamiseksi kannattaa vahvistaa viestintää ja nostaa onnistumisia esiin. Pistemäiset pilkahdukset asetuvat pidemmällä jatkumolla isommalle polulle ja muodostavat laajempia kokonaisuuksia. Syntyvistä poluista on tärkeää saada ajoissa kiinni.
- **Yhyttäkää yhteen!** Yhteistyö konkretisoituu käytännön tekemisessä. On suositeltavaa koota teemakohtaisia työryhmiä päivittämään tilannekuvaa ja vahvistamaan yhteistä näkemystä lähitulevaisuuden kehitystarpeista ja -näkymistä. Elinvoimaryhmä toimii tässä malliesimerkkinä. Maakunnallisessa kehittämisessä on tärkeää ennen kaikkea ruokkia foorumeita yhteisen tietoisuuden ja tilannekuvan jatkuvaan päivittämiseen. Uuden maakunnan rakentamista on hyvä käyttää tässä ponnahduslautana vahvempien ja luontevien maakunnallisten foorumien hakemiseen.
- **Mistä on kyse? Tästä on kyse.** Ilmastovastuullisuuden ja vähähiilisyyden konkretisointi vaatii työtä, että kehittäjät ja päättäjät saavat kiinni, mitä nämä todellisuudessa Pohjois-Pohjanmaalla tarkoittavat ja millaisia mahdollisuuksia ne tarjoavat yhteiskunnan ja yritysten uudistumiseen. Vähähiilisyyttä tulee tarkastella kilpailukykytekijänä ja konkreettisesti Pohjois-Pohjanmaan toimijoista, klustereista ja arjesta käsin.
- **Ennakoiden etukenoon.** Ennakointitoimintaan on saatu hyvä ryhtiliike nykyisen ohjelman toteutusaikana. Työ vaatii vielä systematisointia ja vahvempaa kytkentää eri seutujen ja organisaatioiden päivittäiseen tekemiseen. Näiltä osin ennakointi tulisi nähdä osana kaikkea tekemistä, ei irrallisena (paperinmakuisena) toimintona, jota maakuntaliitto tekee.
- **Vähemmän on jatkossa enemmän!** Niin sivumäärissä kuin toimielimissä. Tekemistä kehystämään riittää hyvin tiivis ja napakka paperi, joka osoittaa maakunnan tahtotilan ja kehittämisen suunnan. Toimielinten osalta tulee harkita MYRin, maakuntahallituksen ja -valtuuston sekä mahdollisten lautakuntien keskinäistä roolia ja tarvetta. Samalla on huolehdittava, että EU:n kumppanuuseliimen kriteeri täyttyy. Jatkuva maakunnallinen aktiivinen vuoropuhelu ja ennakointityö on juurrutettava toimintatavaksi, jotta aluetuntemus ja ajantasainen tilannekuva säilyvät.