

# UNTO – Uusia tapoja luoda ja toteuttaa yhdessä

## LOPPURAPORTTI



LEADER  
Pohjois-Kymen  
Kasvu

LEADER  
Päijänne

LEADER  
ETPÄHÄ



Euroopan maaseudun  
kehittämisen maatalousrahasto:  
Eurooppa investoi maaseutualueisiin

## HANKKEEN PERUSTIEDOT

**Nimi:** UNTO – Uusia tapoja luoda ja toteuttaa yhdessä

**Hankenumero:** 107337

**Hallinnoija/pää toteuttaja:** Pohjois-Kymen Kasvu ry

**Muut toteuttajat:** Päijänne-Leader ry ja Etpähä ry

**Toteutusaika:** 1.9.2019-31.12.2022

**Toteutusalue:** Asikkala, Hartola, Heinola, Hollola, Hämeenkoski, Iitti, Kouvola, Kärkölä, Lahti, Nastola, Orimattila, Padasjoki, Pertunmaa ja Sysmä

**Kokonaiskustannukset:** 90 000,00 €

**Kokonaisrahoitus:** 90 000,00 € (100 %)

**Manner-Suomen maaseutuohjelman toimenpide:** 7.1 Selvitykset ja suunnitelmat

### Yhteenveto hankkeesta

*UNTO – Uusia tapoja luoda ja toteuttaa yhdessä* -hanke oli Pohjois-Kymen Kasvu ry:n, Etpähä ry:n ja Päijänne-Leader ry:n yhteinen alueiden välinen hanke, joka toteutettiin 1.9.2019-31.12.2022 välisenä aikana. Pohjois-Kymen Kasvu ry hallinnoi hanketta. Hankkeen tavoitteena oli 1.) laatia Pohjois-Kymen Kasvun, Etpähän ja Päijänne-Leaderin toiminta-alueiden asukkaiden, yritysten ja sidosryhmien näkemysten pohjalta toimintaympäristön nykytilan kuvaukset ja tulevaisuuden kehitysnäkymät, 2.) muodostaa paikalliskehittämisen toimintamalli ja 3.) laatia suunnitelma siitä, miten aluekehittämisessä voidaan hyödyntää enemmän tiedolla johtamista.

Käytännön toimenpiteinä hankkeessa laadittiin Pohjois-Kymen Kasvun, Etpähän ja Päijänne-Leaderin alueista tilastotietoihin, kysely- ja haastattelututkimuksiin sekä kaikille avoimeen työpajatyöskentelyyn perustuvat nykytila-analyysit. Lisäksi hankkeessa koulutettiin Leader-ryhmien työntekijöitä, hallitusten jäseniä ja sidosryhmiä aluekehittämiseen ja tiedolla johtamiseen liittyvissä aiheissa. Hankkeessa kehitettiin myös uusi yhteistyön toimintamalli ja koottiin hyviä käytäntöjä Leader-ryhmien toiminnan tehostamiseksi.

Hanke toteutui pääosin hankesuunnitelman mukaisesti. Koronapandemia hankaloitti hankkeen toteuttamista, minkä vuoksi useita tilaisuuksia siirrettiin tai peruutettiin ja hankkeeseen alun perin suunniteltu opintoretki peruttiin. Jatkuvasti muuttuvan tilanteen vuoksi hankkeeseen tehtiin kaikkiaan kolme hankesuunnitelman muutosta. Hankkeen määrälliset tavoitteet toteutuivat. Hankkeen kustannukset ylittivät hieman.

Hankkeen tuloksena syntyi mm. ajantasaiset ja kattavat toimintaympäristön nykytilakuvaukset Päijät-Hämeen ja Kouvolan alueelta, runsaasti kehittämisideoita alueiden kehittämiseksi ja osaamista eri toimijoille. Hankkeen ansiosta hanketta toteuttaneet Leader-ryhmät ovat ottaneet käyttöön uusia toimintatapoja, kuten sähköisen taloushallinnon, ammattimaisesti toteutetun työnohjauksen ja yhteisiä työntekijöitä. Yhteistyön tekemisestä on syntynyt uusi toimintamalli, jota kehitetään edelleen.

## Miksi tarvittiin hanke?

Leader-ryhmien tavoitteena on asukaslähtöisen kehittämistyön mahdollisimman suuri vaikuttavuus. Tästä syystä ryhmien käytössä olevia pieniä resursseja tulisi käyttää mahdollisimman kustannustehokkaasti välttämällä päällekkäistä työtä ja täydentämällä aluekehittämistyön aukkoja. Asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeet muuttuvat ajan saatossa, joten kehittämistarpeiden ja yhteistyön tilanne on syytä päivittää aika ajoin.

Pohjois-Kymen Kasvu, Päijänne-Leader ja Etpähä sijaitsevat maantieteellisesti lähellä toisiaan ja niiden toiminta-alueet ja -tavat ovat hyvin samankaltaisia. Ryhmien tahtotilana on toiminnan tehostaminen mm. lisäämällä yhteistyön tekemistä. *UNTO – Uusia tapoja luoda ja toteuttaa yhdessä* -hankkeessa etsittiin käytännön keinoja yhteistyön lisäämiseksi sekä muita hyviä käytäntöjä, joilla Leader-ryhmien ja niiden sidosryhmien toimintaa on voitu kehittää kustannustehokkaampaan suuntaan tinkimättä hyvästä asiakaspalvelusta. Hyvä suunnittelu, ennakointi sekä ajantasaisten välineiden ja menetelmien käyttäminen on tärkeää, jotta aluekehittämistyön resurssit kohdentuvat oikein alueiden elinvoiman hyväksi.

## Hankkeen tavoitteet

Hankkeella oli kolme päätavoitetta:

1. Laatia hakijoina toimivien Leader-ryhmien alueiden asukkaiden, yritysten ja sidosryhmien näkemysten pohjalta ryhmien toimintaympäristön nykytilan kuvaukset ja tulevaisuuden kehitysnäkymät.
2. Muodostaa paikalliskehittämisen toimintamalli, jossa em. Leader-ryhmät pystyvät yhteistyössä hoitamaan tehtäviään tuloksellisesti ja vaikuttavasti.
3. Laatia suunnitelma siitä, miten em. Leader-ryhmien tekemässä aluekehittämisessä voidaan käytännössä hyödyntää nykyistä enemmän paikkatietodataa ja tutkimustuloksia.

Hankkeen määrälliset tavoitteet ja niiden toteuma on esitetty alla olevassa taulukossa. Maaseutuväestön määrä on korjattu uuden aluetypologiaaluokituksen mukaiseksi, minkä vuoksi toteuma eroaa alkuperäisestä tavoitteesta.

KUVAUS	TAVOITE	TOTEUMA
Parantuneista palveluista hyötyvän maaseutuväestön määrä	190 000	110 000
Hankkeen aikana työllistyneiden määrä henkilötyövuosina	0,6 htv	0,6 htv
Hankkeen järjestämiin tiedotus- ja aktivointitilaisuuksiin osallistuneiden määrä	300 henkilöä	376 henkilöä
Laaditut ja päivitetty suunnitelmat	1 kpl (toimintamalli)	1 kpl (toimintamalli)
Hankkeeseen osallistuneet organisaatiot	3 kpl	5 kpl
Hallitusten yhteiset tapaamiset/koulutustilaisuudet	4 kpl	5 kpl (yksi yhteinen ja neljä paikallista)
Kaikkien alueiden yhteiset työpajat/koulutukset	4 kpl	10 kpl (8 henkilökunnan tapaamista ja 2 ennakoitinkoulutusta)
Paikalliset työpajat	useita	11 kpl (MDI:n sidosryhmätyöpajat ja oppilaitostapaamiset)

## Toteutus ja toimenpiteet

Hankkeen ensimmäisenä toimenpiteenä hankkeelle rekrytoitiin hanketyöntekijä. Hanketyöntekijän tehtäviin kuuluivat kyselytutkimusten tekeminen ja tulosten analysointi, hankkeessa järjestettyjen tilaisuuksien suunnittelu, organisointi ja usein myös niiden käytännön toteutus tai toteutukseen osallistuminen sekä hankkeen etenemisen ohjaaminen.

### Toimintaympäristön nykytilan kuvaukset ja tulevaisuuden kehitysnäkymät



Hankkeen yhtenä päätavoitteena oli laatia Pohjois-Kymen Kasvun, Etpähän ja Päijänne-Leaderin toiminta-alueiden asukkaiden, yritysten ja sidosryhmien näkemysten pohjalta ryhmien toimintaympäristön nykytilan kuvaukset ja tulevaisuuden kehitysnäkymät. Hanketyöntekijä perehtyi aluksi strategioihin, ohjelmiin ja kyläsuunnitelmiin, joista kerättiin tietoa alueen nykytilasta. Näiden tietojen pohjalta hanketyöntekijä laati Leader-ryhmien sidosryhmille sähköisen kyselyn alkuvuodesta 2020. Kyselystä räätälöitiin kaksi erilaista versiota, toinen Kymenlaakson alueelle, toinen Päijät-Hämeeseen. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää Leader-ryhmien sidosryhmien näkemyksiä, toiveita ja tarpeita aluekehittämisen suhteen. Kysely lähetettiin laajalla sähköpostijakelulla kaikille Leader-ryhmien verkostoille. Lisäksi kyselyyn oli mahdollista vastata ryhmien verkkosivuilla olleiden linkkien kautta.

Vastauksia Kymenlaakson kyselyyn saatiin 154 kappaletta ja Päijät-Hämeen kyselyyn 121 kappaletta. Hanketyöntekijä analysoi kevään 2020 aikana kyselyiden tulokset ja laati niistä koosteen.

Varsinaiset nykytila-analyysit hankittiin ostopalveluna aluekehittämisen konsulttitoimisto MDI Public Oy:ltä. MDI hyödynsi hankkeessa tehtyä sidosryhmäkyselyä sekä selvitti Päijät-Hämeen ja Kouvolan alueilta aluekehittämiseen liittyviä tilastotietoja. Lisäksi MDI suunnitteli ja toteutti neljä kaikille avointa sekä neljä Leader-ryhmien hallituksille ja työntekijöille suunnattua työpajaa, jotka pidettiin syksyn 2020 aikana. Tuloksena valmistui nykytila-analyysit Päijät-Hämeen ja Kasvun alueelle sekä kirjalliset koosteet kyselyiden, haastatteluiden ja työryhmätyöskentelyjen tuloksista.

MDI laati ja analysoi sähköpostikyselyn Leader-toiminnan kannalta oleellisille sidosryhmille. Kasvun alueella kysely lähetettiin 91 sidosryhmän edustajalle, Päijänne-Leaderin alueella 90 sidosryhmän edustajalle ja Etpähän alueella 52 sidosryhmän edustajalle. Vastauksia saatiin yhteensä 67 kappaletta. Kyselyllä selvitettiin, miten nykyinen Leader-ryhmien strategia vastasi alueen kehittämistarpeisiin, mitkä muutokset ja trendit vastaajien mielestä muovasivat merkittävimmin kehittämisen toimintaympäristöä, millaisia paikallisia kehitystarpeita Leader-ryhmien tulisi huomioida, miten rahoitusta tulisi kohdentaa, miten Leader-ryhmä on toiminut ja vaikuttanut alueella ja miten ryhmän yhteistyö ja viestintä on toiminut.

### Yhteistyökumppaneiden teemahaastattelut

Osana nykytila-analyysin laatimista MDI haastatteli puhelimitse yhteensä 12 keskeisten yhteistyökumppaneiden edustajaa. Haastateltavat olivat kuntien johtavia viranhaltijoita, ELY-keskuksen virkamiehiä, maakuntaliittojen asiantuntijoita ja muita kehittäjäkumppaneita. Haastatellut näkivät Leader-ryhmät osaavina, luotettavina ja yhteistyökykyisinä toimijoina, jotka pienistä resursseista huolimatta olivat tärkeitä kumppaneita. Haastateltavien mielestä Leader-työ näkyi maaseudulla: Leader-ryhmien rahoituksella oli saatu aikaan mm. harrastuspaikkoja ja kunnostettuja seurantaloja. Lisäksi monet kyläkiinteistöt oli korjattu ja niiden käyttöastetta oli kohotettu. Konkreettiset hankkeet kylätaloille, urheilukentille, reitistöihin

ja rakenteisin olivat vahvistaneet maaseudun asukkaiden mahdollisuuksia vapaa-ajan viettoon ja harrastustoimintaan.

Haastateltavien mielestä yhteisöllisyyden vahvistaminen on tärkeää Leader-toiminnalle. Yritystuet nähtiin vaikuttavina, erityisesti paikallisella tasolla ja kohdennettuina pieniin paikallisiin yrityksiin. Lisäksi haastateltavat totesivat, että kuntatalouden ollessa huono Leader-ryhmien rahoittamat yleishyödylliset investoinnit ovat yleensä ainoita rahoitusvälineitä paikallisen pieninfran kehittämiseen.

Kaikkien kolmen Leader-ryhmän osalta paikallisiksi kehittämistarpeiksi nostettiin pienyrittäjyys ja yhteisöllisyys. Lisäksi haastateltavat mainitsivat erillisinä tarpeina sosiaaliset innovaatiot, paikallisidentiteetin kasvattamisen sekä hyvinvointinäkökulman. Myös kokeiluhankkeiden ja pilottien toteuttaminen maaseudulla mainittiin tärkeänä. Haastateltavien mukaan monipaikkaisen asuminen ja viihtyisän asuinympäristön edistäminen vaativat enemmän painotusta.

### Oppilaitosyhteistyö

Kymenlaakson puolella yhteistyön kehittäminen oppilaitosten kanssa nousi yhdeksi tärkeäksi kehittämiskohteeksi, minkä vuoksi hankkeessa järjestettiin tapaamisia ja työpajoja oppilaitosten kanssa. Yhteistyökumppaneiksi lähtivät maakunnallinen kylien kattojärjestö Kymenlaakson Kylät ry sekä eteläisessä Kymenlaaksossa toimiva Leader Sepra ry. Tavoitteena oli kehittää toimintamalleja, joista hyötyisivät sekä paikalliset kylät/kyläyhdistykset, Leader-ryhmät, kylien kattojärjestö että oppilaitokset. Lisäksi tapaamisilla pyrittiin lisäämään tietoa kunkin organisaation toiminnasta ja suunnitelmista sekä vähentämään päällekkäistä työtä.



Ensimmäinen oppilaitostyöpaja pidettiin Kouvolassa elokuussa 2020, jonka jälkeen tapaamisia järjestettiin noin puolivuositain. Työskentely aloitettiin pyytämällä osallistujia listaamaan alueen kehittämistarpeita ja valitsemalla niistä aihepiirejä, joiden kehittämisessä voitaisiin tehdä yhteistyötä. Teemoiksi nousivat ilmapiirin parantaminen, alueen brändäys, matkailupalveluiden kehittäminen, seutukunnan elinvoimaisuuden ja vetovoimaisuuden lisääminen sekä ruokaketjun kehittäminen.

Ensimmäisinä teemoina alettiin työstää Kymenlaakson brändäystä ja yhteisöprojektia. Kymenlaakson brändäystä päätettiin pohtia Kymenlaakson liiton, Cursorin ja Kinnon kanssa järjestetyillä verkostotreffeillä, jonka yhtenä tavoitteena oli benhcmarkata Saimaa ilmiön toteutusta.

Yhteistyötä suunniteltiin myös Kymenlaakson metsäteollisuuden 150-vuotisjuhlavuoden, Avoimet Kylät -päivän ja Kymijokipäivän kehittelyyn.

Yhteisöprojektissa tavoitteena oli oppilaitosten ja kylien kanssa tehtävä yhteistyö ja projektit, joihin osallistettaisiin eri koulutusohjelmia ja yhdistyksiä/kylätoimijoita. Tavoitteena oli, että opiskelijat tekisivät esim. opinnäytetöitä, näyttöjä, harjoitteleja ja erilaisia opintokokonaisuuksien suorituksia kyläyhteisöissä. Yhteisöprojektista haluttiin kehittää uudenlainen toimintamalli, joka hyödyttäisi eri osapuolia ja alueita laajasti ja toisi työelämän ja yhdistystoiminnan lähelle nuoria ja oppilaitoksia. Yhteisöprojektin mallintamiseksi käynnistettiin Siikavan aita- ja projekti, jossa tavoitteena oli aidan rakentaminen kylätalon pihapiiriin. Tarkoituksena oli, että opiskelijat laatisivat suunnitelman ja kustannuslaskelman aidan rakentamisesta ja lopuksi rakentaisivat sen. Projektin varrella kirjattaisiin ylös, mitä käytännön haasteita



sekä kyläyhdistyksen että oppilaitoksen osalta tulisi vastaan, ja miten ne voitaisiin ratkaista. Kymenlaakson Kylät ry ja Eduko jatkavat yhteisöprojektin mallintamista.

Hankkeen päättyessä oppilaitosverkostossa oli yhteensä 39 yhteyshenkilöä Xamkilta, Edukolta, Ekamilta, Valkealan Opistosta, Kouvolan yhteiskoulusta, Harjun oppimiskeskuksesta, Kymenlaakson kesäyliopistosta ja Kymenlaakson Opistosta. Verkostoon kuuluvat lisäksi Sisä-Suomen Kalaleader ja Etelä-Suomen Kalaleader. Puolivuosittaisia tapaamisia jatketaan edelleen.

### *Ennakointityöskentely*

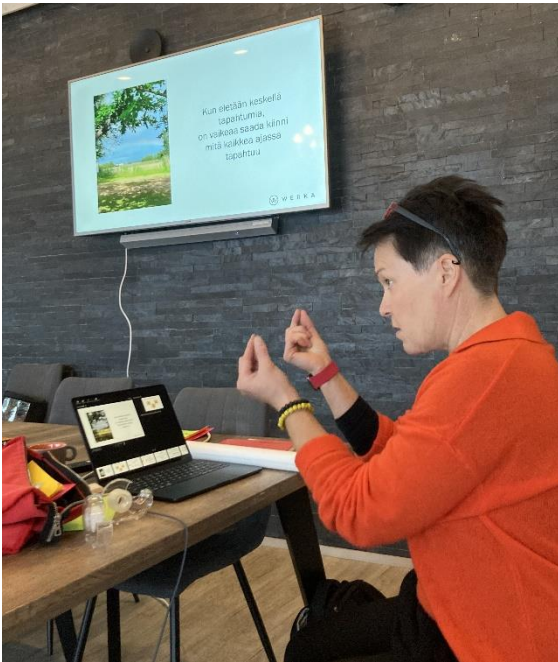
Hankkeen yhtenä tavoitteena oli tukea Leader-ryhmien strategiaprosessia sekä alueen toimijoiden ennakointiosaamisen kehittämistä. Ennakointityön koulutus päätettiin hankkia ostopalveluna aluekehittämisen konsulttitoimisto MDI Public Oy:ltä. MDI suunnitteli, valmisteli ja toteutti kaksi ennakointityöskentelyyn liittyvää kaikille avointa koulutusta, jotka suunnattiin erityisesti Leader-ryhmien hallituksille, kolmannen sektorin toimijoille ja pienyrittäjille. Koulutukset pidettiin helmikuussa 2022 kahtena iltana kahtena osittain samansisältöisenä sähköisenä tilaisuutena. Molemmissa tilaisuuksissa oli samansisältöinen teoriaosuus, jossa käytiin läpi ennakointimenetelmien teoriaa ja pureuduttiin erityisesti skenaarioiden laatimiseen. Käytännön harjoituksena opeteltiin laatimaan skenaariotaulukko. Ensimmäisen illan teemana taulukoissa oli ilmastonmuutoksen sopeutuminen lähiympäristössä ja toisena iltana osallisuus ja paikallinen kehittäminen.

Työpajoihin osallistui yhteensä 63 henkilöä. Loppuyhteenvetona osallistujat totesivat, että skenaariomenetelmä on hauska, mutta aikaa vievä. Innovatiivinen ajattelu on haasteellista ja näkökulman vaihtaminen hankalaa, mutta ennakointityöskentelystä on kuitenkin hyötyä, sillä se vähintään avartaa ajattelua. Todellisuus on todennäköisesti yhdistelmä kaikista skenaarioista, mutta skenaariotyöskentely auttaa ainakin varautumaan pahimpaan ja on siinä suhteessa käyttökelpoinen työkalu erilaisille organisaatioille toiminnan kehittämisen suunnitteluun.



## Paikalliskehittämisen toimintamalli

Hankkeen toisena päätavoitteena oli muodostaa paikalliskehittämisen toimintamalli, jossa Kasvu, Etpähä ja Päijänne-Leader pystyvät hoitamaan tehtäviään yhteistyössä, tuloksellisesti ja vaikuttavasti.



Yhdistysten sisäisten prosessien, strategisen osaamisen ja johtamisen osaamisen kehittämiseksi hankkeessa järjestettiin koulutusta Leader-ryhmien henkilökunnalle. Werka Kehitys Oy:n työnohjaaja koulutti henkilökuntaa vuorovaikutuksen parantamisessa, itsensä johtamisessa ja sisäisten prosessien hallinnassa. Lisäksi työntekijät koulutettiin käyttämään Erätauko-keskustelumenetelmää. Leader-ryhmien työntekijöiden mukaan erityisesti työvalmennus antoi uusia ajatuksia oman työn tekemiseen sekä henkilökohtaisesti että koko työyhteisön näkökulmasta ja tuki jaksamista työssä. Myös työyhteisön tavat toimia muuttuivat työvalmennuksen ansiosta paremmiksi.

Leader-ryhmien hallitusten jäsenet osallistuivat mahdollisuuksiensa mukaan hankkeessa järjestettyihin koulutuksiin ja työpajoihin. Varsinaista hallitusten yhteistä tapaamista yritettiin järjestää moneen otteeseen ja lopulta

siinä onnistuttiin syyskuussa 2022. Hallitusten yhteisen kehittämispäivän aikana nostettiin esiin ryhmien hyviä käytäntöjä, kehittämistyön haasteita ja yhteistyön mahdollisuuksia. Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi tunnistettiin sähköisen toimintaympäristön kehittäminen (kokousympäristö, materiaalit ja Hyrrä), hallitusten jäsenten perehdyttäminen ja ryhmäyttäminen sekä rahoitettujen hankkeiden seuranta. Tavoitteeksi asetettiin Päijänne-Leaderin ja Kasvun yhteisen vuosikellon laatiminen, jolla aikataulutettaisiin yhteinen hallitusten jäsenten kouluttaminen, säännölliset tapaamiset ja mentorointi.

Kasvun, Etpähän ja Päijänne-Leaderin toiminnanjohtajat ja hanketyöntekijä tapasivat hankkeen aikana toisiaan noin parin viikon välein "untoillen". Unto-palaverissa pohdittiin paitsi hankkeen toteuttamiseen liittyviä kysymyksiä, myös käytiin läpi toimintamallin kehittämiseen liittyviä teemoja, kuten talous- ja henkilöstöhallintoa, mittaristoja sekä toiminnan vaikuttavuutta. Lisäksi henkilökunta kokoontui pienemmissä ryhmissä pohtimaan ryhmien arvoja, toiminnan vaikuttavuutta ja sen mittaamista sekä yhteisen toimintamallin ja työkalujen kehittämistä.

## Kysely Suomen Leader-ryhmille

Paikalliskehittämisen toimintamallia varten ja hyvien käytäntöjen levittämiseksi laajemminkin hankkeessa laadittiin sähköinen kysely kaikille Suomen Leader-ryhmille marraskuussa 2022. Kyselyyn tuli 21 vastausta ja sen tulokset toimitettiin kaikkien Leader-ryhmien toiminnanjohtajille, Suomen Kylät ry:n Leader-asiamiehelle sekä Ruokaviraston ja maa- ja metsätalousministeriön Leader-vastaaville. Ryhmiltä saadun palautteen mukaan kysely tuli tarpeeseen ja nosti esiin asioita, joiden työstämistä jatketaan toivottavasti myös valtakunnallisesti.



Kyselyssä selvitettiin Leader-ryhmien tapoja työllistää yhteisiä työntekijöitä, ryhmien taloushallinnon järjestämistä, sähköisen dokumentinhallinnon tapoja, ryhmien it-ympäristön tilaa ja hallitustoiminnan käytäntöjä.

Yhteisten työntekijöiden palkkaamisessa oli erilaisia käytäntöjä. Joissain ryhmissä molemmat ryhmät toimivat yhteisen työntekijän työnantajina. Muissa tapauksissa työnantaja oli yksi ja työajan ja kustannusten jakautuminen toiselle/muille Leader-ryhmille hoidettiin erilaisin käytännöin tuensierrosta ostopalvelusopimukseen. Yhteisten työntekijöiden palkkaamisessa haasteet liittyivät erityisesti siihen, että ryhmissä on erilaisia työehtosopimuksia, työterveyshuollon sopimuksia, vakuutuksia yms., jolloin työehdot eivät ole molemmilla

työnantajilla samat. Ostopalvelusopimuksissa taas arvonlisäverovelvollisuus tulee nopeasti vastaan. Yleisesti yhteisiä työntekijöitä pidettiin kuitenkin hyvänä keinona saada lisäresursseja toimintaan ja tarjota osaajille koko-aikaista työtä.

Valtaosalla vastanneista taloushallinto oli hankittu ostopalveluna tilitoimistolta, mutta joillakin ryhmillä oli myös omia tai toisten ryhmien kanssa yhteisiä taloushallinnon työntekijöitä. Ryhmien kontolle jäi silti lähes kaikilla vastaajilla maksuhakemusten tekeminen ja jäsenrekisterin ylläpito. Myös laskujen käsittely laskutuksesta tiliöintiin oli useimmiten ryhmien vastuulla, vaikka taloushallintoa hoitikin ulkopuolinen taho. Taloushallinnon työn määrä ryhmissä vaihteli päivästä kuukaudessa lähes kokopäivätoimiseen työhön, epäilemättä riippuen siitä, oliko taloushallinto kokonaan ryhmän omalla vastuulla vai oliko se hankittu ostopalveluna. Erilaisia taloushallinnon ohjelmia oli käytössä pitkälti toista kymmentä. Suurimmalla osalla käytössä oli sähköinen kirjanpito, vähintään laskuja otettiin vastaan sähköpostilla. Sähköisiä taloushallinnon työkaluja pidettiin yleisesti hyvinä menetelminä. Sähköistä työajanseurantaa ja matkalaskutusta kaivattiin monessa ryhmässä. Vaikka taloushallinto hankittaisiin ulkopuoliselta ammattilaiselta, oman osaamisen merkitystä korostettiin. Taloushallinto ei myöskään saisi olla vain yhden ihmisen harteilla.

Suurin osa kyselyn vastaajista säilytti tiedostoja pilvipalvelimella. Paperitositteita oli käytössä vielä reilusti yli puolella vastanneista. Reilu puolet käytti Microsoftin palvelua. Valtaosalla oli ainakin jossain muodossa hankittu it-tukea ostopalveluna. Tietoturvaan liittyvät asiat, ohjelmistojen käyttö ja it-tuotteiden ja palveluiden kilpailutus aiheuttivat eniten päänvaivaa Leader-ryhmissä. Käytännön toimenpiteenä ehdotettiin Leader-ryhmien yhteistä it-tukipalvelua.

Suurimmalla osalla vastanneista hallituksen kokouksia järjestettiin sähköisesti ja useimmilla oli käytössä myös sähköinen alusta kokousmateriaaleille sekä sähköinen allekirjoitus. Pöytäkirjojen arkistointimääräykset täyttävää ja tietoturvallista sähköistä arkistointia kaivattiin. Kaikki vastaajista järjestivät vähintään vuosittain hallituksen jäsenille perehdytystä. Menetelminä käytettiin sekä yhteisiä tilaisuuksia, henkilökohtaista perehdyttämistä että laatukäsikirjaa tai toimintaohjetta. Tietoa välitettiin hallituksen jäsenille erityisesti ministeriön ja Ruokaviraston järjestämistä koulutuksista ja monet tekivät hallitustensa kanssa myös opintoretkeä.

Yleisimmät Leader-ryhmien yhteistyön muodot olivat yhteiset hankkeet ja yhteiset viestinnän toimenpiteet. Parhaiksi käytännöiksi nousivat hyvin toimiva hallitustyö ja yhteistyö kuntien kanssa sekä timanttiseksi tiimiksi hioutunut henkilökunta. Haasteissa korostuivat erityisesti runsas byrokratia ja työajan riittävyys.



## Tiedolla johtamisen kehittäminen

Hankkeen kolmas päätavoite oli alun perin laatia suunnitelma siitä, miten Leader-ryhmien aluekehittämisessä voitaisiin hyödyntää enemmän paikkatietodataa. Tarkoituksena oli järjestää aiheesta koulutusta. Hanketyöntekijä selvitti paikkatiedotadan käyttömahdollisuuksia, mutta maksuttoman datan löytäminen todettiin haasteelliseksi eikä aihepiiriin syventyneitä asiantuntijoitakaan löytynyt luennoimaan aiheesta.

Lopulta hankkeen viimeisessä muutoshakemuksessa tavoite muutettiin tiedolla johtamisen kehittämiseksi. Aiheesta hankittiin ostopalveluna aluekehittämisen konsulttitoimiston MDI Public Oy:n vetämä koulutus toiminnanjohtajille, jossa käytiin läpi yleisesti sitä, mitä tietojohtaminen on, miten tiedonhallinnan ja tiedolla johtamisen prosessit toimivat organisaatioissa ja miten tietojohtamista voi kehittää. Leader-ryhmissä tiedolla johtamisen prosessissa tulee aluksi tunnistaa ydintoiminnot ja niihin liittyvät tietotarpeet, priorisoida ne ja laatia suunnitelma.

Leader-ryhmien ydintoiminnot liittyvät itse Leader-työhön, rekisteröityneenä yhdistyksenä toimimiseen sekä verkostoitumiseen ja edunvalvontaan maaseudun kehittämiseksi. Lopputuloksena koulutuksesta osallistujat totesivat, että tietotarpeet ovat jotakuinkin selvillä ja tietoa sinänsä on olemassa varsin runsaasti, mutta sen priorisoinnissa ja tietojohtamisen suunnittelussa on vielä parantamisen varaa.

## Aikataulu

Hankkeen toteutusaika oli 1.9.2019-31.12.2022. Keskeiset toimenpiteet kunakin vuonna on esitetty alla olevassa taulukossa.

<b>Vuosi 2019</b>	<b>Vuosi 2020</b>	<b>Vuosi 2021</b>	<b>Vuosi 2022</b>
hankevetäjän rekrytointi	tietojen keräämistä nykytila-analyysijä varten	nykytila-analyysien tarkentaminen	nykytila-analyysien viimeistely
hankevetäjä aloitti hankkeessa 1.12.2019	tilaisuuksien suunnittelu	henkilöstön koulutuksia	ennakointikoulutukset
tietojen keräämistä ja tilaisuuksien suunnittelua	sähköinen kyselytutkimus	oppilaitosverkoston tapaamisia	tiedolla johtamisen koulutus
	MDI:n työpajat		henkilöstön koulutuksia
	nykytila-analyysin luonnos		oppilaitosverkoston tapaamisia
	henkilöstön koulutuksia		hallitusten tapaaminen
	oppilaitosverkoston ensimmäinen tapaaminen		hyvien käytäntöjen kyselytutkimus ja toimintamallin dokumentointi
			loppuraportointi

## Resurssit ja toteutuksen organisaatio

Hankkeeseen rekrytoitiin hanketyöntekijä 19.12.2019-31.12.2022 väliseksi ajaksi. Hanketyöntekijä työskenteli hankkeelle keskimäärin 20 % työajalla, joten hankkeeseen käytettiin henkilöresursseja yhteensä 0,6 henkilötyövuotta. Erityisosaamista vaatineet toimenpiteet, kuten suurin osa koulutuksista ja nykytila-analyysin laatiminen, hankittiin ostopalveluina. Hankkeelle ei vuokrattu erillistä toimitilaa, koska hanketyöntekijä työskenteli koko hankkeen ajan etätöissä. Matkakustannuksia syntyi hieman hanketyöntekijän matkoista sekä Leader-ryhmien hallitusten jäsenten osallistumisesta kehittämispäivään.

Hankkeen kokonaiskustannusarvio oli 90 000,00 € ja sille myönnettiin 100 % julkinen tuki Leader-rahoituksesta Pohjois-Kymen Kasvun, Päijänne-Leaderin ja Etpähän myöntövaltuuksista siten, että kunkin hankkeen toteuttajan osuus kustannuksista oli 30 000,00 €. Päijänne-Leaderin ja Etpähän osuudet myöntövaltuuksista siirrettiin Kasvulle. Kasvu maksoi hanketyöntekijän palkat sekä hankkeelle kohdistuneet matkakustannukset ja ostolaskut. Ruokavirasto maksoi hankkeen EU+valtio-osuudet Kasvulle. Kasvu laskutti kuntarahaosuudet Päijänne-Leaderilta ja Etpähältä maksupäätösten mukaisesti ja kirjasi oman osuutensa hankkeen kuntarahoituksesta hankkeelle sen kirjanpitoon.

Hanke toteutettiin hyvin kevyellä organisaatorakenteella. Hanketyöntekijä vastasi hankkeen sisällöllisestä toteutuksesta ja Kasvun toiminnanjohtaja ja hallintosihteeri sen hallinnoinnista. Kasvun, Etpähän ja Päijänne-Leaderin toiminnanjohtajat osallistuivat hankkeen sisällölliseen suunnitteluun ja vastasivat hankkeen ohjaamisesta yhdessä hankkeen ohjausryhmän kanssa.

## Kustannukset ja rahoitus

Hankkeeseen myönnettiin Leader-rahoitusta yhteensä 90 000,00 € (EU+valtio 72 000,00 €, kuntaraha 18000,00 €) flat rate 15 % -kustannusmallilla. Hankkeen toteutuneet kustannukset olivat 94 699,47 € eli hankkeen kustannukset ylittivät hieman. Maksuhakemuksia tehtiin loppumaksatus mukaan lukien viisi. Hankkeeseen tehtiin yhteensä kolme muutoshakemusta kustannuslajien toteutumaan.

Hankkeen kustannusarviot ja toteutuneet kustannukset on esitetty alla olevassa taulukossa.

Kustannuslaji	Viimeisimmässä muutoshakemuksessa hyväksytty kustannusarvio	Hankkeen toteutuneet kustannukset
Palkat	42 000,00 €	49 282,86 €
Ostopalvelut	41 000,00 €	37 331,43 €
Matkakulut	700,00 €	692,78 €
Flat rate 15 %	6 300,00 €	7 392,40 €
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>90 000,00 €</b>	<b>94 699,47 €</b>

Hankkeen hyväksytty rahoitussuunnitelma ja toteutunut rahoitus on esitetty alla olevassa taulukossa.

Rahoituslaji	Hankesuunnitelmassa hyväksytty rahoitussuunnitelma	Hankkeen toteutunut rahoitus
EU:n + valtion julkinen tuki	72 000,00 €	72 000,00 €
Leader-kuntarahoitus	18 000,00 €	18 000,00 €
Yksityinen rahoitus	0,00 €	4 699,47 €
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>90 000,00 €</b>	<b>94 699,47 €</b>

## Raportointi ja seuranta

Hankkeesta tehtiin loppumaksatus mukaan lukien yhteensä viisi maksuhakemusta, joiden yhteyteen laadittiin väliraportit kultakin maksatuskaudelta. Hankkeen seurantatiedot tallennettiin Hyrrään vuosittain. Hankkeen seurannasta vastasi hankkeelle perustettu ohjausryhmä, johon kuuluivat Kasvun, Etpähän ja Päijänne-Leaderin toiminnanjohtajat, edustajat Kasvun ja Päijänne-Leaderin hallituksista sekä Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen edustaja. Hanketyöntekijä oli mukana ohjausryhmien kokouksissa. Ohjausryhmä kokoontui hankkeen aikana neljä kertaa. Ohjausryhmän kokousten lisäksi Kasvun, Etpähän ja Päijänne-Leaderin toiminnanjohtajat seurasivat hankkeen toteutumista säännöllisesti Unto-palaverissa. Hanketyöntekijä tiedotti toiminnanjohtajia hankkeen etenemisestä sääntillisesti koko hankkeen ajan. Myös kunkin yhdistyksen hallitukset seurasivat hankkeen etenemistä.

## Toteutusolehdukset ja riskit

Hankkeen toteutusolehduksena oli, että hanke toteutuu hankesuunnitelman mukaisesti. Hankesuunnitelmassa arvioitiin keskeisimmäksi riskiksi hankkeen toteuttamiseen osallistuvien Leader-ryhmien henkilöstöresurssien vähäisyys ja riittävyys. Tämä riski ei kuitenkaan toteutunut. Yllättävin haaste liittyi noin kolme kuukautta hankkeen alkamisen jälkeen puhjenneseen koronapandemiaan, joka vaikutti hankkeen toteuttamiseen merkittävästi. Esimerkiksi Leader-ryhmien sidosryhmille oli tarkoitus järjestää yhteensä kahdeksan työpajaa kevään 2020 aikana sekä Kymenlaaksossa että Päijät-Hämeen alueella. Tilaisuuksien sisältö oli jo suunniteltu ja puoleen tilaisuuksista oli varattu tilat ja lähetetty kutsut, kun koronarajoitukset astuivat voimaan ja kaikki tilaisuudet jouduttiin perumaan.

Hankkeen ohjausryhmä sekä Kasvun, Etpähän ja Päijänne-Leaderin toiminnanjohtajat seurasivat hankkeen toteutumista ja ennakoivat riskejä, minkä vuoksi hankkeeseen tehtiin kolme muutoshakemusta, joissa kaikissa tehtiin muutoksia hankkeen kustannusrakenteeseen ja osassa myös hankkeen sisällölliseen toteutukseen. Viimeisessä muutoshakemuksessa hankkeelle haettiin lisäksi neljä kuukautta jatkoaikaa 31.12.2022 saakka, jotta kaikki hankkeen toimenpiteet saatiin tehtyä. Hankkeessa jouduttiin tekemään paljon ylimääräistä työtä, kun tilaisuuksia suunniteltiin ja peruttiin koronarajoitusten vuoksi useaan otteeseen. Suurin osa hankkeessa järjestetyistä tilaisuuksista pidettiin lopulta pelkästään sähköisinä. Hankkeeseen alun perin suunniteltua opintoretkeä ei olisi pystytty toteuttamaan lainkaan, joten ohjausryhmä päätti hakea hankesuunnitelmaan muutosta, jossa retki poistettiin hankkeen toimenpiteistä. Peruuntuneiden tilaisuuksien tilalle pystyttiin kuitenkin järjestämään suunniteltua enemmän ostopalveluna hankittua koulutusta.

## Yhteistyökumppanit

Hankkeen keskeisimmät yhteistyökumppanit olivat hankkeen toteuttajat Pohjois-Kymen Kasvu ry, Etpähä ry sekä Päijänne-Leader ry. Hankkeessa tehtiin tiivistä yhteistyötä myös Sisä-Suomen Kalaleaderin ja Päijät-Hämeen Kylien kanssa. Kymenlaakson Kylät ry ja Leader Sepra ry ovat keskeisessä roolissa oppilaitosverkoston rakentamisessa Kymenlaakson puolelle.

## Tulokset ja vaikutukset

### Hankkeen tuloksena syntyi:

- nykytila-analysit Päijät-Hämeen ja Kasvun alueesta
- tietoa hyvistä käytännöistä
- tietoa alueen kehittämistarpeista
- ideoita kehittämistoimenpiteistä
- uutta osaamista.

### Hankkeen vaikutukset:

- hankkeeseen osallistuneissa Leader-ryhmissä tehdään enemmän ja parempaa yhteistyötä
- alueen nykytila on analysoitu kattavasti ja aluekehittämistä voidaan johtaa enemmän tiedolla
- hanke antoi koronapandemian aikana osallistujille kaivattua vertaistukea
- kaikille Suomen Leader-ryhmille on saatu välitettyä tietoa hyvistä käytännöistä ja toimintamalleista.

## Toteuttajien ja ohjausryhmän itsearviointi ja analyysi hankkeesta

Hankkeen toteuttajien ja ohjausryhmän mielestä hanke toteutettiin hankesuunnitelman mukaisesti. Hanke vastasi erityisesti Leader-ryhmien verkostoitumisen tarpeeseen ja kehitti ryhmien välistä vertaistukea, mikä etenkin koronapandemian aikana auttoi työssä jaksamisessa merkittävästi. Hankkeen ajoittuminen koronapandemian ajalle teki hankkeen toteuttamisesta osittain haastavaa, mutta toisaalta hankkeesta saadut tulokset ovat paremmin ajan tasalla kuin jos hanke olisi toteutettu ennen pandemiaa.

Työntekijäresurssi oli pieni ja suuntautui ehkä hieman enemmän Kymenlaakson alueelle kuin Päijät-Hämeeseen. Alueiden välisissä hankkeissa tasapuolisempaan kohdentumiseen pitäisikin kiinnittää huomiota. Hankkeen ansiosta mukana oleville Leader-ryhmille syntyi uusia hyviä käytäntöjä ja toimintamalleja ja hiljaista tietoa saatiin kaivettua esiin. Yhteistyötä aiotaan kehittää jatkossakin. Etenkin Leader-ryhmille tehdyn kyselyn tuloksista on aineksia myös valtakunnallisiin toimenpiteisiin, joilla ryhmien toimintaa voitaisiin järkevöittää.

## Esitykset jatkotoimenpiteiksi

Yhteistyö Päijänne-Leader ry:n ja Kasvun kanssa jatkuu tiiviisti hankkeen päätyttyä. Päijänne-Leader hoitaa Kasvun taloushallinnon ja mahdollisuuksia palkata yhteisiä työntekijöitä esim. hankeneuvontaan pohditaan. Suunnitteilla on järjestää työntekijöille yhteisiä koulutus-/virkistyspäiviä ja hallitusten koulutuksia. Toiminnanjohtajat jatkavat toistensa mentorointia. Myös yhteistyö Kymenlaakson puolella Leader-ryhmien, Kymenlaakson Kylät ry:n ja oppilaitosten kanssa jatkuu. Tulevaisuudessa yhteistyötä tulee kehittää myös Päijät-Hämeen Kylien kanssa tiiviimpään suuntaan.

Kouvolassa 25.1.2023

Evita Reitti  
toiminnanjohtaja, Pohjois-Kymen Kasvu ry