



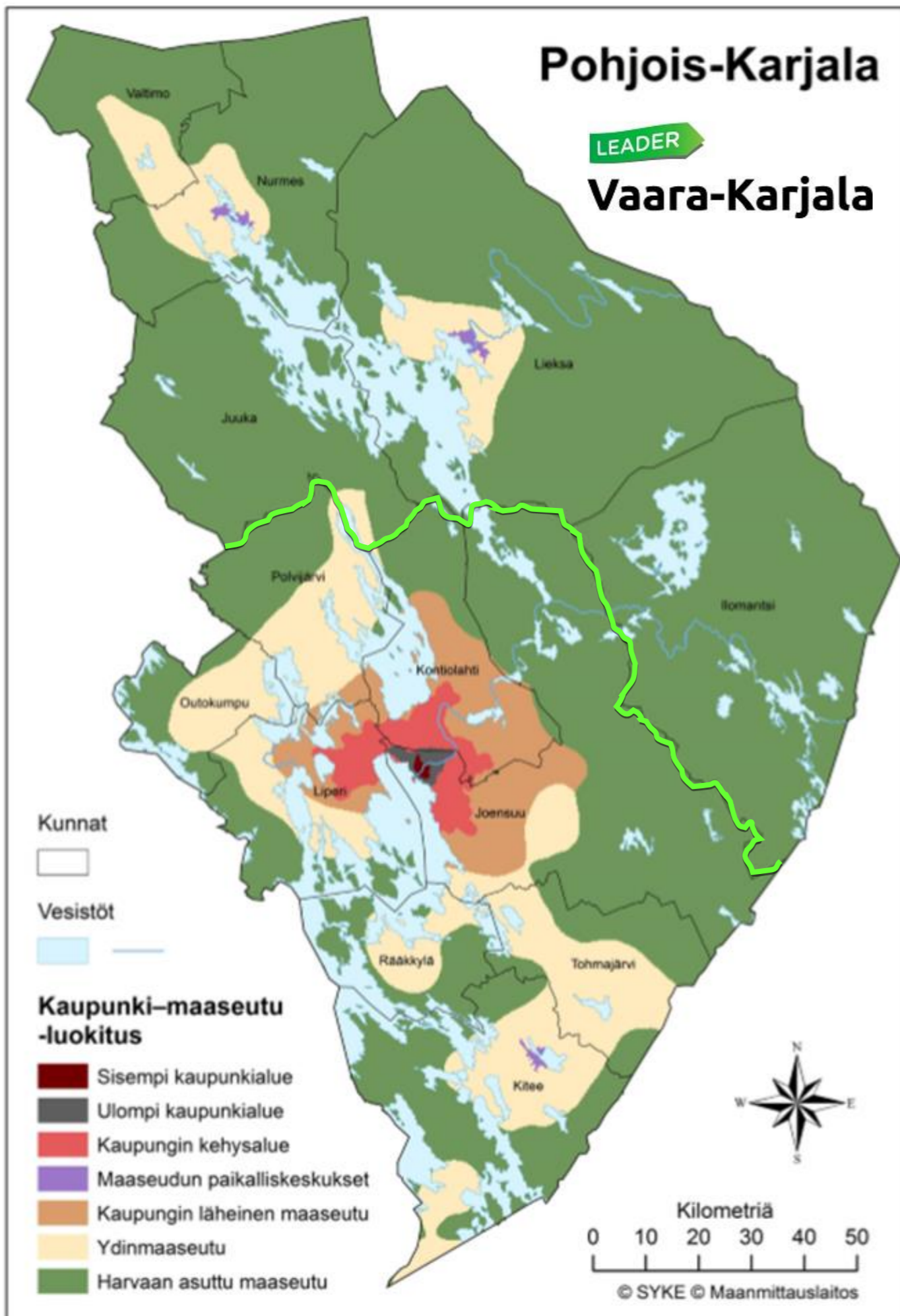
**Vaara-Karjalan Leader: Uusiutuva  
paikallisen kehittämisen  
palvelukonsepti ja maakuntaudistus**

Leader työn ajankohtaispäivät 22.11.2017

Vaara-Karjalan Leader, Hannu Ryhänen

# Vaara-Karjalan Leader ry

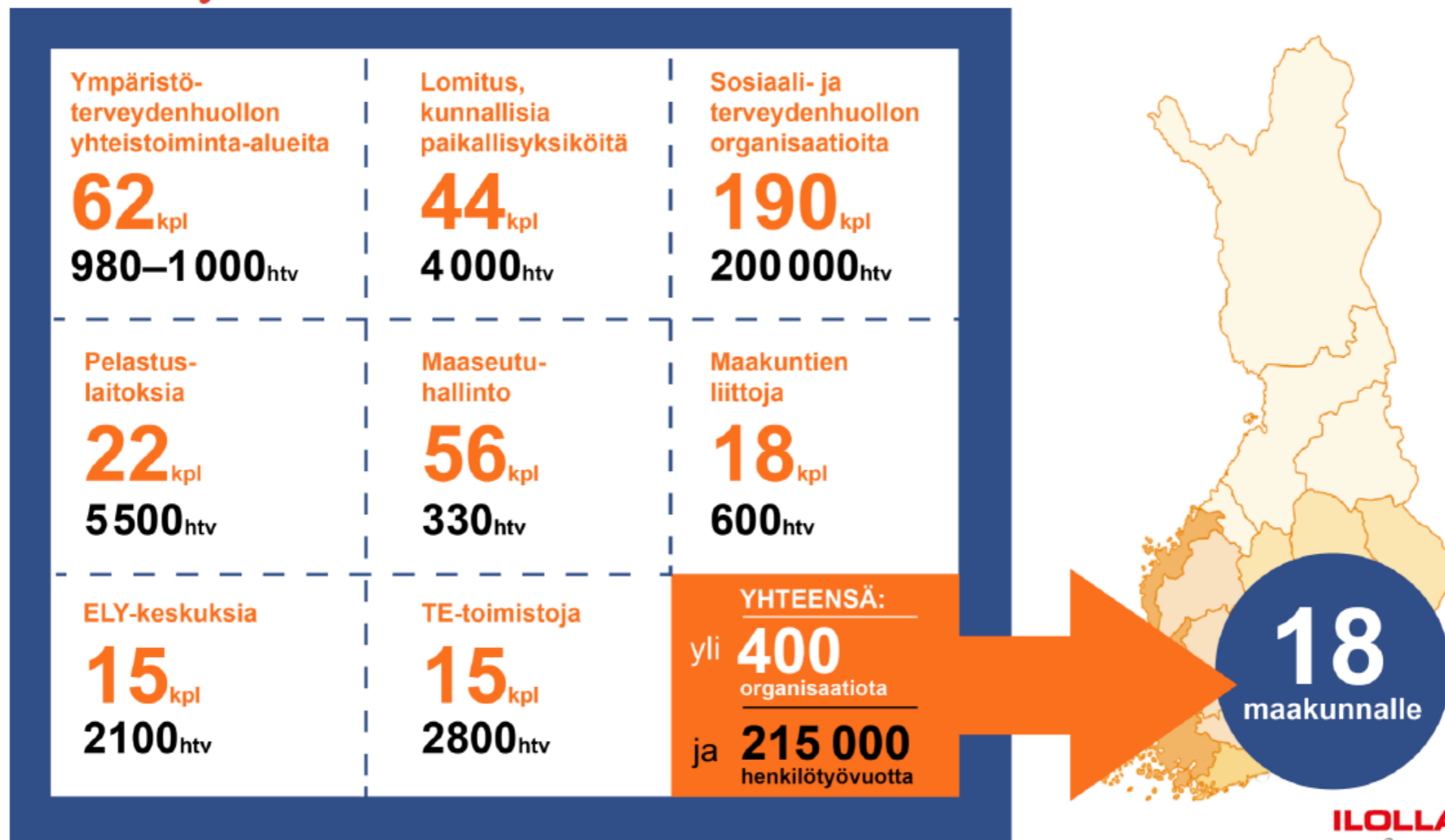
- Sijainti itäisimmässä Suomessa
- Viisi kuntaa; kaksi oman talousalueensa pikkukaupunkia ja kolme maaseutukuntaa
- Asukkaita alueella 31885 (v. 2016)
- Budjettikehys 2014-2020 n.5,841 M€
- Kehittämishahvuuudet
  - Luonnonympäristö ja –varat (puuresurssit, biosfäärialue)
  - Karjalainen paikalliskulttuuri
  - Aktiiviset paikalliset yhteisötoimijat
  - Kehittyvät biotalous ja matkailu
- Kehittämishaasteet
  - Syrjäseutuasema
  - Väestön ikääntyminen
  - Suuri työttömyysaste
  - Nuorten poismuutto
  - Yhdistystoimijoiden ikääntyminen



# Maakuntaudistus?

- EU:n siirtymisen jälkeen mittavin hallinnollinen uudistus Suomessa.....”*Kukaan ei voi tarkkaan sanoa, että mikä muuttuu....Niin monta mieltä kuin on puhujaakin*”.

## Maakunnille siirtyvät tehtävät ja henkilötyövuodet



# Kysymys?

**Miten maakuntaudistus muuttaa Leaderin asiakkaiden palvelutarvetta vai muuttaako se mitenkään ja millainen voisi mahdollisesti olla Leadereiden uusiutuva asiakaskeinen palvelukonsepti?**

**”Nyt on Leaderilla tilaisuus siihen minkä roolin Leader haluaa itselleen ottaa maakuntaudistuksessa”**

**”Nyt on hyvä paikka uusiutumiseen”**

**”Mielellään pelastaisi maailman toimistosta käsin, mutta ei repeä joka asiaan”**

# Työnjako kunnat ja maakunta

- **Kunnat** ovat paikallisen osallistumisen, demokratian, sivistyksen ja elinvoiman yhteisöjä, jotka hoitavat asukkaiden päättämiä itsehallintotehtäviä (yleinen toimiala) ja laissa säädettyjä paikallisia tehtäviä. Kunnat vastaavat jatkossakin nykyisen lainsäädännön periaatteiden mukaisesti työllisyyden hoidosta ja edistämisestä. Kunnalla on edelleen vastuu seuraavista: osaamisen ja sivistyksen edistäminen, terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen, liikunta, kulttuuri - ja muut vapaa-ajan palvelut, nuorisotoimi, paikallinen elinkeinopolitiikka, maankäyttö, rakentaminen ja kaupunkisuunnittelu.
- **Maakunnat** vastaavat sosiaali - ja terveydenhuollosta (Pohjois-Karjalassa "Siun Sote"), pelastustoimesta, ympäristöterveydenhuollosta, alueellisista kehittämistehtävistä ja elinkeinojen edistämisen tehtävistä, alueiden käytön ohjauksesta ja suunnittelusta sekä maakunnallisen identiteetin ja kulttuurin edistämisestä sekä maakunnalle lain perusteella annettavista muista alueellisista palveluista.

# Vaara-Karjalan Leaderin toimijoiden näkemyksiä maakuntaudistuksen ja Leaderiin

## • Kunnanjohtajat ”Kumppanuus avainsana Leaderin kanssa”

- Maakuntaudistus ei muuta millään tavalla Leaderin asemaa

**MUUTTUMATTOMUUS**

- *Yhdistyksillä saisi olla oma selkeä ovi.....”Soita Leaderin tähän numeroon”*
- Leaderin keskittyminen pelkästään yhdistystoimintaan
- ”Jalkatyön” (osallistamisen) tekeminen toimijoiden parissa korostuu
- 3. ja 4. sektorin yhteistyön edistäminen
- Leader on hyvä kysymään ja aistimaan ihmisten kautta

**JALKAUTUVA  
YHTEISÖKEHITTÄJÄ**

- Leader on rahoittaja ja neuvoja....”Ei vaikuttavuutta pienillä hankkeilla”
- Nähnyt Leaderin hyvänä kunnan kehittämis- ja rahoitussalkussa, sen yhtenä osana
- Leader välivouhkana, joka kirjoittaa hankkeen Hyrrään tarvittaessa
- Näen tällä hetkellä merkittävänä ja rooli voi olla vieläkin isompi kuin reuna-alueiden roolin edistäjänä....”Ei haeta samoja rahoja samoista kanavista” ....Työnjako tehtävä selväksi

**RAHOITTAJA**

- *Elinvoiman ylläpitämisen ja vahvistamisen rooli kunnissa korostuu, mutta mikä on elinkeinoyhtiöiden rooli maakunnan kasvupalveluiden järjestäjä-tuottaja mallissa?*
- *Kolmiyhteys Leaderin, kunnan ja elinkeinoyhtiön välillä; yhteispeliä tarvitaan*
- Ohjauttava pienen elinkeinoelämän kehittämiseen.... painopiste yrittäjyyden kehittämiseen
- Osa kunnanjohtajista lisäisi taloudellista panostusta Leaderiin etenkin yrittäjyyden & innovaatiotoiminnan näkökulmista

**YRITYS-  
KEHITTÄJÄ**

# Vaara-Karjalan Leaderin toimijoiden näkemyksiä maakuntaudistuksen ja Leaderiin

## • Kunnanjohtajat

- Matkailun, tapahtumatuotannon ja kulttuuritoimintojen kehittäminen *kattoteemoina* luontevaa yli kuntarajojen
- Leader voisi koota pieniä asioita yhteen (kokoonjuoksijan rooli) ja tehdä niitä näkyväksi
- Leader voisi olla keskusteleva kokoamistaho
- Leader toiminnan vakiinnuttajana ja kehittäjänä
- Yhteistä rajapintaa on paljon Leaderin kanssa

**TEEMALLINEN  
YHTEENKOKOAJA**

- ”Oltaisiin reilusti sitä mitä ollaan” ....”*Syrjäseudun ikkuna ulospäin*”
- ”*Positiivisen uhon*” edistäminen
- Leader voisi olla *yhteiskunnallisesti vaikuttava toimija*

**VAIKUTTAJA &  
ASENTEEN  
MUOKKAAJA**

- Vaara-Karjalan Leader *testausalustana* uusille asioille
- Leader some- ja digiasioiden aktivoijana ja kouluttajana
- Aktivointi & Yrittäjyys ytimessä > ”Uusia juttuja” voisi viedä eteenpäin

**TESTAUSALUSTA &  
AKTIVOIJA & KOULUTTAJA**

- Tehtäväkenttä ei voi paljoa nykyisestä laajentua
- Leadereilla maakuntatason ohjelma
- Maakunnallinen Leader olisi kuntien kannalta ongelma

**ENTINEN VAI UUSI  
HALLINTOMALLI?**

# Vaara-Karjalan Leaderin toimijoiden näkemyksiä maakuntaudistuksen ja Leaderiin

”Kunnan saatava tätä päivää vastaavia palveluja”

”Leaderin osaaminen ratkaisee mitä se voi tehdä”

## Elinkeinoyhtiöt – Leaderin moninainen rooli ja TYÖNJAKO?

- Mitä hankkeita Leaderista rahoitetaan, että ei synny päällekkäisyyttä? Korostuu hyvin voimakkaasti työnjaon selkeyttäminen etenkin yritystoiminnassa
- Kehitysyhtiöyhteistyön tiivistäminen ja asioista yhteisesti sopiminen kaikilla toiveena
- Kehitysyhtiö – kunta – Leader roolien ja työnjaon on oltava selvä
- Yksi paikka joka olisi yritysten iholla > ei yksittäisiä toimijoita, jotka tekisivät irrallaan toisistaan töitä
- ELY-keskuksen kanssa keskusteltava rahoituksen jaosta, sillä ei ole elinkeinoyhtiön tehtävä päättää rahoituksen jaosta yritystenrahoituksessa, vaan se olennaista miten rahoitus järjestetään Leaderin ja ELYn välillä > ei tule olla taistelua samoista rahoitushakemuksista
- Mikä on rahoittajan ja kehittäjän kaksoisrooli Leaderissa? **RAHOITTAJA/KEHITTÄJÄ RISTIRIITA**
  - **Rahoittajan rooli**; mikä sisäisesti ja mikä on ELY:n rooli sekä miten maakuntaudistus mahdollisesti vaikuttaa rahoittajan rooliin?
  - **Kehittäjän rooli**; ELY-keskus, elinkeinoyhtiöt, ProAgria, MSL, kylätoiminta jne. (mikä yhteistyö kunkin tahon kanssa)
  - **Kehittäjä + yhdistys/rahoittaja + viranomainen; miten saada roolit tasapainoon ja yhteistyö pelaamaan eri toimijoiden välillä**

# Vaara-Karjalan Leaderin toimijoiden näkemyksiä maakuntaudistuksen ja Leaderiin

## Elinkeinoyhtiöt

### 3.JA 4. SEKTORIN YHTEISÖKEHITTÄJÄ

- Yhdistystoiminnan remontti jatkossa. Ongelmia: 1) Iäkkyys (yhdistystoimijat vanhenevat), 2) Vähän rahaa käytettävissä, 3) Pieniä toimijoita > Yhdistysten linkittäminen
- Kolmas sektori painotteisuus, ei vain maaseudun kehittäjä
- Kyläverkosto, 3. sektori, yhdistyssektori.....Leaderin työkenttää
- Kolmannen sektorin ja sosiaalisen toiminnan tukeminen

### MONIRAHOITTEISUUS

- Laajemmat yhteistyökuviot, joissa Leader voisi olla mukana > Teemallisen rahoituksen ohjaaminen yhdessä kunnan kanssa

### ERITYISOSAAMISEN MUKAAN

- *Mitkä ovat Leaderin osaamis- ja vahvuusalueita?* Millä osa-alueella on toimintaa ja millä osa-alueella ei ole? Ei saa olla tårta på tårta toimintaa kehittämisessä/rahoituksessa.
- Pieni elinkeinoyhtiön alue ja yleensä ollut maakunnallinen rahoitus hankkeissa, mutta Leader voisi rahoittaa entistä enemmän hankkeita

### PUHDAS RAHOITTAJA

- Kaksi vuotta voi katkos seuraavan ohjelmakauden rahoitukseen
- Kokonaisrahoituksen volyyymi tulee jatkossa laskemaan > Brexit
- Kuntarahoitusosuus pienenee

### TOIMINTAMALLI?

# Leader toimintaympäristö - uusiutumisen ja palvelukonseptin perushaasteita

- Toimintaympäristö on jokaisella Leaderilla erilainen, joka asettaa toiminnan uusiutumisen välttämättömät reunaehdot

## Kaikille yhteisiä toimintaympäristöhaasteita

- Toimintaympäristöjen monimutkaistuminen > Ennakointi ja ketteryys
- Epävarmuus tulevasta > Brexit ja Leader –rahoitusratkaisut
- Sote- ja maakuntauudistuksen yhteisvaikutus alue- ja paikalliskehitykseen

## Paikallisia toimintaympäristöhaasteita

- Kuntien uusiutuminen SOTE – ja maakuntauudistuksessa > hallinto, strategia, elinvoima, yhteistyöratkaisut ja Leaderin rooli muutoksessa
- Leadereiden kyky luoda kestävää kilpailuetua eli toiminnan etumatkaa ja ylivoimaa palvelumarkkinoilla (uudet tarpeet, resurssit, osaaminen, johtaminen, oikeat kumppanit, palvelulupaus- ja tuotteet)
- Uuden ohjelmakauden suunnittelu käyntiin ensi vuonna (strategia, rahoitus)
- Paikallinen ”kehittämistä” (byrokratia, toiminta liian harvojen harteilla)

# Leader -alueiden kokemuksia/näkemyksiä maakuntaudistukseen (10 toimintaryhmää)

## Valmistautuminen maakuntaudistukseen

- Yleiskuva on, että Leaderit ovat jääneet aika suurelta osin sivurooliin maakuntaudistuksesta ellei ole oltu itse aktiivisia (poliitikko- ja virkamiestyötä).
- On pohdittu useissa ryhmissä hyvinkin pitkälle (esim. naapuriryhmien kanssa) ja toisissa ei ole tehty lainkaan taustatyötä (myös resurssikysymys toimintaryhmille).
- Parhaimmillaan yhteiset tiedotuskierrokset maakuntaliiton kanssa paikallisesti vs. huonoimmillaan ei juuri mitään aktivoinnin ja tiedottamisen vuorovaikutusta.
- Kuntien osalta suhde Leadereihin on ollut maakuntaudistuksessa pääasiassa suhteellisen etäinen.
- Maakuntaudistuksessa joillain isommilla kunnilla/kuntayhtymillä ajattelua, että yksi Leader / maakunta.

# Leader alueiden kokemuksia/näkemyksiä maakuntaudistukseen (10 toimintaryhmää)

## Leaderin rooli/tehtävä kunnan/maaseudun kehittäjänä ja sen elinvoiman ylläpitäjänä osana maakuntaudistusta?

- Mahdotonta sanoa useassa ryhmässä vielä mitään ja rooli vielä auki.
- ”Kiinnostuneita taulukoista ja haluavat saada sen mikä kunnille kuuluu”.
- Tehtäväkenttä kunnat/Leader lähenevät toisiaan, monin osin yhtyvät.
- Kehittämisalustalle toimijoita kokoava voima (kokoonjuoksija).
- Osallisuuden/yhteisöllisyyden aktivointi mielletään useimmiten Leaderin perustehtäväksi.
- Kuntia kiinnostaa entistä enemmän Leader –rahoituksen hyödyntäminen.
- Yrittäjyyden edistäminen korostuu Leadereiden ja kuntien yhteistyössä.

# Leader alueiden kokemuksia/näkemyksiä maakuntauudistukseen (10 toimintaryhmää)

## Suhde elinkeinojen kehittämissyhtiöihin ja elinkeinojen kehittämiseen?

- Kuntien elinvoiman kehittämistarpeen myötä korostuu myös Leaderin yhteistyö elinkeinojen kehittämissyhtiöiden kanssa.
- Kiihtyvä trendi, että kunnat siirtävät elinkeinojen kehittämistyön vastuuta entistä enemmän itselleen > halutaan päätöksen – ja tuloksenteon mahdollisimman paikalliseksi sekä siten konkreettisen tulokselliseksi (pois ”möhkäleorganisaatioista”).
- Vahva jalansija monilla Leadereilla paikallisessa elinkeinojen kehittämisessä ja paikka paikoin kunnat jopa ostavat Leadereilta yritysneuvontapalveluja.
- Toisilla alueilla on myös pitkälle menevää alueellista elinkeinoyhteistyötä yhteisissä elinkeinojen kehittämissyhtiöissä, joita Leaderit voivat myös hallinnoida.
- Leadereilla nähdään vahva rooli etenkin ”pienimmistä pienimpien yrittäjien” ja sivutoimiyrittäjyyden aktivoijana ja tukena.

# Leader alueiden kokemuksia/näkemyksiä maakuntauudistukseen (10 toimintaryhmää)

## Teemallisen kehittämisen kokemukset (toiminnan laajeneminen ja/tai fokusointi)

- Monirahoitteisuudella laajennettu toimintaa, mutta myös sen käytössä esteitä; pienet Leaderit eivät voi haalia monia hankkeita koska aika ja energia eivät riitä muihin hankkeisiin > Monelta luukulta vaivalloista hakea rahoitusta.
- Riippuu Leaderista, mutta vahvaa pyrkimystä on myös monirahoitteisuuteen.
- Teemahankkeet keskimäärin toimineet hyvin, jopa erinomaisesti ja joillakin Leadereilla jo olennainen osa toiminnan terävöittämistä.
- Nuoriso-, yritys-, pienet investointi- ja yhdistystoiminnan kehittämisen teemahankkeet ovat olleet hyvin yleisiä.
- Ohjelmatyö alkaa ensi vuonna, jonka vuoksi nämä toiminnan laajentaminen ja/tai fokusointi nousevat esiin strategisina kysymyksinä.

# Leader alueiden kokemuksia/näkemyksiä maakuntaudistukseen (10 toimintaryhmää)

**Leader uusiutuvana palvelujen tuottajana toimijoille / kunnille/ maakunnalle?  
Mitä elinvoimatehtäviä ja palvelupaketteja Leadereilla on tarjottavana?**

- Yhdellä Leader -alueella oli tehty jopa esitys maakuntaudistustoimijoille siitä mitä se voisi olla palvelujen tuottajana.
- Resurssikysymys monella Leaderilla, että miten ehtii irtautumaan Leader –arjesta palvelukonseptien kehittämistyöhön.
- Kysymys siitä, että mitä osaamista kullakin Leaderilla on, mikä on se kysyntä (tarve) johon palvelupaketeilla kilpailuilla markkinoilla kyetään vastaamaan ja miten sovitetaan yhteen Leaderin toiminta aktivoijana/kehittäjänä/rahoittajana, ”viranomaisena” ja myös markkinoille palveluja tuottavana kilpailijana yhteen.
- Em. kysymyksiä, joihin jokaisen Leaderin on löydettävä omat ratkaisunsa, mutta joista on syystä aloittaa keskustelu hyvissä ajoin ennen uutta ohjelmatyötä.

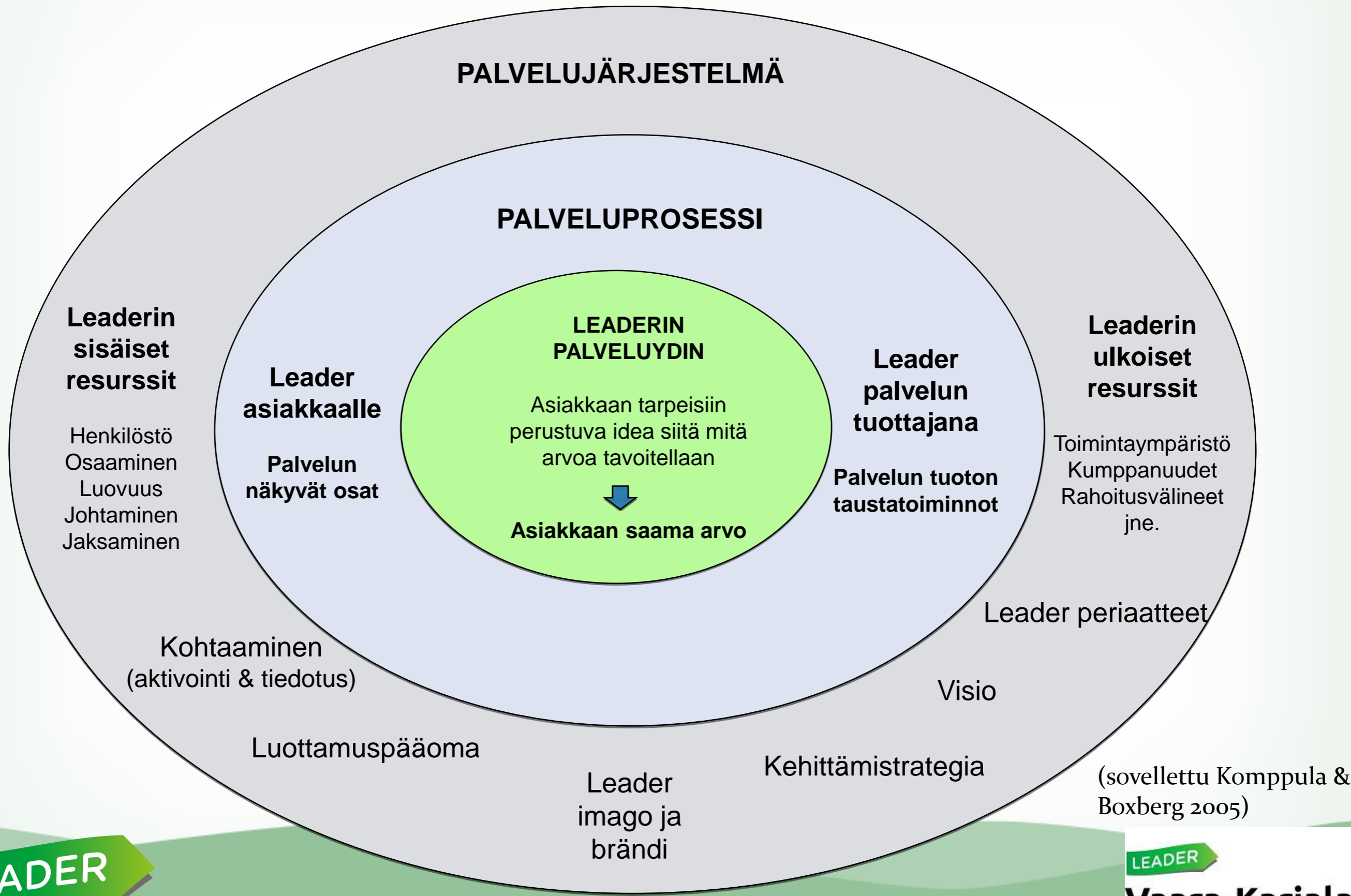
# Leader palvelukonsepti

- **Leader palvelukonsepti** ("liiketoimintakonsepti") luo välttämättömät edellytykset paikallisten ihmisten/asiakkaiden hyvän ja tuloksellisen palvelukokemuksen ja –tapahtuman syntymiselle. Sen osatekijöitä ovat:
- **Palvelun arvodyni** = paikallisten ihmisten (asiakkaiden) tarpeisiin perustuva idea siitä, että *millaista arvoa (erilaisia hyötyjä)* Leader -toiminnalla tavoitellaan ja tuotetaan.
- **Palveluprosessi** = Asiakkaalle *palvelun näkyvät* osat kuten esim. aktivointi eri tavoin, palvelun laatu ja nettisivut ja *Leaderin taustatoiminnot* kuten esim. hallituksen kokoukset ja hankepisteytys, strategiaryhmä, laatujärjestelmä & oppimissuunnitelma, nettisivujen ylläpito jne.

**Palvelujärjestelmä** = *Sisäiset resurssit* (henkilöstö ja osaaminen jne.) ja *ulkoiset resurssit* (rahoituskehys, avainkumppanuudet jne.), joita ohjaavat ja pitävät käynnissä leader periaatteet (ajatusperusta) & visio & strategia & kohtaamiset (aktivointi & tiedotus) ja joista syntyy kenties lopulta vahva Leader imago & brändi.

(sovellettu Komppula & Boxberg 2005)

# Leader palvelukonsepti



# Totaalinen palvelukonsepti

**Totaalinen palvelukonsepti** on *kokonaisvaltainen näkökulma*

Leader toiminnan kehittämiseen, jossa huomioidaan toimintaympäristö, asiakastarpeet (arvon tavoittelu suhteessa asiakkaaseen) myös kulttuurisesta, asiakassegmentoinnin ja kilpailijakentän näkökulmista sekä hallitaan menestyvän palvelutuotteistuksen että sen jakelun työkalut.

Palvelukonseptin liiketoimintaosaamisen edellytyksenä on asiakaslähtöisen tuotekehitysprosessin kokonaisymmärrys, jatkuva innovatiivinen ja uutta oppiva palvelutuotteen kehitysote sekä kyky asemoida palvelukonsepti kilpailustrategisesti oikein, myös palvelukonseptia vahvistavissa yhteistyöverkostoissa.

# Paikallinen Leader brändi – utopiaa?

**Leader brändi** on vahva ja ainutkertainen mielikuva, joka syntyy ihmisen päässä, mutta jolla on vankka todellisuuspohja. Se nojaa jonkin alueen/paikan/organisaation omiin vahvuuksiin, tunnustettuihin ydinarvoihin, osaamiseen ja yhteisö- sekä yritysveitoisuuteen.

Brändin todellistumisen takana on yhteinen tahtotila, joka perustuu vahvaan visioon, selkeisiin strategisiin valintoihin ja uskottavaan tekemiseen.

Brändi vastaa asiakkaiden tämän hetken ja tulevaisuuden tarpeisiin ja se tunnistaa tärkeimmät kohderyhmänsä. Brändin kärkituotteet profiloivat sen palvelumarkkinoilla.

Brändi on sen tekijöitä ja asiakkaita innoittava iskevä tarina, joka ruokkii yhteistä tekemistä ja ohjaa kaiken viestinnän samaan suuntaan, ja se tiivistyy sloganissa.

Brändi näkyy kaikessa päivittäisessä toiminnassa ja ihmisten arjessa. Brändi erottaa aina Leader toiminnan muista toiminnoista ja on niin kiinnostava palvelulupaukseltaan, että paikallinen asiakas haluaa lähteä sitä lunastamaan.

# Mikä voisi olla maakuntauudistuksessa yhteistä kaikilla Leadereilla?

- Nykyistä laajempi kokemusten vaihto Leaderien kesken yleensä maakuntauudistuksesta; toimivin sähköinen foorumi?
- Leaderien uusiutumisen työkalujen tehokas jako (mm. Leader 2030 tulevaisuustyöskentely) ja uusiutumisen toiminnallinen tuki etenkin pienemmillä resursseilla toimiville Leadereille?
- Leaderin maakuntauudistuksen palvelukonseptien mietintä – hyvät esimerkit ja ratkaisumallit?
  - Vertaisleaderit / maakunnalliset ja alueelliset kokoontumiset
- Valtakunnallisen Leader brändikuvan kirkastus ja nostaminen esiin > kansallinen ”*Leader ja maakuntauudistus*” tiedotuskampanja 2018 ennen maakuntavaaleja, jossa tuodaan esille Leaderin roolia paikallista osallisuutta ja kehitystä aktivoivana toimijana.



**Ihmisten kokoisille ideoille!**

**KIITOS!**

**Vaara-Karjalan Leader ry toivottaa kaikille  
hyvää loppuvuotta!**

**[www.vaarakarjalanleader.fi](http://www.vaarakarjalanleader.fi)**