



Uudenmaan liitto  
Nylands förbund

# Neljän maakunnan maakuntaohjelmien vertaisarviointi

Varsinais-Suomen, Hämeen, Päijät-Hämeen ja Uudenmaan liitot

Uudenmaan liiton julkaisu E 259 - 2024



Uudenmaan liiton julkaisu E 259 – 2024  
ISBN 978-952-448-607-1  
ISSN 2341-8885

Julkaisija: Uudenmaan liitto  
Raportin laatija: Owl Group Oy

Helsinki 2024

Uudenmaan liitto // Nylands förbund  
Helsinki-Uusimaa Regional Council

Esterinportti 2 B • 00240 Helsinki • Finland  
+358 9 4767 411 • toimisto@uudenmaanliitto.fi  
uudenmaanliitto.fi • @Uudenmaanliitto

# Sisällys

<b>1.</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>1</b>
1.1	Tausta ja tavoitteet .....	1
1.2	Arvioinnin kohde .....	1
1.3	Menetelmät ja aineistot.....	3
<b>2.</b>	<b>Varsinais-Suomen maakuntastrategia</b> .....	<b>4</b>
2.1	Johdanto .....	4
2.2	Intervention logiikka ja tavoitteet .....	5
2.3	Toimeenpano ja toteutus .....	6
2.4	Merkitys ja vaikutukset .....	7
2.5	Yhteydet ja verkostot .....	8
2.6	Yhteenveto ja kehittämissuosituksset .....	9
<b>3.</b>	<b>Kanta-Hämeen maakuntaohjelma</b> .....	<b>11</b>
3.1	Johdanto .....	11
3.2	Intervention logiikka ja tavoitteet .....	12
3.3	Toimeenpano ja toteutus .....	13
3.4	Merkitys ja vaikutukset .....	14
3.5	Yhteydet ja verkostot .....	15
3.6	Yhteenveto ja kehittämissuosituksset .....	16
<b>4.</b>	<b>Päijät-Hämeen maakuntaohjelma</b> .....	<b>18</b>
4.1	Johdanto .....	18
4.2	Intervention logiikka ja tavoitteet .....	19
4.3	Toimeenpano ja toteutus .....	21
4.4	Merkitys ja vaikutukset .....	22
4.5	Yhteydet ja verkostot .....	23
4.6	Yhteenveto ja kehittämissuosituksset .....	23
<b>5.</b>	<b>Uudenmaan maakuntaohjelma</b> .....	<b>26</b>
5.1	Johdanto .....	26
5.2	Intervention logiikka ja tavoitteet .....	27
5.3	Toimeenpano ja toteutus .....	29
5.4	Merkitys ja vaikutukset .....	30
5.5	Yhteydet ja verkostot .....	31
5.6	Yhteenveto ja kehittämissuosituksset .....	31
<b>6.</b>	<b>Yhteenveto ja fasilitaattorin pohdinta</b> .....	<b>33</b>
6.1	Yhteenveto.....	33
6.2	Fasilitaattorin pohdinta seuraavaa ohjelmakautta varten .....	35

# 1. Johdanto

## 1.1 Tausta ja tavoitteet

Työn tavoitteena oli fasilitoida neljän maakunnan liiton maakuntaohjelmien (Kanta-Häme<sup>1</sup>, Päijät-Häme<sup>2</sup>, Uusimaa<sup>3</sup> ja Varsinais-Suomi<sup>4</sup>) 2022–2025 arviointiprosessia. Vertaisarviointiprosessissa neljä maakuntaa arvioivat toistensa maakuntaohjelmat. Maakuntaohjelmatyöhön sisältyvät älykkään erikoistumisen strategiat olivat myös osa arviointia. Arviointityö antoi tukea myös seuraavan maakuntaohjelmakauden 2026–2029 linjausten tekemiseen.

Maakuntaohjelmat jäsenyivät osaksi alueellisen ja maakunnallisen suunnittelun ja kehittämisen kokonaisuutta. *Maakuntasuunnitelmat ja -strategiat* linjaavat maakunnan kehittämistä pitkällä aikavälillä<sup>5</sup>. *Maakuntaohjelmat* konkretisoivat lähivuosien kehittämistarpeita ja toimenpiteitä niihin vastaamiseksi. Maakunnan liitto laatii maakunnan pitkän aikavälin strategiaan linjauksiin perustuvan maakuntaohjelman, jossa tarkennetaan maakunnan aluekehittämiseen liittyviä tavoitteita ja niiden toimeenpanoa. Maakuntaohjelmassa otetaan huomioon aluekehittämissäätöksen painopisteet. Maakuntaohjelmaan sisältyy tai sen yhteydessä laaditaan maakunnan älykkään erikoistumisen strategia, joka ohjaa EU:n alue- ja rakennepolitiikan rahoituksen käyttöä alueilla. Arvioitavissa maakuntaohjelmissä korostuvat temaattisesti ympäristöllinen ja taloudellinen kestävyys ja kyky reagoida esim. väestörakenteen ja digitalisaation muutoksiin. Toimintatavallisesti korostetaan yhteistyön ja resilienssin merkitystä.

Fasilitoinnin toteutti Owl Group Oy elo-marraskuun välisenä aikana vuonna 2024.

## 1.2 Arvioinnin kohde

Maakuntaohjelmien ja älykkään erikoistumisen strategioiden (ÄES) arviointisabluuna laadittiin työn alkaessa yhdessä tilaajan kanssa. Maakuntaohjelmien ja ÄES:ien arviointi toteutettiin neliosaisen jaottelun avulla (taulukko 1). Vertaisarvioinnissa tarkasteltiin myös ohjelman ja älykkään erikoistumisen strategian tavoitteenasetantaa ja sen onnistumista, sisällöllisiä uudistamistarpeita sekä ohjelman käyttöä ja merkitystä.

---

<sup>1</sup> Kestävän kasvun Häme 2022–2025 maakuntaohjelma.

<https://hameenliitto.fi/content/uploads/2022/05/Kestavan-kasvun-Hame-maakuntaohjelma-2022-2025.pdf>

<sup>2</sup> Päijät-Hämeen maakuntastrategia 2022–2025. [https://paijat-hame.fi/wp-content/uploads/2022/04/130422Maakuntastrategia\\_2022-2025.pdf](https://paijat-hame.fi/wp-content/uploads/2022/04/130422Maakuntastrategia_2022-2025.pdf)

<sup>3</sup> Reilusti edellä – Uusimaa-ohjelma 2022–2025. <https://uudenmaanliitto.fi/wp-content/uploads/2021/12/Reilusti-edella-Uusimaa-ohjelma-2022-2025-1.pdf>

<sup>4</sup> Kestävien kumppanuuksien Varsinais-Suomi – Varsinais-Suomen maakuntastrategia 2040+. <http://www.varsinais-suomi.fi/maakuntastrategia>

<sup>5</sup> Laki alueiden kehittämisestä ja Euroopan unionin alue- ja rakennepolitiikan toimeenpanosta (756/2021)

Taulukko 1. Arviointiteemat ja -kysymykset

Teema	Kysymykset
<p>Maakuntaohjelman ja AES:n intervention logiikka ja tavoitteet</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Ovatko maakuntaohjelmassa tehdyt valinnat onnistuneita?</li> <li>» Ovatko tavoitteet johdettu tarpeista?</li> <li>» Ovatko tavoitteet selkeitä ja ymmärrettäviä?</li> <li>» Ovatko sen tavoitteet edelleen ajankohtaisia?</li> <li>» Millaisia sisällöllisiä uudistamistarpeita on havaittavissa?</li> <li>» Missä määrin maakuntaohjelmat ja AES:t ovat yhteydessä toisiinsa, missä määrin erillään? Millaisia hyötyjä eri tavoissa on?</li> <li>» Ovatko maakuntaohjelmat tulevaisuusorientoituneita ja hyödynnetäänkö niissä ennakointitietoa?</li> </ul>
<p>Maakuntaohjelman toimeenpano ja toteutus</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Tuotokset ja tulokset: Mitä on tehty?</li> <li>» Miten laadintaan ja toimeenpanoon osallistetaan?</li> <li>» Miten maakuntaohjelman ja AES:n toteutumista seurataan?</li> <li>» Miten seuranta tulisi kehittää?</li> <li>» Miten onnistuneesti maakuntaohjelmien rahoituksen suuntaaminen ja hallinnointi toimii?</li> </ul>
<p>Maakuntaohjelman merkitys ja vaikutukset</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Miten ohjelmaa on käytetty ja miten se näkyy sidosryhmien toiminnassa?</li> <li>» Mikä merkitys maakuntaohjelmalla on rahoituksen kohdentumisessa ja maakunnan kehittämisessä laajemmin?</li> <li>» Millaisia vaikutuksia maakuntaohjelmalla voidaan tunnistaa olevan tässä vaiheessa?</li> <li>» Miten maakuntaohjelma on kehittänyt maakunnallista yhteistyötä?</li> </ul>
<p>Maakuntaohjelman yhteydet ja verkostot</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Millä tavoin maakuntaohjelmat kytkeytyvät aluesuunnittelun kokonaisuuteen (ml. maakuntakaava) ja muihin maakuntaa ohjaaviin strategioihin ja ohjelmiin?</li> <li>» Miten maakuntaohjelmissa on huomioitu kansainväliset yhteydet ja yhteydet muihin maakuntiin?</li> </ul>



## 1.3 Menetelmät ja aineistot

### Ennakkoanalyysi

Arvioinnin pohjaksi laadittiin arvioitavien dokumenttien, olemassa olevan seurantatiedon ja muun saatavissa olevan tilastotiedon pohjalta maakuntakohtainen ennakkoanalyysi, joka tuki vertaisarvioivia maakuntia kohteena olevien maakuntien, maakuntaohjelmien ja älykkään erikoistumisen strategioiden sekä toimintaympäristön kehityksen hahmottamisessa. Ennakkoanalyysi toteutettiin keräämällä ja analysoimalla taustatietoa kustakin neljästä maakunnasta ja muodostamalla kuvaus tavoiteltavista vaikutuksista, toteumasta, toimeenpanosta sekä seurannasta.

### Osallistavat vertaisarviointityöpajat

Vertaisarviointityöpajatyöskentely toteutettiin syksyllä 2024, siten että kukin maakunta isännöi/emännöi omaan maakuntaohjelmaansa ja ÄES:iin kohdistuvaa vertaisarviointityöpajaa. Työpajat olivat noin puolen päivän mittaisia (3–4 tuntia). Ennen työpajaa vertaisarvioijat täyttivät arviointisabluunan ennakkoanalyysiin ja arvioitavan maakunnan toimittamaan aineistoon tukeutuen. Lisäksi nimetty vertaisarvioija laati tiiviin esityksen keskeisistä vertaisarvioinnin havainnoista, jotka toimivat yhteisen keskustelun pohjana. Työskentelyssä hyödynnettiin vuorovaikutuksellista Howspace-alustaa.

*Taulukko 2. Vertaisarvioinnin työpajat ja nimetyt vertaisarvioijat*

Arvioitava maakunta	Arvioiva maakunta	Vertaisarviointityöpaja
Varsinais-Suomi	Päijät-Häme	16.9.2024
Kanta-Häme	Varsinais-Suomi	30.9.2024
Päijät-Häme	Uusimaa	11.10.2024
Uusimaa	Kanta-Häme	11.11.2024

### Loppuseminaari 22. marraskuuta 2024

Vertaisarviointipajojen jälkeen toteutettiin loppuseminaari, johon osallistui yhteensä 25 henkilöä vertaisarvioitavista maakunnista. Loppuseminaarissa käsiteltiin maakuntakohtaisten keskeisten havaintojen lisäksi fasilitoijan nostoja arviointiteemoittain. Lisäksi seminaarissa käytiin yhteistä keskustelua maakunnan liiton ja maakuntaohjelman roolista, tulevan maakuntaohjelman valmistelusta sekä siitä, miten yhteistyötä ja vertaisarviointia tulisi maakuntien välillä jatkaa tulevaisuudessa. Jokainen maakunta valmisti tilaisuuteen lyhyen tiivistyksen kustakin teemasta, jota hyödynnettiin keskustelun tukena. Loppuseminaari tallennettiin maakuntien sisäiseen käyttöön.

## 2. Varsinais-Suomen maakuntastrategia

### 2.1 Johdanto

Varsinais-Suomi on maan kolmanneksi suurin maakunta 494 728 asukkaan voimin (Tilastokeskuksen ennakkotieto 10/2024). Varsinais-Suomen väestön määrä on kasvusuuntainen ja Varsinais-Suomen maakunta on yksi neljästä, joissa väkiluvun odotetaan kasvavan tulevaisuudessa. Varsinais-Suomeen kuuluu 27 kuntaa. Turku on maakunnan maakuntakeskus ja suurin kaupunki asukasluvulla mitattuna.<sup>6</sup>

Alueen elinkeinorakenne on monipuolinen, Varsinais-Suomi tunnetaan auto- ja meriteollisuudesta, matkailusta sekä ilmastonmuutokseen ja kiertotalouteen liittyvistä ratkaisuista. Varsinais-Suomi on tunnettu perinteisesti myös saaristostaan. Varsinais-Suomessa vieraskielisten osuus (10 %) ja väestöllinen (61.9) sekä taloudellinen huoltosuhde (128) noudattavat maan keskiarvoa. Korkea-asteen tutkinnon suorittaneiden prosenttiosuus maakunnan 15 vuotta täyttäneestä väestöstä (33 %) noudattaa myös maan keskiarvoa. Perustoimeentulotukea saavien prosenttiosuus (6 %) vuorostaan on hieman pienempi, kuin Suomessa keskimäärin (7 %).<sup>7</sup>

Varsinais-Suomen maakuntastrategia 2040 sisältää maakuntasuunnitelman, maakuntaohjelman sekä älykkään erikoistumisen strategian. Maakuntastrategia kuvaa kattavasti maakunnan alueen tahtotilaa. Maakuntastrategian visiot ovat:

1. Puhtaiden ratkaisujen, innovaatioiden ja kestävän kasvun hiilineutraali edelläkävijä.
2. Jokaiselle hyvinvoinnin mahdollisuuksia tarjoava yhteisöllinen maakunta.
3. Yhdessä tekemisen ja tietoon perustuvien päätösten maakunta.
4. Muutoksia ennakoiva ja kasvuhakuinen digimaakunta

Maakuntasuunnitelmassa osoitetaan maakunnan kehitys pitkällä aikatahtimella ja maakuntaohjelma esittää suunnitelman siitä, kuinka maakuntasuunnitelman tavoitteet saavutetaan. Varsinais-Suomen maakuntaohjelma 2022–2025 koostuu maakuntastrategian 18 tavoitteesta ja 44 toimenpiteestä, jotka toteuttavat myös maakuntasuunnitelman neljää visiota.

Älykkään erikoistumisen strategia syventää maakuntasuunnitelman ja -ohjelman tavoitteita ja toimenpiteitä sekä kiinnittää huomiota erityisesti innovaatio- ja elinkeinopolitiikkaan sekä maakunnan vahvimpiin toimialoihin (sininen talous (meriteollisuus), innovatiiviset ruokaketjut sekä lääke- ja terveysteknologia). Varsinais-Suomen älykkään erikoistumisen strategia sisältää kolme kärkeä ja 10 tavoitetta ja sitä toteutetaan maakuntaohjelman 44 toimenpiteellä.

---

<sup>6</sup> Tilastokeskus

<sup>7</sup> Tilastokeskus

## 2.2 Intervention logiikka ja tavoitteet

### Keskeiset havainnot

- » Maakuntaohjelman painopisteet ja valinnat ovat onnistuneita ja vastaavat hyvin maakunnan kehitystarpeita.
- » Tulevaisuussuuntautuneisuus näkyy ohjelmassa ennakoititiedon hyödyntämisenä, ja perusskenaarioanalyysin avulla on asetettu realistisia tavoitteita.
- » Ohjelman vahvuuksiksi koettiin tasapainoinen painotus taloudelliseen, sosiaaliseen ja ekologiseen kehitykseen.
- » Maakuntaohjelma ja älykkään erikoistumisen strategia täydentävät toisiaan hyvin. ÄES:n itsenäinen rooli maakuntaohjelman rinnalla nähtiin tärkeänä.

Vertaisarvioinnissa todettiin, että Varsinais-Suomen maakuntaohjelman painopisteet ja valinnat ovat onnistuneita ja vastaavat hyvin maakunnan kehitystarpeita. Ohjelman laadinnassa korostui vahva sidosryhmien osallistaminen, mikä tuki valintoja ja vahvasti sitoutumista. Ohjelman keskeiset painopisteet, kuten kestävä kehitys, innovaatiot ja yhteistyö, on jäsenneilty selkeästi, ja tavoitteet sekä toimenpiteet muodostavat johdonmukaisen kokonaisuuden.

Tulevaisuussuuntautuneisuus näkyy ohjelmassa ennakoititiedon hyödyntämisenä, ja perusskenaarioanalyysin avulla on asetettu realistisia tavoitteita. Älykkään erikoistumisen strategian (ÄES) kärkiteemat sininen talous, lääke- ja terveysteknologia sekä innovatiiviset ruokaketjut, ovat lupaavia maakunnan elinkeinojen ja osaamisen näkökulmasta. Kuitenkin ohjelman ja ÄES:n välisen yhteyden selkeyttä voisi vahvistaa esimerkiksi visuaalisin elementein.

Vertaisarvioinnissa esitettiin ohjelman arvokärkien terävöittämistä ja joustavuuden lisäämistä muuttuvien tilanteiden varalle. Myös ohjelman viestinnälliseen selkeyteen sekä seutukuntien esittelyn parantamiseen kiinnitettiin huomiota. Arvioijat kokivat, että laaja teemojen ja toimenpiteiden kirjo voi haastaa ohjelman ulkopuolisia toimijoita hahmottamaan kokonaisuuden, minkä vuoksi strategian hahmottamisen tueksi ehdotettiin visuaalisia ratkaisuja.

Vertaisarvioijat pitivät ohjelman vahvuuksina tasapainoista painotusta taloudelliseen, sosiaaliseen ja ekologiseen kehitykseen. Painopisteet, kuten hiilineutraalius, uusiutuva energia ja alueen vahvojen sektoreiden tukeminen, kuten sininen talous ja terveysteknologia, ovat linjassa globaalien trendien ja alueellisten tarpeiden kanssa. Toimien ulkopuolisen rahoituksen ja seurannan osalta nostettiin kuitenkin esiin selkeyttämistarpeita.

---

*Maakuntaohjelma ja Älykkään erikoistumisen strategia ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa, erityisesti innovaatioiden ja kestävän kehityksen alueilla. Kytkeytyvät hienosti yhteen!”*

---

Älykkään erikoistumisen strategian itsenäinen rooli maakuntaohjelman rinnalla nähtiin tärkeänä. Kärkiteemojen tarkka rajaus, kuten ilmastohaasteet ja teknologian kehitys, on arvioijien mukaan



perusteltu, mutta se voi rajoittaa uusien teemojen kehittämismahdollisuuksia. Strategian tavoitteet ovat selkeitä ja hyvin perusteltuja, mutta niiden visuaalista kytköstä maakuntaohjelmaan voisi parantaa.

Vertaisarvioinnin mukaan maakuntaohjelma ja AES täydentävät toisiaan hyvin, ja niiden välistä synergiaa voidaan edelleen hyödyntää maakunnan kilpailukyvyyn ja kehittämisen edistämiseksi. Kokonaisuudessaan ohjelman valinnat heijastavat maakunnan erityispiirteitä ja kansainvälisiä trendejä, mikä luo vakaan perustan alueen tulevaisuuden kehitykselle.

## 2.3 Toimeenpano ja toteutus

### Keskeiset havainnot

- » Maakuntaohjelman toimeenpano on edennyt pääosin hyvin, ja ohjelman tavoitteiden edistymistä on seurattu säännöllisesti ja järjestelmällisesti.
- » Maakuntaohjelman laadintaprosessi ja osallistamismalli vaikuttavat onnistuneilta ja systemaattisesti toteutetuilta.
- » Seurantaprosessin vahvuutena pidetään sen kykyä tuoda esille toimenpiteiden eteneminen konkreettisesti hanketoiminnan kautta.

Vertaisarvioinnin mukaan Varsinais-Suomen maakuntaohjelman toimeenpano on edennyt pääosin hyvin, ja ohjelman tavoitteiden edistymistä on seurattu säännöllisesti ja järjestelmällisesti. Kumppanuusfoorumi toimii ohjelman toimeenpanon keskeisenä alustana, ja toimeenpanoon on osallistettu sekä vastuutettu maakunnan eri ryhmiä. Kestävän kehityksen tavoitteet on tuotu toimeenpanossa selkeästi esiin, ja niiden toteutumista on tarkasteltu yksityiskohtaisesti.

Vertaisarvioijat kokivat, että maakuntaohjelman toimeenpanoa on kokonaisuudessaan seurattu säännöllisesti ja johdonmukaisesti, mikä on osaltaan vahvistanut ohjelman vaikuttavuutta maakunnan kehityksessä. Vaikka toimenpiteitä on runsaasti, tämä ei ole vertaisarvioijien mukaan heikentänyt ohjelman toimeenpanon vaikuttavuutta, sillä toimia on saatu edistettyä tehokkaasti. Vertaisarvioijat pohtivat, onko ohjelman toimet johdettu liikaa nykytilanteesta, mikä saattaa vähentää ohjelman tulevaisuussuuntautuneisuutta.

Vertaisarvioinnin mukaan Varsinais-Suomen maakuntaohjelman laadintaprosessi ja osallistamismalli vaikuttavat onnistuneilta ja systemaattisesti toteutetuilta. Laaja osallistaminen on vertaisarvioiden mukaan tukenut maakuntaohjelman muotoutumista koko maakunnan yhteiseksi strategiaksi, ei ainoastaan maakunnan liiton ohjelmaksi. Myös tavallisten kansalaisten osallistumismahdollisuudet on huomioitu. Teemakohtainen, säännöllinen osallistaminen on vertaisarvioinnin mukaan muodostunut Varsinais-Suomen vahvuudeksi, mutta sen resurssitarpeita ja ajankäyttöä tulisi jatkossa tarkastella huolellisesti, jotta osallistamismalli pysyy tehokkaana ja kestäväenä.

Vertaisarvioinnin mukaan Varsinais-Suomen maakuntaohjelman keskeisimpiä tuotoksia ja tuloksia ovat kumppanuusverkostojen laajeneminen, innovaatioalustojen kehittäminen ja rahoitusinstrumenttien tehokas hyödyntäminen. Ohjelma on edistänyt maakunnan visioita, ennakoitua muutoksia ja tukenut kasvua ja digitalisaatiota. Yhteistyön edistäminen ja toimijoiden kokoaminen yhteisten tavoitteiden ympärille on osoittautunut ohjelman vahvuudeksi.

Vertaisarvioijat suosittelivat, että ohjelman keskeiset osallistamisfoorumit ja merkittävimmät toimet pidetään selkeinä ja sidosryhmien kanssa yhteisesti sovittuina, mikä selkeyttäisi ohjelman vaikuttavuuden arviointia. Toimeenpano nojaa vahvan yhteistyön lisäksi hankkeisiin, mikä herätti vertaisarvioijissa kysymyksiä hankkeiden todellisesta vaikuttavuudesta ja koordinoinnin resurssitarpeista. Arvioijat ehdottivat myös tulosten auki kirjoittamista, mikä auttaisi tuomaan esiin hankkeiden saavutettuja vaikutuksia ja parantaisi ohjelman tuloksellisuuden seuranta.

Vertaisarvioinnin mukaan Varsinais-Suomen maakuntaohjelman ja älykkään erikoistumisen strategian (ÄES) seurantaprosessi on pääosin tarkoituksenmukainen ja toimiva. Maakuntastrategian seuranta on selkeytetty värikoodatun asteikon avulla, mikä antaa havainnollisen kokonaiskuvan strategian etenemisestä ja toimenpiteiden edistymisestä. Erityisesti kumppanuusfoorumin ja dataseurannan toimivuutta kiitettiin, ja arvioijat nostivat esille kumppanuusbarometrin, joka selvittää maakuntastrategian tavoitteiden relevanssia ja toteutumista.

Seurantaprosessin vahvuutena pidettiin sen kykyä tuoda esille toimenpiteiden eteneminen konkreettisesti esimerkiksi hanketoiminnan kautta, jolloin seuranta ei jää pelkästään tilastomittareiden varaan. Hankkeiden vaikutusten laadullinen arviointi tuo esiin syntyneitä vaikutuksia myös sidosryhmille. Älykkään erikoistumisen strategian seuranta arvioijat pitivät kuitenkin kehittämiskohteena. ÄES:lle ehdotettiin omaa seurantajärjestelmää, joka voisi laajentaa seurannan kattavuutta esimerkiksi hyvinvointivaikutuksiin ja ympäristötavoitteiden saavuttamiseen. Reaaliaikaista tiedonkeruuta arvioitiin jo kattavaksi, mutta visuaalisuuden ja lyhyiden yhteenvetojen lisääminen voisi parantaa raportoinnin havainnollisuutta.

Arvioijat ehdottivat lisäksi tietopohjaisen johtamismallin laajentamista strategian seurantaan, mikä voisi entisestään vahvistaa maakuntaohjelman ja ÄES:n toimenpiteiden vaikutusten näkyvyyttä. Hankkeiden vaikuttavuuden tukemisessa keskeistä olisi hanketoteuttajaprofiilin ja roolien selkeyttäminen, jotta hankkeiden rooli osana maakuntaohjelman toteutusta saataisiin paremmin esiin.

## 2.4 Merkitys ja vaikutukset

### Keskeiset havainnot

- » Maakuntaohjelmalla koetaan olleen myönteisiä vaikutuksia maakunnan taloudelliseen ja ympäristölliseen kehitykseen sekä alueen yhteistyön vahvistamiseen.
- » Raportoinnin yksityiskohtaisuus saattaa joskus peittää alleen ohjelman suurten linjojen vaikutukset.
- » Varsinais-Suomen maakuntaohjelma on vahvistanut merkittävästi maakunnan eri toimijoiden välistä yhteistyötä.

Vertaisarvioinnin mukaan Varsinais-Suomen maakuntaohjelmalla on ollut myönteisiä vaikutuksia maakunnan taloudelliseen ja ympäristölliseen kehitykseen sekä alueen yhteistyön vahvistamiseen. Arvioijien mukaan maakuntaohjelmassa on kuvattu hyvin, miten eri sidosryhmät voivat hyödyntää ohjelman tarjoamia mahdollisuuksia ja tukea omien tavoitteidensa saavuttamista. Innovaatioiden ja kestäväen kehityksen ratkaisujen vaikutukset ovat konkreettisia, ja ohjelma on pystynyt tukemaan vihreän siirtymän kaltaisia tulevaisuuteen suuntautuvia tavoitteita.

Arvioijat kuitenkin huomauttivat, että raportoinnin yksityiskohtaisuus saattaa joskus peittää alleen ohjelman suurten linjojen vaikutukset. Ohjelman vuosikatsausten tiivistäminen voisi auttaa nostamaan esiin keskeisimmät vaikutukset selkeämmin ja tukisi näin ohjelman vaikuttavuuden kokonaisarviointia.

Vertaisarvioinnin mukaan Varsinais-Suomen maakuntaohjelma on vahvistanut merkittävästi maakunnan eri toimijoiden välistä yhteistyötä, erityisesti julkisen ja yksityisen sektorin sekä tutkimuslaitosten kesken. Maakuntastrategian suunnitteluun ja seurantaan osallistetut sidosryhmät on huomioitu ohjelmassa hyvin, ja tämä osallistavuus on arvioinnin mukaan keskeinen tekijä ohjelman onnistumisessa.

---

*” Koko maakuntastrategia vaikuttaa perustuvan yhteistyölle.”*

---

Kehittämiskohteena arvioijat ehdottavat kuntien vahvempaa roolia ohjelman tilannekuvien päivittämisessä ja alueellisten tilanneanalyysien toteutuksessa, mikä tukisi ohjelman paikallista merkityksellisyyttä ja laajempaa sitoutumista. Lisäksi esitettiin, että maakuntaohjelman yhteistyön vahvistamiseksi alueelle voisi luoda uusia innovaatio- ja kokeilualustoja, jotka tarjoaisivat paikallisille toimijoille tehokkaampia mahdollisuuksia hyödyntää strategian tarjoamia mahdollisuuksia.

Arvioijat nostivat esille myös tarpeen varmistaa, että ohjelman toteutuksessa vältetään toimijoiden "lokeroitumista" omiin painopisteisiinsä. Kumppanuusfoorumin roolia pidettiin tässä suhteessa keskeisenä ratkaisuna, sillä se tarjoaa koko maakunnalle yhteisen yhteistyöalustan ja auttaa pitämään eri toimijat mukana yhteisessä suunnassa.

## 2.5 Yhteydet ja verkostot

### Keskeiset havainnot

- » Maakuntaohjelma on sidoksissa maakuntakaavoitukseen ja liikennejärjestelmäsuunnitteluun.
- » Maakuntaohjelma on hyvin kytkeytynyt kansallisiin ja kansainvälisiin strategioihin ja ohjelmiin.
- » Kansainväliset yhteydet ja yhteistyö muiden maakuntien kanssa on huomioitu maakuntaohjelmassa hyvin.

Vertaisarvioinnin mukaan Varsinais-Suomen maakuntaohjelma on tiiviisti sidoksissa maakuntakaavoitukseen ja liikennejärjestelmäsuunnitteluun, mikä tukee aluekehityksen strategista ja yhtenäistä ohjaamista. Vaikka maakuntaohjelma on aluesuunnittelun kanssa jossain määrin integroitu, arvioijat havaitsivat, että yhteistyö tietyissä yhtymäkohdissa, kuten aluerakenteen ja liikenteen kysymyksissä, ovat vielä melko vähäisiä. Joidenkin näkökohtien, kuten ilmasto- ja kiertotaloustavoitteiden, osalta maakuntaohjelman ja kaavoituksen välinen yhteys voisi olla selkeämpi. Aluerakenteen roolin katsottiin jäävän hieman irralliseksi kokonaisuudesta, mikä saattaa heikentää ohjelman ymmärrettävyyttä ja yhtenäisyyttä.

Kehittämisehdotuksena arvioijat suosittelivat, että maakuntaohjelma ja -kaavoitus kytketään entistä selkeämmin yhteen, erityisesti kiertotalouden ja alueellisten resurssikiertojen edistämiseksi. Tämä vahvistaisi maakuntaohjelman roolia osana aluesuunnittelua ja tukisi sen strategisten tavoitteiden saavuttamista tehokkaammin.

Vertaisarvioinnin mukaan Varsinais-Suomen maakuntaohjelma on hyvin kytkeytynyt kansallisiin ja kansainvälisiin strategioihin ja ohjelmiin, erityisesti kansallisiin aluekehitysstrategioihin ja Euroopan unionin aluepolitiikkaan. Ohjelmassa on huomioitu useita valtakunnallisia ja kansainvälisiä strategioita sekä rahoitusvälineitä, joiden arvioitiin olevan osuvia maakunnan kehityksen kannalta.

Maakuntaohjelman tavoitteet tukevat myös laajempien aluekehityslainsäädännön vaatimusten toteutumista. Arvioijat totesivat, että ohjelman kytkennät muihin strategioihin on esitetty sopivan yleisellä tasolla, mikä on mahdollistanut ohjelman selkeyden säilyttämisen ilman tarpeettoman yksityiskohtaista muiden strategioiden käsittelyä. Kehittämiskohteena arvioijat esittivät kuntien omien ohjelmien ja maakuntaohjelman välisten kytkentöjen tarkempaa avaamista. Tämä voisi lisätä ohjelman paikallista vaikuttavuutta ja sitouttaa kuntia paremmin maakunnallisiin tavoitteisiin.

Vertaisarvioinnin mukaan Varsinais-Suomen maakuntaohjelmassa kansainväliset yhteydet ja yhteistyö muiden maakuntien kanssa on huomioitu hyvin. Erityisesti ohjelmassa korostuvat yhteydet EU:hun sekä yhteistyö innovaatio- ja tutkimusprojektien kautta, mikä tuo vahvaa tukea maakunnan elinkeinojen ja osaamisen kehittämiseksi. Esimerkkinä tästä toimii vuosittain järjestettävä Eurooppa-foorumi, joka tarjoaa mahdollisuuden kansainväliseen vuorovaikutukseen. Kansainväliset ja maakuntien väliset yhteydet on esitetty ohjelmassa sopivan tiiviisti, mikä tuo ne luontevasti osaksi ohjelman kokonaisuutta ilman, että niitä käsiteltäisiin liian yksityiskohtaisesti. Arvioijat kuitenkin suosittelivat, että ohjelma voisi avata vielä tarkemmin strategisia ja teemallisia kumppanuuksia muiden maakuntien kanssa. Tämä voisi auttaa sidosryhmiä tunnistamaan potentiaalisia yhteistyömahdollisuuksia ja tukea kehitystoimintaa eri maakuntien vahvuusalojen välillä.

## 2.6 Yhteenveto ja kehittämissuosituks

Kokonaisuutena vertaisarvioijat pitivät Varsinais-Suomen maakuntaohjelmaa onnistuneena ja maakunnan kehitystä tukevana. Kehittämissuosiin panostamalla ohjelman vaikuttavuutta ja sidosryhmien sitoutumista voidaan edelleen vahvistaa.

### Yhteenveto

- » Onnistuneet valinnat: Maakuntaohjelman painopisteet, kuten kestävä kehitys, innovaatiot ja yhteisöllisyys, on arvioitu onnistuneiksi ja vastaaviksi maakunnan kehitystarpeisiin. Ohjelmassa on tehty valintoja, jotka tukevat tasapainoisesti taloudellista, sosiaalista ja ekologista kehitystä.
- » Vahva osallistaminen: Ohjelman laadinnassa on hyödynnetty vahvaa osallistamista, mikä on tukenut ohjelman valintoja ja edistänyt sidosryhmien sitoutumista. Osallistamisessa on tarjottu useita eri kanavia, mikä on mahdollistanut kattavan näkökulmien kirjon.
- » Tulevaisuussuuntautuneisuus: Ohjelmassa on vahva tulevaisuussuuntautuneisuus, ja sen laadinnassa on hyödynnetty ennakoitintietoa. Perusskenaarioanalyysin avulla on muodostettu tulevaisuuskuvia, ja ennakoinnissa on huomioitu keskeiset muutosajurit.

- » Hyvä toimeenpano: Ohjelman toimeenpano on edennyt pääosin hyvin, ja ohjelman tavoitteiden edistymistä on seurattu säännöllisesti ja järjestelmällisesti. Kumppanuusfoorumi toimii toimeenpanon keskeisenä alustana.
- » Myönteiset vaikutukset: Ohjelmalla on ollut myönteisiä vaikutuksia maakunnan taloudelliseen ja ympäristölliseen kehitykseen sekä alueen yhteistyön vahvistamiseen. Ohjelma on onnistunut lisäämään eri toimijoiden välistä yhteistyötä.

#### **Kehittämiskohteet:**

- » Visuaalinen selkeys: Älykkään erikoistumisen strategian ja maakuntaohjelman välistä yhteyttä voisi havainnollistaa selkeämmin visuaalisin keinoin. Myös strategisten valintojen ja seurannan havainnollistamiseksi visuaalisuutta tulisi vahvistaa.
- » Hyvinvointialueen rajapinta: Hyvinvointialueen ja maakuntaohjelman rajapintaa pidettiin kehittämiskohteena erityisesti hyvinvoinnin mahdollisuuksien lisäämisessä.
- » Resurssit ja vastuut: Miten ohjelmassa mukana olevien toimien, joita maakuntien liitot eivät tyypillisesti rahoita, edistymistä seurataan ja miten niille varmistetaan resurssit? Lisäksi ohjelmassa tulisi tarkemmin erottaa toimet, joihin liiton resurssit riittävät, ja toimet, jotka ovat enemmän maakunnan tarpeita.
- » Muutosjoustavuus: Ohjelman muutosjoustavuuden vahvistamista pidetään tärkeänä kehityssuuntana. Seutukuntien esittelyä ehdotettiin parannettavaksi, jotta strategiat pysyisivät riittävän joustavina muuttuvissa tilanteissa.
- » Älykkään erikoistumisen strategian laajuus: Älykkään erikoistumisen strategian tarkka rajaaminen tiettyihin kärkiteemoihin on herättänyt huolta siitä, että se saattaa rajoittaa uusien, strategian ulkopuolelle jäävien teemojen kehittämismahdollisuuksia tulevaisuudessa.
- » Seurannan kattavuus: Älykkään erikoistumisen strategian seuranta pidetään kehittämiskohteena, sillä se on toteutettu vain niiltä osin, kuin AES:n tehtävät linkittyvät maakuntaohjelman toimenpiteisiin. Strategialle ehdotettiin omaa seurantajärjestelmää, joka voisi laajentaa seurannan kattavuutta esimerkiksi hyvinvointivaikutuksiin ja ympäristötavoitteiden saavuttamiseen.
- » Tulosten näkyvyys: Raportoinnin yksityiskohtaisuus saattaa joskus peittää alleen ohjelman suurten linjojen vaikutukset. Ohjelman vuosikatsausten tiivistäminen voisi auttaa nostamaan esiin keskeisimmät vaikutukset selkeämmin ja tukisi näin ohjelman vaikuttavuuden kokonaisarviointia.
- » Kuntien rooli: Kuntien vahvempaa roolia ohjelman tilannekuvien päivittämisessä ja alueellisten tilanneanalyysien toteuttamisessa pidetään tärkeänä kehityskohteena.

# 3. Kanta-Hämeen maakuntaohjelma

## 3.1 Johdanto

Kanta-Hämeen maakunnassa on 169 520 asukasta (Tilastokeskuksen ennakkotieto 10/2024). Kanta-Häme on alueellisesti yksi Suomen pienimmistä maakunnista. Väestönkehitys on ollut Kanta-Hämeessä laskusuuntaista. Kanta-Hämeen maakuntaan kuuluu 11 kuntaa, joista Hämeenlinna toimii maakuntakeskuksena. Kaupunkeja Hämeenlinnan lisäksi ovat Forssa ja Riihimäki.<sup>8</sup>

Kanta-Häme sijaitsee Uudenmaan, Päijät-Hämeen, Pirkanmaan ja Varsinais-Suomen ympäröimänä. Maakunta tunnetaan hyvän sijaintinsa lisäksi muun muassa asumisen laadusta ja luonnostaan. Kanta-Hämeessä vieraskielisten osuus on 6 %, eli tämän vertaisarviointiprosessin maakunnista pienin. Taloudellinen huoltosuhde (137) on vuorostaan maan keskiarvoa (130) hieman korkeampi. Korkeasteen tutkinnon suorittaneiden prosenttiosuus (29 %) on hieman maan keskiarvoa (33 %) pienempi. Perustoimeentulotukea vuoden aikana saaneiden osuus (7 %) noudattaa maan keskiarvoa.<sup>9</sup>

Kanta-Hämeen maakuntaohjelma 2022–2025 sisältää myös älykkään erikoistumisen strategian. Maakuntaohjelman läpileikkaavana teemana on ilmastonmuutos, sen hillitseminen ja siihen sopeutuminen sekä elinkeinoelämän ja yritysten tarpeet. Maakuntaohjelmalla on kolme painopistettä:

### 1. Kestävän kasvun TKI – Häme kytkeytyy kansainvälisiin verkostoihin ja arvoketjuihin.

- Luonnonvarat, kulutus ja materiaalikierrot kiertotalouden keskiössä
- Kestävän ruokajärjestelmän edelläkävijämaakunta
- Älykkäät palvelut ja tuotantoprosessit uudistuvassa liiketoiminnassa
- Älykästä, vastuullista ja kestävää muotoilua

### 2. Kestävän kasvun osaaminen, työllisyys ja osallisuus – Näytön paikka nopeasti uudistuvassa työelämässä ja koulutuksessa

- Tulevaisuuden työelämä ja työllistyminen on monimuotoista ja mahdollistavaa
- Tulevaisuuden osaaminen ja osaamisen jatkuva kehittäminen
- Tarvitsemme kansainvälisiä osaajia pärjätäksemme globaalissa kilpailussa

### 3. Kestävän kasvun infra

- Tavoitteena kaikille sujuva arki ja helpot liikkumisen mahdollisuudet
- Asumisen, elämisen ja työskentelyn uudet tavat

Maakuntaohjelma perustuu avaintoimijoiden yhteiseen tahtotilaan Hämeen kehittämisestä ja sisältää maakunnan mahdollisuuksiin ja tarpeisiin, kulttuuriin ja muihin erityispiirteisiin perustuvat kehittämisen

---

<sup>8</sup> Tilastokeskus

<sup>9</sup> Tilastokeskus



tavoitteet. Maakuntaohjelman kolme strategista valintaa limittyvät myös älykkään erikoistumisen kärkiin, joita on neljä:

- 1 Luonnonvarat, kulutus ja materiaalikierrot kiertotalouden keskiössä
- 2 Kestävän ruokajärjestelmän edelläkävijämaakunta
- 3 Älykkäät palvelut ja tuotantoprosessit uudistuvassa liiketoiminnassa
- 4 Älykäs, vastuullinen ja kestävä muotoilu

Älykkään erikoistumisen strategian läpileikkaavat kehitysteemat ovat: ilmastotoimet, digitalisaatio, osaaminen, älykäs infrastruktuuri sekä kansainvälistyminen. Maakuntaohjelman mukaan älykkään erikoistumisen strategia on talouden muutosprosessi, jossa tehdään valintoja maakunnan omiin vahvuuksiin perustuen. Niukkoja resursseja keskitetään harvempiin ja vaikuttavampiin hankkeisiin.

## 3.2 Intervention logiikka ja tavoitteet

### Keskeiset havainnot

- » Kanta-Hämeen maakuntaohjelman rakenne ja luettavuus saavat kiitosta, ja sen tavoitteet koetaan relevantteina maakunnan kehitykselle, mutta joillekin tehdyille valinnoille toivottiin perusteluita.
- » Maakuntaohjelma ja älykkään erikoistumisen strategia ovat täysin integroituja, millä nähtiin olevan sekä etuja että haasteita.
- » Maakuntaohjelmaa voisi kehittää korostamalla ihmislähtöisyyttä ja hyvinvointia sekä kehittämällä visualisointeja
- » Tulevaisuusskenaarioiden ja ennakointitiedon hyödyntäminen nähtiin osittain epäselvänä.

Maakuntaohjelma koettiin luettavaksi ja yleisrakenteeltaan selkeäksi. Ohjelma etenee loogisesti ja sitä on helppo seurata. Maakuntaohjelman taitto koettiin sopivan tiiviiksi ja sen merkittäväksi ansioksi mainittiin se, että maakuntaohjelma on onnistuttu luomaan kiinnostavaksi. Myös ohjelman me-muotoinen kirjoitusasu sai kiitosta. Ohjelman positiivinen kieli koettiin paikoin epärealistiseksi, vaikka sitä pidettiin toisaalta myös hyvänä. Vertaisarviointiprosessissa koettiin, että maakuntaohjelmassa otetaan seutukunnat huomioon onnistuneesti läpi maakuntaohjelman.

Vertaisarvioinnin mukaan Kanta-Hämeen maakuntaohjelman valinnat ja tavoitteet on johdettu hyvin alueen tarpeista, mikä tekee niistä relevantteja maakunnan kehityksen kannalta. Maakuntaohjelmassa tehtyihin valintoihin kaivattiin kuitenkin myös joitain muutoksia. Ohjelman valinnat koettiin maakunnalle ominaisiksi sekä ohjelman tarkkuuden taso sopivaksi. Maakuntaohjelmalla pyritään vaikuttamaan maakunnalle ominaisiin teemoihin sopivan kattavin temaattisin valinnoin. Maakuntaohjelman koettiin onnistuvan tasapainottelussa joustavuuden ja tiukkojen tavoitteiden välillä. Ohjelmassa tehtyjen valintojen perustelu nykyistä tarkemmin koettiin kuitenkin tarpeelliseksi. Esimerkiksi maakuntaohjelman painottaminen TKI-työhön koettiin sellaiseksi valinnaksi, jonka taustoitus, perustelu ja määrittely nykyistä vahvemmin olisi ollut paikallaan. Toisaalta maakuntaohjelmaan kaivattiin myös nykyistä enemmän ihmislähtöisyyden ja hyvinvoinnin huomioonottamista sekä erilaisia temaattisia ja toimenpiteiden visualisointeja. Maakuntaohjelman nykytila-analyysi koettiin vertaisarviointiprosessissa jokseenkin suppeaksi valintojen ja tavoitteiden perustelun näkökulmasta.

Maakuntaohjelma ja älykkään erikoistumisen strategia ovat täysin integroituja, millä nähtiin olevan sekä etuja että haasteita. Maakuntaohjelman ja älykkään erikoistumisen strategian yhdistämisen etuina nähdään tehokkuus, selkeys ja yhdenmukaisuus. Haittapuolena vuorostaan nähtiin se riski, että AES:n erityispiirteet jäävät piiloon ja toisaalta se, että AES:n seuranta ja arviointi hankaloituvat. Erillään pidetyt ohjelmat voisivat yhtäältä mahdollistaa AES:n ominaispiirteiden paremman esiintuomisen, mutta samalla ne voisivat toisaalta johtaa päällekkäisyyksiin ja koordinaatiohaasteisiin. Ohjelmien yhdistäminen vähentää kuitenkin ohjelmien määrää ja tarjoaa mahdollisuuden yhtenäiseen strategiatyöhön. Vertaisarvioinnissa tälle valinnalle toivottiin nykyistä vankempaa perustelua.

Maakuntaohjelman tulevaisuusorientoituneisuus tunnistettiin, mutta ennakoitiedon ja tulevaisuuskenaarioiden hyödyntäminen sekä niiden vaikutukset toimenpiteisiin jäivät jokseenkin epäselviksi. Maakuntaohjelmassa esitellään maakunnan neljä tulevaisuuskenaariota, joiden yhdistäminen TKI-painotteiseen maakuntaohjelmaan osoittautui odotettua hankalammaksi. Lisäksi vertaisarvioitsijoille jäi jokseenkin epäselväksi se, miten tulevaisuuskenaarioita ja toisaalta ennakoititietoa oli hyödynnetty maakuntaohjelmassa tai sen laadintaprosessissa.

### 3.3 Toimeenpano ja toteutus

#### Keskeiset havainnot

- » Maakuntaohjelmalla on edistetty maakunnan kehittämistä, erityisesti hankkeiden ja kansallisen vaikuttamisen keinoin.
- » Maakuntaohjelmassa on osallistettu sidosryhmiä, mutta osallistamiseen liittyvät yksityiskohdat koettiin osin epäselviksi.
- » Maakunnallinen tilasto- ja hankeseuranta nähtiin vertaisarviointiprosessissa onnistuneena, mutta itse maakuntaohjelman tavoitteiden ja vaikutusten seuranta koettiin haasteelliseksi.

Maakuntaohjelman toimeenpanossa ja toteutuksessa on saavutettu näkyviä tuloksia – pääpaino on ollut hankkeissa ja kansallisessa vaikuttamisessa. Merkittävä osa maakuntaohjelmasta toteutetaan hankkeilla. Tähän liittyen vertaisarvioinnissa pohdittiin sitä, kuinka pienet hankevarat riittävät maakuntaohjelman toimeenpanoon. Esimerkkinä maakuntaohjelman tuotoksista voidaan mainita tutkimusyksiköiden ja kiertotalouden kehitys sekä yritys yhteistyön tiivistäminen.

Maakuntaohjelman laadinnassa on pyritty osallistamaan sidosryhmiä, mutta osallistetut tahot sekä itse osallistamisprosessi koettiin vertaisarvioinnissa osin epäselväksi. Maakuntaohjelmasta erillinen Osallistumis- ja arviointisuunnitelma (OAS) avaa osallistamisprosessia, joka jättää prosessin kuvauksen maakuntaohjelman lukijalle vähäiseksi. Maakuntaohjelmaa on kuitenkin laadittu yhteistyössä maakunnan avaintoimijoiden kanssa, mutta näiden toimijoiden tarkka joukko ja osallistamisen menetelmät eivät tule selkeästi esille. Tämä heikentää osaltaan ohjelman moniäänisyyttä sekä voi vaikuttaa siihen, kuinka sidosryhmät näkevät ohjelman omakseen. Vertaisarvioinnissa ehdotettiin, että ohjelman tekijöiden nimet ja roolit avattaisiin liitteessä, jotta prosessista tulisi lähestyttävämpi. Maakuntaohjelma saa kuitenkin myös kiitosta esimerkiksi SWOT-analyysistä sekä visio vuodelle 2050-osioiden osalta, joissa sidosryhmien osallistaminen on näkyvää.

Tilastoseuranta sekä hankeseuranta on erinomaisesti toteutettu, mutta itse maakuntaohjelman tavoitteiden ja vaikutusten seuranta seurantamenetelmien laaja-alaisuuden vuoksi hieman epäselväksi.

Maakuntaohjelman ja ÄES:n seuranta painottuu tilastollisiin mittareihin ja niiden tulkintaan vuosittain aluekehityksen tilannekuvassa. Lisäksi maakuntaohjelman seurannassa hyödynnetään ELY-keskuksen alueellisia kehitysnäkymiä ja erilaisia laadullisia mittareita. Esimerkiksi Häme-portfolio koettiin erinomaiseksi tavaksi toiminnan seurantaan, mutta vertaisarviointityöpajoissa pohdittiin toisaalta myös sitä, onko se kattava aluekehittämisen kirjon näkökulmasta. Maakuntaohjelmaan kaivattiin myös jonkinlaista koostetta seurannasta, sillä siitä kerrotaan itse maakuntaohjelmassa vain hyvin tiiviisti ja yksittäisten mittarien nähtiin saattavan jäädä pimentoon. Seurantaa ei tehdä vuosittain, vaan kaksi kertaa maakuntaohjelmakaudella: väli- ja lopputarkasteluin.

### 3.4 Merkitys ja vaikutukset

#### Keskeiset havainnot

- » Maakuntaohjelma on edistänyt erityisesti kansainvälistä ja EU-yhteistyötä
- » Maakuntaohjelman merkitys rahoituksen kohdentamisessa nähtiin selkeäksi ja merkittäväksi.
- » Maakuntaohjelmassa avataan läpinäkyvästi ja onnistuneesti maakuntaohjelman tavoitteiden ja toimenpiteiden arvioituja vaikutuksia.

Maakuntaohjelman tähänastiset vaikutukset näkyvät erityisesti kansainvälisen ja EU-yhteistyön laajentumisena. Vertaisarvioinnissa nähtiin, että maakuntaohjelman avulla on edistetty maakunnallisten teemojen lisäksi erityisesti kansainvälistä yhteistyötä, johon liittyvät panostukset tunnistettiin arvioinnissa vahvoiksi. Esimerkiksi EU-tasoisien yhteistyön ja muiden kansainvälisten panostusten koettiin tuottaneen tuloksia muun muassa lisääntyneiden rahoitushakemusten muodossa.

Maakuntaohjelman merkitys rahoituksen kohdentamisessa koettiin vertaisarvioinnissa selkeäksi. Rahoitusta on kohdennettu monipuolisesti, mutta erityisesti innovaatioiden kehittämiseen ja tutkimus- ja kehystoimintaan, joka on osaltaan edistänyt maakuntaohjelmassa linjattujen tavoitteiden toteutumista. Ohjelma on siten toiminut merkittävänä välineenä esimerkiksi alueellisen kehityksen tukemisessa.

---

*”EU-vaikuttavuuden intensiteetti sekä tahto panostaa TKI-toiminnan tuloksellisuuteen näkyy selvästi liiton toiminnassa.”*

---

Maakuntaohjelmassa avataan läpinäkyvästi maakuntaohjelman tavoitteiden ja toimenpiteiden vaikutukset, mikä herätti vertaisarviointiprosessin aikana kehuja. Maakuntaohjelman oletetut vaikutukset on avattu maakuntaohjelmassa tiiviissä taulukkomuodossa. Tässä analyysissä on uskallettu tuoda esille myös mahdollisia negatiivisia vaikutuksia, mikä koettiin esimerkilliseksi.

Maakuntaohjelma on edistänyt maakunnallista yhteistyötä, esimerkiksi innovaatioekosysteemitominnan, TKI:n kehittämisen sekä hanketoiminnan kautta. Maakunnallista yhteistyötä on edistetty esimerkiksi kokoamalla yhteen eri sektorien toimijoita yhteisten tavoitteiden ympärille. Ohjelman avulla on myös vahvistettu kansainvälisiä verkostoja ja mahdollistettu alueellisten hankkeiden rahoituksen valjastaminen maakunnan kehittämisen tueksi, mikä on parantanut alueen yhteisiä toimintaedellytyksiä.

## 3.5 Yhteydet ja verkostot

### Keskeiset havainnot

- » Maakuntaohjelmalla on joitakin yhteyksiä aluesuunnittelun kokonaisuuteen sekä muihin maakuntaa ohjaaviin strategioihin ja ohjelmiin, mutta yhteydet koettiin epäselviksi.
- » Tarkasteltaessa maakuntaohjelman kansainvälisiä yhteyksiä sekä yhteistyötä muiden maakuntien kanssa kansainvälisyys painottuu vahvasti. Kansallisten yhteyksien ja yhteistyön esiintuominen toisi mukanaan selkeitä etuja.

Maakuntaohjelman yhteys aluesuunnittelun kokonaisuuteen (mukaan lukien maakuntakaava) näyttäytyy vertaisarviointiprosessin perusteella melko ohuena. Vaikka maakuntaohjelmassa viitataan usein Kanta-Hämeen erityispiirteisiin, kuten liikenteen merkitykseen maakunnasta ja maakuntaan liikuttaessa sekä palveluiden ja asumisen sijoittumiseen liikenneväylien varrelle, yhteys maankäyttöön ja aluesuunnitteluun ja niiden prosesseihin jää vertaisarvioitsijoille jokseenkin epäselväksi. Tämä epäselvyys korostuu maakuntaohjelman valmisteluvaiheessa, jossa yhteyksiä maankäyttöön olisi vertaisarvioinnin perusteella voitu konkretisoida vahvemmin esimerkiksi karttakuvan tai muun visualisoinnin avulla. Maakuntaohjelmalla on kuitenkin yhteys kaavoitukseen ja liikenteeseen, ja maakuntakaavassa otetaan huomioon esimerkiksi kestävän yhdyskuntarakenteen kehittäminen sekä ilmastotavoitteet. Maakuntaohjelman ja maakuntakaavan välinen suhde kaipaisi kuitenkin vielä tarkempaa avaamista, erityisesti sen osalta, miten aluesuunnittelun ja kaavan tavoitteet linkittyvät maakuntaohjelman päämääriin ja toisin päin.

Maakuntaohjelma kytkeytyy yleisesti muihin maakuntaa ohjaaviin strategioihin ja ohjelmiin kohtuullisen hyvin ja niitä tunnistetaan maakuntaohjelmassa onnistuneesti, mutta niiden kytkökset nimenomaan maakuntaohjelman tavoitteiden ja toimenpiteiden kanssa jäävät jokseenkin epäselviksi. Vertaisarvioissa korostettiin, että sen lisäksi että maakuntaohjelmassa on tunnistettu hyvin muita strategioita, maakuntaohjelman ja tunnistettujen strategioiden väliset yhteydet ja linkit voisivat olla nykyistä selkeämpiä. Maakuntaohjelmassa voisi kuvata nykyistä enemmän sitä, mitä eri strategiat ja niiden valinnat tarkoittavat juuri Kanta-Hämeen kannalta.

Vertaisarvioinnin mukaan tarkasteltaessa maakuntaohjelman kansainvälisiä yhteyksiä sekä yhteistyötä muiden maakuntien kanssa kansainvälisyys painottuu. Kansallisten yhteyksien ja yhteistyön esiintuominen toisi mukanaan selkeitä etuja. Maakuntaohjelmassa kansainväliset yhteydet sekä yhteistyö muiden maakuntien kanssa ovat molemmat huomioitu, mutta tarkastelu painottuu selvästi kansainvälisyyteen – esimerkiksi kansainvälisten hankkeiden ja verkostojen kautta. Lisäksi ohjelmakaudella on panostettu maakuntakohtaiseen "Häme Goes Global" -kokonaisuuteen, joka on onnistunut hyvin ja saanut alueen toimijat laajasti mukaan. Sen sijaan yhteydet lähimaakuntiin ja kansalliset verkostot eivät tule maakuntaohjelma-asiakirjassa esiin yhtä vahvasti. Vertaisarvioijien mukaan käytännössä yhteistyötä lähimaakuntien, kuten Pirkanmaan ja Päijät-Hämeen, kanssa on paljon, mutta sen vaikutuksia ei tuoda riittävän selkeästi esille ohjelmassa. Kotimaisia verkostoja voisi siis avata laajemmin, sillä kansallisten verkostojen näkyvyyden lisääminen voisi edelleen vahvistaa ohjelman vaikuttavuutta.

Maakuntaohjelmassa Kanta-Hämettä on verrattu erilaisilla mittareilla suhteessa muihin maakuntiin, mikä koettiin vertaisarvioinnissa positiiviseksi elementiksi. Tämä vertailu tuo esille Kanta-Hämeen vahvuuksia ja kehityskohteita, mutta se voisi hyötyä visualisoinnista, jotta tiedot olisivat helposti

hahmotettavissa. Huolimatta kansallisista vertailuista ohjelman johdannossa maakunta näyttäytyy vertaisarvioiden mukaan maakuntaohjelmassa ajoittain irrallisena muusta Suomesta.

### 3.6 Yhteenveto ja kehittämissuosituks

Hämeen maakuntaohjelma on rakenteeltaan ja luettavuudeltaan onnistunut, ja sen tavoitteita pidetään relevantteina. Kehittämällä ohjelman sisältöä ja selkeyttämällä sen yhteyksiä muihin strategioihin ja sidosryhmiin, sen vaikuttavuutta ja merkityksellisyyttä voidaan entisestään vahvistaa.

#### Johtopäätökset:

- » Selkeä ja luettava: Maakuntaohjelman rakennetta ja luettavuutta on kiitetty. Ohjelman eteneminen on loogista ja helppoa seurata, ja se on onnistuttu luomaan kiinnostavaksi. Myös ohjelman me-muotoinen kirjoitusasu on saanut kiitosta.
- » Relevantit tavoitteet: Maakuntaohjelman valinnat ja tavoitteet on johdettu hyvin maakunnan tarpeista, mikä tekee niistä relevantteja maakunnan kehityksen kannalta. Ohjelman painopisteet on koettu sekä nykyhetken että tulevaisuuden kannalta keskeisiksi.
- » Maakuntaohjelman ja AES:n integrointi: Maakuntaohjelma ja älykkään erikoistumisen strategia (AES) on täysin integroitu, mikä nähtiin sekä etuna että haasteena. Yhdistämisen etuina nähtiin tehokkuus, selkeys ja yhdenmukaisuus. Haittapuolena nähtiin riski, että AES:n erityispiirteet jäävät piiloon ja sen seuranta ja arviointi hankaloituvat.
- » Onnistunut tilasto- ja hankeseuranta: Maakunnan tilasto- ja hankeseuranta on erinomaisesti toteutettu. Esimerkiksi Häme-portfolio koettiin hyväksi tavaksi seurata toimintaa.
- » Vaikutukset kansainväliseen yhteistyöhön: Maakuntaohjelman vaikutukset näkyvät erityisesti kansainvälisen ja EU-yhteistyön laajentumisena. Kansainväliseen yhteistyöhön liittyvät panostukset on tunnistettu vahvoiksi.
- » Merkittävä rooli rahoituksen kohdentamisessa: Maakuntaohjelman merkitys rahoituksen kohdentamisessa on selkeä. Rahoitusta on suunnattu erityisesti innovaatioiden kehittämiseen ja tutkimus- ja kehitystoimintaan, mikä on edistänyt ohjelman tavoitteiden toteutumista.
- » Läpinäkyvä vaikutusten avaaminen: Maakuntaohjelmassa avataan läpinäkyvästi ja onnistuneesti maakuntaohjelman tavoitteiden ja toimenpiteiden arvioituja vaikutuksia, mukaan lukien mahdolliset negatiiviset vaikutukset.

#### Kehittämiskohteet:

- » Valintojen perusteleminen: Maakuntaohjelmassa tehtyihin valintoihin kaivattiin perusteluita. Esimerkiksi TKI-työhön painottamista pidettiin valintana, jonka taustoitus ja perustelu olisi voinut olla vahvempi.
- » Ihmislähtöisyyden ja hyvinvoinnin korostaminen: Maakuntaohjelmaan kaivattiin nykyistä enemmän ihmislähtöisyyden ja hyvinvoinnin huomioonottamista.
- » Visualisointien lisääminen: Ohjelmaan toivottiin lisää visualisointeja, jotka havainnollistaisivat temaattisia kokonaisuuksia ja toimenpiteitä.
- » Tulevaisuusskenaarioiden ja ennakkointitiedon hyödyntäminen: Tulevaisuusskenaarioiden ja ennakkointitiedon hyödyntäminen sekä niiden vaikutukset toimenpiteisiin jäivät epäselviksi.
- » Osallistamisprosessin selkeyttäminen: Vaikka sidosryhmiä on pyritty osallistamaan maakuntaohjelman laadintaan, osallistetut tahot ja itse osallistamisprosessi koettiin epäselväksi.

- » Maakuntaohjelman tavoitteiden ja vaikutusten seurannan selkeyttäminen: Tilasto- ja hankeseuranta on onnistunutta, mutta itse maakuntaohjelman tavoitteiden ja vaikutusten seuranta koettiin seurantamenetelmien laaja-alaisuuden vuoksi epäselväksi.
- » Yhteyksien selkeyttäminen: Maakuntaohjelman yhteydet aluesuunnittelun kokonaisuuteen ja muihin maakuntaa ohjaaviin strategioihin ja ohjelmiin koettiin epäselviksi.
- » Kansallisten verkostojen ja yhteistyön esiintuominen: Maakuntaohjelmassa painottuu kansainvälisyys. Kansallisten yhteyksien ja yhteistyön esiintuominen toisi selkeitä etuja.



# 4. Päijät-Hämeen maakuntaohjelma

## 4.1 Johdanto

Päijät-Hämeessä asuu 204 781 asukasta (Tilastokeskuksen ennakkotieto 10/2024), joka tekee Päijät-Hämeestä väkiluvultaan Suomen kahdeksanneksi suurimman maakunnan. Päijät-Hämeen väkiluku on ollut laskusuuntainen. Päijät-Hämeen maakuntaan kuuluu kymmenen kuntaa, joista Lahti on maakunnan keskus.<sup>10</sup>

Päijät-Häme tunnetaan kauniista järvi- ja harjumaisemista, erityisesti Vesijärvestä ja Päijänteestä. Lahti on Suomen talviurheilun tunnetuin keskus Salpausselän kisojen ansiosta. Päijät-Häme ja Lahti on tunnettu edelläkävijä ympäristöasioissa ja kiertotaloudessa. Lahti oli Euroopan ympäristöpääkaupunki vuonna 2021. Alueen pk-yritysten klusteritoiminta tukee yhteistyötä LUT-yliopiston ja LAB-ammattikorkeakoulun kanssa sekä monipuolisen toisen asteen koulutuskeskus Salpauksen kanssa.

Vieraskielisten osuus Päijät-Hämeessä on maan keskiarvoa (10 %) pienempi, 7 prosenttia. Taloudellinen huoltosuhde on melko korkea (152) maan keskiarvoon (130) verrattuna. Korkea-asteen tutkinnon suorittaneiden osuus (28 %) on muuta maata (33 %) alhaisempi ja perustoimeentulotukea saaneiden osuus (9 %) muuta maata (7 %) korkeampaa.<sup>11</sup>

Päijät-Hämeen maakuntastrategia 2022–2025 sisältää maakunnan strategiset painotukset, maakuntaohjelman ja älykkään erikoistumisen strategian. Päijät-Hämeen älykkään erikoistumisen strategia (ÄES) esitetään omassa dokumentissaan. Maakuntastrategia ohjaa maakunnan kehittämistä ja erityisesti alue- ja rakennepolitiikan ohjelman käyttöä alueilla. Maakunnan strategisina painopisteinä vetovoima ja uudistuminen. Maakuntastrategian läpileikkaavina teemoina ovat vuorostaan kestävä kehitys ja digitalisaatio.

Maakuntastrategia sisältää viisi painopistettä ja 27 tavoitetta. Painopisteet ovat:

- 1 Vetovoimainen uusien tulijoiden maakunta
- 2 Pitovoimainen maakunta
- 3 Uudistumista vahvistava TKI-toiminta ja koulutus
- 4 Uudistumista yhteistyöllä yrityksille, kunnille ja asukkaille
- 5 Uudistuva hiilineutraali Päijät-Häme 2030

Älykkään erikoistumisen yksi pääidea on lisätä kansainvälistä yhteistyötä kärkialoilla. Lisäksi se tarjoaa mahdollisuuden hyödyntää entistä paremmin Euroopan unionin suoria rahoituslähteitä, esimerkiksi Interreg- ja Horisontti-varoja. Älykkään erikoistumisen strategian läpileikkaavana painopisteenä kestävyys. Tämän lisäksi sillä on kolme kärkeä: Sportti, Ruoka ja juoma sekä kolmantena Valmistus.

---

<sup>10</sup> Tilastokeskus

<sup>11</sup> Tilastokeskus

## 4.2 Intervention logiikka ja tavoitteet

### Keskeiset havainnot

- » Maakuntaohjelma on onnistunut sekä tehdyissä valinnoissa, painotuksissa että reagoinnissa maakunnan tarpeisiin.
- » Maakuntaohjelma koettiin tiiviiksi ja helposti omaksuttavaksi paketiksi, jonka toimenpiteet ovat ymmärrettäviä ja selkeitä.
- » Älykkään erikoistumisen strategia sisältää monia kiitettäviä piirteitä, kuten selkeät tavoitteet, omiin vahvuuksiin perustuvat valinnat ja kansainväliseen käyttöön suunnitellut englanninnokset.
- » Maakuntaohjelmien tulevaisuusorientoituneisuus ja ennakointitiedon hyödyntäminen ovat tärkeitä kehittämisen osa-alueita, jotka näkyvät maakuntaohjelmassa mutta jäävät osin hyödyntämättä.

Maakuntaohjelma on onnistunut monella tapaa sekä tehdyissä valinnoissa, painotuksissa ja reagoinnissa maakunnan tarpeisiin. Maakuntaohjelmassa tehdyt valinnat, kuten esimerkiksi veto- ja pitovoima, ovat onnistuneita ja perusteltuja juuri Päijät-Hämeen maakunnan näkökulmasta. Veto- ja pitovoiman puute onkin tunnistettu hyvin, ja tähän on maakuntaohjelman sisällöllä ja toimenpiteillä reagoitu hyvin. Muutkin maakuntaohjelmaan valitut painopisteet koettiin sekä nykyhetken että tulevaisuuden kannalta keskeisiksi. Ohjelmassa miellytti myös selkeä tavoiteasetanta: nykytilanne tunnistetaan maakuntaohjelmassa hyvin, jonka jälkeen tavoitteet esitetään sekä kuvataan sitä, kuinka tavoitteiden saavuttamiseen pyritään. Vertaisarvioinnissa koettiin, että maakuntaohjelmassa uskallettiin esittää valittu suunta selkeästi ja konkreettisesti ilman epämääräisyyttä.

---

*”Uskomattoman tiivis ja napakka kokonaisuus, jossa toimintaympäristön sanallisen kuvailun sijaan on tehty selkeät valinnat, vahvuuksien kärjet, joissa pitäydytään, ja joka mielestäni kuvaa hyvin pienehkön alueen tarpeita.”*

---

Maakuntaohjelma koettiin tiiviiksi ja helposti omaksuttavaksi paketiksi, jonka toimenpiteet ovat ymmärrettäviä ja selkeitä. Strategiset painopisteet kulkevat arviointien mukaan hyvin tekstissä mukana, vaikka teemoina ne ovat paikoin melko laajoja. Maakuntaohjelman koettiin olevan toisaalta paikoin turhan ylätasoinen dokumentti, joka voisi hyötyä vahvemmastakin käytännönläheisyydestä. Esimerkiksi tarinallistamisen avulla maakuntaohjelman tasoa voisi tuoda lähemmäs lukijaa. Toisaalta maakuntaohjelma sai kiitosta sanastosta sekä nelikentästä.

Maakuntaohjelman sisältämä edellisen maakuntaohjelman vaikuttavuuden arviointitaulukko oli myös vertaisarviointien perusteella mielekäs tapa reflektoida sitä, mitkä numeeriset tavoitteet oli ohjelmassa asetettu ja kuinka ne toteutuivat tai jäivät toteutumatta.

Maakuntaohjelmalla havaittiin kuitenkin olevan myös joitain sisällöllisiä uudistamistarpeita liittyen sen luettavuuteen, kytköksiin ja ulottuvuuksiin.

- » Ensimmäisenä sisällöllisenä uudistamistarpeena vertaisarvioinnissa tunnistettiin kytköksen puute maakuntastrategian ja maakuntaohjelman välillä. Strategiasta siirrytään ohjelmaan ilman riittävän selkeää taustoitusta niiden yhteydestä, joka tekee asiakirjan kokonaisuudesta hajanaisen.
- » Toiseksi, vaikka asiakirja on sisäisesti tehokas, napakka ja ytimekäs, ulkopuolisille lukijoille pohjatietojen puute tekee siihen tarttumisen vaikeaksi. Johdanto on tiivis ja siirtyy suoraan asiakokonaisuuksiin. Tämä lähestymistapa voi olla toimiva sisäpiirin lukijoille, mutta ulkopuolisille tai yleisesti maakuntaohjelman sisällöstä kiinnostuneille olisi hyödyllistä tarjota taustoittavampi ja johdattelevampi aloitus. Johdannossa voisi lyhyesti avata, mikä asiakirja on kyseessä, ja miksi se on merkittävä, erityisesti juuri Päijät-Hämeen näkökulmasta. Lisäksi tekstissä voisi esimerkiksi korostaa Päijät-Hämeen erityispiirteitä: mikä tekee maakunnasta omaleimaisen, mitä piirteitä halutaan säilyttää, ja mitä uudistaa? Tämä auttaisi ohjelmaa erottumaan ja herättäisi paremmin kiinnostusta.
- » Ohjelman rakenteeseen liittyen havaittiin myös pieniä kehityskohteita, kuten väliotsikoiden selkeyttäminen ja niiden yhteyksien vahvistaminen tekstin sisältöön. Näillä parannuksilla voisi tukea tekstin luettavuutta ja lukijan ymmärrystä.
- » Viimeisenä sisällöllisenä kehityskohteenä vertaisarvioinnissa ehdotettiin YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden kytkemistä maakuntaohjelmaan sekä sosiaalisen ulottuvuuden vahvistamista, joka on ratkaiseva tekijä hyvinvoinnin ja sitä kautta pitovoiman luomisessa. Näiden ulottuvuuksien lisääminen vahvistaisi ohjelman kokonaisvaltaisuutta ja tekisi siitä ajankohtaisemman sekä paremmin yhteensopivan kestävän kehityksen kansainvälisten tavoitteiden kanssa. YK:n kestävän kehityksen tavoitteet on huomioitu sittemmin uudessa osallistumis- ja arviointisuunnitelmassa.

Älykkään erikoistumisen strategia (ÄES) on maakunnan kehittämisen kannalta keskeinen työkalu, ja se sisältää monia kiitettäviä piirteitä, kuten selkeät tavoitteet, omiin vahvuuksiin perustuvat valinnat ja kansainväliseen käyttöön suunnitellut englanninnokset. Erityisesti kestävyysosio on ansiokas: siinä määritellään kestävyys maakunnalle ominaisella tavalla, mutta myös selkeästi rajataan, mitä se ei ole, kuten teknologiaa itseisarvoisesti. Kärkitavoitteiden ja teemojen leikkauskohdissa piilevät mahdollisuudet on kuvattu erinomaisesti, mikä tuo strategiaan syvyyttä. Sisällysluettelon esittelyjärjestys voisi kuitenkin kaivata tarkastelua, sillä tasa-arvoisina esitellyt neljä kärkeä eivät täysin vastaa strategian sisältöä – todellisuudessa kyseessä on kolme kärkeä ja yksi läpileikkaava teema.

Maakuntaohjelman ja ÄES:n välinen yhteys vaikuttaa kuitenkin jäävän osittain ohuelle tasolle. Vaikka uudistumisen ja pitovoiman tavoitteet tukevat ÄES:n logiikkaa, syvällisempää yhteyttä on vaikeampi löytää. Maakuntaohjelman viisi painopistettä ja ÄES:n kolme kärkitavoitetta eivät näytä linkittyvän selkeästi toisiinsa. Erityisesti ÄES:n kärkitavoitteet löytyvät maakuntaohjelmasta lähinnä rivien välistä, eikä niitä vertaisarviointien perusteella täysin tueta tai toisteta, TKI-kokonaisuutta lukuun ottamatta. Toisaalta ÄES:n erillinen asema omana tiedostonaan mahdollistaa aiheen yksityiskohtaisemman käsittelyn, mutta samalla maakuntaohjelman ja ÄES:n erillisyyks voi aiheuttaa epäselvyyttä niiden keskinäisestä logiikasta ja hyödyistä. Tämä rakenne heijastuu myös asiakirjojen painotuksiin, joissa ÄES:n maakunnallisiin vahvuuksiin perustuvat valinnat eivät aina täysin konkretisoidu maakuntaohjelman toimenpiteissä. Näitä linkityksiä voisi vahvistaa, jotta strategioiden synergia tuottaisi entistä suurempia hyötyjä.

Maakuntaohjelmien tulevaisuusorientoituneisuus ja ennakoitiedon hyödyntäminen ovat tärkeitä kehittämisen osa-alueita, jotka näkyvät maakuntaohjelmassa mutta jäävät osin hyödyntämättä. Strategiset painopisteet, kuten vihreä siirtymä ja uudistuminen, ovat selvästi tulevaisuuteen suuntautuneita valintoja ja vastaavat maakunnan ajankohtaisiin kehityshaasteisiin. Ennakoitietoa ei kuitenkaan ohjelmassa ole hyödynnetty laajasti ja systemaattisesti, joka jättää tilaa kehitykselle

esimerkiksi valintojen perusteluiden ja skenaarioiden osalta. Ennakoinnin nelikenttään kaivattiin laajempaa näkökulmaa, joissa kehitys etenee vahvemmin toivottuun suuntaan. Tämä auttaisi tasapainottamaan nykyistä painotusta, jossa negatiiviset kehityskulut saavat arvioiden mukaan kenties liikaa huomiota. Näin voitaisiin korostaa entistä paremmin maakunnan tulevaisuuden potentiaalia ja mahdollisuuksia. Keskeisenä suosituksena korostuikin ennakoitiedon jäsennellympi hyödyntäminen maakuntaohjelmatyössä. Tämä tarkoittaisi esimerkiksi ennakoitutulosten systemaattisempaa käyttöä strategisten valintojen perusteluina ja selkeämpää kytkentää maakuntaohjelman sisältöön. Näin maakuntaohjelman tulevaisuusorientoituneisuus saisi vahvempaa tukea faktapohjaisesta analyysistä, joka vuorostaan lisäisi ohjelman vaikuttavuutta.

### 4.3 Toimeenpano ja toteutus

#### Keskeiset havainnot

- » Maakuntaohjelman laadintaan ja toimeenpanoon liittyvä osallistaminen sisältää kiinnostavia ja toimivia elementtejä, mutta niiden dokumentoinnissa koettiin olevan parantamisen varaa.
- » Maakuntaohjelman ja älykkään erikoistumisen strategian toteutumista seurataan selkeillä mittareilla sekä tavoitteiden ryhdikkäällä esitystavalla, mutta seurantatiedon dokumentointia voisi kehittää nykyisestä.

Maakuntaohjelman tuotosten ja tulosten osalta esille nousee merkittäviä edistysaskeleita, mutta myös kehittämisen paikkoja. LUT-yliopiston kasvu nähtiin erityisen merkittävänä asiana, joka kuvastaa hyvin alueen potentiaalia tutkimuksen, innovaatioiden ja korkeakoulutuksen kehittämisessä. Lisäksi maakuntaohjelmassa on kuvattu monipuolisesti erilaisia toteutusta tukevia rahoituslähteitä, joka tuo konkretiaa strategian toteutukseen. Vaikka maakuntaohjelma vaikuttaa uskottavalta ja toimeenpanon suunta oikealta, esimerkiksi väestön hyvinvointiin, työllisyyteen ja muihin yhteiskunnallisiin tavoitteisiin liittyvissä tuloksissa ei nähty vertaisarvioinnissa olleen päästy toivottuun. Näillä alueilla olisi hyödyllistä panostaa erityisesti tavoitteiden ja toteutuksen välisen yhteyden vahvistamiseen. Sidosryhmäyhteistyö on toinen tärkeä osa-alue, josta vertaisarvioitsijoiden mukaan olisi kiinnostavaa saada enemmän tietoa. Älykkään erikoistumisen strategiassa sidosryhmäyhteistyölle on omistettu oma luku, mutta vastaava tarkastelu maakuntastrategian puolella jää kaipaamaan syvällisempää käsittelyä. Jatkossa olisikin tärkeää vahvistaa toimenpiteiden ja tulosten välistä yhteyttä sekä tuoda esiin tarkempaa analyysia siitä, mitä konkreettisia vaikutuksia ohjelman toteutuksella odotetaan olevan maakunnan kehitykseen.

Maakuntaohjelman laadintaan ja toimeenpanoon liittyvä osallistaminen sisältää kiinnostavia ja toimivia elementtejä, joita kehuttiin vertaisarvioinnissa, mutta niiden dokumentoinnissa koettiin olevan parantamisen varaa. Prosessi vaikuttaa olleen selkeä, ja esimerkiksi tulevaisuuspyörän hyödyntäminen suunnitteluvaiheessa on positiivinen ja innovatiivinen piirre, jonka hyödyntämisen avaaminen tarkemmin hyödyttäisi lukijaa. Asiakirjan rehellisyys siinä, ettei strategia vetänyt puoleensa massoittain osallistujia, koettiin virkistäväksi. Tämä avoimuus herättää kuitenkin kysymyksen, oltiinko sidosryhmien osallistumisaktiivisuuteen tyytyväisiä. Lisäksi osallistumisaktiivisuudesta tai osallistuneiden taustasta ei esitetä maakuntaohjelmassa tarkempia tietoja, joka tekee prosessin arvioinnista ulkopuoliselle vaikeaa. Kuvaus osallistamisesta jää maakuntaohjelmassa melko pinnalliseksi, eikä anna kattavaa kuvaa siitä, miten laajasti ja syvällisesti sidosryhmät ovat olleet mukana vaikuttamassa prosessiin. Osallistumis- ja arviointisuunnitelmassa toki näitä asioita avataan. Jatkossa olisi suositeltavaa kiinnittää enemmän

huomiota osallistamisen tapoihin sekä siihen, miten osallistumisen tulokset ja vaikutukset dokumentoidaan ja viestitään.

---

*” Napakka OAS, pisteitä siitäkkin! ”*

---

Maakuntaohjelman ja älykkään erikoistumisen strategian toteutumista seurataan selkeillä mittareilla sekä tavoitteiden ryhdikkäällä esitystavalla, mutta seurantatiedon dokumentointia voisi kehittää nykyisestä. Ohjelman mittarit voisi esimerkiksi esittää taulukkomuotoisesti ja kenties tavoitteisiin ja toimenpiteisiin yhdistettynä. Toinen vertaisarvioinnissa noussut huomio liittyi mittareiden otsikointeihin. Mittarit on ryhmitelty maakuntaohjelmassa viiden otsikon alle. Otsikot eivät kuitenkaan ole samat, kuin strategian painopisteet ja kärjet – nämä voisi yhteensovittaa nykyistä paremmin.

## 4.4 Merkitys ja vaikutukset

### Keskeiset havainnot

- » Maakuntaohjelman vaikutukset arvioitiin positiivisiksi, vaikka täsmällistä vaikuttavuusarviota onkin vielä liian aikaista tehdä
- » Maakunnan asemoitumisen kuvaus suhteessa muuhun Suomeen ja lähialueisiin jää vertaisarvioinnin perusteella jokseenkin puutteelliseksi.
- » Maakuntaohjelmalla koettiin olleen positiivisia vaikutuksia alueen toimijoiden väliselle yhteistyölle.

Maakuntaohjelman vaikutukset tässä vaiheessa ohjelmakautta arvioitiin positiivisiksi, vaikka täsmällistä vaikuttavuusarviota onkin vielä liian aikaista tehdä. Seurantaraportin mukaan maakuntaohjelmatyön tulkittiin etenevän pääosin hyvin, ja ohjelman strategisten valintojen arvioitiin olleen oikean suuntaisia. Yhdeksi merkittävimäksi saavutuksista arvioitiin Päijät-Hämeen onnistuminen vihreän siirtymän ja kestävyuden toteutuksen mobilisoinnissa. Ohjelman tiukan fokuksen ja selkeiden valintojen arvioitiin myös auttaneen muodostamaan maakunnalle yhteistä tahtotilaa. Tämä yhteinen suunta on arvokas maakunnan sisäisen yhteistyön ja sidosryhmien sitoutumisen kannalta, ja se luo vahvaa perustaa tulevien tavoitteiden saavuttamiselle.

Päijät-Hämeen asemoitumisen kuvaus suhteessa muuhun Suomeen ja lähialueisiin jää vertaisarvioinnin perusteella jokseenkin puutteelliseksi, eikä verkostoja tuoda riittävästi esiin. Maakuntaohjelmalla nähtiin kuitenkin olleen positiivisia vaikutuksia alueen toimijoiden väliselle yhteistyölle. Alueen hyvä saavutettavuus on merkittävä vahvuus, mutta sitä ei ole nostettu esille. Lisäksi Päijät-Hämeen suhteet muuhun Suomeen ja kansainvälisesti jäävät kuvaamatta: kenen kanssa yhteistyötä tehdään ja millä tavoin? Alueen logistista sijoittumista ja yhteyksiä voisi käsitellä maakuntaohjelmassa tarkemminkin samoin kuin maakuntaohjelman yhteyttä maakuntakaavaan.

## 4.5 Yhteydet ja verkostot

### Keskeiset havainnot

- » Maakuntaohjelman ei nähdä kytkeytyvän aluesuunnittelun kokonaisuuteen, mutta ohjelman yhteys muihin ohjelmiin ja strategioihin koettiin olleen paremmin kuvattu.
- » Kansainväliset yhteydet ja yhteistyö muiden maakuntien kanssa jäi ohjelmassa vähäiselle huomiolle, vaikka tavoitteena on kansainvälinen kasvu.
- » Maakuntaohjelmaan voisi ottaa YK:n kestävän kehityksen tavoitteet vahvemmin mukaan.

Maakuntaohjelman ei nähdä kytkeytyvän juurikaan aluesuunnittelun kokonaisuuteen, mutta ohjelman yhteys muihin ohjelmiin ja strategioihin nähdään paremmin kuvattuna. Maakuntakaavaan ja aluerakenteeseen liittyviä näkökulmia voisi tuoda vahvemmin esiin tulevassa maakuntaohjelmassa. MAL-sopimus toisaalta korostuu maakuntaohjelmassa erillisen kuvauksen kautta. Vertaisarvioinnissa myös mainitaan, että maakuntaohjelma kytkeytyy muihin dokumentteihin kohtuullisen hyvin. Esimerkiksi maaseudun kehittämisohjelma näkyy maakuntaohjelmassa tavalla, joka nähtiin toimivaksi ja jota voitiin muissakin maakunnissa nähdä hyödynnettävän.

Kansainväliset yhteydet ja yhteistyö muiden maakuntien kanssa on jäänyt vertaisarviointiprosessin perusteella jokseenkin vähäiselle huomiolle, vaikka tavoitteena on kansainvälinen kasvu. Ohjelman nähtiin painottuvan vahvasti Päijät-Hämeen "omaan kuplaan", mutta tilanteen tunnistettiin sittemmin muuttuneen, sillä maakunta on ohjelman laatimisen jälkeen ollut aktiivinen kansainvälisillä foorumeilla ja hankkeissa. Tätä muutosta voisi korostaa vahvemmin uudessa maakuntaohjelmassa.

Vertaisarviointiprosessissa heräsi joitain kehittämissuosituksia liittyen maakuntaohjelman yhteyksiin ja verkostoihin: Esimerkiksi EU:sta haettavan rahan voisi esittää suoraan konkreettisina käytettävissä olevina varoina. Toiseksi maakuntaohjelmaan voisi lisätä konkreettisen kansainvälistymisen tavoitteen sekä temaattista yhteistyötä muiden maakuntien kanssa. Viimeiseksi maakuntaohjelmaan voisi ottaa YK:n kestävän kehityksen tavoitteet vahvemmin mukaan, sillä tämä tukisi maakunnan globaalia kytkeytymistä ja liiketoimintamahdollisuuksien avautumista. Käytännössä kansainvälisen kasvun ulottuvuuden avaamista ei nähty riittäväksi AES-kärjissä eikä seurannassa, vaikka tavoitteena on kansainvälinen kasvu.

## 4.6 Yhteenveto ja kehittämissuositukset

Päijät-Hämeen liiton maakuntaohjelmassa on useita onnistuneita elementtejä, ja se saivat kiitosta tiivyydestään ja selkeistä tavoitteistaan. Kehittämällä ohjelman luettavuutta, yhteyksiä muihin strategioihin ja sidosryhmiin, sekä ennakoitiedon hyödyntämistä, ohjelmasta voidaan tehdä entistäkin vaikuttavampi ja merkityksellisempi työkalu Päijät-Hämeen kehittämiselle.

### Johtopäätökset:

- » Onnistuneet valinnat ja painotukset: Maakuntaohjelmassa tehdyt valinnat, kuten veto- ja pitovoima, on arvioitu onnistuneiksi ja perustelluiksi. Myös muut ohjelman painopisteet on koettu sekä nykyhetken että tulevaisuuden kannalta keskeisiksi. Arvioinnissa kiitettiin ohjelman selkeää tavoiteasetantaa ja konkreettista suuntaa.



- » Tiiviys ja selkeys: Ohjelma on koettu tiiviiksi ja helposti omaksuttavaksi, ja sen toimenpiteet on kuvattu ymmärrettävästi ja selkeästi. Strategiset painopisteet ovat läsnä tekstissä, vaikka teemoina ne ovat paikoin laajoja.
- » Edellisen ohjelman vaikuttavuuden arviointi: Maakuntaohjelmaan sisällytetty edellisen ohjelman vaikuttavuuden arviointitaulukko on koettu mielekkääksi tavaksi reflektoida asetettuja tavoitteita ja niiden toteutumista.
- » Monipuoliset rahoituslähteet: Ohjelmassa kuvataan monipuolisesti erilaisia rahoituslähteitä, jotka tukevat strategian toteutusta ja tekevät siitä konkreettisemmän.
- » Vihreän siirtymän edistäminen: Ohjelman on arvioitu onnistuneen vihreän siirtymän ja kestävyden toteutuksen mobilisoinnissa.
- » Yhteinen tahtotila: Ohjelman tiukan fokuksen ja selkeiden valintojen ansiosta on muodostunut yhteinen tahtotila maakunnalle.
- » Toimivat elementit osallistamisessa: Vaikka osallistamisen dokumentoinnissa on parantamisen varaa, itse prosessissa on käytetty kiinnostavia ja toimivia elementtejä, kuten tulevaisuuspyörää suunnitteluvaiheessa.
- » Selkeät mittarit seurannassa: Maakuntaohjelman ja ÄES:n toteutumista seurataan selkeillä mittareilla ja tavoitteet esitetään ryhdikkäästi.

#### **Kehittämiskohteet:**

- » Käytännönläheisyyden vahvistaminen: Maakuntaohjelmaa pidettiin paikoin liian ylätasoisena, ja siihen toivottiin lisää käytännönläheisyyttä. Tarinallistamisen avulla ohjelmaa voitaisiin tuoda lähemmäs lukijaa.
- » Maakuntastrategian ja -ohjelman välisen yhteyden selkeyttäminen: Yhteys strategian ja ohjelman välillä koettiin puutteelliseksi, mikä tekee kokonaisuudesta hajanaisen.
- » Ohjelman rakenteen parantaminen: Väliotsikoiden selkeyttämistä ja niiden yhteyksien vahvistamista tekstin sisältöön pidettiin tärkeänä kehityskohteena. Johdanto koettiin liian tiiviiksi ja ulkopuolisille lukijoille vaikeaksi lähestyä.
- » YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden ja sosiaalisen ulottuvuuden vahvistaminen: Ohjelmaan toivottiin YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden kytkemistä ja sosiaalisen ulottuvuuden vahvistamista.
- » Maakuntaohjelman ja ÄES:n välisen yhteyden vahvistaminen: Yhteys maakuntaohjelman ja ÄES:n välillä koettiin jäävän ohuelle tasolle. Strategioiden välistä synergiaa voitaisiin vahvistaa selkeyttämällä, miten ne linkittyvät toisiinsa.
- » Ennakointitiedon hyödyntämisen tehostaminen: Vaikka ohjelmassa on tulevaisuussuuntautuneisuutta, ennakointitietoa ei ole hyödynnetty laajasti ja systemaattisesti. Ennakointitiedon jäsenelty ja systemaattinen hyödyntäminen parantaisi ohjelman tulevaisuussuuntautuneisuutta ja vaikuttavuutta.
- » Tulosten ja vaikutusten selkeyttäminen: Vaikka ohjelmassa on saavutettu edistysaskeleita, tavoitteiden ja toteutuksen välistä yhteyttä tulisi vahvistaa. Sidosryhmäyhteistyöstä ja sen vaikuttavuudesta kaivattiin lisää tietoa. Ohjelman konkreettisten vaikutusten kuvausta tulisi selkeyttää.
- » Dokumentoinnin parantaminen: Osallistamisen dokumentointia tulisi parantaa, jotta ulkopuoliset saisivat paremman kuvan sidosryhmien osallistumisesta ja sen vaikuttavuudesta. Myös

seurantatiedon dokumentointia voitaisiin kehittää esimerkiksi esittämällä mittarit taulukkomuodossa ja yhteensovittamalla mittareiden otsikoinnin strategian painopisteiden ja kärkien kanssa.

- » Päijät-Hämeen asemoinnin ja verkostojen kuvaus: Päijät-Hämeen asemoinnin kuvaus suhteessa muuhun Suomeen ja lähialueisiin jää puutteelliseksi, eikä verkostoja tuoda riittävästi esiin. Maakunnan saavutettavuutta, logistista sijoittumista ja kansallisia ja kansainvälisiä yhteyksiä tulisi käsitellä tarkemmin. Ohjelmaan voitaisiin lisätä konkreettinen kansainvälistymisen tavoite ja kuvata teemallista yhteistyötä muiden maakuntien kanssa.
- » Maakuntaohjelman ja maakuntakaavan välisen yhteyden kuvaaminen: Maakuntaohjelman yhteyttä aluesuunnittelun kokonaisuuteen tulisi vahvistaa, ja erityisesti yhteys maakuntakaavaan tulisi kuvata selkeämmin.

# 5. Uudenmaan maakuntaohjelma

## 5.1 Johdanto

Uusimaa on Suomen väestömäärältään suurin maakunta. Maakunnassa asuu 1 780 317 asukasta (Tilastokeskuksen ennakkoväkiluku 10/2024). Uudenmaan väkiluku on kasvusuuntainen ja sen myös ennustetaan kasvavan jatkossa. Uudenmaan maakuntaan kuuluu 26 kuntaa, kuten esimerkiksi Helsinki, Espoo, Vantaa, Kauniainen sekä pienempiä kuntia kuten Sipoo, Porvoo, Hyvinkää, Hanko ja Nurmijärvi.<sup>12</sup>

Uusimaa on valtakunnallisesti elinkeinoelämän, kulttuurin ja korkean osaamisen keskus. Uusimaa on vahvasti kansainvälinen maakunta ja vieraskielisten osuus on korkea, 18 prosenttia. Uudenmaan taloudellinen huoltosuhde (110) on maan keskiarvoa (130) alhaisempi, kun korkea-asteen tutkinnon suorittaneiden (40 %) ja perustoimeentulotukea saaneiden (8 %) osuudet ovat vuorostaan maan keskiarvoa (33 % ja 7 %) korkeampia.<sup>13</sup>

Uusimaa-ohjelma 2022–2025 on maakuntaohjelma, joka sisältää maakunnan vision vuoteen 2030 sekä kehittämisen painopisteet, tavoitteet ja toimenpiteet vuosille 2022–2025. Ohjelman visio vuodelle 2030 on ”Reilusti edellä”. Uudenmaan maakunnan tavoitteena on:

- Olla hiilineutraali maakunta vuonna 2030.
- Nostaa Uudenmaan tutkimus- ja kehittämistoiminnan menojen osuus 5 prosenttiin maakunnan bruttokansantuotteesta.
- Saavuttaa Uudellamaalla 80 prosentin työllisyysaste vuoden 2030 loppuun mennessä.

Maakuntaohjelma tukee YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden toteuttamista Uudellamaalla ja ohjelman laatimisessa on otettu huomioon Uudenmaan kuntien strategiat tavoitteineen. Toimeenpanon tueksi on tehty myös erilaisia tiekarttoja. Maakuntaohjelmalla on kolme painopistettä ja jokaisessa kolme tavoitetta.

### 1. Ympäristöviisas Uusimaa

- Hiilineutraalit yhdyskunnat
- Elinvoimainen luonto
- Resurssiviisaita ratkaisuja

### 2. Menestyvä Uusimaa

- Investointien ja innovaatiotoiminnan edistäminen
- Kasvua teknologioista ja palveluista
- Uutta osaamista ja osaamisia

---

<sup>12</sup> Tilastokeskus

<sup>13</sup> Tilastokeskus

### 3. Onnellisten Uusimaa

- Kulttuurinen moninaisuus ja osallisuus
- Sivistyksen, koulutuksen ja työn tukeminen
- Sujuva arki

Älykkään erikoistumisen strategian kattoteemana olevan resurssiviisauden alla on kolme strategista painopistettä (kohdat 1–3) ja neljä tavoitetta:

- 1 Ilmastoneutraalius
- 2 Ihmisten kaupunki
- 3 Uudistuva teollisuus ja innovatiiviset palvelut.

- Tavoite 1: Kestävä talouskasvu: innovaatioihin pohjaava kestävä kasvu resurssien viisaalla käytöllä
- Tavoite 2: Uudistuva teollisuus: hyödynnetään uusien teknologioiden tarjoamia mahdollisuuksia yritysten kilpailukyvn sekä kasvu- ja kansainvälistymismahdollisuuksien parantamiseksi
- Tavoite 3: Sujuva ja hyvinvoiva arki: tavoitteena kehittyvät palvelut ja ihminen keskiössä
- Tavoite 4: Hiilineutraali Uusimaa 2030: maakuntaohjelmassa asetettu tavoite

## 5.2 Intervention logiikka ja tavoitteet

### Keskeiset havainnot

- » Uudenmaan maakuntaohjelman valinnat ovat onnistuneita. Ohjelma on tasapainoinen kokonaisuus.
- » Vertaisarvioijien näkemyksen mukaan maakuntaohjelman tavoitteet on johdettu maakunnan tarpeista. Tavoitteet koettiin selkeiksi ja ymmärrettäviksi.
- » Uudenmaan maakuntaohjelman tavoitteet pohjautuvat vahvoille perusteille ja ovat edelleen ajankohtaisia.
- » Maakuntaohjelman koetaan olevan tulevaisuuslähtöinen ja siinä on hyödynnetty ennakoitietoa kiitettävästi.

Vertaisarvioinnin perusteella Uudenmaan maakuntaohjelman valinnat ovat onnistuneita. Valinnat tukevat maakunnan kehitystavoitteita, jotka liittyvät kestäväan kehitykseen, taloudelliseen kilpailukykyyn ja elämänlaadun parantamiseen. Maakuntaohjelmassa on arvioijien mukaan onnistuttu huomioimaan maakunnan monimuotoisuus ja tunnistamaan sellaisia painopisteitä, jotka soveltuvat koko maakunnalle. Arvioitsijoiden mukaan maakuntaohjelmassa tehdyt valinnat ovat onnistuneita ja maakunnan kehitystä tukevia. Tehdyt valinnat olivat myös hyvin perusteltuja ja kattavia. Ohjelma pyrkii vastaamaan maakunnan sisäisiin eroihin ja tukemaan koko Uudenmaan kehitystä.

Ohjelman koettiin olevan tasapainoinen kokonaisuus, jossa asiat nivoutuvat hyvin yhteen. Esimerkiksi kestäväan kehityksen tavoitteet on integroitu luontevasti osaksi ohjelmaa. Painopisteet, tavoitteet ja

toimet on taulukoitu ohjelmassa selkeästi, mikä helpottaa ohjelman seuraamista ja toteutusta. Kehittämiskohteina vertaisarvioijat nostivat laajat älykkään erikoistumisen strategian kärjet. Lisäksi arvioinnin perusteella ohjelmassa tulisi tuoda selkeämmin esille maakunnan kuntien roolia.

---

*”Valinnat ovat onnistuneita. On löydetty painopisteitä, jotka soveltuvat koko maakuntaan, josta löytyy monenlaisia todellisuuksia.”*

---

Vertaisarvioijien näkemyksen mukaan maakuntaohjelman tavoitteet on johdettu maakunnan tarpeista. Ohjelman laadintaan osallistettiin laaja joukko sidosryhmiä, joka on vertaisarvioijien mukaan yhdessä toteutetun skenaariotyöskentelyn kanssa varmistanut, että eri toimijoiden näkemykset ja tarpeet on otettu huomioon.

Uudenmaan maakuntaohjelman tavoitteet koettiin selkeiksi ja ymmärrettäviksi. Vertaisarvioijien mukaan ohjelma on jäsennelty selkeästi ja on rakenteeltaan helposti seurattava. Lukijan on helppo hahmottaa ohjelman pääkohdat ja ymmärtää, mihin maakunta pyrkii. Toistoa ja tiivistystä on käytetty riittävästi, mikä varmistaa, että keskeiset tavoitteet ja painopisteet tulevat ymmärretyiksi. Myös älykkään erikoistumisen strategian tavoitteita on kuvattu selkeiksi ja helposti löydettäviksi. Tämä on arvioitu poikkeukselliseksi, sillä älykkään erikoistumisen strategiat ovat usein monimutkaisia ja vaikeasti ymmärrettäviä.

Vertaisarvioijat kokivat, että Uudenmaan maakuntaohjelman tavoitteet pohjautuvat vahvoille perusteille ja osa niistä on edelleen ajankohtaisia. Toimintaympäristön muutokset saattavat kuitenkin edellyttää joidenkin tavoitteiden päivittämistä. Ohjelman vahva painotus kestävään kehitykseen ja tavoite hiilineutraaliudesta on edelleen ajankohtainen ja jopa entistä tärkeämpi ilmastonmuutoksen ja muiden globaalien haasteiden valossa. Vertaisarvioijat kokivat, että Uudenmaan rooli innovaatiojohtajana on edelleen keskeinen, ja älykkään erikoistumisen strategian tavoitteet tukevat tätä. Uudenmaan vahva kansainvälinen suuntautuminen korostuu edelleen, ja ohjelma pyrkii vahvistamaan maakunnan asemaa globaalissa toimintaympäristössä.

Uudenmaan maakuntaohjelma ja älykkään erikoistumisen strategia (ÄES) ovat vertaisarvioinnin mukaan yhteydessä toisiinsa, mutta ne on esitetty erillisinä dokumentteina. Yhteys on olemassa teemojen ja painopisteiden tasolla, sillä molemmat strategiat pyrkivät tukemaan Uudenmaan kehitystä samoilla osa-alueilla, kuten ilmasto ja ympäristö, osallisuus ja ihmiset sekä elinkeinoelämä. Vertaisarvioijien mukaan maakuntaohjelma ja ÄES tukevat toisiaan. Molemmat ovat selkeitä ja johdonmukaisia dokumentteja, joissa on vahva prosessilähtöisyys. Arvioijien mukaan Uudellamaalla ÄES on kehittynyt enemmän toimintamallin rakentamiseksi kuin pelkiksi painopistevalinnoiksi. Erillisessä dokumentissa tämä on selkeämmin esitettävissä. Maakuntaohjelman ja ÄES:n välistä linkkiä voisi vahvistaa. Erilliset dokumentit mahdollistavat syvällisemmän keskittymisen erikoisosaamiseen, mutta samalla on tärkeää varmistaa, että ÄES tukee maakunnan kokonaisvaltaista kehittämistä.

Arvioijat pitivät Uudenmaan maakuntaohjelmaa tulevaisuuslähtöisenä ja kiittelevät sen ennakkointitiedon käyttöä. Ohjelmassa on selkeästi pyritty ottamaan huomioon tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet, ja sen tavoitteet on asetettu vuoteen 2030 ja osin jopa vuoteen 2050 saakka. Ohjelman laadinnassa on hyödynnetty erityisesti Uudenmaan tulevaisuuskirjaa, joka on koottu asiantuntijakirjoituksista. Tulevaisuuskirjan on arvioitu olevan onnistunut ja virkistävä ratkaisu ennakkointitiedon hyödyntämiseen. Ohjelmassa on hyödynnetty myös skenaariotyöskentelyä, jolla on pyritty hahmottamaan maakunnan tulevaisuuden kehityskulkuja. Vertaisarvioijat kuitenkin esittivät

skenaariotyöskentelyn syventämistä hieman tulevaisuudessa, jotta sen tulokset näkyisivät selkeämmin ohjelman toimenpiteissä.

Vertaisarvioijat kokivat, että ohjelman tulisi olla entistäkin konkreettisempi, toiminnallisempi ja paremmin kytketty aluesuunnitteluun ja muihin strategioihin. Ohjelman seuranta tulisi kehittää ottamalla laajemmin huomioon eri toimijoiden näkemykset.

## 5.3 Toimeenpano ja toteutus

### Keskeiset havainnot

- » Uudenmaan maakuntaohjelman toimeenpano on edennyt hyvin ja sillä on useita keskeisiä tuloksia.
- » Maakuntaohjelmassa tulisi selkeämmin osoittaa, miten kunnat osallistuvat ohjelman toimeenpanoon.
- » Uudenmaan maakuntaohjelman ja älykkään erikoistumisen strategian (ÄES) toteutumista seurataan systemaattisesti ja monipuolisesti.

Vertaisarvioijien mukaan Uudenmaan maakuntaohjelman koettiin olevan laaja kokonaisuus. Ohjelman ei ole aina koettu selkeyttävän riittävästi kuntien roolia ja vastuuta ohjelman toimeenpanossa. Ohjelman seurannassa ja raportoinnissa on keskitytty pitkälti Uudenmaan liiton omiin toimenpiteisiin ja hankkeisiin. Seurannassa tulisi ottaa laajemmin huomioon myös muiden toimijoiden panokset ja näkemykset. Ohjelmassa tulisi selkeämmin kuvata, mitä kumppanuus käytännössä tarkoittaa ja miten se näkyy eri toimijoiden toiminnassa.

Vertaisarvioinnin mukaan Uudenmaan maakuntaohjelman toimeenpano on edennyt hyvin ja sillä on useita keskeisiä tuloksia. Maakuntaohjelman toimeenpano etenee pitkälti hankkeiden kautta, ja lukuisat hankkeet ovat edistäneet ohjelman tavoitteita. Lisäksi liiton koordinoimat tapahtumat ovat edistäneet ohjelman tavoitteita ja koonneet yhteen eri toimijoita. Myös kansainvälistä yhteistyötä on tehty paljon ja se näkyy mm. hankkeissa, rahoituslähteissä, edunvalvonnassa ja verrokkikaupungeissa.

Vertaisarvioijat nostivat tuloksina esille myös maakuntaohjelman vaikutuksen ilmastosuunnitelmien laatimiseen sekä TKI-tiekartan laadinnan. Vertaisarvioijat kokivat, että seurantakatsauksista saa hyvän kuvan siitä, että maakuntaohjelman toimeenpano etenee ja yhteistyö on hyvää.

Vertaisarvioijat kokivat, että vaikka ohjelman laadinnan tukena hyödynnetty tulevaisuuskirja on koottu asiantuntijakirjoituksista, sen taustalla oleva prosessi ei ole vaikuttanut kovin osallistavalta tai jalkauttavalta. Arvioijat ehdottavat, että kirjoittajien kanssa voisi järjestää keskustelutilaisuuksia tai webinaareja, joissa keskusteltaisiin Uudenmaan kehityksen suunnasta.

Vertaisarvioinnin mukaan ohjelmassa tulisi selkeämmin osoittaa, miten kunnat osallistuvat ohjelman toimeenpanoon. Seurannassa on keskitytty pitkälti hankkeisiin ja liiton toimenpiteisiin. On ehdotettu, että seuranta voisi kehittää ottamalla laajemmin huomioon muiden toimijoiden kuin Uudenmaan liiton panokset ja näkemykset. Vaikka ohjelmassa korostetaan kumppanuuden merkitystä, arvioijien mukaan jää epäselväksi, mitä kumppanuus käytännössä tarkoittaa ja miten se näkyy ohjelman toimeenpanossa.

Vertaisarvioinnin mukaan Uudenmaan maakuntaohjelman ja älykkään erikoistumisen strategian (ÄES) toteutumista seurataan systemaattisesti ja monipuolisesti. Seurannassa on tähän mennessä keskitytty



pitkälti Uudenmaan liiton omiin toimenpiteisiin ja hankkeisiin. Seurannan tavoitteena on varmistaa, että ohjelman tavoitteet saavutetaan ja että ohjelmalla on toivottu vaikutus Uudenmaan kehitykseen. Seuranta voisi kehittää ottamalla laajemmin huomioon muiden toimijoiden panokset ja näkemykset. Laadullista seurannan roolia voisi vahvistaa entisestään. Laadullisen seurannan avulla saadaan arvokasta tietoa ohjelman vaikutuksista ja siitä, miten ohjelmaa koetaan eri toimijoiden keskuudessa. Voisi olla hyödyllistä yhdistää AES:n ja maakuntaohjelman seuranta ainakin jossain määrin, jotta saadaan kokonaisvaltaisempi kuva Uudenmaan kehityksestä.

## 5.4 Merkitys ja vaikutukset

### Keskeiset havainnot

- » Maakuntaohjelma pyrkii vahvistamaan Uudenmaan roolia kansallisessa ja kansainvälisessä toimintaympäristössä.
- » Uudenmaan maakuntaohjelma on vahvistanut maakunnallista yhteistyötä monin eri tavoin ja tarjonnut alustan yhteistyölle useissa eri teemoissa.

Vertaisarvioijat kokevat, että Uudenmaan maakuntaohjelmaa on käytetty strategisena ohjausdokumenttina, joka on luonut yhteisen vision ja tavoitteet maakunnan kehitykselle. Ohjelma on toiminut pohjana useille hankkeille ja aloitteille, ja se on edistänyt yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Maakuntaohjelmaa on hyödynnetty rahoitushakemuksissa ja se on ohjannut hankkeiden valintaa ja toteutusta. Arvioijien mukaan maakuntaohjelma on ollut keskeinen työkalu kansainvälisen yhteistyön edistämässä.

Arvioijien mukaan ohjelma on vahvistanut Uudenmaan roolia kansallisessa ja kansainvälisessä toimintaympäristössä. Vertaisarvioijat tunnistivat ohjelmalla olleen useita positiivisia vaikutuksia maakunnan kehitykseen. Vaikutukset ulottuvat monille eri osa-alueille, ja ne ovat edistäneet maakunnan kilpailukykyä, kestäväää kehitystä ja asukkaiden hyvinvointia.

- Ohjelman myötä on laadittu TKI-tiekartta, joka tukee maakunnan tutkimus-, kehitys- ja innovaatio toiminnan toimeenpanoa sekä Työllisyyden tiekartta, joka selkeyttää maakunnan toimijoiden roolia työllisyyden edistämässä.
- Maakuntaohjelma on onnistunut kokoamaan toimijoita yhteen ja edistänyt kansainvälistä yhteistyötä useilla eri tavoilla. On toteutettu useita isoja kansainvälisiä hankkeita, ja yhteistyötä on tehty mm. verrokkialueiden kanssa.
- Maakuntaohjelma on edistänyt yhteistyötä Uudenmaan kuntien ja muiden toimijoiden välillä.
- Maakuntaohjelmassa on asetettu kunnianhimoisia tavoitteita ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi ja ympäristön tilan parantamiseksi. Ohjelma on vaikuttanut ilmastosuunnitelmien laatimiseen.

Uudenmaan maakuntaohjelma on vertaisarvioijien mukaan vahvistanut maakunnallista yhteistyötä monin eri tavoin ja tarjonnut alustan yhteistyölle useissa eri teemoissa. Uudenmaan liiton koordinoimat tapahtumat ovat esimerkkejä siitä, miten maakuntaohjelma on tuonut yhteen eri toimijoita ja edistänyt yhteistyötä. Maakuntaohjelma on onnistunut kokoamaan joukkoja yhteen erityisesti kansainvälisen yhteistyön edistämiseksi. Tämä on luonut uusia yhteistyöverkostoja ja vahvistanut Uudenmaan roolia kansainvälisessä toimintaympäristössä. Lisäksi vertaisarvioijat korostavat maakuntaohjelman roolia kumppanuuden edistämässä.

## 5.5 Yhteydet ja verkostot

### Keskeiset havainnot

- » Maakuntaohjelma kytkeytyy osaksi aluesuunnittelun kokonaisuutta.
- » Älykkään erikoistumisen strategia (ÄES) on erillinen ohjelma, mutta se tukee maakuntaohjelmaa.
- » Uudenmaan maakuntaohjelmassa korostuu maakunnan rooli Suomen "veturimaakuntana" ja sen kytkeytyminen kansainväliseen toimintaympäristöön.

Uudenmaan maakuntaohjelma kytkeytyy vertaisarvioijien mukaan aluesuunnittelun kokonaisuuteen, mukaan lukien maakuntakaava, sekä muihin maakuntaa ohjaaviin strategioihin ja ohjelmiin useilla tavoilla. Arvioijat korostavat erityisesti tematiikkaa ja painopistealueita, jotka yhdistävät maakuntaohjelman muihin ohjausdokumentteihin. Maakuntakaavan osalta yhteys näkyy mm. maankäytön, asumisen ja liikenteen asioissa, jotka ovat vahvasti läsnä Uudenmaan maakuntaohjelmassa. Maakuntakaavaa on mainittu useaan otteeseen ohjelmassa, mutta linkitys todellisuuteen ja sen toimivuus jäävät avoimiksi kysymyksiksi.

Älykkään erikoistumisen strategia (ÄES) on erillinen ohjelma, mutta se tukee maakuntaohjelmaa ja on kytketty siihen temaattisesti. Molemmissa ohjelmissa on paljon toimenpiteitä, ja niiden yhteys toimii vertaisarvioijien mukaan Uudellamaalla hyvin, koska kehittämistarpeita on paljon. Kansainvälisten yhteyksien merkitys korostuu Uudenmaan älykkään erikoistumisen strategiassa (ÄES), jossa on määritelty verrokki- ja viiteryhmä pohjoismaisista ja pohjoiseurooppalaisista suurista kaupunkiseuduista. Tämän katsotaan olevan positiivista, sillä Uudenmaan tulisi suunnata katseensa juuri tähän viiteryhmään. Toisaalta vertaisarvioijat nostivat esille myös Euroopan ulkopuoliset alueet mahdollisina yhteistyö- ja verokkikohteita, kuten Etelä-Korean ja Japanin.

Vertaisarvioijat kokivat, että Uudenmaan maakuntaohjelmassa kansainväliset yhteydet on huomioitu erityisesti työohjelmassa. Ohjelmassa on valittu verokkialueita, joiden tietoihin ja yhteistyökuvioihin on perehdytty projektien ja vertailuanalyysin avulla. Lisäksi ohjelmassa on nostettu esiin valtakunnallisen tason vastuita ja pohdittu niiden toteutumista käytännössä hankkeiden ja World Circular Economy Forumin (WCEF) koordinoinnin avulla.

Uudenmaan maakuntaohjelmassa korostuu maakunnan rooli Suomen "veturimaakuntana" ja sen kytkeytyminen kansainväliseen toimintaympäristöön. Arvioijat toteavat, että ohjelma-asiakirjoissa jää vähemmälle huomiolle se, miten tämä "veturi kytkeytyy vaunuihinsa" eli miten Uusimaa kytkeytyy muihin maakuntiin.

## 5.6 Yhteenveto ja kehittämissuosituks

Uudenmaan liiton maakuntaohjelma sai kiitosta onnistuneista valinnoistaan ja selkeistä tavoitteistaan. Kehittämällä ohjelman sisältöä ja selkeyttämällä sen yhteyksiä muihin strategioihin ja sidosryhmiin, sen vaikuttavuutta ja merkityksellisyttä voidaan entisestään vahvistaa. Erityisesti tulisi kiinnittää huomiota kuntien roolin selkeyttämiseen, yhteistyön ja kumppanuuden konkretisointiin sekä maakuntaohjelman ja ÄES:n kytkennän vahvistamiseen.

## Johtopäätökset:

- » Onnistuneet ja perustellut valinnat: Maakuntaohjelman valinnat on arvioitu onnistuneiksi ja maakunnan kehitystä tukeviksi. Valinnat tukevat maakunnan kehitystavoitteita, jotka liittyvät kestäväan kehitykseen, taloudelliseen kilpailukykyyn ja elämänlaadun parantamiseen. Ohjelmassa on huomioitu maakunnan monimuotoisuus ja tunnistettu painopisteitä, jotka soveltuvat koko maakunnalle. Tehdyt valinnat ovat perusteltuja ja kattavia.
- » Tasapainoinen kokonaisuus: Ohjelmaa on kuvattu tasapainoiseksi kokonaisuudeksi, jossa asiat nivoutuvat hyvin yhteen. Esimerkiksi kestäväan kehityksen tavoitteet on integroitu luontevasti osaksi ohjelmaa.
- » Selkeät tavoitteet: Uudenmaan maakuntaohjelman tavoitteet on koettu selkeiksi ja ymmärrettäviksi. Ohjelma on jäsennelty selkeästi ja on rakenteeltaan helposti seurattava. Myös älykkään erikoistumisen strategian (ÄES) tavoitteita on kuvattu selkeiksi ja helposti löydettäviksi.
- » Hyvin etenevä toimeenpano: Uudenmaan maakuntaohjelman toimeenpano on edennyt hyvin ja ohjelmalla on useita keskeisiä tuloksia. Toimeenpano etenee pitkälti hankkeiden kautta, ja lukuisat hankkeet ovat edistäneet ohjelman tavoitteita.
- » Laaja kansainvälinen yhteistyö: Ohjelmassa on panostettu kansainväliseen yhteistyöhön, mikä näkyy mm. hankkeissa, rahoituslähteissä ja edunvalvonnassa.
- » Maakunnallisen yhteistyön vahvistuminen: Uudenmaan maakuntaohjelma on vahvistanut maakunnallista yhteistyötä. Uudenmaan liiton koordinoimat tapahtumat ovat tuoneet yhteen eri toimijoita ja edistäneet yhteistyötä.

## Kehittämiskohteet:

- » ÄES:n kärkien terävöittäminen: Vertaisarvioijat nostivat kehittämiskohteena esiin älykkään erikoistumisen strategian (ÄES) laajat kärjet. Kärkien tulisi keskittyä selkeämmin Uudenmaan erityisosaamiseen ja niiden elinkeinolähtöisyyttä voisi vahvistaa.
- » Kuntien roolin selkeyttäminen: Kuntien rooli maakuntaohjelmassa on jäänyt epäselväksi. Ohjelman tulisi selkeämmin osoittaa, miten kunnat osallistuvat ohjelman toimeenpanoon. Ohjelmassa on haaste pienten kuntien huomioimisessa.
- » Toimenpiteiden konkretisointi: Ohjelmaan kaivataan lisää konkreettisia avauksia ja uusia ideoita. Toimenpiteiden kuvauksissa tulisi selvemmin kertoa, mikä taho on vastuussa niiden toteuttamisesta ja millä keinoin ne toteutetaan.
- » Yhteistyön ja kumppanuuden konkretisointi: Vaikka ohjelmassa korostetaan kumppanuuden merkitystä, sen rooli ja konkreettiset vaikutukset ovat jääneet epäselviksi. Kumppanuuden ja yhteistyön eri muotoja tulisi avata tarkemmin.
- » Maakuntaohjelman ja ÄES:n kytkennän vahvistaminen: Maakuntaohjelman ja ÄES:n välistä linkkiä ehdotetaan vahvistettavaksi.
- » Maakuntaohjelman kytkeminen aluesuunnitteluun: Maakuntaohjelman ja maakuntakaavan välinen linkitys on jäänyt osin epäselväksi. Aluesuunnittelun kokonaisuudet tulisi olla vahvemmin läsnä ohjelman toimenpiteissä.
- » Seurannan kehittäminen: Seurantaa voisi kehittää ottamalla laajemmin huomioon muiden toimijoiden kuin Uudenmaan liiton panokset ja näkemykset. Laadullisen seurannan roolia voisi vahvistaa.

# 6. Yhteenveto ja fasilitaattorin pohdinta

## 6.1 Yhteenveto

Neljän vertaisarvioidun maakunnan maakuntaohjelmat ja ÄES:t ovat tärkeitä työkaluja maakunnallisen kehityksen ohjaamisessa. Ne tarjoavat vision ja strategisen ohjelmallisen kehittämisen kehikon maakunnan tulevaisuudelle ja edistävät yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Arvioinneissa on nostettu esiin sekä onnistumisia että kehittämiskohteita, jotka auttavat maakuntia parantamaan ohjelmiansa laatua ja vaikuttavuutta tulevaisuudessa.

Kaikissa maakunnissa maakuntaohjelmien valinnat arvioitiin onnistuneiksi ja maakuntien kehitystarpeita vastaaviksi. Ohjelmien laadintaan on panostettu vahvasti osallistamalla sidosryhmiä, mikä on lisännyt ohjelmien hyväksyttävyyttä ja sitoutumista. Maakuntien ohjelmat ovat yleisesti ottaen jäsenneilty selkeästi, ja tavoitteet on sidottu konkreettisiin toimenpiteisiin. Visiot, tavoitteet ja toimenpiteet muodostavat johdonmukaisia ketjuja, joka helpottaa ohjelmien seuranta ja ymmärrettävyyttä. Useimmissa maakunnissa tulevaisuussuuntautuneisuus näkyy vahvasti ohjelmissa, ja niiden laadinnassa on hyödynnetty ennakoititietoa.

Intervention logiikan ja tavoiteasetannan kehityskohteet:

- Visuaalisuus: Useissa arvioinneissa on ehdotettu visuaalisten elementtien käyttöä ohjelmien selkeyttämiseksi ja havainnollistamiseksi.
- Konkreettisuus: Joissakin maakunnissa on toivottu konkreettisempia toimenpiteitä ja selkeämpiä kuvauksia siitä, mikä taho vastaa niiden toteuttamisesta.
- Ihmislähtöisyys: Vertaisarvioijat toivoivat maakuntaohjelmiin enemmän ihmislähtöisyyttä ja hyvinvoinnin näkökulmaa.

Maakunnat ovat valinneet erilaisia lähestymistapoja älykkään erikoistumisen strategioiden (ÄES) ja maakuntaohjelmien väliseen suhteeseen. Joissakin maakunnissa ne on integroitu yhdeksi dokumentiksi, kun taas toisissa ne ovat erillisiä, mutta toisiaan tukevia ohjelmia. Useissa vertaisarvioinneissa on todettu, että ÄES:n ja maakuntaohjelman välinen yhteys voisi olla selkeämpi ja havainnollisempi. ÄES:n ja maakuntaohjelman integraation etuina vertaisarvioijat näkivät tehokkuuden, selkeyden ja yhdenmukaisuuden. Haittapuolena on se riski, että ÄES:n erityispiirteet jäävät piiloon. Erillään pidetyt ohjelmat voivat puolestaan mahdollistaa ÄES:n ominaispiirteiden paremman esiintuomisen, mutta samalla ne voivat johtaa päällekkäisyyksiin ja koordinaatiohaasteisiin.

Maakuntien ohjelmien toimeenpano ja toteutus ovat monimutkaisia prosesseja, joihin liittyy sekä onnistumisia että haasteita. Yhteistyö, osallistaminen ja selkeät vastuut ovat keskeisiä tekijöitä ohjelmien onnistuneessa toimeenpanossa. Seuranta ja vaikuttavuuden arviointi ovat tärkeitä työkaluja ohjelmien kehittämisessä ja varmistamisessa, että ne tuottavat toivottuja tuloksia. Useimmissa maakunnissa toimeenpano on edennyt pääosin hyvin, ja ohjelmien tavoitteita on edistetty suunnitelmien mukaisesti. Maakuntien ohjelmissa on panostettu sidosryhmien osallistamiseen ja yhteistyöhön, mikä on edistänyt ohjelmien toteutusta ja sitoutumista tavoitteisiin. Vaikka täsmällistä vaikuttavuuden arviointia on vielä liian aikaista tehdä, ohjelmilla on jo havaittu myönteisiä vaikutuksia maakuntien kehitykseen.

Toimeenpanon ja toteutuksen kehityskohteet:

- » Resurssit ja toimeenpanon selkeys: Joissakin maakunnissa on herännyt kysymyksiä resurssien riittävydestä ohjelmien toimeenpanoon sekä toimenpiteiden konkreettisuudesta ja vastuista.

Esimerkiksi Varsinais-Suomen vertaisarviointitilaisuudessa pohdittiin, tulisiko ohjelmassa tarkemmin erottaa toimet, joihin liiton resurssit riittävät ja toimet, jotka ovat enemmän maakunnan tarpeita. Myös Kanta-Hämeessä on pohdittu, kuinka pienet hankevarat riittävät maakuntaohjelman toimeenpanoon.

- » Osallistamisen dokumentointi: Osallistamisen osalta on tunnistettu tarve parantaa prosessien dokumentointia ja tuoda selkeämmin esiin, ketkä ovat olleet mukana ja miten. Esimerkiksi Päijät-Hämeessä maakuntaohjelman laadintaan ja toimeenpanoon liittyvä osallistaminen sisältää kiinnostavia ja toimivia elementtejä, mutta niiden dokumentoinnissa on parantamisen varaa.
- » Seurannan kehittäminen: Useissa maakunnissa on esitetty tarvetta kehittää seuranta ottamalla laajemmin huomioon muiden toimijoiden kuin maakunnan liiton panokset ja näkemykset. Esimerkiksi Uudellamaalla on ehdotettu, että seuranta voisi kehittää ottamalla laajemmin huomioon muiden toimijoiden kuin Uudenmaan liiton panokset ja näkemykset.

Maakuntien ohjelmat ovat keskeisiä työkaluja alueellisen kehityksen edistämiseksi. Ne tarjoavat strategisen viitekehyksen, ohjaavat rahoituksen kohdentamista ja edistävät yhteistyötä ja innovaatioita. Vaikka ohjelmilla on jo saavutettu myönteisiä vaikutuksia, niiden vaikuttavuutta tulisi edelleen vahvistaa ja kehittää panostamalla seurantaan, viestintään ja sidosryhmien osallistamiseen.

Maakuntien ohjelmat toimivat tärkeinä strategisen ohjauksen välineinä, jotka luovat yhteisen vision ja tavoitteet alueelliselle kehitykselle. Ne auttavat koordinoimaan eri toimijoiden toimia ja varmistamaan, että resurssit kohdennetaan tehokkaasti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ohjelmat ovat onnistuneet vahvistamaan maakunnallista yhteistyötä eri toimijoiden, kuten kuntien, yritysten, tutkimuslaitosten ja järjestöjen välillä. Ne tarjoavat alustan yhteistyölle ja verkostoitumiselle sekä edistävät yhteisen tahtotilan muodostumista. Ohjelmat ohjaavat merkittävästi rahoituksen kohdentamista maakunnallisiin kehityshankkeisiin ja -toimenpiteisiin. Ne auttavat varmistamaan, että rahoitus kohdennetaan hankkeisiin, jotka tukevat maakunnan strategisia tavoitteita.

Maakuntaohjelmilla on havaittu olevan myönteisiä vaikutuksia maakuntien taloudelliseen ja ympäristölliseen kehitykseen. Ohjelmat ovat myös vahvistaneet maakuntien kansainvälistä yhteistyötä ja verkostoitumista. Esimerkiksi Kanta-Hämeessä ohjelman on todettu edistäneen EU-tason yhteistyötä ja muiden kansainvälisten panostusten hyödyntämistä. Uudellamaalla ohjelma on edistänyt kansainvälistä yhteistyötä hankkeiden, rahoituslähteiden ja edunvalvonnan avulla. Ohjelmat ovat lisäksi tukeneet innovaatioiden ja TKI-toiminnan kehittämistä maakunnissa. Maakuntaohjelmissa on asetettu kunnianhimoisia tavoitteita ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi ja ympäristön tilan parantamiseksi.

Maakuntaohjelmien merkitystä ja vaikutuksia koskevat kehityskohteet:

- » Vaikuttavuuden mittaaminen: Vaikka ohjelmilla on havaittu olevan myönteisiä vaikutuksia, niiden täsmällisen vaikuttavuuden mittaaminen ja arviointi on haastavaa. Seurantajärjestelmiä ja indikaattoreita tulisi kehittää edelleen, jotta ohjelmien vaikutuksia voidaan paremmin seurata ja arvioida.
- » Ohjelmien näkyvyys ja ymmärrettävyys: Ohjelmien laajuus ja monimutkaisuus voivat vaikeuttaa niiden ymmärrettävyyttä ja hyödyntämistä sidosryhmien keskuudessa. Ohjelmista tulisi viestiä selkeästi ja ymmärrettävästi, jotta ne voivat saavuttaa laajemman yleisön ja edistää sitoutumista tavoitteisiin.

- » Sidosryhmien osallistaminen: Vaikka ohjelmissa on panostettu sidosryhmien osallistamiseen, osallistamisprosesseja ja niiden dokumentointia tulisi edelleen kehittää. Sidosryhmien osallistuminen on keskeistä ohjelmien hyväksyttävyyden ja vaikuttavuuden kannalta.

Maakuntaohjelmat ovat osa laajempaa alueellista ja kansallista strategia- ja verkostoympäristöä. Ne kytkeytyvät monin tavoin muihin ohjelmiin ja strategioihin, ja niillä on merkittävä rooli kansainvälisen ja maakuntien välisen yhteistyön edistämiseksi. Vertaisarvioinneissa on kuitenkin havaittu, että näitä yhteyksiä voitaisiin selkeyttää ja konkretisoida edelleen, jotta ohjelmien vaikutus ja hyödyt tulisivat paremmin esiin.

Useimmissa maakunnissa maakuntaohjelma kytkeytyy ainakin jossain määrin maakuntakaavoitukseen, mikä tukee aluekehityksen strategista ja yhtenäistä ohjaamista. Vaikka maakuntaohjelmat ja maakuntakaavat ovat usein temaattisesti yhteydessä toisiinsa, useissa arvioinneissa on havaittu, että konkreettinen yhteys voisi olla selkeämpi. Maakuntaohjelmat kytkeytyvät yleensä myös muihin maakuntaa ohjaaviin strategioihin ja ohjelmiin, kuten kansallisiin aluekehitysstrategioihin, Euroopan unionin aluepolitiikkaan ja maaseudun kehittämissuunnitelmaan. Vaikka maakuntaohjelmissa on tunnistettu muita strategioita, useissa arvioinneissa on korostettu tarvetta selkeyttää näiden strategioiden välisiä yhteyksiä ja linkkejä.

Useimmissa maakunnissa kansainväliset yhteydet ja yhteistyö muiden maiden ja alueiden kanssa on huomioitu hyvin. Esimerkiksi Varsinais-Suomessa ohjelmassa korostuvat yhteydet EU:hun sekä yhteistyö innovaatio- ja tutkimusprojektien kautta. Kanta-Hämeessä ohjelman avulla on edistetty kansainvälistä yhteistyötä, johon liittyvät panostukset tunnistettiin arvioinnissa vahvoiksi. Maakuntien välinen yhteistyö vaihtelee. Esimerkiksi Kanta-Hämeessä yhteistyö lähimaakuntien kanssa on runsasta, mutta se ei tule riittävän selkeästi esille ohjelmassa. Vertaisarvioinneissa on ehdotettu, että maakuntaohjelmissa voitaisiin avata tarkemmin strategisia ja teemallisia kumppanuuksia muiden maiden ja maakuntien kanssa. Tämä voisi auttaa sidosryhmiä tunnistamaan potentiaalisia yhteistyömahdollisuuksia ja tukea kehitystoimintaa eri alueiden vahvuusalojen välillä.

## 6.2 Fasilitaattorin pohdinta seuraavaa ohjelmakautta varten

Vertaisarviointiprosessi nosti esiin sekä kaikille yhteisiä että maakuntakohtaisia havaintoja ohjelmatyön vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Keskustelut koskivat osin myös ohjelmatyötä laajemmin maakuntien liittojen erilaisia rooleja maakuntien erilaisuuden takia. Vertaisarvioinnin loppuseminaarissa käsiteltiin yhteen vetävästi kolmea teemaa eli liittojen ja maakuntaohjelmien roolia, seuraavan ohjelmakauden valmistelua ja yhteistyön jatkumahdollisuuksia vertaisarvioinnin päättymisen jälkeen. Tätä loppuseminaarin keskustelua on hyödynnetty alla fasilitaattorin suositusten laadinnassa.

Vertaisarvioinnin fasilitaattorin näkökulmasta kaikille yhteisinä kehittämisteemoina voi pitää seuranta, jota on tällä ohjelmakaudella jo selvästi kehitettykin edelliseen ohjelmakautteen verrattuna.

Fasilitaattorin suositus: Seuranta tulisi kehittää erityisesti sen osalta, miten kertyvästä yksityiskohtaisesta tiedosta tehdään tulkintaa laajemmista kehittämissuunnista (halutut tulokset ja vaikutukset). Tämä edellyttää erityisesti yhteistä keskustelua eri sidosryhmien kanssa, jotta yhteisen tulkinnan kautta on mahdollista tehdä tarvittavia lisätoimenpiteitä esimerkiksi rahoituksen kohdentamisessa. Tulkintakeskustelun ylläpito liittyy myös joustavuuteen. Kuten on nähty viime vuosina, erilaiset äkillisetkin muutokset voivat vaikuttaa siihen, mihin kehittämissuunnitelmia tulisi suunnata.

Toinen yhteinen kehittämisteema on yleisesti sidosryhmien osallistaminen, ei vain laadinta- vaan myös toteuttamis- ja seurantavaiheeseen. Edellisellä kerralla osallistamisen mahdollisuuksia rajoittivat voimakkaasti koronapandemian aiheuttamat rajoitustoimenpiteet. Esimerkiksi Varsinais-Suomessa oli jo tällä kierroksella panostettu erityisesti suunnittelun ja toimenpanon osallistavuuteen, mikä käytyjen keskustelujen perusteella heijastui ohjelmaan laajempaan legitimizeettinä maakunnan – ei vain liiton ohjelmana.

Fasilitaattorin suositus: Seuraavalla kaudella on erityisesti huomioitava muuttuvat palvelurakenteet ja toimijoiden roolit (esimerkiksi kunnat, hyvinvointialueet ja työllisyysalueet). Yhteistyötä tulisi pystyä tiivistämään näiden monenlaisten muutoksen keskellä olevien toimijoiden kanssa. Käytännössä tämä edellyttää näiden toimijoiden erilaisten tarpeiden ja tilanteiden entistä tarkempaa tunnistamista, jotta liitto ja ohjelmatyö näyttäytyvät merkityksellisiltä myös silloin, kun myönteinen kehitys jakautuu epätasaisesti alueiden sisällä. Yhtenä esimerkkinä vertaisarviointityöpajoissa keskusteltiin väestöltään vähenevien kuntien tilanteista ja siitä, miten maakunnallinen työ voisi tukea näitä kuntia. Perinteinen kasvuajattelu ei enää luo riittävää kehittämisen pohjaa. Toinen esimerkki on kuntien, hyvinvointialueiden ja työllisyysalueiden lukuisten keskinäisten yhdyspintojen toimivien käytäntöjen rakentaminen, jossa maakunnallinen taso voisi toimia yhtenä ratkaisujen luomisen tasona.

Kolmantena kehittämisteemana voi pitää viestintää ja sen selkeyttä sekä infografiikan hyödyntämistä. Vertaisarviointikehittämistyöpajoissa keskusteltiin melko paljon siitä, miten laajoista asiasisällöistä voisi pyrkiä saamaan tiiviimpiä ja ”yleistajuisempia” esityksiä eri käyttötarkoituksiin.

Fasilitaattorin suositus: Jokaisessa maakunnassa ohjelmatyön rakenne on annetuissa puitteissa aina omanlaisensa, alueellisiin tarpeisiin ja rakenteisiin sovellettu. Tämän takia on tärkeää, että ohjelmatyön kokonaisuudesta ja sen keskeisistä osista on tarjottavissa visualisoitu esitys (keskeiset asiakirjat, tavoitteet ja painopisteet), jotta on mahdollista nopeasti saada käsitys kehittämisen kokonaisuudesta. Tämän lisäksi seurannan ja viestinnän tarpeisiin olisi hyödyllistä pyrkiä luomaan monimutkaisia, laajoja ja yksityiskohtaisia seurantatietojakin kokoavia sosiaalisen mediankin jakelukanaviin soveltuvia, infografiikkaa hyödyntäviä tiivistelmiä.

Neljäntenä teemana voisi nähdä maakuntarajat ylittävän yhteistyön muotojen jatkokehittämisen. Vertaisarviointi ja sen perinteen jatkuminen tälläkin kierroksella osoitti yleisesti vertaiskehittämisen voiman. Samalla se toi esiin tarpeen kehittämisteemojen yllirajaiselle tarkastelulle, myös nyt mukana olleita maakuntia laajemmin. Keskustelua käytiin esimerkiksi Uudenmaan maakunnan ”veturiaseman” kytkennöistä muihin maakuntiin sekä esimerkiksi siitä, miten Etelä-Suomen ja Länsi-Suomen maakuntien kehittämistoimenpiteet kytkeytyvät toisiinsa. Samansuuntaisilla kärkitavoitteilla ja tarvittavilla yhteisillä toimenpiteillä, varsinkin kansallisissa ja kansainvälisissä yhteyksissä, on merkitystä.

Fasilitaattorin suositus: Operatiivisella tasolla liitot voisivat jatkaa yhteistyötä nyt vertaisarvioinnin vahvistamalta pohjalta. Tämä voisi tarkoittaa sitä, että vuonna 2025 yhteistyö tukisi ohjelmavalmistelua vertaiskehittämisen keinoin. Käytännössä tämän voisi toteuttaa niin, että vuonna 2025 olisi esimerkiksi 1–2 valmistelun avainhenkilöiden lähitapaamista ja 1–2 etätapaamista. Valmistelu- ja vetovastuu voisi olla kiertävä kokouksesta toiseen. Kokousten sisällön muodostaisi valmistelun etenemisen ja eri vaiheissa esiin nousseiden erityiskysymysten käsittely. Vuoden 2025 jälkeen yhteistyö voisi jatkua vielä kevyemmällä järjestelyllä 1–2 vuosittaisen kokouksen muodossa. Liittojen vastuuhenkilöt voisi nimetä nyt mukana olleesta ydinryhmästä.



**Uudenmaan liitto // Nylands förbund**  
**Helsinki-Uusimaa Regional Council**

Esterinportti 2 B • 00240 Helsinki • Finland  
+358 9 4767 411 • [toimisto@uudenmaanliitto.fi](mailto:toimisto@uudenmaanliitto.fi) • [uudenmaanliitto.fi](http://uudenmaanliitto.fi)