

Maakuntaohjelmien arviointi

ETELÄ-KARJALA, ITÄ-UUSIMAA, KANTA-HÄME, KYMENLAAKSO, PÄIJÄT-HÄME JA UUSIMAA

ARVIOINNIN YHTEENVETO



ARVIOINNIN TAVOITTEET

- Etelä-Karjalan, Itä-Uudenmaan, Kanta-Hämeen, Kymenlaakson, Uudenmaan ja Päijät-Hämeen maakunnat ovat yhdessä tilanneet maakuntaohjelmiansa arvioinnin.
- Arvioinnin tavoitteena on:
 - Toteuttaa alueiden kehittämislain velvoitetta ohjelman arvioinnista, mutta ennen kaikkea tuottaa tietoja siitä, että miten maakuntaohjelma on pystynyt tavoitteitaan toteuttamaan, yhteistyön, verkostojen, rakenteiden ja valintojen osalta.
- Lisäksi arvioinnin tuloksia hyödynnetään uuden maakuntaohjelman 2011-2014 valmistelussa.
- Arvioinnin laatija on Ramboll Management Consulting (RMC).

ARVIOINTIKYSYMYKSET

Arviointialue	Arviointikysymykset	Menetelmä ja aineistot
Tavoitteiden osuvuus ja täydentävyys	Miten maakuntaohjelma toteuttaa maakuntasuunnitelmassa asetettuja strategisia tavoitteita?	Asiakirjojen tavoitteiden analyysi
	Miten maakuntaohjelmassa asetetut tavoitteet ovat toteutuneet ohjelmakaudella? Ohjelman toteutuksen suhde muuhun alueelliseen kehittämistyöhön	Asiakirjojen tavoitteiden analyysi; seurantatietojen, raporttien ja näkemysten vertaaminen. Keskeisten sidosryhmien haastattelut.
Ohjelmatyön ja yhteistyön toimivuus	Miten ohjelman laadintaprosessi on onnistunut?	Keskeisten sidosryhmien haastattelut ja maakuntaliittojen keskeisten toimijoiden itsearviointi.
	Miten ohjelman toteutuksen organisointi on toiminut?	Keskeisten sidosryhmien haastattelut, kuulemistilaisuudet ja maakuntaliittojen keskeisten toimijoiden itsearviointi.
	Millainen on ollut ohjelman tulosten ja vaikutusten seuranta?	Meta-arvio ohjelman seurannasta asiantuntijatyönä.
	Mitkä ovat maakuntaohjelman tulokset ja vaikutukset yleisellä tasolla?	Keskeisten seurantatietojen analyysi. Kaikkien arvioinnissa kuultavien sidosryhmien näkemysten analyysi.
Ohjelman tulokset ja vaikutukset	Miten maakuntaohjelma on vaikuttanut erityisesti kansainvälistymiseen ja hyvinvoinnin edistämiseen.	Keskeisten sidosryhmien haastattelut ja maakuntaliittojen keskeisten toimijoiden itsearviointi.
	Maakuntaohjelman alueellinen tasapuolisuus.	Asiakirjojen tavoitteiden analyysi; seurantatietojen, raporttien ja näkemysten vertaaminen. Keskeisten sidosryhmien haastattelut ja maakuntaliittojen keskeisten toimijoiden itsearviointi.

ARVIOINNIN ETENEMINEN

- Arviointi koostui seuraavista vaiheista:
 - Vaihe 1: Maakuntakohtainen aineistonkeruu ja läpikäynti (maakuntasuunnitelmat, maakuntaohjelmat, toteuttamissuunnitelmat ja muu maakuntakohtainen materiaali).
 - Vaihe 2: Maakuntakohtainen näkemysten kerääminen (alussa sovittiin maakuntakohtaisesti siitä, järjestetäänkö maakunnassa arviointia koskeva keskustelutilaisuus maakunnan yhteistyöryhmän (MYR:n) kokouksen yhteydessä vai toteutetaanko näkemysten kerääminen puhelinhaastatteluin).
 - Vaihe 3: Kaksi työpajaa maakuntien liittojen kehittämistä vastaavien asiantuntijoiden kanssa (työpajat pidettiin 10.6.2009 ja 25.8.2009).
 - Vaihe 4: Työn raportointi (30.9.2009).

MAAKUNTAOHJELMIEN LAATIMINEN JA SISÄLTÖ: KOKOAVAT HAVAINNOT KAIKKIA MAAKUNTIA KOSKIEN

- Maakuntaohjelmien laadintaprosesseja kaikissa maakunnissa pääsääntöisesti kiitettiin. Kaikissa kuudessa maakunnassa laadintaa voi luonnehtia osallistavaksi ja avoimeksi.
- Kukaan haastatelluista ei katsonut tulleen huonosti informoiduksi tai osallistetuksi ohjelman laadintavaiheessa.
- Valmistelua kritisoitiin liian tiukoista aikatauluista ja ”byrokraattisuudesta” (lähinnä koskien lausuntomenettelyä ja sen todellista lisäarvoa).
- ”Syvällisempää analyttistä otetta” peräänkuuluttavat haastatellut puolestaan kokivat, että valmistelua tehtiin valmisteluvaiheessa osallistavasti, mutta ”kevyesti”.
- Koska arviointi ajoittui tilanteeseen, jossa maailmanlaajuinen taantuma on vaikuttanut merkittävästi maakuntien elinkeinoihin ja yrityksiin, nosti usea haastateltava esiin ohjelmatyöhön liittyvän ennakoinnin vaikeuden

MAAKUNTAOHJELMIEN LAATIMINEN JA SISÄLTÖ: KOKOAVAT HAVAINNOT KAIKKIA MAAKUNTIA KOSKIEN

- Usea haastateltu nosti esiin uusien avausten vähäisen roolin maakuntaohjelmissa. Osa arvioi tämän johtuvan siitä, että laaja asiantuntijapohjainen temaattisesti ryhmitelty valmisteluprosessi yhdistettynä poliittiseen käsittelyyn väistämättä karsii tekstistä ”rohkeampia ja ei-totuttuja” näkökulmia.
- Lisäksi maakuntaohjelman koettiin sisällöllisesti osin aina ohjautuvan totutuista teemoista eli perinteisemmistä maakunnan tai sen yksittäisten seutujen vahvuuksista, ajan trendeistä ja eri rahoitusinstrumenttien perusteista käsin – eikä niinkään tulevaisuuden kehityksestä tai ylipäättänsä toimintaympäristön tarjoamista mahdollisuuksista käsin.
- Sisällöllisesti maakuntaohjelmat ovat kattavia pitäen sisällään kokonaisvaltaisesti maakunnan kehittämisen päälinjat. Niitä voisi kuitenkin perustellusti luonnehtia eräänlaisiksi ”maakunnallisiksi elinkeinopoliittisiksi ohjelmiksi”.
- Maakuntaohjelmien sisältöjä pääsääntöisesti pidettiin asianmukaisina ja hyvin valmisteluina.

MAAKUNTAOHJELMAN TÄYTÄNTÖÖNPANO JA SEURANTA: KOKOAVAT HAVAINNOT KAIKKIA MAAKUNTIA KOSKIEN

- Ohjelman rooliin ja asemaan vaikuttaa haastateltujen mukaan ainakin mm. maakunnan koko, toimijaverkoston laajuus ja ”tiiviyys” sekä eri rahoitusinstrumenttien kautta saatavan rahoituksen saatavuus suhteessa kehittämisen kohteisiin.
- Pienemmät maakunnat, joissa on tiiviit verkostot ja resursseja allokoitavissa useiden eri rahoitusinstrumenttien kautta ovat kyenneet paremmin vakiinnuttamaan ohjelman aseman maakunnallisena strategisena sateenvarjona.
- Ohjelmien toteutuksen erityinen haaste liittyy siis ohjelman vaihtelevan tasoiseen ohjaavuuteen, jonka taustalla on toimijoiden vaihteleva sitoutuminen ohjelman tavoitteisiin ja muihin linjauksiin.
- Eri rahoituslähteiden hankkeistaminen sinänsä on vakiintunutta toimintaa ja yhteistyö eri toimijoiden välillä on pääsääntöisesti hioutunutta. Toteuttamissuunnitelmat ovat osin sen verran väljiä, että rahoituksen sitominen ei pääsääntöisesti ole osoittautunut ongelmalliseksi ja toisaalta toimintaympäristön muutoksiin on kyetty reagoimaan myös resurssien allokoointia muuttamalla.

MAAKUNTAOHJELMAN TÄYTÄNTÖÖNPANO JA SEURANTA: KOKOAVAT HAVAINNOT KAIKKIA MAAKUNTIA KOSKIEN

- Erityisesti maakuntaohjelmien toteutumisen seurantaan peräänkuulutetaan uudistuksia.
- Seuranta tehdään tällä hetkellä lähinnä toteuttamissuunnitelmien laadinnan yhteydessä vuosittain perustuen kaikille maakunnille asetetuille makroindikaattoreille, maakuntien mahdollisesti itse määrittelemille ”lisäindikaattoreille” ja toivotun rahoituksen toteutumalle hallinnonaloittain, mutta tältä pohjalta varsinaisesta maakuntaohjelman etenemisestä on vaikeaa muodostaa kokonaiskuvaa.
- Seuranta kritisoidaan myös siitä näkökulmasta, että alueen makrokehitystä mittaavien avainmittareiden ja muiden maakunnissa asetettujen mittareiden tuottaman informaation seuraaminen ei juuri avaa mittareiden taustalla olevia ilmiöitä.
- Koska ohjelmien toimintalinjojen tavoitteiden saavuttamista koskevaa seuranta on ollut ilmeisen vaikeaa systemaattisesti järjestää – tästä seuraa – ainakin teoriassa – ongelmia sen suhteen, millaisia päätöksiä ja hankkeita toimintalinjoittain ohjelman toteutuksessa tarvitaan.

MAAKUNTAOHJELMAN TULOKSET JA VAIKUTUKSET: KOKOAVAT HAVAINNOT KAIKKIA MAAKUNTIA KOSKIEN

- Keskeisinä maakuntaohjelmatyön tuloksina haastatellut toimijat näkevät lisääntyneen vuorovaikutuksen toimijaverkoston kesken, yhteistyön tehostumisen ja paremman sitoutumisen yhteisiin tavoitteisiin.
- Moni toimija arvioi, että useat kärkihankkeet ja isot kehittämiskohteet (esimerkiksi infrastruktuurin kehittämiseen liittyen) etevät tai eivät etene ”ohjelmasta huolimatta”.
- Maakuntaohjelmien vaikutukset ulottuvat todellisuudessa erityisesti rahoittajien toimintaan vaikuttamiseen eli rahoituksen suuntaamiseen. Tässä yhteydessä ei ratkaise niinkään ohjelma-asiakirjan laatu tai ”hyvyys”, vaan tiukka kilpailu niukoista voimavaroista, poliittinen tahto, neuvottelukyky ja lobbaustaito.
- Voitaneen sanoa, että ohjelmille asetetut makrotason indikaattorit kertovat loppujen lopuksi vähän nimenomaan maakuntaohjelmien toteuttamisesta tai toteutumisesta, vaikkakin ne kertovat paljon oleellista tietoa maakunnan kehityksestä.

JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISSUOSITUKSET / TAVOITTEIDEN OSUVUUS JA TÄYDENTÄVYYS

- Johtopäätös 1: Maakuntaohjelmissa asetetut tavoitteet ovat lähtöisin maakuntasuunnitelmista ja toteuttavat niitä hyvin. Maakuntaohjelmien ja maakuntasuunnitelmien väliset yhteydet sekä maakuntaohjelmien valmistelussa että toteutuksessa ovat selkeitä.
- Johtopäätös 2: Jokaisen maakunnan maakuntaohjelmat ovat tavoitteiltaan ja rakenteeltaan lähinnä mahdollistavia ohjelmia. Niiden tavoitteet ovat verrattain laajoja, joten niiden osuvuus tai osumatarkkuus on joko hyvä tai huono - riippuen siitä miten asian tulkitsee. Maakuntaohjelmien tavoitteiden osuvuus maakunnan kehittämisen kannalta on väistämättä hyvä, koska maakuntaohjelman tavoitteiden alle voidaan tunnistaa ne kehittämishankkeet, joita maakunnan katsotaan tarvitsevan.
- Johtopäätös 3: Maakuntaohjelmien toimintalinjakohtaisilta ja painopistealuekohtaisilta tavoitteilta puuttuu selkeät mittarit sekä tavoitteiden seurantatiedot, jolloin ohjelmien tavoitteiden toteutumista ei varsinaisesti voida arvioida.

JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISSUOSITUKSET / TAVOITTEIDEN OSUVUUS JA TÄYDENTÄVYYS

- Johtopäätös 4. Maakuntaohjelmille asetettujen yleistä alueellista makrokehitystä mittaavien mittareiden osalta voidaan sanoa, että ohjelmakauden ensimmäinen puolikas (2007–2008) eteni pääsääntöisesti myönteisesti, mutta asiakirja-aineiston ja haastatteluhavaintojen perusteella jälkimmäisen puolikkaan (2009–2010) osalta tulee kehitys jäämään asetetuista tavoitteista. Erityisesti maailmanlaajuisen taloustilanteen muutos selittää tätä kehitystä.
- Johtopäätös 5. Suhde muuhun aluekehitystyöhön (muut ohjelmat, strategiat ja rahoituslähteet) ei aineiston valossa noussut esiin erityisen ongelmallisena. Tulkinnot siitä, muodostaako maakuntaohjelma aluekehittämisen kokonaisuutta ohjaavan strategisen sateenvarjon vaihtelivat. Vaikka ohjelman ohjaavuus ja sitovuus arvioitiin heikoksi, nähtiin ohjelmilla, ehkä Uuttamaata lukuun ottamatta, tärkeä rooli maakunnan tahtotilan ilmaisijana.

JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISSUOSITUKSET / OHJELMATYÖ JA YHTEISTYÖ

- Johtopäätös 6. Maakuntaohjelmien laadintaprosessit sinänsä onnistuivat suhteellisen hyvin, mutta toimintaympäristön äkilliset ja suuret muutokset käytännössä johtivat tilanteeseen, jossa päätöksenteko ja rahoituksen suuntaaminen osittain on erkaantunut ohjelmien sisällöistä. Sisältöjä kritisoitiin puutteellisen ennakointinäkökulman (esimerkiksi skenaarioajattelu) lisäksi uusien avauksien puutteesta.
- Johtopäätös 7. Yhteistyöverkostot ja toimintamallit ohjelman laadinta- ja toteutusvaiheessa ovat pääsääntöisesti toimivia. Ohjelmatyö on osaltaan vahvistanut toimijoiden välistä vuorovaikutusta. Verkostojen ja vuorovaikutuksen kehittämisen näkökulmasta oleellista ei sinänsä ole tarkastella yksittäisen ohjelman laadintaprosessia, vaan tarkastella kokonaisvaltaisesti eri toimijoiden välistä vuorovaikutusta. Tiiviit ja intensiiviset verkostot, jossa ajatukset ja ideat virtaavat nopeasti toimijoilta toisille todennäköisesti kykenevät paremmin tarttumaan toimintaympäristön mahdollisuuksiin ja luomaan myös peräänkuulutettuja uusia innovatiivisia avauksia.

JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISSUOSITUKSET / OHJELMATYÖ JA YHTEISTYÖ

- Johtopäätös 8. Maakuntaohjelmien ja niiden toteutussuunnitelman seuranta toteutetaan vaihtelevin käytännöin, mistä seuraa se, että yksittäisen viranomaisen, poliittisen päätöksentekijän tai vaikkapa maakunnan asukkaan on hyvin vaikeaa sanoa, miten yksittäisellä toimintalinjalla on edetty. Seurannan organisoiminen systemaattisemmaksi tuo tietoa maakuntaohjelman etenemisestä sekä konkretisoi ohjelman sisältöjä.
- Johtopäätös 9. Seuraavien maakuntaohjelmien valmistelu tapahtuu nopeasti muuttuvassa hallinnollisessa toimintaympäristössä. Seuraavalla valmistelukierroksella on erityisiä syitä olettaa valmistelun vievän aikaa (yhteistyöalueet, alueiden kehityslain muutokset ja aluehallinnon uudistukset tuovat mukanaan uusia prosesseja, toimijoiden välisiä astelemia, uudenlaista yhteensovittamista mukaan lukien ELY:jen strateginen tulossopimus ja myös uusia yhteistyötahoja eri toimijoille).

JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISSUOSITUKSET / OHJELMATYÖ JA YHTEISTYÖ

- **Kehittämissuositus A. Seuraavan ohjelman laadinnassa tulee edelleen tähdätä avoimeen ja laajaan valmisteluun.** Keskeisten toimijoiden ja sidosryhmien osallistamisen lisäksi voisi ohjelmatyöhön pyrkiä ”näkemystä ravistamaan” kytkemään esimerkiksi ylioppilaskuntia, opiskelijajärjestöjä ja nuoria kansalaisjärjestöaktiiveja. Toimintaympäristöanalyysin syventämiseksi voisi harkita esim. delfoi-kyselyjen käyttöä. Laajapohjaisempaa osallistamista voisi tehdä myös sosiaalista mediaa hyödyntäen.
- **Kehittämissuositus B. Perinteisten sektoraalisten ja johtajakeskeisten toimintamallien rinnalle tulisi pyrkiä luomaan sellaisia verkostoissa toimivia asiantuntijoita, joita rohkaistaan ja valtuutetaan ylittämään perinteisiä raja-aitoja.** Kokemukset toimintaympäristön muutoksista ja maakunnallisen suunnittelujärjestelmän reagointikyvystä sekä innovatiivisten avausten puutteesta ovat nostaneet esiin tarpeen kehittää myös organisaatioiden toimintakulttuureja.

JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISSUOSITUKSET / OHJELMATYÖ JA YHTEISTYÖ

- **Kehittämissuositus C. Tulevan ohjelman valmisteluun tulee harkita toimintaympäristön vaihtoehtoisten skenaarioiden liittämistä**, mikä mahdollistaisi nykyistä paremmin myös varautumisen, riskien ja vaihtoehtoisten toimintavaihtoehtojen käsittelyn sekä uusien avausten rakentamisen ohjelman sisällöissä.
- **Kehittämissuositus D. Ohjelma-asiakirjan osalta tulee pyrkiä konkreettiseen ja tiiviiseen tekstiin, jossa pyrittäisiin myös rohkeisiin uusiin avauksiin**, jotka voisivat aikaansaada maakunnan toimijoiden piirissä myös uudenlaista ajattelua.
- **Kehittämissuositus E. Keskeiset tavoitteet, jotka koskevat toimintalinjoja ja/tai toimenpidekokonaisuuksia ja/tai keskeisiä yksittäisiä toimenpiteitä tulee olla selkeät mittarit.** Tämän ei tarvitse tarkoittaa monimutkaista järjestelmää, vaan lähinnä mittareiden laadintaa sellaisten tavoitteiden osalta, joiden osalta laadinta katsotaan tarkoituksenmukaiseksi (esimerkiksi siitä syystä, että ohjelman yleiset seuranta- ja indikaattorit eivät anna lainkaan / antavat vähäisessä määrin kuvaa siitä, miten yksittäinen tavoite täytyy).

JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISSUOSITUKSET / OHJELMATYÖ JA YHTEISTYÖ

- **Kehittämissuositus F. Maakuntaliittojen tulee kehittää maakuntaohjelmien toteutuksen tueksi seurantajärjestelmä.**
Seurantajärjestelmä voi kattaa esimerkiksi keskeisten toimenpiteiden ja kärkihankkeiden etenemisen vuosittaisen seurannan siten, että toimenpiteen etenemisen seurannasta vastaavalle henkilölle on määrätty selkeä vastuutaho. Tämän lisäksi seurannassa tulee huomioida se, mitä ohjelman tavoitetta kyseinen kärkihanke tai toimenpide edistää. Seuranta voi perustua toimenpiteiden toteuttamisen arviointiin. Seurannan tueksi on saatavilla useita helppokäyttöisiä työkaluja, jolloin seuranta voidaan toteuttaa myös sähköisesti ilman suuria kustannuksia. Yksinkertaisimmillaan toimintalinjojen ja/tai toimenpidekokonaisuuksien ja/tai keskeisien toimenpiteiden toteutumista voisi seurata itsearviointi-pohjaisesti. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että "salkunhaltijan" tehtävänä on esimerkiksi vuosittain raportoida etenemisestä yksinkertaisella sapluunalla.

JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISSUOSITUKSET / OHJELMATYÖ JA YHTEISTYÖ

- **Kehittämissuositus G. Ohjelmaa tulisi tarvittaessa tarkistaa ohjelmakauden puolivälissä.** Nyt laadittavien ohjelmien 2011–2014 osalta luonteva tarkistuspiste olisi vuoden 2011 jälkimmäinen puolisko, mikäli haluttaisiin tarkistaa maakuntaohjelmaa hallitusohjelman pohjalta. Muutoin tarkistusajankohta voisi olla vuonna 2012.
- **Kehittämissuositus H. Erityistä huomiota sekä valmistelu- että toteutusvaiheessa tulee kiinnittää kuntakentän mukanaoloon ja niihin luottamushenkilöihin, jotka toimivat ylikunnallisissa elimissä,** jotta maakuntaohjelman ja kuntien välinen linkki vahvistuisi. Lisäksi tulee jatkossakin olla valmius tarvittaessa jalkautua eri toimijoiden luo.

JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISSUOSITUKSET / TULOKSET JA VAIKUTUKSET

- Johtopäätös 10. Maakuntaohjelmalla on ollut merkittäviä vaikutuksia kehittämisen painopisteiden selkeyttämiseen sekä yhteisen keskustelun synnyttämiseen ja osin myös toimijoiden sitoutumiseen. Nämä merkittävät vaikutukset johtuvat erityisesti seuraavista seikoista 1) Maakuntaohjelmatyön yhteydessä eri toimijoita on "valtuutettu" maakunnan kehittämiseen eri tavoin. Tämä on puolestaan heijastunut toimijoiden sitoutumiseen ja 2) Verkostotyöskentely ja verkostojohtaminen on kehittynyt useissa maakunnissa. Verkostotyöskentelyn ja verkostojohtamisen kehittämiseen maakuntaohjelmatyö tarjoaa hyvän kanavan.
- Johtopäätös 11. Maakuntaohjelmien vaikutukset maakuntaohjelmien sisällöllisiin asioihin ovat (muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta, jos sellaisia on?) vähäisiä. Maakuntaohjelman tavoitteiden sekä toteutettujen toimenpiteiden seurannan lähtötietojen puute ei mahdollista vaikutusten arviointia.

JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISSUOSITUKSET / TULOKSET JA VAIKUTUKSET

- Johtopäätös 12. Kansainvälistyminen ja hyvinvointi ovat näkyvästi esillä käytännössä kaikkien maakuntaohjelmien tavoitteissa ja sisällöissä. Näihin tavoitteisiin liittyviä hankkeita maakuntaohjelmissa on myös ollut. Vaikutuksista kansainvälistymiseen ja hyvinvointiin ei kuitenkaan ole selkeää näyttöä.
- Johtopäätös 13. Kaikki maakuntaohjelmat ovat tavoitteidensa ja sisältöjensä puolesta edistäneet alueellista tasa-arvoa ja tasapuolisuutta. Kriittiset havainnot alueellisen tasapuolisuuden toteutumisesta maakuntien sisällä kertovat toisaalta yksittäisistä rahoituspäätöksistä ja siitä yleisemmästä ongelmasta, että esimerkiksi pienillä kunnilla ei välttämättä ole resursseja hankkeistaa kehittämisen kohteita.

JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISSUOSITUKSET / TULOKSET JA VAIKUTUKSET

- **Kehittämissuositus I. Edellä mainittua maakuntaohjelman seurantaan voisi tulosten ja vaikutusten osalta entistä näkyvämmiin tuoda julki.** Lyhyet, elävät ja mielenkiintoiset temaattiset katsaukset siitä, mitä maakunnan toimintaympäristössä tapahtuu, mitä on saavutettu ja mihin suuntaan maakunnassa ollaan menossa, voisivat ylläpitää jatkuvaluonteisempaa keskustelua ohjelman tavoitteista sekä aikaan saaduista ja aikaan saatavista tuloksista ja vaikutuksista.
- **Kehittämissuositus J. Maakuntaohjelman vaikutusten arvioinnissa tulisi lisäksi keskittyä toimijoiden sitoutumisen analyysiin** ja luopua sisällöllisten vaikutusten arvioinnista sekä tämän sitoutumisen seurantaan ja ohjaukseen.