



FUTURE SAVO

hankkeen ulkoinen arviointi

FUTURE SAVO

hankkeen ulkoinen arviointi

TK-EVAL

Future Savo -hankkeen ulkoisen arvioinnin toteutti asiantuntijayritys TK-Eval.

Raportti valmistui 5.3.2021.

Future Savo -hanke teetti raportista visualisoidun version 4/2021.

SISÄLTÖ

1 FUTURE SAVO -HANKE	7
2 TEHTÄVÄ JA OHJAAVA AJATTELUTAPA	10
2.1 Arvioinnin tavoite.....	10
2.2 Arvioinnin viitekehys.....	10
2.3 Arvioinnin tietopohja	10
3 ARVIOINNIN TULOKSET	12
3.1 Hankkeen toiminta ja vaikuttavuus	12
3.2 Maakunnallisen vetovoimatyön ja toimijoiden yhteistyö	23
3.3 Hankkeen saavuttamien tulosten vakiinnuttamismäkymät.....	27
3.4 Toimijoiden näkemyksiä haasteista ja kehittämistarpeista	29
4 YHTEENVETO JOHTOPÄÄTÖKSISTÄ JA SUOSITUKSISTA.....	33
4.1 Hankkeen toiminta ja vaikuttavuus	33
4.2 Maakunnallisen vetovoimatyön ja toimijoiden yhteistyö	34
4.3 Hankkeen saavuttamien tulosten vakiinnuttamismäkymät	36
4.4 Toimijoiden näkemyksiä haasteista ja kehittämistarpeista	36
4.5 Future Savo verrokkitarkastelussa.....	38



Runni, Iisalmi Region kuvapankki

1

FUTURE SAVO -HANKE

Future Savo – Tulevaisuuden Savo yritysten kiinnostavana toimintaympäristönä – maakunnallisen vetovoimahankkeen keskeisenä tavoitteena on Pohjois-Savon yritysten työvoiman saatavuuden parantaminen ja kilpailukyvyyn säilymisen varmistaminen. Se kuuluu rakennerahasto-ohjelman toimintalinjaan 1. Pk-yritystoiminnan kilpailukyky ja siinä erityistavoitteeseen 2.1. Pk-yritysten kasvun ja kansainvälistymisen edistäminen. Hankkeen toteutusaika on 1.4.2018 – 30.4.2021. Sen päätoteuttaja on Iisalmen kaupunki ja osatoteuttajina ovat Kuopion kaupunki, Kehitysyhtiö SavoGrow Oy ja Navitas Kehitys Oy. Hankkeen rahoittavat Pohjois-Savon liitto, Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR), valtio ja alueen kunnat.

Maakunnan vetovoiman parantaminen on keskeinen kysymys koko maakuntasuunnitelman toteutumisessa, jotta kasvavat ja toimintaansa kehittävät työllistäjät saavat tulevaisuudessa riittävästi työvoimaa. Pohjois-Savon vetovoiman parantamiseen tarvitaan sekä koko maakunnan yhteisiä toimenpiteitä mutta myös seutukunta- ja kuntakohtaisia toimenpiteitä, joilla kunkin alueen erityispiirteitä voidaan hyödyntää koko maakunnan vetovoimatekijöinä.

Future Savo -hankkeen keskeisenä tavoitteena on Pohjois-Savon yritysten työvoiman saatavuuden parantaminen ja kilpailukyvyyn säilymisen varmistaminen. Hankkeen tavoitteena on rakentaa eri toimijoiden väliset yhteistyömallit maakunnan vetovoimaisuuden kehittämiseen sekä maakunnallisella tasolla että seuduittain ja kokeilla työpaketeissa uusia tapoja työvoiman saatavuuden parantamiseksi lisäämällä maakunnan veto- ja pitovoimaa.

Vetovoimaa edistetään käytännön toimenpiteillä, jotka parantavat alueen työvoiman saatavuutta, arjen sujuvuutta ja asukkaiden sitoutumista alueeseen. Hankkeen avulla Pohjois-Savosta tehdään maakuntaohjelman tavoitteen mukaisesti ”Halutuin elämisen ympäristö”. Seuduilla jo käynnissä olevia markkinointi- ja viestintäkampanjoita hyödynnetään tehokkaasti ja niiden lisäksi tuotetaan yhteistä viestintäaineistoa maakunnan kattomarkkinointiin, jota kaikki seudut voivat hyödyntää oman markkinointinsa lisänä ja hankkeessa toteutettavien toimenpiteiden viestinnällisenä ilmeenä.

Konkreettisenä tavoitteena on kääntää pitkän aikavälin nettomuutto positiiviseksi – vuosittain tarvitsemme 2 000 ihmistä enemmän asumaan ja tekemään työtä Pohjois-Savoon maakunnan ulkopuolelta. Kuopion ja seutukeskusten vetovoiman tulee jatkossa houkutella väkeä muualta Suomesta ja ulkomailta. Tällä varmistetaan se, että maakunnan työpaikkakehitys pysyy positiivisena eikä töitä siirry muille alueille työvoiman perässä. Tavoitteena tulee olla myös, että Pohjois-Savossa on aina kannattavampaa tehdä töitä kuin olla työttömänä.

Hanke kohdistuu Pohjois-Savon yritysten kilpailukyvyyn ja kansainvälistymisen parantamiseen parantamalla työvoiman saatavuutta ja alueen houkuttelevuutta. Hankkeen kohderyhmät tiivistetysti ovat:

- pohjoissavolaiset yritykset ja muut työnantajat, joiden työvoiman saatavuuden parantamista hankkeen toimenpiteillä edistetään
- kohteena ovat erityisesti maakunnan niiden toimialojen yritykset, joilla työvoimapula näkyy voimakkaimmin.

Hankkeen välillisiä kohderyhmiä ovat:

- alueelta kotoisin olevat aktiivi-ikäiset ammattilaiset tai valmistumassa olevat nuoret perheineen
- uudelleen koulutautumisesta motivoituneet henkilöt alueen ulkopuolelta – esim. yritysten muutostilanteet
- tiettyjen ammattiryhmien osaajat kotimaasta ja ulkomailta sekä heihin kohdennetut rekrytointitoimenpiteet
- alueella työskentelevät ulkomaiset kausi-/vuokratyöntekijät
- alueella vierailevat ja loma-asukkaat (aktiivi-ikäiset ammattilaiset perheineen).

Future Savo -hanke toteutetaan kahdessa työpaketissa, joista Kasvu-Savo keskittyy vetovoiman lisäämiseen ja Meidän Savo pitovoima parantamiseen.

Työpaketti 1 Kasvu-Savo: uutta osaavaa työvoimaa maakuntaan

Työpaketti 2 Meidän Savo: Pitovoima kuntoon – Asumisen ja elämisen palvelut vastaamaan kattovisiota "Suomen halutuin elämisen ympäristö".



Etelä-Konneveden kansallispuisto, SavoGrow kuvapankki



Itsenäisyyden puisto, Varkaus, Navitas Kehitys kuvapankki

”

Future Savo -hankkeen keskeisenä tavoitteena on Pohjois-Savon yritysten työvoiman saatavuuden parantaminen ja kilpailukyvyn säilymisen varmistaminen.

2

TEHTÄVÄ JA OHJAAVA AJATTELUTAPA

2.1 ARVIOINNIN TAVOITE

Future Savo -hankkeen arvioinnin tavoitteena on selvittää sen tuloksekkaaseen toteutukseen vaikuttavia tekijöitä ja mekanismeja. Arvioinnin tarkoituksena on vahvistaa kokeiltujen toimenpiteiden jatkoedellytyksiä alueella sekä edistää kehitettyjen toimintamallien hyödyntämistä hankkeen päätyttyä. Keskeinen kysymys, johon arvioinnin kautta haetaan vastausta, on: "Mikä on se oleellinen ja lähtökohtatilanteeseen verrattavissa oleva ja hankesuunnitelman mukainen muutos, joka hankkeen toiminnalla on saatu aikaan?"

2.2 ARVIOINNIN VIITEKEHYS

Future Savo -hankkeen arviointi on toteutettu kehittävän arvioinnin periaatteiden mukaan ja se painottuu summatiivisen arvioinnin kysymyksiin, joissa analysoidaan toiminnan tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta (=tulos- ja/tai vaikuttavuusarviointi). Tässä näkökulmassa kiinnitetään huomio toiminnassa aikaansaatuihin tuloksiin ja vaikutuksiin. Syitä tulosten saavuttamiseen ja saavuttamattomuuteen ei kuitenkaan voida ymmärtää, ellei arvioida prosesseja, toimeenpanoa, jonka kautta tulokset ja vaikutukset ovat syntyneet.

Future Savo -hankkeen arvioinnissa on hyödynnetty useaa näkökulmaa triangulaatio- periaatteen mukaisesti. Työssä on sovellettu sekä aineisto- että menetelmätriangulaatiota. Aineistotriangulaatio viittaa siihen, että useimpia arviointikysymyksiä tarkastellaan enemmän kuin yhden aineiston ja tietolähteen kautta (esimerkiksi dokumentit ja haastattelut). Menetelmätriangulaatio puolestaan tarkoittaa sitä, että hyödynnämme aineiston käsittelyssä erilaisia menetelmiä, niin laadullisia kuin määrällisiäkin aineistoanalysejä.

2.3 ARVIOINNIN TIETOPOHJA

Future Savo -hankkeen arvioinnissa käytetty dokumentoitu aineisto sisälsi ohjausryhmän kokousten esittelyaineistot, hankkeessa toteutettujen markkinointikampanjoiden raportit, muuttaja-, yritys- ja kuntakyselyjen raportit, tapahtumien palautekoosteet, itsearviointiraportit sekä hankkeen esittelyaineistoa. Arvioinnin omassa tiedonhankinnassa toteutettiin kysely/haastattelu hankkeen ohjausryhmän jäsenille, sidosryhmäkysely ja yrityskysely. Näiden eri tahoille suunnattujen mielipideselvitysten vastausprosentit olivat kohtalaisen hyvät ja luotettavan arvioinnin kannalta riittävät: ohjausryhmäkysely/-haastattelu 75 %, sidosryhmäkysely 45 % ja yrityskysely 29 %. Muita haastatteluja arvioinnissa tehtiin 4 kpl. Systemaattisen tiedonhankinnan lisäksi hankkeen edustajien kanssa käytiin tarkentavia keskusteluja ja tiedonvaihtoa arvioinnin toteutuksen aikana. Seuraavaan taulukkoon on koottu arvioinnin tiedonhankinnasta numeerista tietoa.

Taulukko 1. Arvioinnin tiedonhankinta.

TIEDONHANKINTAMENETELMÄ	TAVOITELTUJA	VASTANNEITA	VASTAUSPROSENTTI
Kysely/haastattelu ohjausryhmän jäsenille	8	6	75
Sidosryhmäkysely (kunnat, oppilaitokset ym.)	47	21	45
Yrityskysely	34	10	29
Muut haastattelut	4	4	100
Yhteensä	93	41	44



3

ARVIOINNIN TULOKSET

Arviointikysymykset

Hankkeen vaikuttavuus käytäntöjen ja toimintaprosessien näkökulmasta katsottuna

- Hyvät ja huonot käytännöt vaikuttavuutta tavoiteltaessa?
- Toimintaprosessien yhteensopivuus ympäristön ja kehittämistehtävän asettamiin reunaehtoihin?
- Tehokkuus ja toimivuus hankerakenteen ja toimintamallin vinkkelistä sekä kuinka toiminut tavoitteisiin ja tuloksiin nähden? (Löytyykö isolle ja monitoimijaiselle hankkeelle keskeisiä verrokkeja muualta Suomesta? Jos löytyy, mitä voisi pitää Future Savon vahvuuksina ja missä olisi kehitettävää? (käsitellään luvussa 3.5)

3.1 HANKKEEN TOIMINTA JA VAIKUTTAVUUS

Varsinaisten arviointikysymysten lisäksi arvioinnissa selvitettiin Future Savo -hankkeen vaikutuksia ja siitä saatua hyötyä hankkeeseen osallistuneiden yritysten näkökulmasta.

Ennen varsinaista hankkeen vaikuttavuuden tarkastelua on oleellista tehdä **tiivis katsaus hankkeessa toteutettuihin toimenpiteisiin ja niiden pohjalta syntyneisiin tuotoksiin**, eli siihen mitä hankkeessa on tehty ja saatu aikaan. Tämä katsaus muodostaa pohjan hankkeen vaikuttavuuden tarkastelulle luonnollisesti myös käytäntöjen ja toimintaprosessien näkökulmasta. Seuraava katsaus on tehty **hankkeen dokumentoidun aineiston pohjalta**.

Hanketta on toteutettu kahdessa työpaketissa, joista ensimmäinen (Kasvu-Savo) keskittyy vetovoiman lisäämiseen ja toinen (Meidän Savo) pitovoima parantamiseen. Näihin työpaketteihin on sisällytetty pilotteja/toimenpiteitä ja niille vastuulliset toteuttajat. Hankkeen dokumentaation pohjalta nähdään, että erityisesti hankkeen alkuvaiheessa hankkeessa on teetätetty monia erilaisia lähtötilannetta ja tarpeita kartoittavia tutkimuksia hankkeen toteutuksen pohjaksi ja tueksi. Näitä ovat mm. kausityöntekijäkartoitus- ja kysely SavoGrown alueella, maakunnanlaajuinen selvitys muuttoliikkeen syistä, yrityskyselyitä, alueen yritysten rekrytarpeiden kartoittamiset, vetovoima-analyysi, jne.

- Erilaisia tilaisuuksia on järjestetty runsaasti, muun muassa:
 - » Lukuisat osallistumiset rekrymessuille ja -tapahtumiin.
 - » Yhteiset tilaisuudet oppilaitosten kanssa
 - » Koulutukset/verkkokoulutukset
 - » Pohjois-Savon vetovoimafoorumit, esim. 9/2020 (osallistujia 98).
 - » Savon Villi Länsi tulevaisuusfoorumi, 10/2020
 - » By lisalmi -seminaari, 11/2020
 - » Varkauden joulukauden avaus, 11/2020
- Olemisen vapaus -rekrymarkkinointikampanja. Sivustolla 14.9.2020 mennessä reilut 109 000 yksilöityä kävijää.
- Toinen luonto -kampanja, uniikki reach 767 787. Kampanjan tavoitavuus ja näkyvyys oli laajaa.
- Hei rakas! Muutetaanko Savoona? -kampanja.
- HR Foorumi -toiminta (sisältää rekrytointivalmiuksia parantavat koulutukset yrityksille). Tähän kuuluu HRRinki -järjestelmä verkostoitumiseen ja tiedonvaihtoon eri alojen työnantajien henkilöstö- ja rekrytointiasioista vastaavien henkilöiden kesken (koulutuksiin osallistumiskertoja n. 350).
- Roadshow useisiin kaupunkeihin.
- Videoprojektit kuntamarkkinoinnin tarpeisiin sekä valokuvausprojektit (kuvapankki).
- Kuopio Highlights -somekampanja. Sivuston päivitys, vetovoima ja vaikutustutkimus.
- Etätyöloma-kampanja. Maaseudun uudet asumisratkaisut MASU-hankkeen ja FutureSavo -hankkeen sekä paikallisten yritysten yhdessä toteuttama kampanja Keski- ja Sisä-Savon alueella.
- Muuttajablogi, Elinvoima Live -lähettykset.
- Muuttajapalvelujen kehittämiseksi tehtyä työtä:
 - » Kuopiossa työstetty muuttajapalvelusivustoa (kuopionalue.fi). SavoGrown alueen muuttajapalvelun kehittäminen (savonvillilansi.fi), Varkauden muuttajasivun suunnittelu, asumiseen liittyviä kokeiluja Varkaudessa ja lisalmessa.
- Benchmarking/tutustumismatka Pohjanmaalle.
- Kausityöntekijäsivuston (futureinsavo.fi) tekeminen käynnissä.
- Ylä-Savon nuorille suunnitella pitovoimatapahtuma, toteutus huhtikuussa 2021.

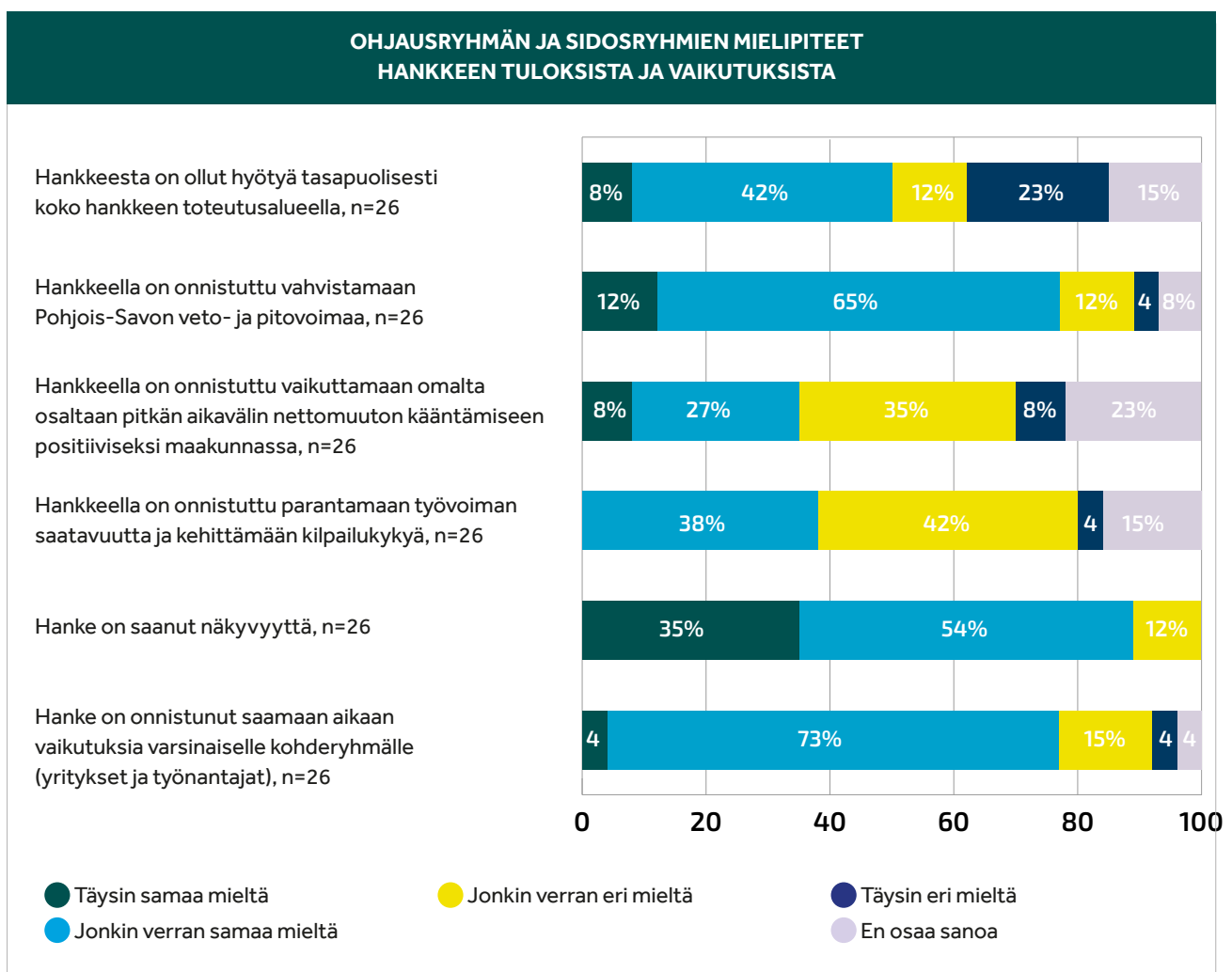
Hankkeen dokumentoitu aineisto sisältää myös rakennerahasto-ohjelman seurantaan liittyvät tavoitteet ja toteumat. Hankeseurannassa on määritelty kaksi keskeistä indikaattoria tavoitearvoineen:

- Pk-yritykset hankkeessa, jossa keskeinen tavoite yrityksen kasvu ja kansainvälinen liiketoiminta (tavoite 50) ja
- Pk-yritykset, joissa merkittävä liikevaihdon tai henkilöstön lisäys (tavoite 30).

Future Savo -hankkeessa on onnistuttu ylittämään reippaasti asetettu tavoite pk-yritysten määrän suhteen, sillä syyskuun 2020 seurantalanteessa hankkeeseen oli osallistunut yhteensä 103 pk-yritystä. Hankkeessa on lisäksi ollut mukana 31 yritystä, jotka eivät täytä pk-yrityksen määritelmää.

Ohjaus- ja sidosryhmiä pyydettiin myös nimeämään hankkeen toteutuksessa syntyneet tulokset. Seuraavassa on luokiteltu saatujen vastausten pohjalta tärkeimmät tulokset. Ylivoimaisesti eniten mainintoja kohdistettiin näkyvyyden paranemiseen, mikä nähdään selkeästi hankkeen tärkeimpänä tuloksena. Näkyvyyden parantumisella nähtiin myös yhteys vetovoimaisuuden nostamiseen. Lisäksi esille nostettuja tuloksia olivat erityisesti HR-verkoston käynnistyminen, muuttajapalvelun rakentaminen sekä yhteistyön kehittyminen ja tiivistyminen. Yksittäisiä mainintoja tuloksista kohdistui myös mm. yritysten koulutuksiin, yritysten yhteisen työnhaun parantamiseen ja Kuopio Highlights -sivustoon.

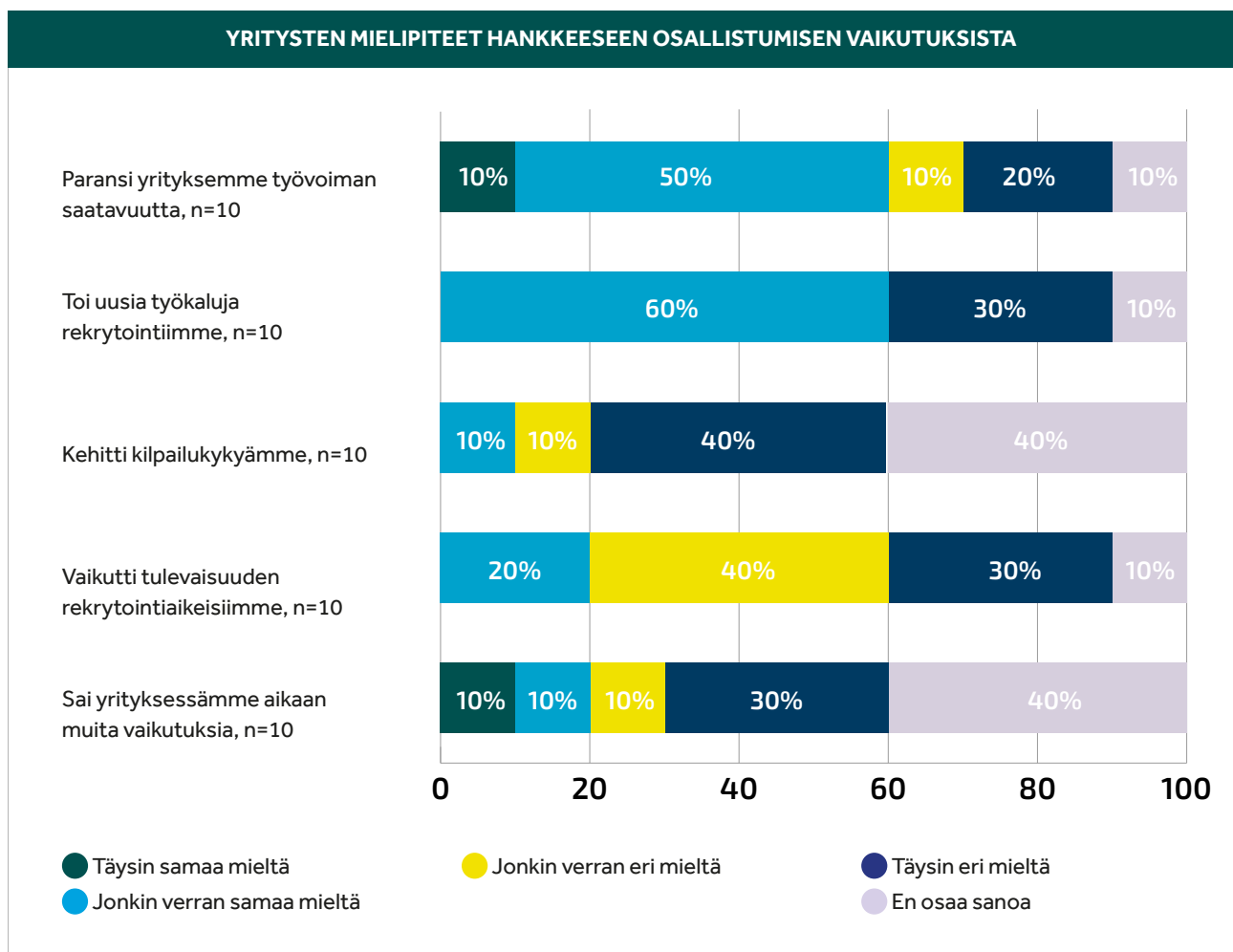
Kuva 2. Vastausjakaumat kysymykseen hankkeen tuloksista ja vaikutuksista (sidosryhmäkysely, n=20 & ohjausryhmäkysely ja -haastattelut, n=6).



- Näkyvyyden paraneminen
 - » Näkyvät kampanjat
 - » Näkyvyys somessa, messuilla jne.
 - » Näkyvyys maakunnan ulkopuolella – Pohjois-Savo on saanut hyvin positiivista näkyvyyttä hankkeen avulla.
 - » Hei rakas! Muutetaanko Savoön -kampanja ("Ylä-Savo painotteisesti")
- HR-verkoston käynnistyminen
- Muuttajapalvelun rakentaminen
- Maakunnallisen yhteistyön kehittyminen ja tiivistyminen eri toimijoiden välillä
 - » Vetovoimatyön johtoryhmän toiminta liikkeelle
- Vetovoimaisuuden nostaminen
 - » kampanjat
 - » nettomuuton nähty kääntyneen positiiviseksi osassa kunnista.

Oleellisen **näkökulman** tulosten ja vaikutusten tarkasteluun saamme huomioimalla hankkeen toimintaan osallistuneiden **yritysten ja työnantajien** mielipiteet.

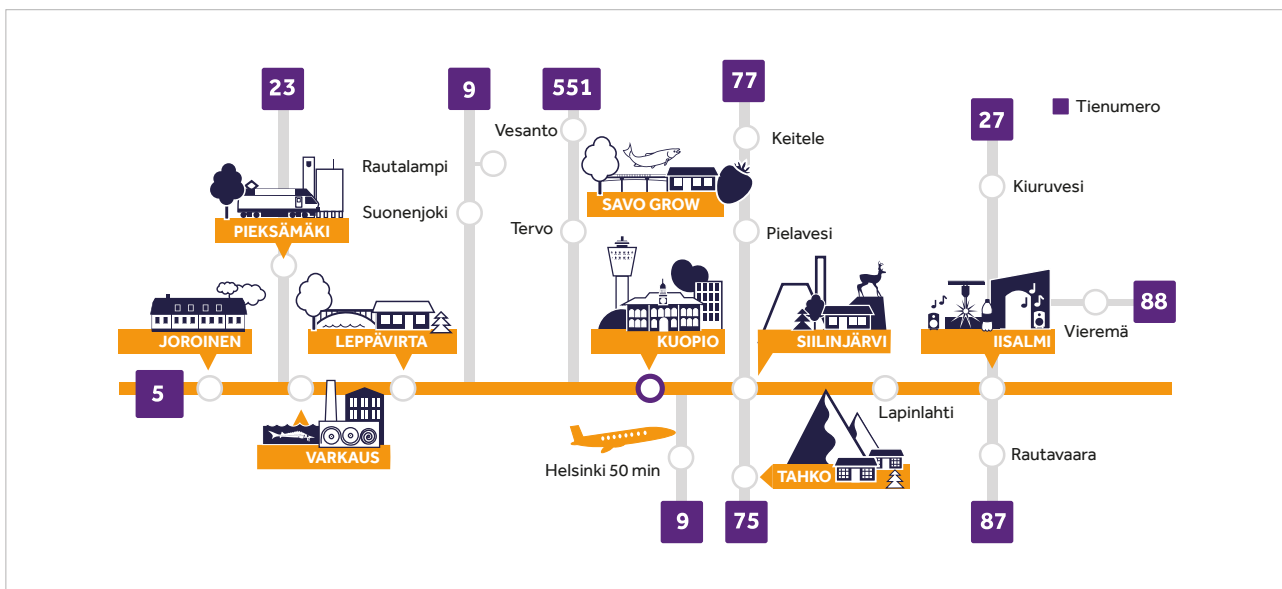
Kuva 3. Vastausjakaumat kysymykseen hankkeeseen osallistumisen vaikutuksista (yrityskysely, n=10).





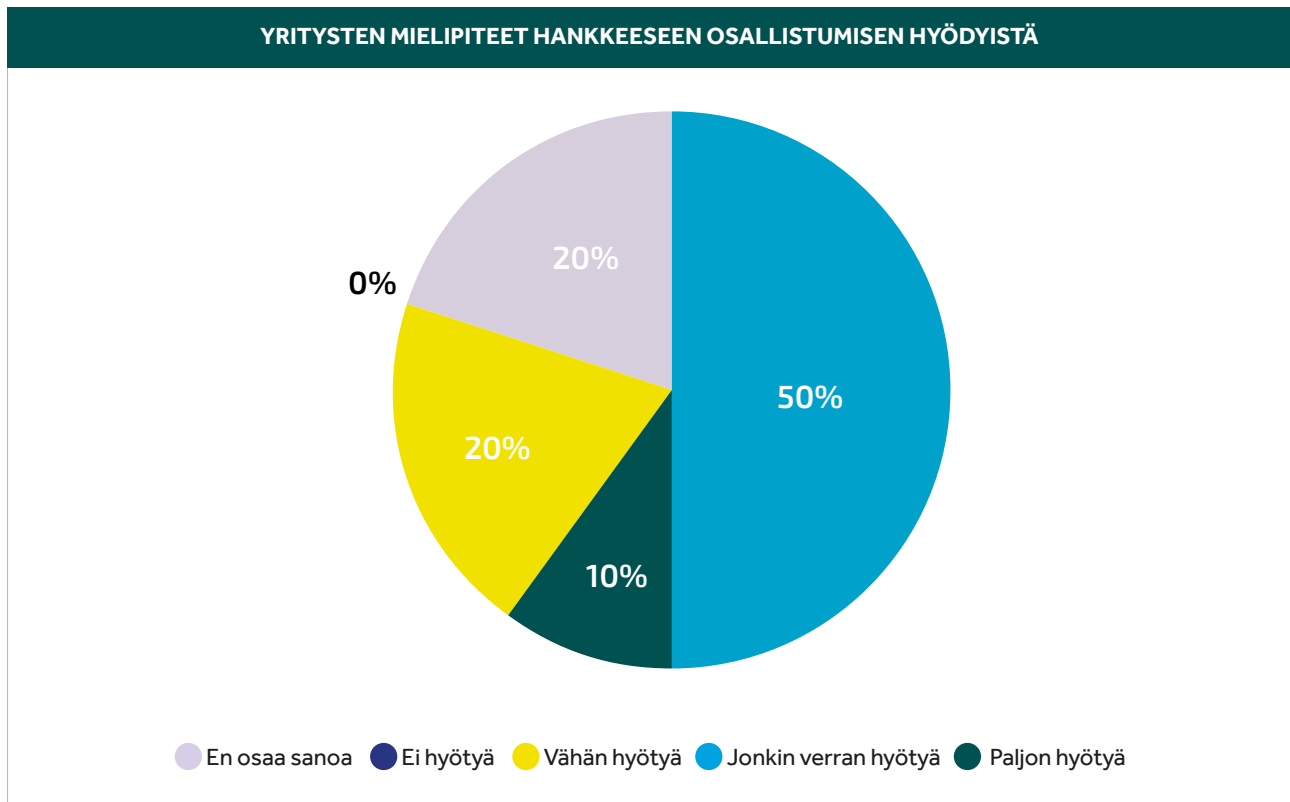
”

Ylivoimaisesti eniten mainintoja kohdistettiin näkyvyyden paranemiseen, mikä nähdään selkeästi hankkeen tärkeimpänä tuloksena.



Hankkeen aikana toteutetujen kampanjoiden materiaaleja.

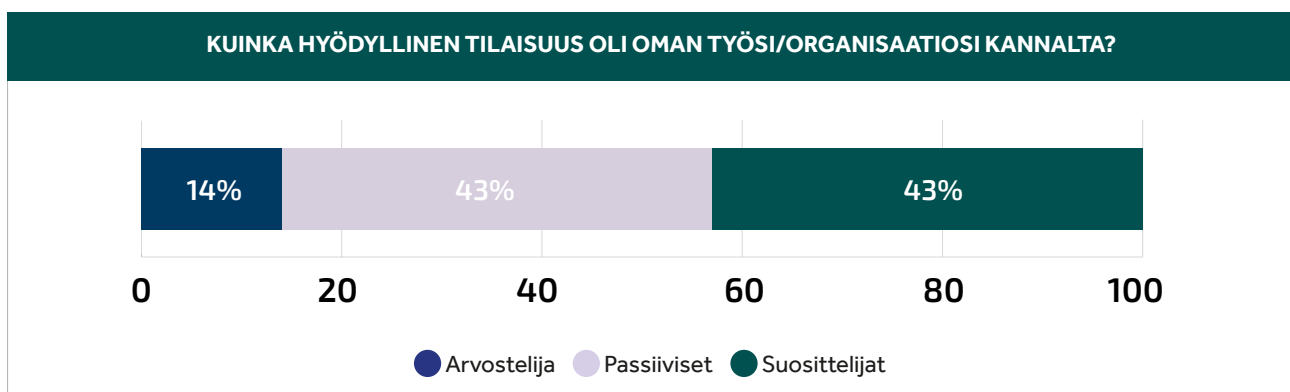
Kuva 4. Vastausjakaumat kysymykseen hankkeeseen osallistumisen hyödystä (yrityskysely, n=10)



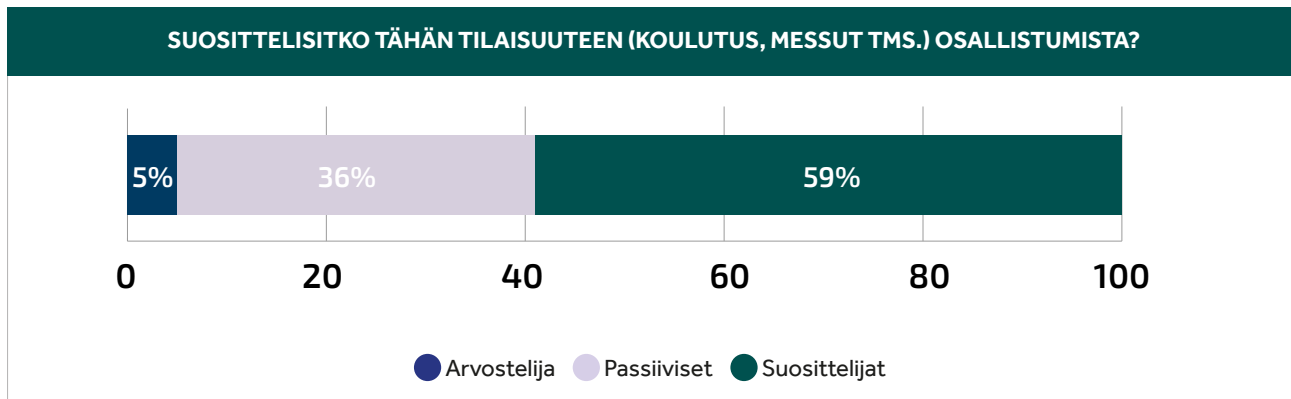
Kyselyyn vastanneita pyydettiin kertomaan, mikä osallistumisessa on ollut hyödyllisintä heidän edustamilleen yrityksille. Seuraavassa on luettelo näistä esille nostetuista hyödyistä. Tässäkin kohtaa nousee esille erikseen näkyvyyden saanti.

- Apu rekrytoinneissa, messuille osallistuminen, yrityksen näkyville tuominen
- Koulutukset
- Olemisen vapaus- projekti
- Organisaation esilletuonti sekä koko alueen esille nosto.
- Rekrytapahtumissa saimme yrityksellemme lisää tunnettavuutta, vaikkakin harmillisesti osassa tapahtumista kohdeyleisöä oli vähän tai tapahtumapaikka ei ollut toimiva.
- Yrityksen ja sen työpaikkojen esilläpito, koulutukset

Kuva 5. Kuinka hyödylliseksi tilaisuus on koettu oman työn/organisaation kannalta? (kaikkiin tilaisuuksiin osallistuneet ja palautteen antaneet, n=111)



Kuva 6. Suositteletko hankkeen järjestämiin tilaisuuksiin osallistumista? (kaikkiin tilaisuuksiin osallistuneet ja palautteen antaneet, n=111).



Ohjaus- ja sidosryhmiä pyydettiin myös tuomaan esille **mahdolliset epäonnistumiset hankkeen vaikuttavuudessa ja tavoitteiden saavuttamisessa**. Seuraavassa on luokiteltu saatujen vastausten pohjalta tärkeimmät havainnot asiasta.

- Koko maakunnan näkökulmassa
 - » Epätasainen hyötyminen hankkeesta alueella.
 - » "Selkeys ja punainen lanka toiminnasta on rispaantunut eri alueille epätasaisesti."
 - » Laadullinen epätasaisuus henkilöstössä ja toiminnassa.
- Koronatilanne haittasi hankkeen toteutusta
 - » Hankkeessa ei voitu edistää kv-rekrytointeja, lukuun ottamatta osallistumista Espanjasta (Vetrea) toteutettuun hoitajarekrytointiin – työvoiman saatavuuteen siten haasteita.
 - » Hankkeen fyysinen jalkautuminen tapahtumiin ja tilaisuuksiin jäi puolitiehen koronarajoitusten tultua voimaan.
- Vetovoimatyö onnistui, mutta pitovoimapuoli jäi puolitiehen
 - » "Vetovoimatyö on vienyt suuren osan hankehenkilöstön ajasta ja voikin sanoa, että vetovoimapuoli onnistui, mutta pitovoimapuoli jäi vähän vajaaksi."
- Brändiin/markkinointiin liittyviä seikkoja
 - » "Hankkeessa olisi pitänyt tehdä vain hyviä sisältöjä, ei lähteä luomaan uutta aluebrändiä."
 - » "Markkinoinnissa olisi voinut hyödyntää yhteismarkkinoinnissa jo tehtyä työtä, eikä rakentaa täysin uutta."

Lisäksi ohjaus- ja sidosryhmien edustajat nostivat esille seuraavia yksittäisiä epäonnistumisia hankkeen vaikuttavuudessa ja tavoitteiden saavuttamisessa:

- Epäonnistuminen toimia muiden Pohjois-Savon alueen elinvoimaisuuden kehittämishankkeiden koordinoinnissa ("sateenvarjona")
- Toiminta-alueena Suomi liian suppea
- Kunnille olisi tarvittu muuttajapaketit
- "Onko onnistuttu konkreettisesti parantamaan työvoiman saatavuutta ja kehittämään kilpailukykyä? Mittaaminen ja arviointi on hankalaa".
- "Valitettavasti en tunnista tai tiedä yhtään tulosta tai toimenpidettä hankkeen tavoitteiden saavuttamiseksi. Joskus on vain uskallettava tunnustaa, että huti tuli ja jatkettava eteenpäin."

[SAVUTETTAVUUS](#) | [HYVINVOINTI JA KASVI](#) | [OSAAMINEN](#) | [MEDIAPANKKI](#)

HIGH LIGHTS

KUOPIO KEHITTYVÄ, KASVAA JA INNOSTAA

Kuopio on kaupunki, jota on upea historia ja selkeästi erottava maine, sekä selkeä visio kehityksestä tulevaisuudesta. Kuopio High Lights on sivusto joka kirkastaa visionneuvon ja ajattelunsaamisen taustan Kuopion alueen visioista, tärkeimmistä särkeistä, sijoitusmahdollisuuksista ja kehityshankkeista. Liity mukaan luomaan yhdessä tulevaisuuden Kuopiota.

SAVUTETTAVUUS

HYVINVOINTI JA KASVI

OSAAMINEN

KÄSIKIRJEKSET:

- Asemakaava - Kuopion Päätti**
Tarkastele alueen kaavaa ja sen vaikutuksia tulevaisuuden Kuopioon.
- Rakennuskäsi - Käsi**
Tutustu alueen rakennuskäsiin ja niiden vaikutuksiin.
- Kansainvälinen verkosto**
Tutustu alueen kansainvälinen verkostoon ja sen vaikutuksiin.

FAKTOJA:

15min valmistautuminen
310t kansainvälinen verkosto
2mrd€ investointi
alle2h valmistautuminen

LUELIÄS SAVUTETTAVUDESTA

VISIO: KUOPIO 20XX

KUOPIO KAUPUNKI

Visio on alueen uuden, korkealaatuisen ja modernin kaupunkiympäristön luominen. Kaupunki on alueen keskeinen osa ja sen kehittäminen on alueen tulevaisuuden avain.

LÄHIYMPÄRISTÖ

Visio on alueen uuden, korkealaatuisen ja modernin ympäristön luominen. Ympäristö on alueen keskeinen osa ja sen kehittäminen on alueen tulevaisuuden avain.

+12%

ALUEEN KASVU

+34%

TUOTOIN

+56%

INVESTOINTI

+78%

INNOVAATIOIN

+90%

TUOTOIN

[SAVUTETTAVUUS](#) | [HYVINVOINTI JA KASVI](#) | [OSAAMINEN](#) | [MEDIAPANKKI](#)

KUOPIO ALUE

MUUTTAJAKYSELY

OSALLISTU KYSELYYN
Tee muuttajakysely täältä

KUOPIO ALUE

ASUMINEN	MUUTTAJALLE	ALUEKOHISTA	ELÄNYKÄITÄ	KU.FB.TW.YT
Elänyt	Elänyt	Elänyt	Elänyt	Elänyt

Hankkeessa toteutettuja verkkosivustoja

kuopiohighlights.fi

olemisenvapaus.fi

kuopionalue.fi

futureinsavo.fi

Dpyzpe, nepezkaiime b Cabo!

futureinsavo.fi | **FUTURE IN SAVO** | **SAVGGROW** | **FUTURE SAVO**

JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISSUOSITUKSET

FUTURE SAVO -HANKKEESSA ON TOTEUTETTU runsaasti erilaisia toimenpiteitä (mm. kampanjoita, tilaisuuksia jne.), joilla on saavutettu iso määrä hankkeen kohde-ryhmää. Hankkeeseen mukaan saatujen pk-yritysten määrän tavoite on ylitetty reippaasti. Hankkeen toiminta näyttää hyvin aktiiviselta ja konkreettiselta tekemiseltä.

Hankkeen selvästi tärkein tulos on näkyvyyden paraneminen. Tämä nousee esille niin sidosryhmien kuin hankkeen kohde-ryhmänä olevien yritysten näkökulmista. Hankkeen toteuttamat kampanjat yms. toimenpiteet ovat edistäneet hyvin näkyvyyttä.

Hankkeen tavoitteena on myös vaikuttaa hankkeeseen osallistuvien yritysten liikevaihdon tai henkilöstön lisäykseen. Tämän mittarin toteumasta ei ole tässä arviointivaiheessa vielä tietoa, mutta arvioinnin oman tiedonhankinnan pohjalta nähdään, että hankkeeseen osallistuminen on parantanut yritysten työvoiman saatavuutta ja tuonut uusia työkaluja rekrytointiin.



Hankkeen aktiivinen, konkreettinen ja näkyvä toiminta on saanut kiitosta, mutta osa toimijoista ei tunnista tuloksia. Jatkossa tulee kiinnittää aiempaa enemmän huomiota toiminnan tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden osoittamiseen ja siitä viestimiseen, jotta tarve tämän tyyppisen veto- ja pitovoimatyön edistämiseksi tulee myös näkyvämmäksi.

Yritykset pitävät hankkeeseen osallistumisesta keskimäärin melko hyödyllisenä. Hanke on lisännyt yritysten näkökulmasta alueen ja yritysten tunnettuutta ja tarjonnut apua rekrytointiin. Kaikkein hyödyllisimmiksi hankkeen palveluiksi on koettu yritysten näkökulmasta Osaajia maailmalta sekä Some rekrytoinnin työkaluna -tilaisuudet. Lisäksi Olemisen vapaus -sivustoa on pidetty hyvin tarpeellisena.

Hankkeessa on saatu aikaan myös muita hyviä tuloksia, mistä osoituksena ovat HR-verkosto ja sen käynnistyminen, muuttajapalvelun rakentaminen sekä yhteistyön kehittyminen ja tiivistyminen veto- ja pitovoimatyössä alueella.

Hankkeen yhtenä isona tavoitteena on työvoiman saatavuuden parantaminen ja kilpailukyvyyn kehittäminen. Hanke on onnistunut melko hyvin työvoiman saatavuuden parantamisen edistämiseksi arvioinnin viestien perusteella. Luonnollisesti korona-epidemian alkaminen on vaikuttanut jarruttavasti hankkeen mahdollisuuksiin asiassa, mutta kokonaiskuva tavoitteen tämän osa-alueen suhteen värityy positiiviseksi. Kilpailukyvyyn kehittämisen tavoite näyttää olevan selvästi kaukaisempi siinä mielessä, että hankkeen vaikutusta on vaikeampi nähdä tällä osa-alueella ainakaan tässä vaiheessa.

Hankkeen toiminnalla on pyritty myös osaltaan tukemaan maakunnallisena tavoitteena olevaa pitkän aikavälin nettomuuton kääntämistä positiiviseksi. Tämä tavoite on

erittäin haasteellinen jo itsessään, eikä siinä mielessä ihmeitä, etteivät toimijat ole nähneet hankkeella laajemmin vaikutusta asiaan.

Arvioinnissa piirtyy kokonaisuudessaan kuva siitä, että hankkeen kautta tehty konkreettinen vetovoimatyö on ollut onnistunutta, mutta pitovoimapuolen työ on jäänyt vähemmälle huomiolle.

Tulosten saavuttamiseen on vaikuttanut jossain määrin heikentävästi se, että hankkeen toiminta ei ole toteutunut samalla intensiteetillä kaikilla alueilla. Kun hankkeen toimenpiteisiin on osallistuttu eri alueilta intressien ja mahdollisuuksien mukaan, tarkoittaa se samalla sitä, että vaikutuksetkin ovat pistemäisempiä. Positiivisena piirteenä tässä on puolestaan se, että asioita on voitu lähteä helpommin pilotoimaan yksittäisillä alueilla. Kokonaisuudessaan voidaan sanoa kuitenkin, että hankkeen maakunnallinen toteutus ei ole onnistunut kaikissa asioissa, mikä heijastuu myös vaikuttavuuteen.

Koronatilanne on haitannut hankkeen toteutusta ja vaikuttavuuden saavuttamista erityisesti rekrytointitoiminnan näkökulmasta. Hankkeessa ei ole voitu edistää kv-rekrytointeja siinä määrin kuin oli tavoitteena. Lisäksi hankkeen fyysinen jalkautuminen tapahtumiin ja tilaisuuksiin on jäänyt vähemmälle. Tällä on ollut siten vaikutuksensa hankkeen tavoitteisiin pääsemisessä. Toisaalta koronatilanne on pakottanut toimijoita kehittämään nopeasti digitaalisia valmiuksia ja keinoja ja hyödyntämään niitä.



3.2 MAAKUNNALLISEN VETOVOIMATYÖN JA TOIMIJOIDEN YHTEISTYÖ

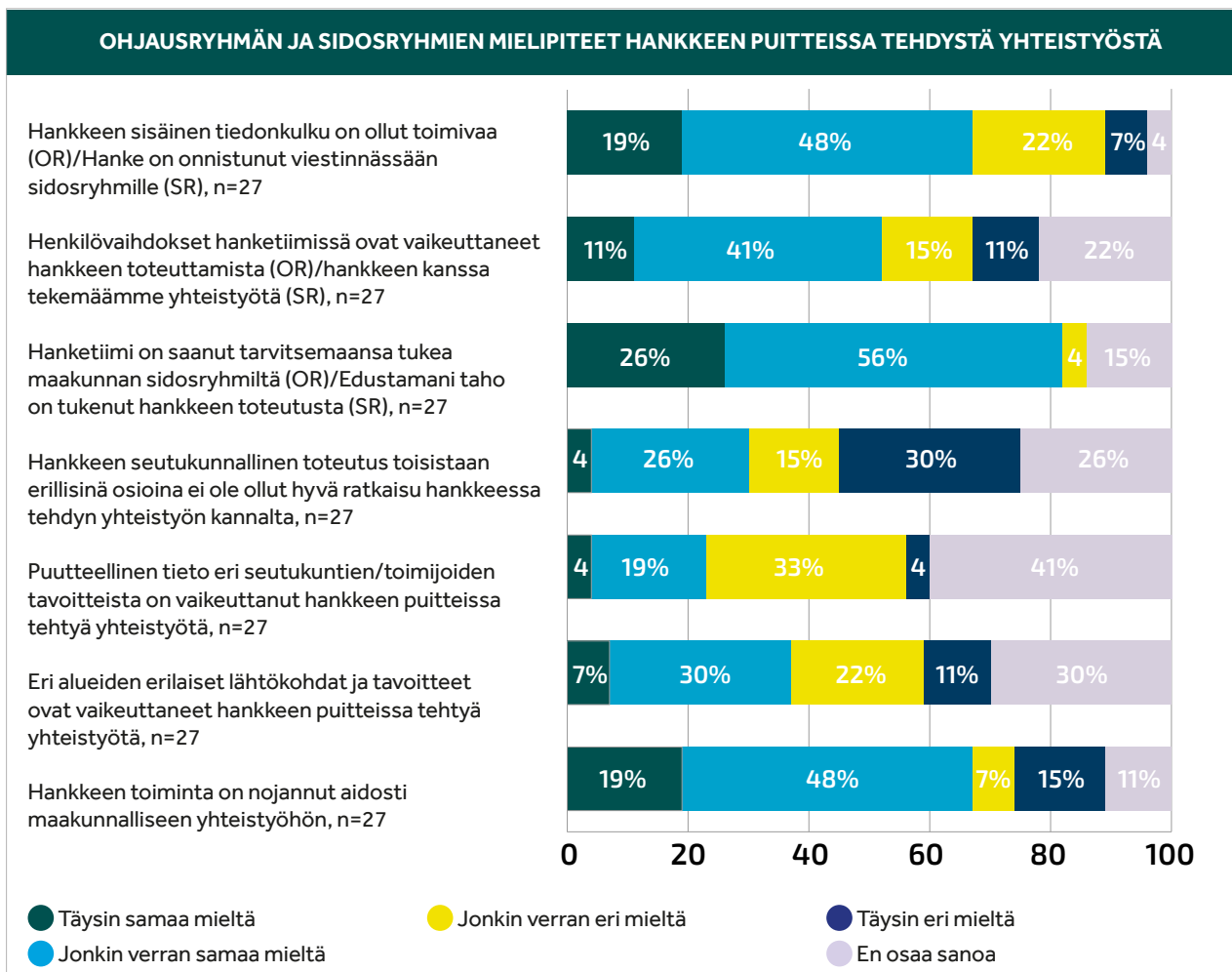
Arviointikysymykset

Hankkeen vaikuttavuus käytäntöjen ja toimintaprosessien näkökulmasta katsottuna

- Pitääkö toimivuuteen, työnjakoon ja tarpeeseen vastaavuuteen kiinnittää nykyistä enemmän huomiota?
- Jos vastaus on edelliseen kysymykseen kyllä, miten saadaan varmistettua, että niin kuntien, työnantajien, työnhakijoiden, kuin muidenkin toimintaan linkittyvien sidosryhmien intressit ja kehittämispanokset tulevat riittävällä tasolla huomioon otetuiksi?

Future Savo -hankkeen menestyksellä toteutus on suunniteltu tiiviin yhteistyön varaan. Hankkeen yhtenä tavoitteena on ollut rakentaa eri toimijoiden väliset yhteistyömallit maakunnan vetovoimaisuuden kehittämiseen sekä maakunnallisella tasolla että seuduittain. Hankkeen päätoteuttajana olevan lisalmen kaupungin kumppaneina hanketta ovat osatoteuttaneet Kuopion kaupunki, Kehitysyhtiö SavoGrow Oy ja Navitas Kehitys Oy eli hankkeen toteutusalueen keskeiset kaupungit ja kehittämissyhtiöt. Yhteistyön kannalta tärkeässä roolissa on ollut myös maakunnallinen vetovoimatyön johtoryhmä, jonka vetovastuu on kuulunut Kuopion kaupungille.

Kuva 7. Vastausjakaumat kysymykseen hankkeen puitteissa tehdystä yhteistyöstä. Väittämät, jotka vastaajan näkökulmasta riippuen ovat erilaiset, on merkitty tunnuksilla OR (=ohjausryhmä) ja SR (=sidosryhmä). (sidosryhmäkysely, n=21 & ohjausryhmäkysely ja -haastattelut, n=6).



Reilu kolmasosa vastaajista on sitä mieltä, että eri alueiden erilaiset lähtökohdat ja tavoitteet ovat vaikeuttaneet hankkeen puitteissa tehtyä yhteistyötä. Ohjausryhmässä ja sidosryhmien keskuudessa alueiden erilaisuuden ja yhteistyön toimivuuden yhteyttä pohdittiin mm. seuraavissa tarkentavissa kommentteissa:

- "Hankealueen toimijoiden välinen yhteistyö ei ole sujunut läheskään parhaalla mahdollisella tavalla. Johtunee paljolti alueiden erilaisista painopistealueistaan aluekehitystyössä."
- "Maakunnallinen yhteistyö ei varmastikaan ole helppo nakki. On vaikea sanoa, onko seutukunnallinen toteutusmalli edistänyt vai vaikeuttanut yhteistyön toteutumista. Seutukunnalliset toteutukset ovat kuitenkin käsittääkseni pystyneet auttamaan kunkin seudun todellisissa tarpeissa, mutta kenties tieto siitä, mitä muualla on tehty hankkeen puitteissa, olisi pitänyt jakaa hiukan laajemmin tiedoksi, sekä vahvistaa koko hankealueen sisäistä yhteenkuuluvuutta ja yhdessä menestymistä."
- "Seutujen erilaisista lähtökohdista johtuen hanke oli järkevä toteuttaa erillisinä osioina. Kaikilla oli kuitenkin sama tavoite mihin pyrittiin – keinot poikkesivat osittain. Hyviä toisella seudulla toteutettuja pilotteja voitiin toteuttaa myös toisilla seuduilla (esim. yritysten koulutus). Yhteistyö tiivistyi loppua kohden."

Ohjausryhmän jäsenet painottivat yleisempien **kommunikaation ja kokemusten vaihdon** ja **aikaansaadun yhteistyön ylläpitämisen** tärkeyden lisäksi erityisesti **vetovoimatyön johtoryhmän** merkitystä maakunnan yhteistyöfoorumina.

Ohjausryhmän tavoin myös sidosryhmien edustajat pitivät hankkeeseen liittyvässä yhteistyössä erityisen hyvänä **vuoropuhelua, yhteistyötä ja parhaiden käytänteiden jakamista** eri toimijoiden välillä.

JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISSUOSITUKSET

KOKO MAAKUNNAN KATTAVASSA KEHITTÄMISTYÖSSÄ mukana olevien osapuolten keskinäisen yhteistyön onnistuminen on ehdoton edellytys toiminnan onnistumiselle. Pohjois-Savossa maakunnan sisäinen eripura on kuitenkin jossain määrin heijastunut Future Savo -hankkeen toimintaan ja osa toimijoista on vienyt hanketta eteenpäin omia polkujaan. Varsinkin hankkeen alkupuoliskolla v. 2019 asiat kärjistyivät hankkeen sisällä niin paljon, että hankejohto päätti kutsua koolle kriisipalaverin. Palaverin tuloksena projektitiimin jäsenet ja heidän esimiehensä löysivät yhteisen sävelen ja pystyivät fokuoimaan tekemistään ja sopimaan työnjaosta. Nuo tulokset näkyivät seuraavassa v. 2020 itsearvioinnissa, jossa projektitiimi arvioi hankkeen toiminnan kehittyneen selvästi aiempaa paremmaksi keskeisillä yhteistyön osa-alueilla.



Itsearviointi on helppo ja toimiva tapa selvittää toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista sekä tunnistaa ongelmat ja kehittämiskohteet. Sitä voi suositella kaikille hankkeille. Future Savo -hankkeessa on kiitettävällä tavalla käytetty itsearviointia, sen perusteella tartuttu härkää sarvista ja haettu ratkaisuja ongelmakohtiin.

Future Savo -hankkeessa on vahvistettu yhteistyömuotoja, joiden varassa maakunnan kattavaa veto- ja pitovoimatyötä on tehty ja voidaan tehdä myös jatkossa. Hanke ei ole kuitenkaan pystynyt täysin lunastamaan sille asetettuja odotuksia alueen toimijoiden välisen yhteistyön kehittämisestä, vaan siinä näyttää olevan edelleen tehtävää. Myöskään kaikkia olennaisia osapuolia ei ole riittävästi saatu sitoutettua maakunnan yhteiseen veto- ja pitovoimatyöhön ja sen kehittämiseen.



Yhteistyön onnistuminen eri tahojen välillä vaatii toimivaa yhteydenpitoa, avointa vuorovaikutusta ja rakentavaa keskustelua. Osapuolten on myös pystyttävä tulemaan toisiaan vastaan ja haettava kiistakysymyksissä kompromisseja, joihin kaikki pystyvät sitoutumaan.

Yhteistyöhön liittyvien asioiden kohdalla arvioinnin tiedonhankinnassa saatu viesti on joiltakin osin ristiriitainen. Yhteistyön onnistumisessa nähtävistä haasteista huolimatta hankkeen sidosryhmät ovat tukeneet sen toteutusta ja hankkeen toiminnan koetaan kohtalaisen vahvasti nojanneen aitoon maakunnalliseen yhteistyöhön. Hanke on myös enimmäkseen onnistunut viestinnässään. Sen sijaan projektitiimissä tapahtuneet lukuisat henkilövaihdokset näyttävät vaikeuttaneen hankkeen toteutusta ja sen puitteissa tehtyä yhteistyötä. Samoin yhteistyön onnistumista näyttävät heikentäneen eri alueiden erilaiset lähtökohdat ja tavoitteet.

Käytännössä Future Savo -hankkeen toteutukseen liittyvässä yhteistyössä on ollut tärkeää eri toimijoiden mahdollisuus vuoropuheluun, kokemustenvaihtoon ja parhaiden käytänteiden jakamiseen. Yritysten mukaan hankkeen toiminta on myös ollut hyvin yrityslähtöistä. Muodollisempuna yhteistyöfoorumina maakunnallisen vetovoimatyön johtoryhmä on osoittautunut hankkeen toteutuksen aikana tärkeäksi ja sen toiminnan jatkaminen hankkeen päätyttyä näyttää tarpeelliselta. Myös HR-foorumitoimintaa on kiitetty hyväksi yhteistyömuodoksi eri työnantajatahojen henkilöstöasioihin liittyen.



Hankkeen toiminnan myötä eri aihepiirien ympärille rakentuneet yhteistyöverkostot ovat pääomaa, jonka pohjalta tulevia toimenpiteitä kannattaa suunnitella. On mahdollista, että olemassa oleviin verkostoihin turvaamalla voidaan tulevia kehittämistoimia käynnistää jo valmiiksi joitakin askelia edenneenä.



On suositeltavaa, että kehittämistoiminnan kannalta merkittävimmät toimijat ja eri seutujen edustajat keskustelisivat hankkeen päätyttyäkin maakunnan vetovoimasta ja myös miettivätkin, mitä vetovoiman lisäämiseksi pitäisi yhdessä tehdä. Jatkossa erityisesti yhteisen linjan muodostamisessa, yhteistyön käynnistämisessä ja johtamisessa vetovoimatyön johtoryhmällä voi olla iso rooli.



Vetovoimatyön johtoryhmän toiminnan jatkaminen ja tarvittaessa kokoonpanon vahvistaminen näyttää toimivalta keinolta varmistaa, että niin kuntien, työnantajien, työnhakijoiden, kuin muidenkin toimintaan linkittyvien sidosryhmien intressit ja kehittämispanokset tulevat riittävällä tasolla huomioon otetuiksi maakunnallisessa vetovoimatyössä.



HR-foorumitoimintaa kannattaa jatkaa ja kehittää edelleen.

Hei rakas!
Muutetaanko
Savoon?



Kuopion kaupungin kuvapankki

3.3 HANKKEEN SAAVUTTAMIEN TULOSTEN VAKIINNUTTAMISNÄKYMÄT

Arviointikysymykset

Hankkeen saavuttamien tulosten vakiinnuttamisnäkömät arviointijakson ja hankkeen päätyttyä

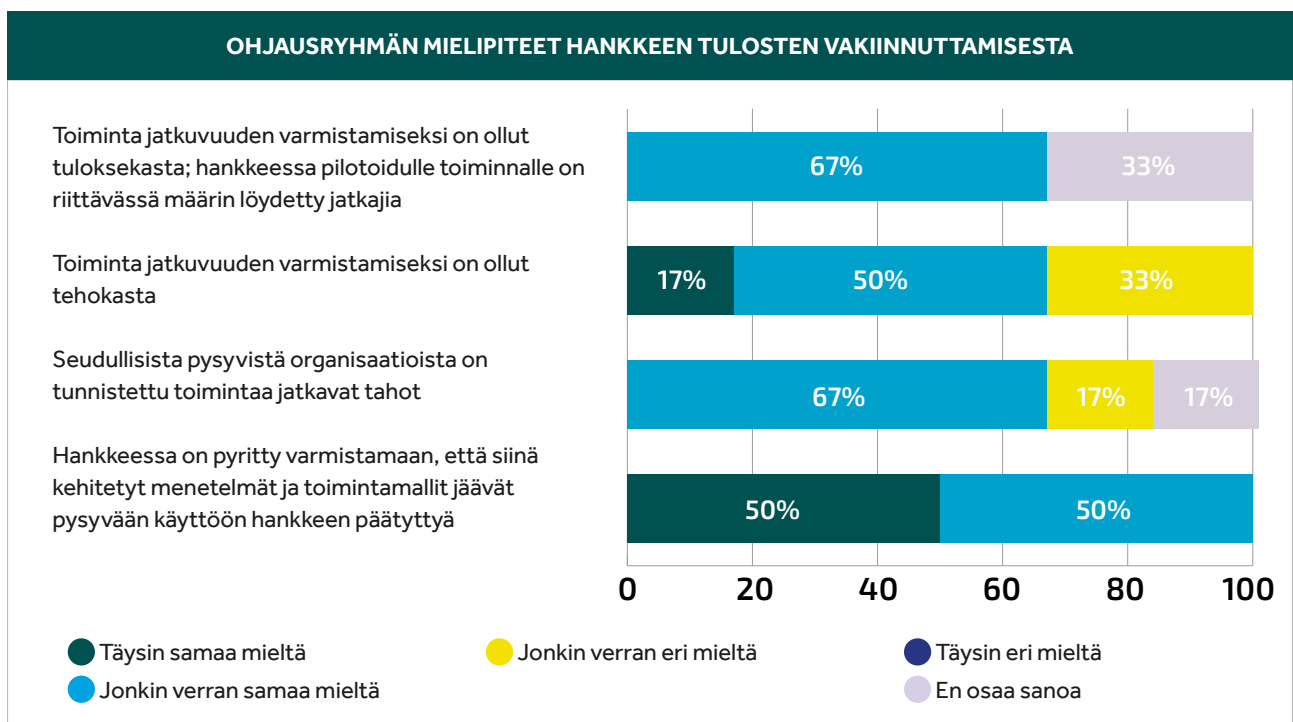
- Millaisilla prosesseilla hankkeen tuotosten hyödyntäminen ja levittäminen pyritään varmistamaan ja kuinka toimivia ne ovat, tai ovat olleet?
- Millä tasolla hankkeessa kehitettävät tuotteet, menetelmät ja toimintamallit on otettu hyötykäyttöön ja millä edellytyksillä ne ovat vakiinnutettavissa?

Future Savo -hankkeessa on pyritty varmistamaan jo alkuvaiheista lähtien asioiden jatkuvuus. Siihen on sisällytetty suunnitelma vetovastuun siirtämisestä pysyville organisaatioille hankkeen eri toiminnoista ja asiaa on käsitelty ohjausryhmässä sen ensimmäisestä kokouksesta lähtien. Käytössä on ollut taulukko, johon on listattu asiat ja missä vaiheessa kukin niistä siirtyy pysyväle toimijalle. Mahdollisia pysyviä toimijoita on sitten pyritty kartoittamaan hankkeen edetessä.

Ohjausryhmässä esitettyjen materiaalien mukaan seuraaville toiminnoille on saatu jatkaja varmistettua:

- Vetovoimatyön johtoryhmä >> Kuopion kaupunki
- Olemisenvapaus-sivuston ylläpito >> NewTech-hanke ja Sopian 2.0 -hanke.
- HR foorumin toiminta >> Iisalmen kaupunki
 - » (osatoteuttajat pyrkivät vakiinnuttamaan toiminnan alueilleen siten, että HR-verkoston jäsenet alkavat vuoroin ottamaan vastuun tilaisuuden järjestämisestä. Tilaisuuksia 3–4 vuodessa.)
- Kuopio Highlights /vaikuttavuusviestinnän alusta >> Kuopion kaupunki
- Muuttajapalvelu >> Kuopion kaupunki
- Asumisen palvelut >> kunnat
- Markkinointi & rekrykampanjat >> kaupungit ja hankkeet

Kuva 8. Vastausjakaumat kysymykseen hankkeen tulosten vakiinnuttamisesta (ohjausryhmäkysely, n=6).



Esille nostettiin seuraavia asioita:

- Näkyvyyden kannalta olennaisen olemisenvapaus-sivuston osalta pitää huolehtia, että kun Navitaksen NewTech-hanke kahden vuoden päästä päättyy, sivustolle pitää silloin löytää uusi kotipesä, ellei sen tilalle ole siihen mennessä kehitetty jotain muuta.
- Vetovoimatyön johtoryhmän tulee kokoontua riittävän suunnitelmallisesti ja säännöllisesti, jolloin siitä tulee myös toimiva orgaani, eikä se jää pelkäksi "kahvinjuontikerhoksi".
- HR-toimintaan liittyvät seutukunnalliset verkostot olisi saatava verkostoitumaan keskenäänkin. Tarkoitus myös on, että yritykset itse ottaisivat vastuun seutukunnallisten verkostojen koolle kutsumisesta kiertävällä vuorolla.

JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISSUOSITUKSET

FUTURE SAVO -HANKKEESSA ON PYRITTY varmistamaan jo hankkeen alkumetreiltä lähtien siinä saavutettavien tulosten jatkuvuus. Hankkeen eri toimintoja koskevan vetovastuun siirtämistä pysyville organisaatioille on myös käsitelty ohjausryhmässä sen ensimmäisestä kokouksesta lähtien. Hankehenkilöstö on käytännössä selvittänyt omilla tahoillaan eri intressiorganisaatioiden mielenkiintoa ja mahdollisuuksia toimintojen siirtoon. Työ näyttää osittain tuottaneen tulosta; muun muassa vetovoimatyön johtoryhmän, olemisenvapaus-sivuston ja maakunnallisen HR-foorumitoiminnan osalta jatkajat ovat löytyneet. Tosin sivuston ylläpidosta tulee tässä vaiheessa vastaamaan hanke, ei pysyvä organisaatio, kuten oli tavoitteena.



Tässä vaiheessa näyttää siltä, että olemisenvapaus-sivuston pysyvän ylläpitäjän ja kehittäjän etsintää kannattaa jatkaa. Hanketoimijan vetovastuu sivustosta on vain väliaikainen ratkaisu. Mikäli vielä NewTech-hanke pystyy kehittämään sivustoa, sen arvo kasvaa edelleen nykyisestä.



HR-foorumitoiminnan jatko eri seutukunnilla toimivien verkostojen keskinäiseksi verkottamiseksi vaatii vielä ponnisteluja. Myöskään toiminnan siirtämistä yritysten vetovastuulle ei vielä ole varmistettu.

Kaikkia hankkeessa kehitettyjä menetelmiä ja toimintamalleja ei ole luonnollisesti edes ajateltu pysyviksi, vaan asiaa on hankkeessa lähestytty kokeilujen ja saatujen kokemusten pohjalta. Pysyviksi toiminnoiksi on haluttu siirtää ne, jotka on koettu säilyttämisen arvoisiksi. Tuo arvio jatkamisen tarpeellisuudesta on pitänyt vastaavalla tavalla löytyä myös toiminnon vastaanottajapäässä. Vastaanottajan on myös pitänyt arvottaa toiminnasta saatava hyöty vähintään siihen uhrattavaa panostusta vastaavaksi. Kaiken tämän perustana on vastaanottajaorganisaation sitoutuminen hankkeen tavoitteisiin ja siihen, mihin siirrettävällä toiminnolla pyritään.

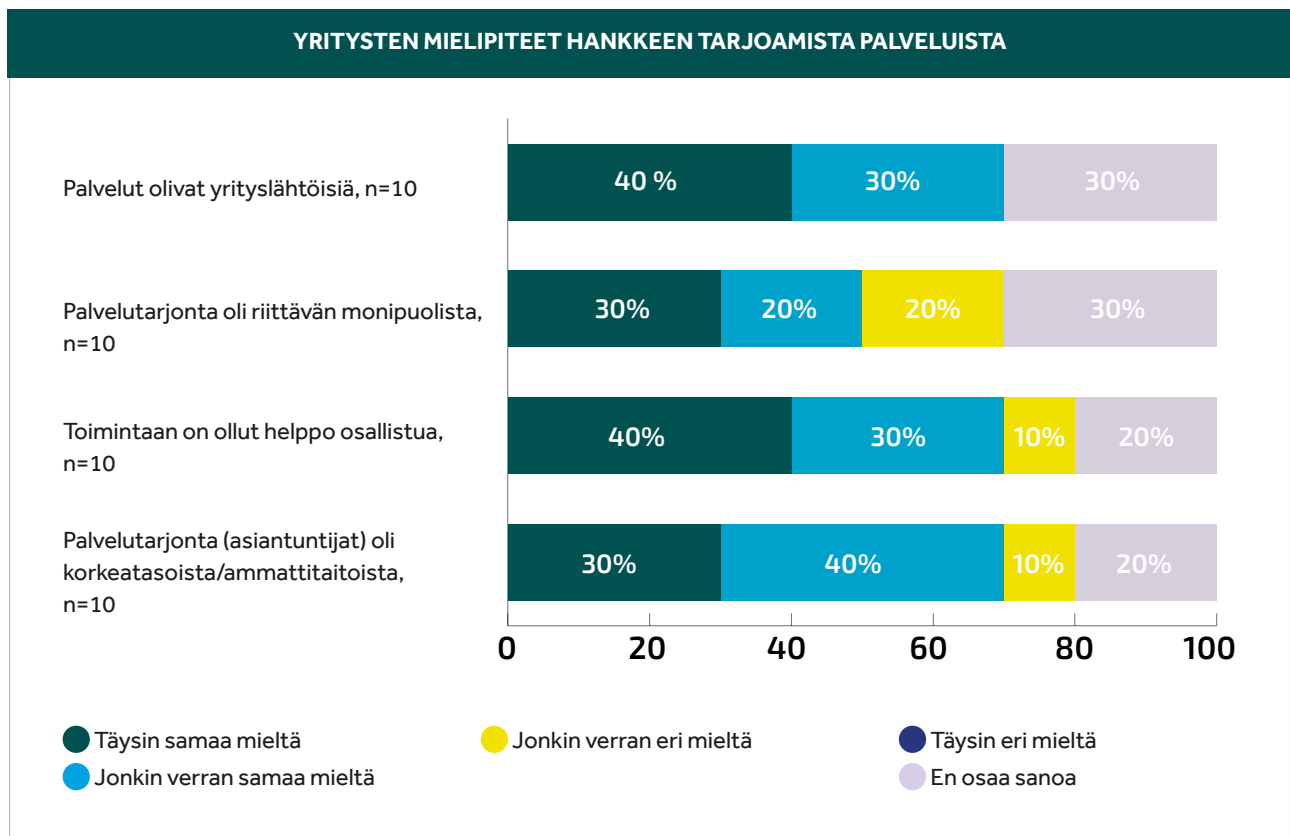
3.4 TOIMIJOIDEN NÄKEMYKSIÄ HAASTEISTA JA KEHITTÄMISTARPEISTA

Molemmissa ryhmissä nähdään jo hankkeen **perustehtävä haasteelliseksi**, sillä ”työvoiman saatavuuteen ja muuttoliikkeeseen, ihmisten sijaintipäätöksiin, on vaikea vaikuttaa” ja varsinkin hankkeen toteutusai- kana konkreettisia tuloksia näiden pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseksi on vaikea nähdä. Kun tähän yhdistyy **seutujen erilaisuus ja sen myötä vetovoimatyön erilaiset lähtökohdat, jotka vaikeut- tivat yhteisen näkyvyyden ja viestin löytämistä ja yhdessä hyväksymistä**, hankkeen onnistuminen tehtävässään on näyttäytynyt vastaajien mielestä entistä hankalammalta.

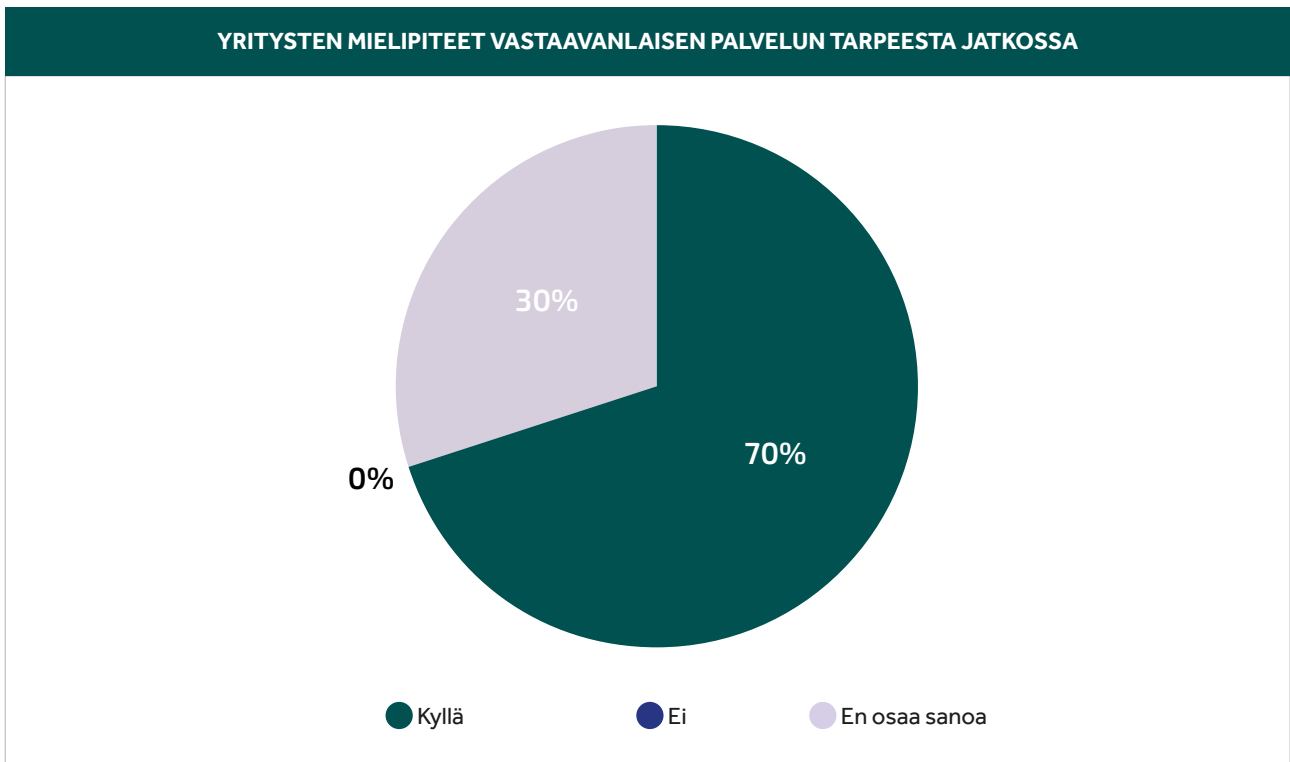
Ohjausryhmän ja sidosryhmien muut huomiot hankkeen suurimmista ongelmista olivat:

- kampanjoiden irrallisuus toimijoiden perustoiminnasta, minkä nähtiin myös vaikeuttavan niiden kytkemistä pysyväksi toiminnaksi
- erottuminen muusta markkinoinnista
- hyviksi havaittujen toimenpiteiden vakinaistaminen ilman hankerahoitusta
- koronatilanteen vaikutukset kansainväliseen rekrytointiin
- kuntiin tehtyjen kontaktikäyntien ja käytännön toiminnan epäsuhta; lupaukset eivät ole realisoituneet.

Kuva 9. Yritysten mielipiteet hankkeen tarjoamista palveluista (yrityskysely, n=10).



Kuva 10. Yritysten mielipiteet vastaavanlaisen palvelun tarpeesta jatkossa (yrityskysely, n=10).



Sidosryhmä- ja yrityskyselyissä saatiin vastaajilta myös vapaata palautetta, jossa annettiin sekä ruusuja että risuja hankkeen toiminnasta. Parhaiten saatu palaute ilmenee suorista lainauksista:

- "Alun hienoisen käynnistymiskankeuden jälkeen yhteistyö on toiminut hyvin. Tämä on ollut tärkeä ja hyvä hanke."
- "Hankkeessa oli onnistumisia ja muutamia aktiivisia hanketyöntekijöitä. Koko hanketiimi olisi pitänyt saada samaan iskuun ja siinä hankkeen johto ei onnistunut."
- "Hankkeet voivat pahimmillaan sotkea markkinan hetkeksi tarjoamalla olemassa olevasta poikkeavia linjauksia, joilla ei ole jatkuvuutta. Alueen vetovoiman kehittäminen on pitkäjänteistä ja systemaattisuutta vaativaa työtä."
- "Kiitokset tekijöille, hyvää työtä teette!"
- "Kiitos, tällaista yhteistoimintaa lisää!"
- "Panostetaan jatkossa suunnitteluun ja kohdealueen osallistamiseen enemmän. Tämä oli paha epäonnistuminen, mutta ei lannistuta."
- "Tarkkuutta rekrytointiin, hankkeita ei saa käyttää suojatyöpaikkojen luomiseen henkilöille, jotka eivät sitoudu työskentelemiseen tavoitteiden saavuttamiseksi."
- "Tsemppiä hankkeen päättämiseen ja jatkoaskelten käynnistämiseen!"
- "Yksi parhaista tämän tyyppisistä hankkeista mitä olen nähnyt. Ehdottomasti jatkoon!"

JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISSUOSITUKSET

FUTURE SAVO -HANKKEEN TOIMINNALLE ison haasteen on muodostanut jo hankkeen perustehtävä eli vaikuttaminen ihmisten asuinpaikkavalintoihin. Muiksi hankkeen toteutuksen suurimmiksi ongelmiksi näyttävät osoittautuneen toteutusalueen seutukuntien erilaisuus, kompromissihaluttomuus ja puutteet sitoutumisessa yhteisiin ratkaisuihin sekä henkilöstön vaihtuvuus.

Arvioinnin oman tiedonhankinnan perusteella jatkossa vastaavanlaisessa toiminnassa tulisi enemmän kiinnittää huomiota kohdealueen toimijoiden osallistamiseen jo hankkeen suunnitteluvaiheessa, jolloin myös hankkeen kipukohtat olisi ratkaistava, kuntien ja hankeosapuolten sitouttamiseen sekä vahvemman yhteyden luomiseen organisaatioiden perustoimintoihin ja rakenteisiin. Kehittämisingenkeissä esitettiin myös tarve koko alueen tasapuoliseen kehittämiseen ja toimenpiteiden toteuttamiseen koko hankealueella. Koko maakunnan markkinointia tarvitaan ja riittävällä volyyymilla toteutettuna työllä on mahdollisuus saada myös vaikuttavuutta.



Pohjois-Savon markkinoiminen keskuskaupungin (maakunnan yhteismarkkinointi) tai seutukaupungin (Future Savo) vetämänä on osoittautunut ongelmalliseksi. Yksi vaihtoehto maakunnan laajuisen veto- ja pitovoimatyön toteuttamisessa voisi olla, että maakunnan liitto ottaisi itselleen suurempaa roolia nyt käytössä olleen kaupunkivetoisen toiminnan sijaan. Varsinkin maakunnallisessa vetovoimatyössä sen kokoava rooli olisi luonteva. Se olisi myös riittävän neutraali ja puolueeton toimija. Se ei myöskään poissulje sitä, että kunnat ja kaupungit tekisivät myös omia markkinointiponnistelujaan.

Hankkeeseen osallistuneissa yrityksissä suhtaudutaan hankkeen palveluihin kaiken kaikkiaan myönteisesti. Yrityksissä nähdään myös, että vastaavanlaisia palveluja tarvitaan myös jatkossa.



Haapaniemen matkailu, Iisalmi Region kuvapankki



Leppävirran seikkailupuisto Leppis, Navitas Kehitys kuvapankki



Äyskoski, Tervo, SavoGrow kuvapankki



Iisalmi Region kuvapankki



Sonkajärvi, Iisalmi Region kuvapankki

"Pohjois-Savo tarjoaa mahdollisuuden ainekset samaan pakettiin. Puhtaan kaunis luonto, myönteisesti maailmaan suhtautuvat ihmiset sekä monipuoliset työ- ja vapaa-ajanviettomahdollisuudet odottavat uusia uteliaita unelmiensa tekijöitä. Yhteinen tekemisen meininki siivittää aluetta kasvuun."



Sonkajärvi, Iisalmi Region kuvapankki

4

YHTEENVETO JOHTOPÄÄTÖKSISTÄ JA SUOSITUKSISTA

4.1 HANKKEEN TOIMINTA JA VAIKUTTAVUUS

Future Savo -hankkeessa on toteutettu runsaasti erilaisia toimenpiteitä (mm. kampanjoita, tilaisuuksia jne.), joilla on saavutettu iso määrä hankkeen kohderyhmää. Hankkeeseen mukaan saatujen pk-yritysten määrän tavoite on ylitetty reippaasti. Hankkeen toiminta näyttää hyvin aktiiviselta ja konkreettiselta tekemiseltä.

Hankkeen selvästi tärkein tulos on näkyvyyden paraneminen. Tämä nousee esille niin sidosryhmien kuin hankkeen kohderyhminä olevien yritysten näkökulmista. Hankkeen toteuttamat kampanjat yms. toimenpiteet ovat edistäneet hyvin näkyvyyttä.

Hankkeen tavoitteena on myös vaikuttaa hankkeeseen osallistuvien yritysten liikevaihdon tai henkilöstön lisäykseen. Tämän mittarin toteumasta ei ole tässä arviointivaiheessa vielä tietoa, mutta arvioinnin oman tiedonhankinnan pohjalta nähdään, että hankkeeseen osallistuminen on parantanut yritysten työvoiman saatavuutta ja tuonut uusia työkaluja rekrytointiin.



Hankkeen aktiivinen, konkreettinen ja näkyvä toiminta on saanut kiitosta, mutta osa toimijoista ei tunnista tuloksia. Jatkossa tulee kiinnittää aiempaa enemmän huomiota toiminnan tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden osoittamiseen ja siitä viestimiseen, jotta tarve tämän tyyppisen veto- ja pitovoimatyön edistämiseksi tulee myös näkyvämmäksi.

Yritykset pitävät hankkeeseen osallistumisesta keskimäärin melko hyödyllisenä. Hanke on lisännyt yritysten näkökulmasta alueen ja yritysten tunnettuutta ja tarjonnut apua rekrytointiin. Kaikkein hyödyllisimmiksi hankkeen palveluiksi on koettu yritysten näkökulmasta Osaajia maailmalta sekä Some rekrytointin työkaluna -tilaisuudet. Lisäksi Olemisen vapaus -sivustoa on pidetty hyvin tarpeellisena.

Hankkeessa on saatu aikaan myös muita hyviä tuloksia, mistä osoituksena ovat HR-verkosto ja sen käynnistyminen, muuttajapalvelun rakentaminen sekä yhteistyön kehittyminen ja tiivistyminen veto- ja pitovoimatyössä alueella.

Hankkeen yhtenä isona tavoitteena on työvoiman saatavuuden parantaminen ja kilpailukyvyn kehittäminen. Hanke on onnistunut melko hyvin työvoiman saatavuuden parantamisen edistämiseksi arvioinnin viestien perusteella. Luonnollisesti koronaepidemian alkaminen on vaikuttanut jarruttavasti hankkeen mahdollisuuksiin asiassa, mutta kokonaiskuva tavoitteen tämän osa-alueen suhteen väritytty positiiviseksi. Kilpailukyvyn kehittämisen tavoite näyttää olevan selvästi kaukaisempi siinä mielessä, että hankkeen vaikutusta on vaikeampi nähdä tällä osa-alueella ainakaan tässä vaiheessa.

Hankkeen toiminnalla on pyritty myös osaltaan tukemaan maakunnallisena tavoitteena olevaa pitkän aikavälin nettomuuton kääntämistä positiiviseksi. Tämä tavoite on erittäin haasteellinen jo itsessään, eikä siinä mielessä ihmetytä, etteivät toimijat ole nähneet hankkeella laajemmin vaikutusta asiaan.

Arvioinnissa piirtyy kokonaisuudessaan kuva siitä, että hankkeen kautta tehty konkreettinen vetovoimatyö on ollut onnistunutta, mutta pitovoimapuolen työ on jäänyt vähemmälle huomiolle.

Tulosten saavuttamiseen on vaikuttanut jossain määrin heikentävästi se, että hankkeen toiminta ei ole toteutunut samalla intensiteetillä kaikilla alueilla. Kun hankkeen toimenpiteisiin on osallistuttu eri alueilta intressien ja mahdollisuuksien mukaan, tarkoittaa se samalla sitä, että vaikutuksetkin ovat pistemäisempiä. Positiivisena piirteenä tässä on puolestaan se, että asioita on voitu lähteä helpommin pilotoimaan yksittäisillä alueilla. Kokonaisuudessaan voidaan sanoa kuitenkin, että hankkeen maakunnallinen toteutus ei ole onnistunut kaikissa asioissa, mikä heijastuu myös vaikuttavuuteen.

Koronatilanne on haitannut hankkeen toteutusta ja vaikuttavuuden saavuttamista erityisesti rekrytointitoiminnan näkökulmasta. Hankkeessa ei ole voitu edistää kv-rekrytointeja siinä määrin kuin oli tavoitteena. Lisäksi hankkeen fyysinen jalkautuminen tapahtumiin ja tilaisuuksiin on jäänyt vähemmälle. Tällä on ollut siten vaikutuksensa hankkeen tavoitteisiin pääsemisessä. Toisaalta koronatilanne on pakottanut toimijoita kehittämään nopeasti digitaalisia valmiuksia ja keinoja ja hyödyntämään niitä.

Kokonaisarvio hankkeen puitteissa tehdystä maakunnallisesta vetovoimatyöstä



Kokonaisarvio hankkeen puitteissa tehdystä maakunnallisesta pitovoimatyöstä



4.2 MAAKUNNALLISEN VETOVOIMATYÖN JA TOIMIJOIDEN YHTEISTYÖ

Koko maakunnan kattavassa kehittämistyössä mukana olevien osapuolten keskinäisen yhteistyön onnistuminen on ehdoton edellytys toiminnan onnistumiselle. Pohjois-Savossa maakunnan sisäinen eripura on kuitenkin jossain määrin heijastunut Future Savo -hankkeen toimintaan ja osa toimijoista on vienyt hanketta eteenpäin omia polkujaan. Varsinkin hankkeen alkupuoliskolla v. 2019 asiat kärjistyivät hankkeen sisällä niin paljon, että hankejohto päätti kutsua koolle kriisipalaverin. Palaverin tuloksena projektitiimin jäsenet ja heidän esimiehensä löysivät yhteisen sävelen ja pystyivät fokusoimaan tekemistään ja sopimaan työnjaosta. Nuo tulokset näkyivät seuraavassa v. 2020 itsearvioinnissa, jossa projektitiimi arvioi hankkeen toiminnan kehittyneen selvästi aiempaa paremmaksi keskeisillä yhteistyön osa-alueilla.



Itsearviointi on helppo ja toimiva tapa selvittää toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista sekä tunnistaa ongelmat ja kehittämiskohteet. Sitä voi suositella kaikille hankkeille. Future Savo -hankkeessa on kiitettävällä tavalla käytetty itsearviointia, sen perusteella tartuttu härkää sarvista ja haettu ratkaisuja ongelmakohtiin.

Future Savo -hankkeessa on vahvistettu yhteistyömuotoja, joiden varassa maakunnan kattavaa veto- ja pitovoimatyötä on tehty ja voidaan tehdä myös jatkossa. Hanke ei ole kuitenkaan pystynyt täysin lunastamaan sille asetettuja odotuksia alueen toimijoiden välisen yhteistyön kehittämisestä, vaan siinä näyttää olevan edelleen tehtävää. Myöskään kaikkia olennaisia osapuolia ei ole riittävästi saatu sitoutettua maakunnan yhteiseen veto- ja pitovoimatyöhön ja sen kehittämiseen.



Yhteistyön onnistuminen eri tahojen välillä vaatii toimivaa yhteydenpitoa, avointa vuorovaikutusta ja rakentavaa keskustelua. Osapuolten on myös pystyttävä tulemaan toisiaan vastaan ja haettava kiistakysymyksissä kompromisseja, joihin kaikki pystyvät sitoutumaan.

Yhteistyöhön liittyvien asioiden kohdalla arvioinnin tiedonhankinnassa saatu viesti on joiltakin osin riskitaitainen. Yhteistyön onnistumisessa nähtävistä haasteista huolimatta hankkeen sidosryhmät ovat tukeneet sen toteutusta ja hankkeen toiminnan koetaan kohtalaisen vahvasti nojanneen aitoon maakunnalliseen yhteistyöhön. Hanke on myös enimmäkseen onnistunut viestinnässään. Sen sijaan projektitiimissä tapahtuneet lukuisat henkilövaihdokset näyttävät vaikeuttaneen hankkeen toteutusta ja sen puitteissa tehtyä yhteistyötä. Samoin yhteistyön onnistumista näyttävät heikentäneen eri alueiden erilaiset lähtökohdat ja tavoitteet.

Käytännössä Future Savo -hankkeen toteutukseen liittyvässä yhteistyössä on ollut tärkeää eri toimijoiden mahdollisuus vuoropuheluun, kokemustenvaihtoon ja parhaiden käytänteiden jakamiseen. Yritysten mukaan hankkeen toiminta on myös ollut hyvin yrityslähtöistä. Muodollisempina yhteistyöfoorumina maakunnallisen vetovoimatyön johtoryhmä on osoittautunut hankkeen toteutuksen aikana tärkeäksi ja sen toiminnan jatkaminen hankkeen päätyttyä näyttää tarpeelliselta. Myös HR-foorumitoimintaa on kiitetty hyväksi yhteistyömuodoksi eri työnantajatahojen henkilöstöasioihin liittyen.



Hankkeen toiminnan myötä eri aihepiirien ympärille rakentuneet yhteistyöverkostot ovat pääoma, jonka pohjalta tulevia toimenpiteitä kannattaa suunnitella. On mahdollista, että olemassa oleviin verkostoihin turvaamalla voidaan tulevia kehittämistoimia käynnistää jo valmiiksi joitakin askelia edenneenä.



On suositeltavaa, että kehittämistoiminnan kannalta merkittävimmät toimijat ja eri seutujen edustajat keskustelisivat hankkeen päätyttyäkin maakunnan vetovoimasta ja myös mieltisivät, mitä vetovoiman lisäämiseksi pitäisi yhdessä tehdä. Jatkossa erityisesti yhteisen linjan muodostamisessa, yhteistyön käynnistämisessä ja johtamisessa vetovoimatyön johtoryhmällä voi olla iso rooli.



Vetovoimatyön johtoryhmän toiminnan jatkaminen ja tarvittaessa kokoonpanon vahvistaminen näyttää toimivalta keinolta varmistaa, että niin kuntien, työnantajien, työnhakijoiden, kuin muidenkin toimintaan linkittyvien sidosryhmien intressit ja kehittämispanokset tulevat riittävällä tasolla huomioon otetuiksi maakunnallisessa vetovoimatyössä.



HR-foorumitoimintaa kannattaa jatkaa ja kehittää edelleen.



4.3 HANKKEEN SAAVUTTAMIEN TULOSTEN VAKIINNUTTAMISNÄKYMÄT

Future Savo -hankkeessa on pyritty varmistamaan jo hankkeen alkumetreiltä lähtien siinä saavutettavien tulosten jatkuvuus. Hankkeen eri toimintoja koskevan vetovastuun siirtämistä pysyville organisaatioille on myös käsitelty ohjausryhmässä sen ensimmäisestä kokouksesta lähtien. Hankehenkilöstö on käytännössä selvittänyt omilla tahoillaan eri intressiorganisaatioiden mielenkiintoa ja mahdollisuuksia toimintojen siirtoon. Työ näyttää osittain tuottaneen tulosta; muun muassa vetovoimatyön johtoryhmän, olemisenvapaus-sivuston ja maakunnallisen HR-foorumitoiminnan osalta jatkajat ovat löytyneet. Tosin sivuston ylläpidosta tulee tässä vaiheessa vastaamaan hanke, ei pysyvä organisaatio, kuten oli tavoitteena.



Tässä vaiheessa näyttää siltä, että olemisenvapaus-sivuston pysyvän ylläpitäjän ja kehittäjän etsintää kannattaa jatkaa. Hanketoimijan vetovastuu sivustosta on vain väliaikainen ratkaisu. Mikäli vielä NewTech-hanke pystyy kehittämään sivustoa, sen arvo kasvaa edelleen nykyisestä.



HR-foorumitoiminnan jatko eri seutukunnilla toimivien verkostojen keskinäiseksi verkottamiseksi vaatii vielä ponnisteluja. Myöskään toiminnan siirtämistä yritysten vetovastuulle ei vielä ole varmistettu.

Kaikkia hankkeessa kehitettyjä menetelmiä ja toimintamalleja ei ole luonnollisesti edes ajateltu pysyviksi, vaan asiaa on hankkeessa lähestytty kokeilujen ja saatujen kokemusten pohjalta. Pysyviksi toiminnoiksi on haluttu siirtää ne, jotka on koettu säilyttämisen arvoisiksi. Tuo arvio jatkamisen tarpeellisuudesta on pitänyt vastaavalla tavalla löytyä myös toiminnon vastaanottajapäässä. Vastaanottajan on myös pitänyt arvottaa toiminnasta saatava hyöty vähintään siihen uhrattavaa panostusta vastaavaksi. Kaiken tämän perustana on vastaanottajaorganisaation sitoutuminen hankkeen tavoitteisiin ja siihen, mihin siirrettävällä toiminnolla pyritään.

Arvio hankkeen tulosten vakiinnuttamisnäkyistä



4.4 TOIMIJOIDEN NÄKEMYKSIÄ HAASTEISTA JA KEHITTÄMISTARPEISTA

Future Savo -hankkeen toiminnalle ison haasteen on muodostanut jo hankkeen perustehtävä eli vaikuttaminen ihmisten asuinpaikkavalintoihin. Muiksi hankkeen toteutuksen suurimmiksi ongelmiksi näyttävät osoittautuneen toteutusalueen seutukuntien erilaisuus, kompromissihaluttomuus ja puutteet sitoutumisessa yhteisiin ratkaisuihin sekä henkilöstön vaihtuvuus.

Arvioinnin oman tiedonhankinnan perusteella jatkossa vastaavanlaisessa toiminnassa tulisi enemmän kiinnittää huomiota kohdealueen toimijoiden osallistamiseen jo hankkeen suunnitteluvaiheessa, jolloin myös hankkeen kipukohdat olisi ratkaistava, kuntien ja hankeosapuolten sitouttamiseen sekä vahvemman



Kuopion satama, Kuopion kaupungin kuvapankki

"Pohjois-Savon asukkailla on mahdollisuus omanlaiseen elämään luonnon keskellä, ihmisten ympäröimänä. Alue tarjoaa uniikkeja mahdollisuuksia asumiseen, opiskeluun ja kansainväliseen yrityselämään. Täällä eletään pilke silmäkulmassa ja pusketaan yhdessä hommia eteenpäin huumorin saattelemana. Jokainen saa olla juuri sellainen kuin on."



Kuopion kaupungin kuvapankki



Pielavesi, SawoGrow kuvapankki



Kotaharju, Sonkajärvi,
Iisalmi Region kuvapankki

yhteyden luomiseen organisaatioiden perustoimintoihin ja rakenteisiin. Kehittämisingenkeissä esitettiin myös tarve koko alueen tasapuoliseen kehittämiseen ja toimenpiteiden toteuttamiseen koko hanke-alueella. Koko maakunnan markkinointia tarvitaan ja riittäväällä volyyymilla toteutettuna työllä on mahdollisuus saada myös vaikuttavuutta.



Pohjois-Savon markkinointi keskuskaupungin (maakunnan yhteismarkkinointi) tai seutu-kaupungin (Future Savo) vetämänä on osoittautunut ongelmalliseksi. Yksi vaihtoehto maakunnan laajuisen veto- ja pitovoimatyön toteuttamisessa voisi olla, että maakunnan liitto ottaisi itselleen suurempaa roolia nyt käytössä olleen kaupunkivetoisen toiminnan sijaan. Varsinkin maakunnallisessa vetovoimatyössä sen kokoava rooli olisi luonteva. Se olisi myös riittävän neutraali ja puolueeton toimija. Se ei myöskään poissulje sitä, että kunnat ja kaupungit tekisivät myös omia markkinointiponnistelujaan.

Hankkeeseen osallistuneissa yrityksissä suhtaudutaan hankkeen palveluihin kaiken kaikkiaan myönteisesti. Yrityksissä nähdään myös, että vastaavanlaisia palveluja tarvitaan myös jatkossa.

4.5 FUTURE SAVO VERROKITARKASTELUSSA

Lapissa toteutettava veto- ja pitovoimatyö toimii hyvänä verrokkina Future Savo -hankkeen toteuttamalle työlle. Niin Lapissa kuin Pohjois-Savossakin veto- ja pitovoimatyötä tekevät useat toimijat. Ehkä merkittävimpänä erona alueiden välillä voidaan pitää sitä, että Lapissa vetovoimapuolella toimii voittoa tavoittelematon, Lapin Yrittäjien, kuntien ja korkeakoulujen omistama Lapin yhteinen markkinointi- ja viestintätalo. Tämä resurssi näkyy selvästi vetovoimatyössä ja alueen brändäyksessä. Pohjois-Savossa ei ole vastaavaa organisaatiota ja panostusta. Lisäksi Lapin liitolla on parhaillaan merkittävä rooli veto- ja pitovoimatyön yhteen vetämiseksi ja rakentamiseksi kohti seuraavaa tasoa.

Tässä tehtävässä Lapin veto- ja pitovoimatyön ja Future Savon tekemän veto- ja pitovoimatyön samanaikaisessa tarkastelussa on syytä muistaa, että havainnot perustuvat saatavilla olleeseen aineistoon, eikä verrokitarkasteluun ole ollut mahdollista käyttää isommin resursseja. Havainnot ovat siten luonteeltaan alustavia ja suuntaa-antavia.

Molemmilla alueilla (Lappi ja Pohjois-Savo) samansuuntaista:

- Kohdistuu hyvin pitkälle samoihin teemoihin; yhteisiä teemoja ovat elinkeino-, osaja- ja asukas-markkinointi.
- Veto- ja pitovoimatyön näkökulmasta matala hierarkkinen rakenne ja toimijat tunnetaan >> antaa hyvän mahdollisuuden joustavalle yhteistyölle.
- Kehittämistyölle tarjolla hyvin kehittämisrahaa (erityisesti EAKR, ESR).
- Molemmilla alueilla pitovoimatyö näyttäisi jääneen vähemmälle.
- Kehittämistoimenpiteisiin osallistuminen ns. kampanjakohtaista.
- Maakunnallista veto- ja pitovoimatyötä selvästi koordinoiva taho puuttuu. Toisaalta isommilla kunnilla/toimijoilla mahdollisuudet ja tarve tehdä omaa veto- ja pitovoimatyötä.
- Kuntataloustilanne asettaa työlle haasteita. Samoin koronaepidemia.

Future Savon toimintamallin vahvuuksina voidaan pitää (yllä mainittujen vahvuuksien lisäksi):

- Hanketoimijoiden läsnäolo eri puolilla maakuntaa.
- Useiden toimijoiden yhteinen hanke: vähentää päällekkäisyyksiä ja antaa mahdollisuudet testata

erilaisia asioita ja monistaa hyviä käytäntöjä.

- Tulosten jatkuvuuteen kiinnitetty vahvasti huomiota koko prosessin ajan.
- Koronaepidemia ei ole vaikuttanut yhtä vahvasti alueen elinkeinoihin, yrityksiä mukana aktiivisesti toiminnassa mm. onnistunut HR-foorumitoiminta. Toimialarakenne antaa paremmat edellytykset toimia koronatilanteessakin.

Missä olisi kehitettävää:



Pohjois-Savossa vaikuttaisi olevan enemmän intressiristiriitoja kehittämistoimenpiteiden valinnoissa ja suuntaamisessa. Lapista syntyy kuva, että alueellisiin intresseihin liittyvät haasteet on onnistuttu taklaamaan paremmin.



Syntyy vaikutelma, että veto- ja pitovoimatyössä Pohjois-Savossa on enemmän "rusinat pullasta" -meininki kuin Lapissa. Toki sitoutuminen osallistumisiin on hyvä, kun osallistutaan vain siihen mistä nähdään saatavan selvää hyötyä.



Molemmissa maakunnissa vetovoimatyö on jossain määrin hajanaista ja pisteittäistä. Tämä heikentää työn strategisuutta ja synergiaetuja jää saavuttamatta. Päällekkäisyyksien vaara on nähtävissä. Pohjois-Savossa tilanne vaikuttaa tämän osalta kuitenkin paremmalta.



Panostus etenkin vetovoimatyöhön vaikuttaa Lapissa isommalta. Suunniteltu panostus myös.



Kansainvälisyysaspektissa (globaali näkyvyys jne.) ollaan Pohjois-Savossa selvästi jäljessä Lapin vetovoimatyötä. Aluebrändääminen vahvaa Lapissa.



Kuopion kuntolaakso, Kuopion kaupungin kuvapankki



**Tulosten jatkuvuuteen
kiinnitetty vahvasti huomiota
koko prosessin ajan.**



KUOPIO



Pohjois-Savon liitto tukee
maakunnan
menestystä



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

