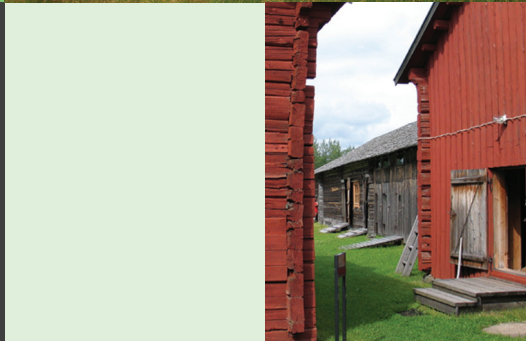




Maaseutuelinkeino- neuvontajärjestöjen valtionapua saavan toiminnan arviointi



Maaseutuelinkeinoneuvonta- järjestöjen valtionapua saavan toiminnan arviointi

Julkaisija
Maa- ja metsätalousministeriö

Kansikuvat
MMM:n kuva-arkisto

ISSN 1238-2531
ISBN 952-453-249-2

Ulkoasu: Z Design Oy Ab

Taitto: Kalervo Hirvonen, PixPoint ky

Kirjapaino: Kopio Niini Oy

Kuvailulehti

Julkaisija	Maa- ja metsätalousministeriö	Julkaisuaika tammikuui 2006
Tekijät	Suomen Aluetutkimus FAR	
Julkiasun nimi	Maaseutuelinkeinoneuvontajärjestöjen valtionapua saavan toiminnan arviointi. Loppuraportti.	
Tiivistelmä	Valtionapua saavan maaseutuelinkeinoneuvonnan arvioinnille asetettiin kolme varsinaista arviointikysymystä: 1. Miten neuvonta tiedon siirtäjänä tukee kansallista innovaatiojärjestelmää 2. Onko MMM:n tulohajaus ja valtionapujärjestelmä ollut tarkoituksenmukaista ja tehokasta MMM:n strategioiden kannalta? 3. Miten valtion apua saava neuvonta on onnistunut neuvontatyössään? Arvioinnin johtopäätökset ja suositukset ovat seuraavat: Neuvontaa on syytä kehittää määrätietoisesti kansallisen innovaatiojärjestelmän suuntaan. Tarvitaan lisää yhteistoimintaa ja myös työnjakoa maaseutuelinkeinoneuvontaa tarjoavien järjestöjen välillä. Maaseutuelinkeinokentän asiakasyrittäjälle tämän kokonaisuuden tulee näyttäytyä yhtenä palveluna. Yrittäjän omista lähtökohdista kiinni pitävän, puolueettoman neuvontavaihtoehdon saatavuus tulisi kyetä turvaamaan yrityksen kannalta kriittisissä kysymyksissä, joihin sisältyy intressiristiriitoja. Neuvonnan voimavaroja tulisi pystyä siirtämään nykyistä joustavammin nopeasti muuttuvan neuvontapalveluiden kysynnän perässä, jotta myös asiakkaiden kasvavat laadulliset tarpeet turvataan esimerkiksi yritysten johtamista ja kasvua koskeissa tiedontarpeissa. Tiedontuottamis- ja siirtoketjua sekä neuvontaverkostoa tulee tehostaa ja tiivistää vaikuttavuuden parantamiseksi Tulohajausjärjestelmää tulee kehittää vaikuttavuuden parantamiseksi. Tulohajauksen tarkoituksenmukaisuus on ilmeinen, koska ohjauksella pyritään kohdistuvaan ja tehokkaaseen neuvontaan kaikkialla maassa. Sen sijaan tulohajusta voidaan arvioida tehottomaksi, koska valtionapua saavat järjestöt eivät muodosta em. aitoa toiminnallista kokonaisuutta. Ohjauksen on syytä keskittyä nykyistä enemmän valtionapua saavien järjestöjen toimintaan sinällään kuin näiden asiakasyritysten taloudellisiin tunnuslukuihin. Valtionavun suuntaamisessa ja tulohajauksessa on nykyistä vahvemmin arvioitava myös sitä, miten apu voi ohjata maaseutukeskuksia parantamaan paitsi toiminnallista myös taloudellista suorituskykyään. Valtionavun on lisäksi kannustettava maaseutukeskuksen omatoimista tulokehityksen kasvua, Tarvitaan tavoitteiden ja tuen nykyistä suurempaa järjestökohtaista (toimialakohtaista) soveltamista sekä terävämpää järjestöjen keskinäistä tavoitteiden ja toiminnan koordinaointia Neuvonta on onnistunut siinä, että asiakkaat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä saamaansa subventoituun palveluun.. Neuvonnalla on vielä parannettavaa asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin vastaamisessa, esimerkkinä liikkeenjohtaminen. Lisäksi neuvontajärjestöjen ja niitä lähellä olevien sidosryhmien työnjako ja organisoituminen on vielä kesken.	
Avainsanat	Neuvonta, maaseutuelinkeinot, valtionapu	
Julkaisusarjan nimi ja numero	MMM:n julkaisuja 1/2006	
Julkaisun teema		
	ISSN 1238-2531	ISBN 952-453-249-2
	Sivuja 76	Kieli suomi
	Luottamuksellisuus Julkinen	Hinta
Julkaisun myynti/ jakaja		
Julkaisun kustantaja	Maa- ja metsätalousministeriö	
Painopaikka ja -aika	Kopio Niini Oy, 2006	
Muut tiedot		

Presentationsblad

Utgivare	Jord- och skogsbruksministeriet	Utgivningstidpunkt januari 2006
Författare	Suomen Aluetutkimus FAR	
Publikationens titel	Utvärdering av den verksamhet inom organisationerna för landsbygdsnäringsrådgivning för vilken statsbidrag beviljas. Slutrapport	
Sammandrag	Tre egentliga utvärderingsfrågor formulerades beträffande utvärderingen av den landsbygdsnäringsrådgivning för vilken statsbidrag beviljas: 1. Hur stöder rådgivningen i sin egenskap av kunskapsöverförare det nationella innovationssystemet? 2. Har den resultatstyrning som JSM utövar och statsbidragssystemet varit ändamålsenliga och effektiva med avseende på JSM:s strategier? 3. Hur har den statsunderstödda rådgivningen lyckats i sitt rådgivningsarbete? Utvärderingen utmynnade i följande slutsatser och rekommendationer: Det är skäl att målmedvetet utveckla rådgivningen i riktning mot det nationella innovationssystemet. Mera samarbete och en tydligare arbetsfördelning mellan de organisationer som tillhandahåller landsbygdsnäringsrådgivning behövs. För kundföretagarna inom landsbygdsnäringsnätet bör denna helhet te sig som en enda tjänst. Det gäller att kunna trygga tillgången på ett opartiskt rådgivningsalternativ med fokus på företagarens egna utgångspunkter i frågor som är kritiska för företaget och där intressekonflikter ingår. Det bör vara möjligt att smidigare än nu överflytta rådgivningsresurser i överensstämmelse med den snabbt föränderliga efterfrågan på rådgivningstjänster för att också kundernas tilltagande kvalitetsmässiga behov skall tryggas, till exempel vad avser kunskapsbehov som gäller företagsledning och företagstillväxt. Kunskapsproduktions- och kunskapsöverföringskedjan samt rådgivningsnätverket bör intensifieras i syfte att förbättra effekten. Resultatstyrningssystemet bör utvecklas i syfte att förbättra effekten. Resultatstyrningens ändamålsenlighet är uppenbar, eftersom syftet med styrningen är att rådgivningen i hela landet skall vara välriktad och effektiv. Resultatstyrningen kan däremot bedömas vara ineffektiv, eftersom de organisationer som beviljas statsbidrag inte bildar en ovan nämnd genuin helhet i funktionellt hänseende. Styrningen har skäl att koncentrera sig mera på själva verksamheten inom de organisationer som beviljas statsbidrag än på kundföretagens ekonomiska nyckeltal. I fråga om riktningen av statsbidraget och resultatstyrningen gäller det att intensivare än nu bedöma också hur statsbidraget kan påverka landsbygdscentralerna så att de utvecklar både sin funktionella och sin ekonomiska prestationsförmåga. Statsbidraget måste dessutom sporra landsbygdscentralerna att förbättra sin inkomstutveckling genom egna åtgärder. Det är nödvändigt med en tydligare organisationsspecifik (branschspecifik) tillämpning av målen och stödet och en intensivare inbördes samordning av organisationernas mål och verksamhet. Rådgivningen har varit framgångsrik så till vida att kunderna i regel är nöjda med den subventionerade tjänst de har erhållit. För rådgivningen återstår att satsa mera på förmågan att svara på kundernas föränderliga behov; som exempel kan nämnas företagsledning. Dessutom är arbetsfördelningen mellan rådgivningsorganisationerna och de närstående intressentgrupperna ännu inte klar, liksom inte heller organisationsfrågorna.	
Nyckelord	Rådgivning, landsbygdsnäringsnät, statsbidrag	
Publikationsserie och nummer	JMS:s publikation 1/2006	
Publikationens tema		
	ISSN 1238-2531	ISBN 952-453-249-2
	Sidantal 76	Språk finska
	Offentlighet Offentlig	Pris
Beställningar/distribution		
Förläggare	Jord- och skogsbruksministeriet	
Tryckeri/tryckningsort och -år	Kopio Niini Oy 2006	
Övriga uppgifter		

Sisällys

1	Yhteenveto	7
1.1	Yleisen tason vastaukset varsinaisiin arviointikysymyksiin	7
1.2	Valtionavun kohdentuminen ja sen taloudellinen merkitys	7
1.3	Toimivuus ja tarkoituksenmukaisuus	7
1.4	Tuloksellisuus	8
1.5	Vaikuttavuus	8
1	Sammandrag	10
2	Arvioinnin tausta ja asetettu arviointitehtävä	13
3	Aineistot, menetelmät ja toteutus	14
4	Valtionavun kohdentuminen ja sen taloudellinen merkitys	16
4.1	Maaseutukeskukset	16
	Johtopäätökset	21
	Esitykset	22
4.2	Erikoisalojen liitot	23
	Johtopäätökset	24
	Esitykset	24
5	Toimivuus ja tarkoituksenmukaisuus	25
5.1	Strategisten tavoitteiden toteuttaminen osana tulosohjausjärjestelmä	25
5.2	Tulosohjausjärjestelmä	26
	Johtopäätökset	27
	Esitykset	28
6	Tuloksellisuus	29
6.1	Neuvonnan tuottama hyöty	29
6.2	Valtionavun kohdentumisen tarkoituksenmukaisuus	30
6.3	Valtionavun kohdentamiseen vaikuttavia tekijöitä lähitulevaisuudessa	30
	Johtopäätökset	30
	Esitykset	31
7	Vaikuttavuus	32
7.1	Neuvontapalveluiden kattavuus	33
7.2	Neuvontapalveluiden laatu	36
7.3	Neuvonnan organisointi ja tiedonsiirtokyky	38
7.4	Neuvonnan yhteiskunnallinen vaikuttavuus	45
	Johtopäätökset	46
	Esitykset	48
8	Varautuminen tulevaisuuteen	49
9	Lähteet	50
	Liitteet	51

1 Yhteenveto

Seuraavassa esitetään kootusti yhteenvetona arvioinnin tuottamat esitykset.

1.1 Yleisen tason vastaukset varsinaisiin arviointikysymyksiin

Valtionapua saavan maaseutuelinkeinoneuvonnan arvioinnille on tilaajan toimesta asetettu kolme varsinaista arviointikysymystä. Tässä alakappaleessa tehdään tiivis yhteenvedonomainen vastaus noihin kysymyksiin. Seuraavissa alakappaleissa – ja koko arviointiraportissa – esitetään yksityiskohtaisempi perustelu näiden kolmen arviointikysymyksen vastauksille.

Miten neuvonta tiedon siirtäjänä tukee kansallista innovaatiojärjestelmää?

- valtionapua saavat järjestöt ja niiden katto-organisaatiot ovat järjestäytyneet teemallisesti ja alueellisesti; kattojärjestöillä on varsinkin innovaatiotavoitteita.
- järjestöt tuottavat sekä toimialaneuvontaa että yleisneuvontaa

Johtopäätöksenä on, että varsinkin alueelliset toimijat eivät vielä tunnista innovaatiojärjestelmiä ja/tai omaa asemaansa järjestelmissä. Tarvitaan lisää yhteistoimintaa ja myös työnjakoa maaseutuelinkeinoneuvontaa tarjoavien järjestöjen välillä. Samalla tarvitaan myös koko yritystoiminnan neuvonnan yhteensovittamista ja työnjakoa riippumatta palvelua tarvitsevan yrityksen sijainnista, toimialasta tai esimerkiksi maatilakytkenästä.

Maaseutuelinkeinoneuvonnan – laajasti ymmärrettynä – vastauksena tähän haasteeseen voi olla neuvontaa tarjoavien järjestöjen ja relevanttien sidosryhmien hyvinkin pitkälle viety yhteistoiminta. Yhteistoimintamalli voi nojata kattavaan, hyvin resurssoituun ja organisoituun tiedon tuotantoon, vastuutettuun tuotekehitykseen ja toimivaan kenttätööhön. Maaseutuelinkeinokentän asiakasyrittäjälle tämä kokonaisuus näyttäytyy yhtenä palveluna.

Onko MMM:n tulosojaus ja valtionapujärjestelmä ollut tarkoituksenmukaista ja tehokasta MMM:n strategioiden kannalta?

Johtopäätöksenä on, että tulosojauksen tarkoituksenmukaisuus on ilmeinen, koska ohjauksella pyritään

kohdistuvaan ja tehokkaaseen neuvontaan kaikkialla maassa.

Sen sijaan tulosojausta voidaan arvioida tehottomaksi, koska valtionapua saavat järjestöt eivät muodosta aitoa toiminnallista kokonaisuutta (viittaus edelliseen johtopäätökseen innovaatiojärjestelmästä).

Miten valtion apua saava neuvonta on onnistunut neuvontatyössään?

Neuvonta on onnistunut siinä, että asiakkaat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä saamaansa subventoituun palveluun. Neuvonnan kokonaisuus on onnistunut myös siinä, että jo nyt osa neuvonnan tarvitsemista työkaluista ja tietohuollosta tuotetaan keskitetysti.

Neuvonnalla on vielä parannettavaa asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin vastaamisessa, esimerkkinä liikkeenjohtaminen. Lisäksi neuvontajärjestöjen ja niitä lähellä olevien sidosryhmien työnjako ja organisoituminen on vielä kesken.

1.2 Valtionavun kohdentuminen ja sen taloudellinen merkitys

1. Maaseutukeskusten valtionavun suuntaamisessa ja tulosojauksessa on nykyistä vahvemmin arvioitava sitä, miten apu voi ohjata maaseutukeskuksia parantamaan paitsi toiminnallista myös taloudellista suorituskykyään.
2. Valtionavun on kannustettava maaseutukeskuksen omatoimista tulokehityksen kasvua, joka antaa riittävät resurssit vastata asiakaspinnan muuttuviin haasteisiin.
3. Valtionapua saavalta erikoisliitolta on syytä osana valtionavun myöntämistä tarvittaessa edellyttää taloutta vakauttavia toimia. Suositeltavia toimenpiteitä ovat liittojen vahva strategiatyö sisältäen toimintaympäristöanalyysin, sisäiset kehittämisprojektit ja mahdolliset yhteistyöratkaisut.

1.3 Toimivuus ja tarkoituksenmukaisuus

1. Strategisen suunnittelun, toteutuksen ja seurannan sekä näiden tuloksena muotoutuvan ohjauksen on syytä keskittyä nykyistä enemmän valtionapua

saavien järjestöjen toimintaan sinällään kuin näiden asiakasyritysten taloudellisiin tunnuslukuihin. Yritysten kokonaisratkaisut ja toimintaympäristön muutokset eivät puolla yritysten omien tunnuslukujen käyttöä neuvonnan tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden mittareina.

2. Tarvitaan tavoitteiden ja tuen nykyistä suurempaa järjestökohtaista (toimialakohtaista) soveltamista.
3. On ilmeistä, että tarvitaan terävämpää järjestöjen keskinäistä tavoitteiden ja toiminnan koordinointia, kenties valtionavun kannustamana. Tässä nousee esille varsinkin erikoisneuvontajärjestöjen asiantuntemuksen jakaminen ja neuvojien erityisosaamisen siirtäminen yli keskusten rajojen.

1.4 Tuloksellisuus

1. Maaseutuelinkeinoneuvonta on syytä nähdä ministeriön strategian ja tavoitteiden suunnasta nykyistä enemmän kokonaisuutena, asiantuntijajärjestelmänä.
2. Neuvontaa on syytä kehittää määrätietoisesti kansallisen innovaatiojärjestelmän suuntaan.
3. Valtionavun kriteerejä on arvioitava siten, että ne eivät rajoita maaseutukeskuksen toiminnallista kehittymistä nykyistä enemmän palveluyrityksen suuntaan.

1.5 Vaikuttavuus

1. Riippumattoman neuvontapalvelun saatavuuden turvaaminen kriittisissä kysymyksissä. Yrittäjän omista lähtökohdista kiinni pitävän, puolueettoman neuvontavaihtoehdon saatavuus tulisi kyetä turvaamaan yrityksen kannalta kriittisissä kysymyksissä, joihin sisältyy intressiristiriitoja. Tällaisia ovat sukupolvenvaihdosasiat, suurten tuotannollisten tai teknologisten muutosratkaisujen suunnittelu sekä yrityksen toiminnan hallinta- ja johtamisjärjestelmät sopimuksineen ja sovelluksineen. Oikeat ratkaisut näissä kysymyksissä ovat maaseutuelinkeinojen kehityksen kannalta pitkällä aikavälillä ratkaisevia, jolloin neuvonnan vaikuttavuus korostuu juuri tämäntyyppisissä kysymyksissä onnistumisissa.
2. Neuvontatarjonnan joustavuuden lisääminen vaikuttavuuden parantamiseksi. Neuvonnan voimavaroja tulisi pystyä siirtämään nykyistä joustavammin nopeasti muuttuvan neuvontapalveluiden kysynnän perässä, jotta myös asiakkaiden kasvavat laadulliset tarpeet turvataan esimerkiksi yritysten

johtamista ja kasvua koskevissa tiedontarpeissa. On syytä pohtia, missä määrin nykyiset organisoitumistavat vaikeuttavat tätä joustavuuden lisäämistarvetta (esim. hallinnolliset rajat, kilpailun puute). Neuvonnan toimijat tulisi "vapauttaa" toimimaan asiakas- ja kehityslähtöisesti neuvonnan vaikuttavuuden turvaamiseksi. Toimijoiden avoin kilpailu ja suora kysyntäohjaus (esimerkiksi palveluseteli) ohjaisi tarjonnan suoraan kysynnän äärelle, mutta merkitsisi suuria organisatorisia muutoksia neuvontakentässä pidemmällä aikavälillä.

3. Tiedontuottamis- ja siirtoketjun sekä neuvontaverkoston tiivistäminen vaikuttavuuden parantamiseksi. Tiedon tuottamisen ja sen käyttökelpoiseksi jalostamisen välistä yhteyttä on mahdollista tiivistää vaikuttavuuden parantamiseksi. Tätä voidaan edistää nopeuttamalla tutkimustiedon syntymistä kriittisissä kysymyksissä esimerkiksi kevyemmillä tiedontuotantomenetelmillä tai esiselvitystyyppisillä ratkaisuilla raskaan tutkimuksen sijasta. Tiedon siirtymistä organisaatioiden välillä kenttäneuvonnan käyttöön voidaan tehostaa toiminnallisilla ja/tai organisatorisilla ratkaisuilla, jotka selkeyttävät tehtävävastuita ja tehostavat niiden suorittamista. Maaseutuyritysten kilpailukyyn kehittymiselle keskeistä on laadukas ja kattava kenttäneuvontaverkko, jonka taustalla toimii tehokas ja hyvin organisoitu tiedontuottamis- ja tiedonjalostamisketju. Tämä tavoite voidaan toteuttaa esimerkiksi tekemällä Pro Agria -konsernista hyvin tiivis, jotta sen tiedontuotantotehtävät, tiedonjalostustehtävät ja tiedonsiirtotehtävät kentälle voitaisiin suorittaa mahdollisimman selkeinä ja koordinoituina kokonaisuuksina ja vastata siten asiakaskunnan tarpeisiin nopeasti, joustavasti ja laadukkaasti. Tähän haasteeseen vastaaminen jää selkeästi neuvontaorganisaatioiden omalle vastuulle. Joka tapauksessa julkisesti tuetun neuvonnan kilpailukyyn ja riippumattomien neuvontapalveluiden tarjonnan turvaaminen vaatii päämäärätietoista toimintaa kilpailun kiristessä myös neuvonta-alalla, eikä tällöin yhden ja yhtenäisen organisaation antamaa kilpailuetua pidä väheksyä edellä kuvattuun tavoitetilään pääsemiseksi, vaikka edessä olisikin vaikea prosessi.

Tutkimustoimintaa voitaisiin nykyistä selvemmin hahmottaa perustutkimukseksi, hallintoa palvelevaksi tutkimukseksi ja yritystoimintaa palvelevaksi tutkimukseksi. Organisatorisissa ratkaisuissa

korostuvat esimerkiksi työnkäyttöä, johtamista ja yritysneuvontaa koskevan tiedon nykyistä tehokkaampi ja koordinoitumpi siirtyminen yrittäjien käyttöön. Toimialakohtaisilla neuvontajärjestöillä tulisi korostaa nykyistä enemmän asiantuntevaa tiedontuottamistehtävää. Maaseudun yleisen, nykyisellään erittäin hajanaisen pienyritysneuvonnan ja maatilakyläkentäisen maaseutuyritysneuvonnan nykyistä parempaa koordinointia ja yhtenäisen organisoitumismallin mahdollisuuksia tulisi erityisesti selvittää. Valtionapua saavien organisaatioiden osallistumista hanketoimintaan tulisi selkeyttää, mikäli nykyinen valtionapujärjestelmä säilyy jatkossakin.

4. Tulosohjausjärjestelmän kehittäminen vaikuttavuuden parantamiseksi. Tulosohjausjärjestelmää tulisi kehittää siten, että se sallii ja tukee em. muutoksia vaikuttavuuden parantamiseksi. Tämä voisi tarkoittaa sitä, että järjestelmää kevennettäisiin ja muutettaisiin otteeltaan toisaalta strategisemmaksi, toisaalta joustavammaksi esimerkiksi seuraavilla toimenpiteillä.
 - A. Tulossopimuksissa sovitaan yhteisistä toiminnan painopisteistä ja toimintalinjoista

sopimalla keskeisistä *vaikuttavuustehtävistä*, joissa pienillä toimialajärjestöillä korostuvat tiedontuotantotehtävät ja suurilla järjestöissä myös tehokas vastaaminen muuttuviin neuvontatarpeisiin esimerkiksi valtakunnallisten, määräaikaisten ja teemaltaan vaihtuvien erikoisneuvojen avulla.

- B. Toiminnalle asetetaan *laadullisia vaikuttavuustavoitteita* ja toimintaa seurataan selkeillä *suoritemittareilla*.
- C. *Tulossopimukset* yhtenäistetään kevyemmiksi, otteeltaan strategisemmiksi ja samantyyppisiksi kaikille toimijoille.
- D. Koko maaseutuyrittäjäkunnan neuvontapalveluista ja niiden *vaikuttavuudesta* tehdään määräajoin *yhtenäiset arviot* ulkopuolisen arvioitsijan toimesta siten, että järjestöt voivat hyödyntää niitä itsekkin palautejärjestelmänä.
- E. Tuloskeskustelut laajennetaan ja syvennetään koko alan yhteisiksi *kehittämiskeskusteluiksi*, jossa muodostetaan yhteinen näkemys ja pohja seuraavan vuoden vaikuttavuustavoitteiden ja -tehtävien asettamiselle.

1. Den strategiska planeringen, genomförandet och uppföljningen samt den styrning som utformas utgående från dessa har skäl att koncentrera sig mera på själva verksamheten inom de organisationer som beviljas statsbidrag än på kundföretagens ekonomiska nyckeltal. Företagens helhetslösningar och omvärldsförändringarna talar inte för en användning av företagens egna nyckeltal som mätare för rådgivningens resultat och effekt.
2. En tydligare organisationsspecifik (branschspecifik) tillämpning av målen och stödet behövs.
3. Det är uppenbart att intensivare inbördes samordning av organisationernas mål och verksamhet behövs, möjligen så att statsbidraget sporrar till det. Aktuella frågor i detta sammanhang är särskilt hur specialrådgivningsorganisationernas sakkunskap skall fördelas och hur konsulenternas specialkunskande kan bli tillgängligt utanför den egna landsbygdscentralens gränser.

1. Med avseende på ministeriets strategi och mål är det skäl att mer än nu betrakta landsbygdsnäringsrådgivningen som en helhet, ett sakkunnigssystem.
2. Det är skäl att målmedvetet utveckla rådgivningen i riktning mot det nationella innovationssystemet.
3. Kriterierna för statsbidrag bör bedömas på så sätt att de inte begränsar landsbygdscentralernas funktionella utveckling i riktning mot tjänsteföretag.

1. Tryggande av tillgången på oavhängiga rådgivningstjänster i kritiska frågor. Det gäller att kunna trygga tillgången på ett opartiskt rådgivningsalternativ med fokus på företagarens egna utgångspunkter i frågor som är kritiska för företagen och där intressekonflikter ingår. Till dessa hör generationsväxlingsfrågor, planeringen av stora förändringar som avser produktionen eller tekniken och system för bemästrande och ledning av företagets verksamhet med tillhörande avtal och tillämpningar. På lång sikt är det avgörande för landsbygdsnäringarnas utveckling att de rätta lösningarna i dessa angelägenheter nås, vilket betyder att rådgivningens effekter accentueras just vad beträffar framgången i frågor av dessa slag.

- 11

tryggheten av konkurrenskraften hos den rådgivning som stöds med allmänna medel och säkerställandet av utbudet av oavhängiga rådgivningstjänster målmedveten verksamhet, eftersom konkurrensen skärps också inom rådgivningssektorn. I syfte att uppnå den ovan beskrivna målsättningen gäller det att inte ringakta den konkurrensfördel som en enhetlig organisation ger, även om en svår process förestår.

Forskningsverksamheten skulle tydligare än nu kunna uppfattas som grundforskning, forskning som gagnar förvaltningen och forskning som gagnar företagsverksamheten. I de organisatoriska lösningarna betonas till exempel överföringen av kunskap om arbetsanvändning, ledarskap och företagsrådgivning till företagarna på ett sätt som är effektivare och mera samordnat än det nuvarande. För de branschspecifika rådgivningsorganisationerna bör uppgiften att sakkunnigt producera kunskap betonas mer än nu. I synnerhet gäller det att utreda dels en bättre samordning av den allmänna småföretagsrådgivningen på landsbygden, som för tillfället är synnerligen splittrad, och den till gårdsbruket kopplade landsbygdsföretagsrådgivningen, dels möjligheterna att tillämpa en enhetlig organisationsmodell. De statsunderstödda organisationernas deltagande i projektverksamhet bör klargöras, om det nuvarande statsbidragssystemet bibehålls.

4. Utvecklande av resultatstyrningssystemet i syfte att förbättra effekten. Resultatstyrningssystemet bör utvecklas så, att det tillåter och stöder de ovan

nämnda förändringarna i syfte att förbättra effekten. Detta kan innebära att systemet lättas upp och att infallsvinkeln blir både mera strategisk och smidigare genom exempelvis följande åtgärder.

- A. I resultatavtalen enas parterna om gemensamma insatsområden och riktlinjer för verksamheten genom att avtala om centrala *effektuppgifter*; för de små branschorganisationernas del betonas då kunskapsproduktionsuppgifterna och för de stora organisationernas del också ett effektivt bemötande av de föränderliga rådgivningsbehoven, till exempel med hjälp av visstidsanställda specialkonsulenter på riksnivå som arbetar med varierande teman.
- B. För verksamheten uppställs *kvalitativa effektmål* och verksamheten följs med hjälp av överskådliga *prestationsmätare*.
- C. *Resultatavtalen* förenhetligas och antar en lättare form med en mera strategisk infallsvinkel. De är dessutom av samma typ för alla aktörer.
- D. Med vissa mellanrum utförs *enhetliga utvärderingar* av rådgivningstjänsterna för hela landsbygdsföretagarkåren och deras *effekt*. Utvärderingarna utförs av en utomstående utvärderare så att organisationerna själva kan dra nytta av dem i form av ett responssystem.
- E. Resultatdiskussionerna breddas och fördjupas så, att de antar formen av för hela branschen gemensamma *utvecklingssamtal* där ett gemensamt synsätt utformas, liksom också ett underlag för uppställandet av det följande årets effektmål och effektuppgifter.

2 Arvioinnin tausta ja asetettu arviointitehtävä

Arvioinnin tarkoituksena on tutkia valtion avustaman maaseutuneuvonnan vaikuttavuutta, tarkoituksenmukaisuutta ja tuloksellisuutta vuosina 2000-2004. Tarkastelun kohteina ovat ensisijaisesti suuret alueelliset neuvontajärjestöt ja toissijaisesti erikoisneuvontajärjestöt.

Asetetun **arviointitehtävän** mukaan tavoitteena on selvittää ko. neuvontatoiminnan vaikuttavuutta, tarkoituksenmukaisuutta, laatua ja tuloksia sekä tehokkuutta. Samalla tulisi arvioida sitä, kuinka toiminta tukee maa- ja metsätalousministeriön (MMM) strategioita ja yhteiskunnallisten vaikuttavuustavoitteiden toteutumista. Arvioinnin tuloksena odotetaan syntyvän suosituksia ja ehdotuksia toiminnan tehostamiseksi, vaikuttavuuden mittareiksi sekä mahdollisesti asetettujen tavoitteiden tarkistamiseksi. Organisaatioita tulisi arvioida erityisesti yhteistyön ja neuvonnan kattavuuden kannalta.

Täsmällisempiä **arviointikysymyksiä** on asetettu kolme:

1. Miten neuvonta tiedon siirtäjänä tukee kansallista innovaatiojärjestelmää – mikä on neuvonnan yhteiskunnallinen ja muu vaikuttavuus?
2. Onko MMM:n tulosohjaus ja valtionapujärjestelmä ollut tarkoituksenmukaista ja tehokasta MMM:n strategioiden kannalta?
3. Miten valtionapua saava neuvonta on onnistunut neuvontatyössään?

Arviointi koskee **ensisijaisesti** seuraavien organisaatioiden valtionapua saavaa neuvontatoimintaa:

- suomenkieliset maaseutukeskukset (16 kpl) ja MKL sekä vastaavat ruotsinkieliset järjestöt (3+1 kpl)

(maatilatalouden ja muiden maaseutuelinkeinojen kehittäminen, puutarhatalouden kehittäminen, luonnonmukaisen tuotannon kehittäminen),

- Suomen Kotieläinjalostusosuuskunta (kotieläinjalostuksen ja -neuvonnan kehittäminen).

Näiden organisaatioiden painoarvoksi eli niihin suunnatun työn osuudeksi on asetettu noin 3/4 arviointityöstä.

Arviointi koskee **toissijaisesti** seuraavien organisaatioiden valtionapua saavaa neuvontatoimintaa:

- Suomen Turkeläinten Kasvattajain Liitto (kotieläinjalostuksen ja -neuvonnan kehittäminen),
- Suomen Siipikarjaliitto (kotieläinjalostuksen ja -neuvonnan kehittäminen, luonnonmukaisen tuotannon kehittäminen),
- Suomen Mehiläishoitajain Liitto (kotieläinjalostuksen ja -neuvonnan kehittäminen),
- Työtehoseura (maaseutuelinkeinojen rationalisoinnin kehittäminen),
- Puutarhaliitto (puutarhatalouden kehittäminen),
- Svenska Trädgårdsförbundet (puutarhatalouden kehittäminen),
- Luonnonmukaisen Viljelyn Liitto (Luomuliitto) (luonnonmukaisen tuotannon kehittäminen).

Näiden organisaatioiden painoarvoksi eli niihin suunnatun työn osuudeksi on asetettu noin 1/4 arviointityöstä. Suomen Hippos on ollut arvioinnin kohteena aineiston hankinnan ja analysoinnin osalta. Hippoksen kaksijakoisen tehtävän vuoksi järjestön toiminnasta ei ole vedetty tähän arviointiin suoraan johtopäätöksiä.

Arviointi koskee valtionapua saavien järjestöjen toimintaa pääsääntöisesti vuosina 2000-2004.

3 Aineistot, menetelmät ja toteutus

Arvioinnin keskeisinä aineistoina on käytetty seuraavia lähteitä:

- MMM:n ja järjestöjen väliset tulossopimukset vuosilta 2000-2004
- MMM:n ja järjestöjen väliset tuloskeskusteluasiakirjat vuosilta 2000-2004
- järjestöjen toiminta- ja talousraportit ja järjestöjen toimittamat lisäaineistot
- järjestöjen yhteyshenkilöille 15.3.2005 ja 30.8.2005 järjestettyjen työseminaarien tulokset
- järjestöjen avainhenkilöiden haastattelut kesäkuussa 2005
- maaseutukeskusten johtajien haastattelut pääsääntöisesti kesäkuussa 2005
- neuvonnan asiakasyrityksille suunnattu web-kysely huhti-kesäkuussa 2005; 848 vastausta
- neuvontajärjestöjen järjestöjen toimihenkilöille ja neuvojille suunnattu web-kysely touko-kesäkuussa 2005; 367 vastausta
- neuvonnan keskeisten sidosryhmien edustajien haastattelu syyskuussa 2005
- yleiset tilastolähteet.

Neuvontajärjestöjen avainhenkilöistä on 6.6. ja 7.6.2005 haastateltu seuraavat henkilöt:

- toimitusjohtaja Jouko Setälä, Pro Agria Maaseutukeskusten liitto
- järjestöjohtaja Juha Seppälä, Pro Agria Maaseutukeskusten liitto
- toiminnanjohtaja Heikki Vartiainen, Suomen mehiläishoitajain liitto
- tutkimusjohtaja Ilpo Pölönen, Suomen turkiseläinten kasvattajain liitto
- toimitusjohtaja Pekka Metsola, Puutarhaliitto
- kehityspäällikkö Katarina Lassheikki, Puutarhaliitto
- toimitusjohtaja Tarmo Luoma, Työtehoseura
- johtava tutkija Anna-Maija Kirkkari, Työtehoseura
- toimitusjohtaja Kim Nordling, Svenska lantbruks-sällskapens förbund SLF
- toimitusjohtaja Pekka Soini, Suomen Hippos
- toimitusjohtaja Jarmo Juga, Faba/Suomen kotieläinjalostusosuuskunta
- johtaja Jaana Kiljunen, Faba/Suomen kotieläinjalostusosuuskunta
- toiminnanjohtaja Arja Peltomäki, Luomuliitto
- puheenjohtaja Pauli Pethman, Yksityiset maaseutuneuvojat r.y

Neuvontajärjestöjen avainhenkilöistä on 17.6.2005 haastateltu seuraavat henkilöt:

- toiminnanjohtaja Nina Holmlund, Svenska trädgårdsförbundet
- toiminnanjohtaja Ilkka Raukola, Suomen siipikarjaliitto

Maaseutukeskusten johtajat haastateltiin kesä-marraskuun 2005 aikana.

Neuvonnan asiakkaille suunnattu kysely toteutettiin lähettämällä sähköpostilla vastauspyyntö web-kyselyyn. IACS -rekisteristä saatiin käyttöön yhteensä 8.278 ensisijaisen viljelijän sähköpostiosoitteet, joista viesti saatiin lähetettyä 6.668 osoitteeseen (80,6 %). Tämä kysely tuotti 848 vastausta (12,7 %). Kyselylomake on liitteenä 1.

Neuvojille suunnattiin vastaavantyyppinen kysely. Vastauspyynnön välittivät järjestöt omille neuvojilleen. Vastauksia kertyi 367. Kyselylomake on liitteenä 2. Tietoja ja tilastohavaintoja yrittäjäkyselyn edustavuudesta, molempien kyselyiden tuloksista sekä neuvonnan taustoista on koottu liitteeseen 3 (kuviot 1,2,3 ja 4).

Neuvonnan sidosryhmien edustajat haastateltiin syyskuussa 2005. Sidosryhmiä edustaneet henkilöt ja tahot ovat:

- Esa Mäkelä, Toimitusjohtaja, Tuottajain Maito
- Eeva Brofeldt, Alkutuotantojohtaja, Valio
- Juha Nuutila, Johtaja, MaatalousKesko
- Ensio Hytönen, Toimitusjohtaja, AgriMarket
- Pentti Aspila, Tutkimusjohtaja, MTT
- Jaakko Kekoni, Johtaja, Pohjois-Savon TE-keskus
- Ilkka Ruska, Osastopäällikkö, MMM
- Jouni Jyrinki, Toiminnanjohtaja, MTK-Keski-Pohjanmaa
- Ilmo Aronen, Johtaja, Raisio-yhtymä

Arviointiryhmän kokoonpano ja vastuunjako on seuraava:

Johtaja Reijo Keränen, Aluekehityssäätiö/Suomen Alue-tutkimus FAR:

- arvioinnin koordinoiti
- neuvonnan ohjausjärjestelmän toimivuuden ja tarkoituksenmukaisuuden arviointi sekä osa tuloksellisuuden arvioinnista

Toimitusjohtaja Tuomas Kuhmonen, Fin-Auguri Oy:

- neuvonnan vaikuttavuuden arviointi

Toimitusjohtaja Kari Huhtala, Pellervo Instituutti Oy:

- osa tuloksellisuuden arvioinnista
- neuvontajärjestöjen talousanalyysit
- työseminaarien vetäminen

Suunnittelija Teemu Juntunen, Suomen Aluetutkimus FAR

- taustoitus ja tekninen tuki

Arviointiryhmän työskentely on tapahtunut pääsääntöisesti verkkoympäristössä. Ryhmän jäsenten tapauksia on järjestetty tarpeen mukaan. Toimeksiantajan edustajat ovat olleet yhteydessä arvioinnin koordi-

naattoriin. Arvioinnin etenemistä on valvonut tilaajan kokoama ohjausryhmä. Arviointiryhmä on varsinkin koordinaattorin välityksellä keskustellut toimeksiantajan edustajien kanssa myös arvioinnin ohjausryhmän kokousten välillä.

Arviointiryhmän jäsenet ovat arvioinnin aikana olleet arvioinnin substanssiin liittyvissä asioissa yhteydessä neuvontapalvelujen osapuoliin työseminaareissa 15.3.2005 ja 30.8.2005. Muita kontakteja on luonnollisesti ollut myös esimerkiksi haastatteluajataulujen sovittamiseksi ja aineistojen/taustatietojen hankkimiseksi.

4 Valtionavun kohdentuminen ja sen taloudellinen merkitys

Tässä pääkappaleessa arvioidaan, mikä on neuvontatyöhön saadun valtionavun merkitys sitä saaville organisaatioille ja missä määrin valtionapu on heijastunut asiakkaiden saamien palvelujen hintoihin.

Taustatietoina esitetään analyysia neuvontajärjestöjen taloudesta. Järjestöjen talous on toiminnallinen kokonaisuus, jossa valtionapu, hanketulo ja palveluista saadut tuotot sekä resurssien käyttö liittyvät yhteen. Teknisesti valtionapu ja sen alainen toiminta erotellaan muusta toiminnasta, mutta käytännössä ja organisaation johtamisen näkökulmasta kyse on kokonaisuudesta. Järjestöjen toiminnallisen tuloksellisuuden, tehokkuuden sekä valtionaputoiminnan tavoitteista suoriutumisen kannalta on tarpeen tarkastella niiden talouden kokonaiskuva.

Valtioneuvoston asetus maaseudun neuvontajärjestöjen valtionavustuksista (4.4.2002) linjaa avustusta mm. näin:

6 §

Alueellisten neuvontakeskusten avustettava toiminta

Alueellisille neuvontakeskuksille voidaan myöntää valtionavustusta seuraaviin tarkoituksiin:

- 1) maaseutuelinkeinoyritysten taloudelliseen, tuotannolliseen ja tekniseen neuvontaan;*
- 2) maaseutuelinkeinoihin liittyvään ympäristöhoitoneuvontaan sekä kansallisen laatustrategian toimeenpanoon liittyviin edistämistehtäviin;*
- 3) maaseutuelinkeinoihin liittyvään tiedotus- ja koulutustoimintaan;*
- 4) neuvontakeskuksen toimialueen maaseutuelinkeinon kehityksen ohjaamiseen yleisten maaseutupoliittisten tavoitteiden edellyttämällä tavalla sekä tätä kehitystä koskevien selvitysten laatimiseen.*

::

8 §

Keskusjärjestöjen avustettava toiminta

Keskusjärjestöille voidaan myöntää valtionavustusta seuraaviin tarkoituksiin:

- 1) neuvontakeskusten 6 §:ssä tarkoitetun toiminnan ohjaamiseen, tukemiseen, kehittämiseen ja yhteensovittamiseen sekä keskusjärjestöjen tarvittaessa hoitamien erityisalojen taloudelliseen, tuotannolliseen ja tekniseen neuvontaan sekä näihin tehtäviin liittyvään tiedotus-, julkaisu-, koe-, tuotekehitys- ja koulutustoimintaan;*

::

- 3) yhteistyöhön maaseutuelinkeinon tutkimustoiminnassa sekä muiden järjestöjen, viranomaisten, oppilaitosten ja yritysten kanssa;*
- 4) maa- ja metsätalousministeriön antamien tehtävien hoitamiseen silloin, kun keskusjärjestö siirtää 5 §:n 3 momentissa tarkoitettulla tavalla valtionavustusta.*

9 §

Erikoisneuvontajärjestöjen avustettava toiminta

Maaseutuelinkeinon erikoisneuvonnassa toimiville yhdistyksille ja muille yhteisöille voidaan myöntää valtionavustusta 6 §:n 1 3 kohdissa ja 8 §:n 1, 3 ja 4 kohdissa mainittuihin tarkoituksiin sekä erikoisneuvontajärjestön toimialan kehityksen ohjaamiseen yleisten maaseutupoliittisten tavoitteiden edellyttämällä tavalla sekä tätä kehitystä koskevien selvitysten laatimiseen sekä tutkimustoimintaan.

10 §

Valtionavustuksen myöntämisperusteet

Valtionavustusta myönnettäessä on otettava huomioon neuvontatoiminnan ja neuvonnan kohteena olevan elinkeinotoiminnan ... laatu, laajuus, kehitys ja kehittämistarve sekä neuvontapalvelujen kysyntä ja tarve.

4.1 Maaseutukeskukset

Maaseutukeskusten tulokehitys ja tulo rakenne

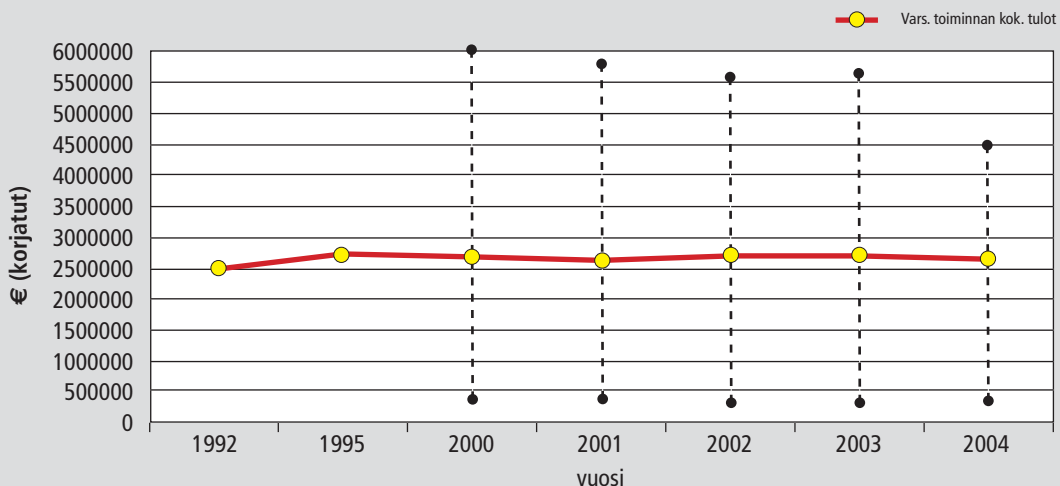
Tarkasteltavien järjestöjen varsinaisen toiminnan tulot koostuvat seuraavista eristä:

- varsinainen valtionapu
- valtionapu erityistarkoituksiin
- hankerahoitus
- palvelutuotot ja vastaavat
- muut tulot

Lisäksi järjestöt saavat tuloja mm. varainhankinnasta (erityisesti jäsenmaksut) sekä sijoitus- ja rahoitustoiminnasta. Maaseutukeskusten varsinaisen toiminnan tuloja ja niiden rakennetta tarkastellaan tässä arvioinnissa vuosina 1992, 1995 sekä jaksolla 2000-2004.

ProAgriaan kuuluvien neuvontajärjestöjen (suomenkieliset ja ruotsinkieliset ilman keskusjärjestöjä) tulot olivat vuonna 1992 keskimäärin noin 2,5 miljoonaa euroa (kuva 1). Tulot nousivat EU-jäsenyyden alkaessa

Kuva 1. Maaseutukeskusten varsinaisen toiminnan tulot (keskiarvot ja hajonta)

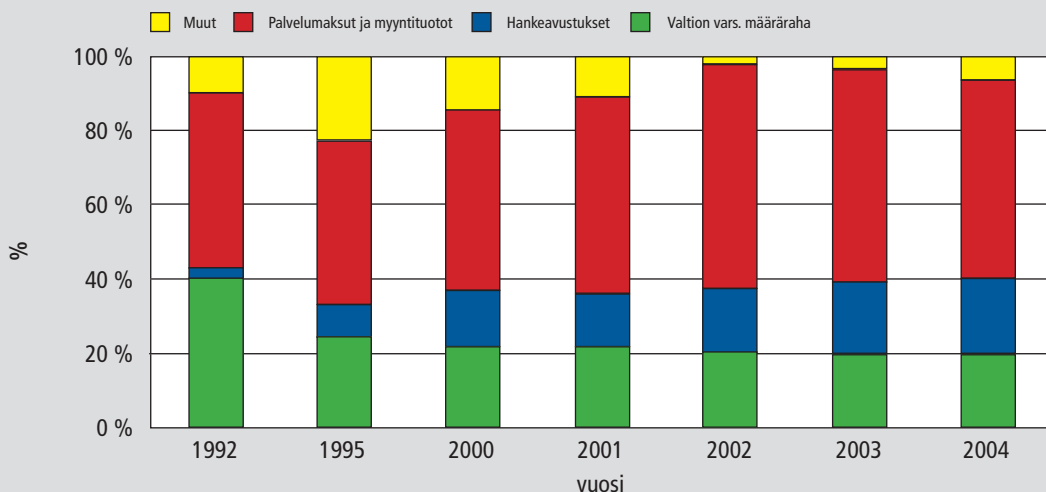


Maaseutukeskusten toiminnan tulokehitys 1992, 1995, 2000-2004. Luvut ovat reaaliarvoja elinkustannusindeksillä korjattuina. Hajonta merkitty pystyviivoin.

vuonna 1995, mutta laskivat jälleen vuosituhaten vaihteessa. Vuonna 2002 kokonaistuloja kohottivat palvelumaksujen ja myyntituottojen hyvä kehitys. Vuosina 2003-2004 kehitys on ollut laskeva. Pitkän aikavälin tulokehitystä voidaan kuvata vaakasuoraksi trendiksi. Kokonaistulojen hajonta (pystyviivoin) maaseutukeskusten välillä on suurta. Jakson loppupuolella hajonta on yläpäästä pienentynyt.

Vuonna 1992, jolloin hanketoimintaa nykyisessä merkityksessään ei vielä ollut, valtionapu oli keskimäärin noin 40 % maaseutukeskusten tuloista (kuva 2). Vuoden 1995 jälkeen sen osuus on pysynyt ennallaan noin viidenneksessä. Hankerahoituksen osuus tuloista on vuosina 2000-2004 noussut. Palvelutulojen osuus oli vuonna 2000 vielä 1990-luvun vertailuvuosien tasolla, mutta sen jälkeen se nousi aluksi jyrkästi, mutta

Kuva 2. Maaseutukeskusten varsinaisen toiminnan tulojen suhteellinen jakauma (keskiarvot)



Maaseutukeskusten tulojen jakauma 1992, 1995, 2000-2004.

laski vuodesta 2003 alkaen. Muiden tulojen osuus on käyttäytynyt siten, että vuodesta 1992 vuoteen 1995 ne nousivat selvästi, laskivat vuoteen 2002 saakka ja lopulta ovat nousseet vuodesta 2003 alkaen.

Palvelutulojen ja muiden tulojen kehitys on ollut peilikuvaanomainen. Palvelutuloiksi (lähteessä käytetty nimeä palvelutuotot) luetaan asiantuntijapalvelut, koulutustuotot, julkaisutuotot, näyttelytuotot ja muut vastaavat. Muihin tuloihin luetaan sellaiset erät, jotka eivät ole varsinaista palvelutoimintaa, esimerkiksi avustukset. Riippumatta näiden tulojen keskinäisestä jaottelusta voidaan todeta, että niiden yhteenlaskettu osuus kohosi vuonna 1995, mutta on tarkastelujakson lopulla laskenut vuoden 2000 tasolle.

Kuvista voidaan päätellä, että valtionapu on vuodesta 1995 alkaen noin 20 % ProAgria-järjestöjen tuotoista. Hankerahan osuus EU-jäsenyyden aikana on ollut lähes samansuuruinen. Yhteensä noin 40 % varsinaisen toiminnan tuloista koostuu julkisesta rahoituksesta. Yksittäisten maaseutukeskusten välillä valtionavun osuus vaihtelee. Pienimmillään se on 14,6 % ja suurimmillaan 35,4 %. ProAgria Maaseutukeskusten liitossa osuus on 13,3 % ja Svenska Lantbrukssällskapet Förbundet'issa 41,2 %. Hankerahoituksen osuus maaseutukeskuksissa vaihtelee 3,3 %:n ja 40,3:n välillä.

Maaseutukeskusten toiminnan taloudellinen tulokset

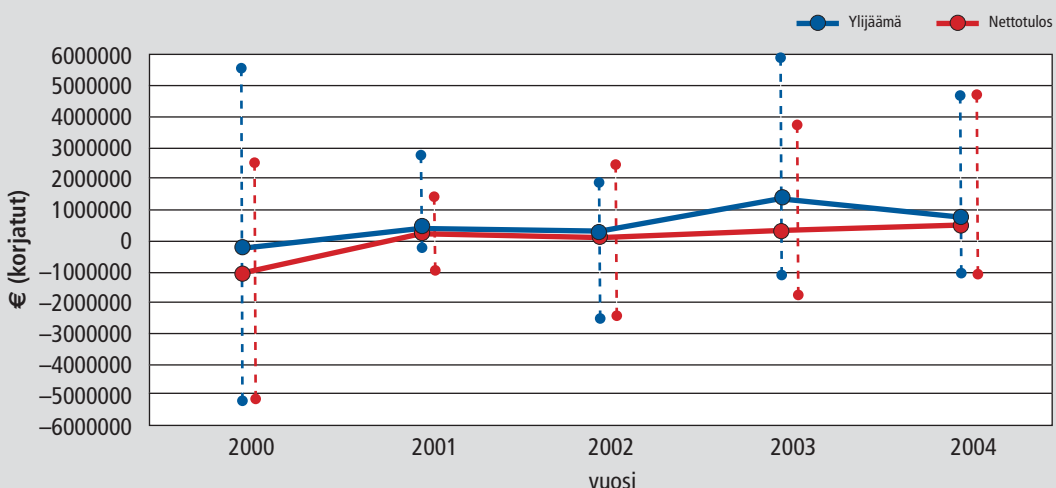
ProAgria -maaseutukeskusten toiminnan tulosta arvioitiin vuosien 2000-2004 tilikauden ylijäämän perusteella ja varsinaisen toiminnan kannattavuutta nettotuloksen perusteella. Nettotulokseen ei lueta satunnaisia tuottoja eikä tilinpäätösjärjestelyjä. Varainhankinta lasketaan mukaan sekä ylijäämään että nettotulokseen.

Toiminnan tulos sekä ylijäämällä (kuvassa 3=virallinen tulos) että nettotuloksella mitattuna on maaseutukeskuksissa keskimäärin selvästi nouseva. Vuoden 2000 heikosta negatiivisesta tuloksesta on päästy voitolliseen tulokseen vuodesta 2001 alkaen. Vaihtelut vuosien välillä ovat kuitenkin varsin suuria, näihin vaikuttavat muun muassa satunnaiset sijoitus- ja muut vastaavat tulot.

Tulosten hajonta oli vuonna 2000 erittäin suuri sekä positiiviseen että negatiiviseen suuntaan. Myöhempiä vuosina hajonta on vähentynyt. Yksittäisiä vuosittaisia vaihteluja aiheuttavat muun muassa maatalousnäyttelyjen onnistuminen. Nettotuloksen vaihtelu on keskimäärin pienempää kuin ylijäämän vaihtelu, koska nettotulokseen eivät vaikuta satunnaiset, joskus suuret, myyntituottoerät tai tilinpäätössiirrot.

Nettotulos kuvaa toiminnan kannattavuutta. Vuonna 2000 keskimääräinen kannattavuus maaseutukeskuksissa oli erittäin heikko, noin 100 tuhatta euroa negatiivinen. Kannattavuus on sen jälkeen kehittynyt

Kuva 3. Maaseutukeskusten keskimääräiset tulokset (keskiarvot ja hajonta)



Maaseutukeskusten tulokset 2000–2004.

Taulukko 1. ProAgria Maaseutukeskusten palvelutuottojen suhde varsinaiseen valtionapuun 2000-2004.

	2000	2001	2002	2003	2004
Kaikki maaseutokeskukset	2,28	2,52	3,35	2,98	2,72
Alhaisin suhdeluku	1,18	1,40	1,42	2,22	1,78
Korkein suhdeluku	3,33	3,74	4,41	4,65	4,26

myönteisesti; nettotulos oli vuonna 2004 keskimäärin noin 50 tuhatta euroa positiivinen.

Maaseutukeskusten kokonaistalous olisi nykyistä merkittävästi heikompi ilman satunnaisia tuloja sekä sijoitus- ja rahoitustoimintaa. Kymmenellä yksittäisellä maaseutokeskuksella nettotulos oli keskimäärin negatiivinen tarkastelujaksolla. Maaseutukeskusten keskimääräiset nettotulokset tarkastelujaksolla sijoittuvat -90 000 €:n ja + 122 000 €:n välille.

Maaseutukeskusten palvelutuotot ja valtionapu

Valtionavun tehokkuutta maaseutokeskuksissa pyrittiin selvittämään vertaamalla palvelutuottojen suhdetta varsinaiseen valtionapuun. Suhdeluku saatiin laskettua kaikista muista maaseutokeskuksista paitsi kahdesta ruotsinkielisestä keskuksella vuosilta 2000 ja 2001 (taulukko 1).

Tarkastelusta ilmeni, että palvelutulojen suhde varsinaiseen valtionapuun on tarkastelujaksolla 2000-2002 noussut ja ollut sen jälkeen keskimäärin laskussa (taulukko 1). Palvelutulojen suhde varsinaiseen valtionapuun vaihtelee keskuksittain voimakkaasti. Palvelutulojen ja valtionavun suhdetta selvitetessä esille tuli, että niiden riippuvuus on vahva: mitä suurempi valtionapu, sitä suuremmat palvelutulot. Sen sijaan

valtionavun ja nettotuloksen välillä ei havaittu riippuvuutta suuntaan tai toiseen.

Maaseutukeskusten vakavaraisuus

Maaseutukeskusten vakavaraisuutta tarkasteltiin omavaraisuusasteella, joka lasketaan jakamalla oma pääoma taseen loppusummalla (%).

Maaseutukeskusten vakavaraisuus on kehittynyt myönteisesti (kuva 4). Vuosina 2000-2002 taso oli tyydyttävä, mutta nousi vuonna 2003 hyvälle tasolle. Vuonna 2004 se oli jo noin 47 %. Huomattavalla osalla maaseutokeskuksia omavaraisuusaste oli yli 60 %. Viidellä maaseutokeskuksella omavaraisuus oli tyydyttävän rajan alapuolella eli alle 30 %. Kahdella keskuksella omavaraisuusaste oli negatiivinen. Kriisiyrityksen rajana pidetään 20 %:n omavaraisuutta.

Maaseutukeskusten työpanoksen käyttö

Maaseutukeskusten työpanos vuonna 2004 oli 892 henkilötyövuotta (htv). Tästä huomattava osa käytetään valtionapua saavaan maaseutuelinkeinoneuvontaan. Vuonna 2004 osuus oli keskimäärin lähes puolet (taulukko 2).

Kuva 4. Maaseutukeskusten keskimääräisen omavaraisuusasteen kehitys



Kuva 4. Maaseutukeskusten omavaraisuusaste 2000-2004.

Taulukko 2. Maaseutukeskusten tekemä kokonaistyömäärä (htv) ja maaseutuneuvonnan työmäärä (htv) vuonna 2004.

Maaseutukeskus	Kokonaistyömäärä yhteensä (htv)	Valtionapua saava neuvonta (htv)	Valtionapua saavan neuvonnan osuus kokonaistyömäärästä
Uusimaa	33,3	11,8	35 %
Farma	36,8	12	33 %
Satakunta	48	24	50 %
Pirkanmaa	46,1	16,1	35 %
Häme	68,7	30,7	45 %
Kymenlaakso	30,9	12,2	40 %
Etelä-Karjala	43,1	16,1	37 %
Etelä-Savo	65,5	22,7	35 %
Pohjois-Savo	88,4	49,4	56 %
Pohjois-Karjala	64,6	27,4	42 %
Keski-Suomi	36,4	19,6	54 %
Etelä-Pohjanmaa	87,4	42,6	49 %
Keski-Pohjanmaa	40,7	25,7	63 %
Oulu	79	42,1	53 %
Kainuu	29,3	11,6	40 %
Lappi	40	18,2	46 %
Österbottens Svenska Lantbrukssällskap	31,2	19,3	62 %
Finska Hushållningssällskapet	8,5	6,3	74 %
Nylands Svenska Lantbrukssällskap	14,2	10,6	75 %
Koko maa yhteensä	892	418,1	47 %

Vaihtelu on suurta maaseutukeskusten välillä: alimmillaan osuus oli v. 2004 noin 33 % ja korkeimmillaan 75 %. Vaihtelulle ei ole vain yhtä selitystä. Ruotsinkielisillä keskuksilla valtionapua saavan työpanoksen osuus on selvästi muita suurempi, mikä osin selittyy näiden keskusten vähäisellä hanketyön osuudella.

Maaseutukeskusten työpanoksen käyttöä (vuosi 2004) vertailtiin samana vuotena saatuun valtionapuun (taulukko 3).

Valtionapua saavan työn osuus vaihtelee maaseutukeskuksittain voimakkaasti. Korkea osuus kertoo toiminnan keskittämisestä valtionapua saavaan toimintaan ja esimerkiksi hanketoiminnan vähäisestä merkityksestä. Myös markkinaehtoisia palvelutuottoja on saattanut syntyä suhteellisen vähän. Alhainen valtionapua saavan työn osuus puolestaan kertoo vahvasta hanketoiminnasta tai muusta palvelutoiminnasta.

Valtionavun taloudellinen merkitys maaseutukeskuksille

Valtionavun keskimäärin 19 %:in osuus varsinaisen toiminnan tuloista on taloudellisesti huomattava. Koska valtionavun luonteen vuoksi sen hankkimisesta ei aiheudu muuhun tulonhankintaan verrattavia kuluja, on sen kannattavuutta lisäävä merkitys edellä mainituakin suurempi. Ilman valtionapua yksikään maaseutukeskus ei olisi tarkastelujaksolla yltänyt voitolliseen tulokseen. Johtopäätös on mekaaninen, mutta kuvaa valtionavun merkitystä.

Maaseutukeskusten talous ja toiminta on operatiivisen johtamisen kannalta kokonaisuus, jossa valtionapua saava toiminta ja muu toiminta integroituvat yhteen. Valtionapu tukee tätä toiminnallista kokonaisuutta. Mikäli valtionapu huomattavalta osaltaan tai kokonaan jäisi pois, siitä seuraisi toiminnan sopeuttamistarve. Jäljelle jäävä toiminta ohjautuisi niihin tuotteisiin

Taulukko 3. Valtionapua saavan työn osuus kokonaistyöstä ja valtionavun osuus kokonaistuloista maaseutukeskussittain vuonna 2004.

Maaseutukeskus	Valtionapua saavan työn osuus kaikesta tehdystä työstä (%)	Valtionavun osuus kaikista tuloista (%)
Farma	33	18
Pirkanmaa	35	20
Uusimaa	35	19
Kainuu	40	21
Etelä-Karjala	37	18
Finska Hushållningssällskapet	74	35
Oulu	53	24
Satakunta	50	22
Pohjois-Savo	56	23
Lappi	46	19
Pohjois-Karjala	42	17
Häme	45	18
Kymenlaakso	40	16
Keski-Pohjanmaa	63	25
Keski-Suomi	54	21
Etelä-Pohjanmaa	49	18
Etelä-Savo	35	13
Österbottens Svenska Lantbrukssällskap	62	17
Nylands Svenska Lantbrukssällskap	75	20
Koko maa yhteensä	47	19

ja palveluihin, joissa oma osaaminen, markkinoiden kysyntä ja taloudellinen kannattavuus parhaiten yhdistyvät (taulukko 4).

Valtionavun suhteellisella osuudella ja maaseutukeskuksen kannattavuudella ei ole suoraa yhteyttä; on taloudellisesti hyvin menestyviä keskuksia, joissa valtionavun suhteellinen merkitys on suuri ja hyvin menestyviä keskuksia, joissa se on pieni (taulukko 4). Myös taloudellisesti huonosti menestyvien joukossa on molemmantyyppisiä keskuksia. Valtionavun merkitys on suurin niissä keskuksissa, joiden talous on tiukalla ja joissa valtionavun osuus tuotoista on keskimääräistä suurempi.

Johtopäätökset

1. Maaseutukeskusten talous on kokonaisuudessaan kehittynyt myönteisesti vuosina 2000-2004. Koska toiminnan tulot ovat lisääntyneet varsin vähän ja jakson loppuvuosina jopa hieman laskeneet eikä sijoitus- ja rahoitustoiminnassa ole tapahtunut olennaisia muutoksia, on talous tervehtynyt kuluja karsimalla ja toimintaa tehostamalla. Tämä on

ollut tervettä ja luonut pohjaa maaseutukeskusten elinkelpoisuuden vahvistumiselle. Muutamat maaseutukeskukset ovat taloudellisesti heikossa kunnossa. Maaseutukeskusten varsinaista toimintaa ei voida pitää kovin kannattavana; sijoitus- ja rahoitustoiminta sekä satunnaiset tulot ovat merkittävä tuloksen osatekijä.

2. Palvelutulojen kasvun pysähtyminen hankaloittaa maaseutukeskusten kannattavuuden kehittymistä. Kulujen karsinnalla on kyetty hankkimaan aikaa talouden tervehtymiselle, mutta pidemmällä aikavälillä talouden perustan turvaa liiketoiminnan kasvu. Neuvontatoiminnan tulevaisuuden kannalta on keskeistä, mistä uutta kasvua ja tulosta on mahdollista saada aikaan.
3. Valtionavun taloudellinen merkitys maaseutukeskuksille on kauttaaltaan huomattava. Parhaimmillaan valtionapu sekä varmistaa kattavan neuvonnan tarjonnan että toimii vipuvaikutuksen tavoin maaseutukeskuksen kokonaistoiminnan kehittäjäksi. Haitallisena piirteenä on, että hyvin korkea

Taulukko 4. Valtionavun osuus ja toiminnan kannattavuus maaseutukeskuksittain.

Raportin painetussa versiossa tämä taulukko on virheellinen. Tässä nettiversiossa taulukko on korjattu.

Maaseutukeskus	Valtionapu (%)	Nettotos k.a. 2000–04 (1000 €)
Etelä-Savo	13	64
Kymenlaakso	16	–26
Pohjois-Karjala	17	–22
Österbottens Svenska Lantbrukssällskap (2002-2004)	17	–40
Etelä-Karjala	18	52
Häme	18	–22
Farma	18	4
Etelä-Pohjanmaa	18	122
Uusimaa	19	27
Lappi	19	–88
Pirkanmaa	20	17
Nylands Svenska Lantbrukssällskap (2002-2004)	20	117
Kainuu	21	–87
Keski-Suomi	21	–23
Satakunta	22	–4
Pohjois-Savo	23	–90
Oulu	24	79
Keski-Pohjanmaa	25	27
Finska Hushållningssällskapet (2002-2004)	35	–18
Koko maa yhteensä	19	4

valtionavun osuus luo taloudellisen riippuvuuden, joka voi passivoida kokonaistoiminnan kehittämistä. Tarkastelun kohteena olleet tunnusluvut antavat viitteitä siitä, että palvelutulojen suhteellinen kehitys on ollut jossain määrin hitaampaa niissä maaseutukeskuksissa, joissa valtionavun osuus on keskimääräistä suurempi kuin niissä, joissa se on keskimääräistä alhaisempi.

4. Valtionavun oikeutusta maaseutukeskuksissa voidaan sinänsä perustella, koska se on myötävaikuttanut palvelutuottojen kasvuun (= palvelutarjonnan lisääntymiseen ja monipuolistumiseen) ja pitänyt palvelujen maksut hyvin kohtuullisina asiakkaille.

Esitykset

Maaseutukeskusten asiakaskentässä tapahtuva rakennemuutos ja palvelutarpeiden nopea sekä laadullinen että määrällinen kasvu haastavat maaseutukeskukset

kehittämään toimintaansa. Tässä mielessä keskusten on kehityttävä yhä enemmän palveluyritysten kaltaiseksi. Maaseutukeskusten lähtökohta on toisaalta ollut tarjota yleishyödyllisenä, voittoa tavoittelevana yhdistyksenä neuvontapalvelua mahdollisimman kattavasti. Toiminnan talouden näkökulmasta nämä tavoitteet aiheuttavat jonkinasteista jännitystä.

Valtionapu mahdollistaa maaseutukeskusten yleishyödyllisen tavoitteen toteuttamisen. Se on myös taloudellisesti merkittävä vakautta tuova tekijä. Koska valtionavun määrään on viime aikoina kohdistunut pienentämispainetta, on maaseutukeskusten järkevää perustaa taloutensa yhä enemmän markkinoilta saataviin tuottoihin. Tämä tarkoittaa liiketoiminnan kasvattamista, joka puolestaan edellyttää vakavaraisuutta ja taloudellisia reservejä. Näitä kaikilla maaseutukeskuksilla ei ole. Siksi maaseutukeskusten on syytä pohtia strategiaavaintojaan esimerkiksi yhteistyön tiivistämisen, toiminnan keskittämisen ja toimintojen

ulkoistamisen avulla. Kasvu edellyttää myös taloudellista dynamiikkaa, tietoista kehityspanostusta, johon on oltava riittävät reservit.

Maaseutukeskusten omaehtoinen hyvä taloudenpito on tavoiteltava asia myös valtionavun ja tulosohjauksen asettamien tavoitteiden näkökulmasta. Taloudeltaan vahva neuvontaorganisaatio kykenee luomaan sellaisen osaamistason, sellaiset toimintamallit sekä sellaiset tuotteet, jotka parhaiten mahdollistavat tulosohjauksen tavoitteiden toteutumisen. Valtionavun ohjaamisessa tällaisen kehityksen kannustaminen on suositeltavaa.

Edellä kuvatun perusteella esitetään, että

1. Maaseutukeskusten valtionavun suuntaamisessa ja tulosohjauksessa on nykyistä vahvemmin arvioitava sitä, miten apu voi ohjata maaseutukeskuksia parantamaan paitsi toiminnallista myös taloudellista suorituskykyään.
2. Valtionavun on kannustettava maaseutukeskuksen omatoimista tulokehityksen kasvua, joka antaa riittävät resurssit vastata asiakaspinnan muuttuviin haasteisiin.

4.2 Erikoisalojen liitot

Erikoisalojen liitoilla tarkoitetaan tässä arvioinnissa muita valtionapua saavia järjestöjä kuin maaseutukeskuksia (perusteluna asetus 4.4.2003). Erikoisalojen liittojen taloudellista asemaa tarkasteltiin vastaavalla, mutta suppeammalla menettelyllä kuin maaseutukeskuksissa. Tarkastelua vaikeutti toimijoiden tapa esittää taloudellinen tuloksensa toisistaan poikkeavalla tavalla. Tässä esityksessä tarkastelu tehdään rajoitetussa muodossa keskittymällä tuloksellisuuden ja vakavaraisuuden tasoon sekä valtionavun rooliin.

Erikoisalojen liittojen tulot ja valtionavun merkitys

Puutarhaliiton tulo rakenne on pysynyt hyvin tasaisena koko tarkastelujakson ajan. Tulojen reaali määrä on noussut jonkin verran. Vuosittaisia vaihteluita on ollut, mutta ne ovat kokonaistuottoihin nähden olleet suhteellisen pieniä. Valtionavun osuus tuloista on runsaat 10 %. Toiminnan tulos on ollut positiivinen koko jakson ajan. Vakavaraisuus on hyvää yli 50 %:n tasoa.

Svenska Trädgårdsförbundet'in toiminta on varsin pientä. Valtionavun osuus varsinaisen toiminnan tuloista on noin 25 %. Toiminnan tulos on vaihdellut

nollatason molemmin puolin. Vakavaraisuus on heikko. Omia pääomia ei juuri ole ja vuosittaiset tulosvaihtelut vaikuttavat suuresti vakavaraisuuteen.

Työtehosteuran toiminta jakautuu maatalousosastoon, metsäosastoon ja kotitalousosastoon. Tässä tarkastellaan pelkästään työtehosteuran maatalousosaston toimintaa. Toiminnan tuloksellisuutta ei suoraan voida arvioida yritystalouden mittarein, koska maatalousosasto on yhdistyksen yksi sisäinen toiminto. Suoran valtionavun osuus Työtehosteuran tuloista on suhteellisesti pienempi kuin monilla muilla erityisalojen liitoilla, vuonna 2004 runsaat 7 %. Sen sijaan hanketoiminta on laajaa, sen osuus tuloista oli 64 % vuonna 2004. Maatalousosaston ilmoittama ylijäämä on vuosina 2003-2004 ollut negatiivinen. Vakavaraisuus Työtehosteuraissa on kuitenkin erinomainen, yli 70 %.

Suomen turkiseläinten kasvattajain liiton toiminnalle valtionavulle on suhteellisen pieni taloudellinen merkitys, noin 7 % varsinaisen toiminnan tuotoista. Hanketoiminnasta ei ole tuloja. Toiminnan tulos oli vuoteen 2002 tappiollista, minkä jälkeen se on noussut voitolliseksi. Liitto on parantanut vakavaraisuuttaan yli 70 %:iin ja on taloudellisesti varsin vahvalla pohjalla.

Suomen siipikarjaliiton toiminnassa valtionavulla on kohtuullisen suuri merkitys – noin 30 % varsinaisen toiminnan tuloista. Hanketoiminnasta ei tuloja ole. Liiton toiminnan kannattavuus on jakson alkuvuosina ollut vahvasti tappiollista. Vuodet 2003 ja 2004 ovat olleet ylijäämäisiä. Vakavaraisuus on heikko, omavaraisuusaste on negatiivinen johtuen tarkastelujaksoa edeltävistä tappioista. Toimintaa on ajoittain tuettu erillisavustuksilla, ei kuitenkaan viimeksi kuluneina kahtena vuotena.

Suomen mehiläishoitajain liitossa valtionavun osuus varsinaisen toiminnan tuotoista on noin 10 %. Muun tuen ja hankerahoituksen osuus oli vuonna 2004 55 % eli yhteensä julkisella rahoituksella on suuri osuus toiminnassa. Toiminta on viime vuodet ollut ylijäämäistä. Vakavaraisuus on tämän johdosta parantunut ja omavaraisuusaste oli 55 % vuonna 2004.

Luomuliitossa valtionavun osuus varsinaisen toiminnan tuotoista on noin 30 %. Hanketoiminnan osuus on 18 prosenttia, joten yhteensä nämä ovat vajaa puolet kokonaistuotoista. Toiminnan ylijäämä on vaihdellut positiivisen ja negatiivisen välillä. Vakavaraisuus on heikko, omavaraisuusaste on negatiivinen.

Taulukko 5. Erikoisalojen liittojen valtionavun osuus ja toiminnan kannattavuus.

Neuvontajärjestö	Valtionapu (%)	Nettotulos 1 000 € *)	Omavaraisuusaste (%) **)
Suomen kotieläinjalostusosuuskunta	6	-160	75
Työtehoseura	7,2	-62	55
Suomen turkiseläinten kasvattajain liitto	7,5	14	68
Suomen mehiläishoitajain liitto	10,2	31	55
Puutarhaliitto	11,2	58	52
Svenska Trädgårdsförbundet	24,5	0,6	14
Luomuliitto	29,9	0,4	-12
Suomen siipikarjaliitto	31,7	-0,8	-132

*) tarkastelujakson 2000-2004 keskiarvo, mikäli se on ollut saatavissa, muissa tapauksissa käytettävissä olleiden vuosien keskiarvo

**) vuoden 2004 lukuarvo, joissain tapauksissa on käytetty vuoden 2003 lukua

Suomen kotieläinjalostusosuuskunnan liiketoiminta on hyvin laajaa. Valtionavun ja hankerahoituksen osuus on noin 7 % ja muut osa tuotoista tulee palvelumyynnistä. Toiminnan kannattavuus on vuosina 2003-2004 ollut selvästi negatiivinen. Vahvan taseen ansios- ta omavaraisuusaste on edelleen pysynyt hyvänä.

Johtopäätökset

1. Valtionavun taloudellinen merkitys on hyvin erilainen eri erikoisalojen liitoille. Ne, joilla valtionavun osuus on pieni ja taloudellinen tulos hyvä, merkitys on suhteellisesti muita pienempi. Jos toimijan taloudellinen tulos on keskinkertainen tai huono, sitä voi vielä kompensoida hyvä vakavaraisuus, joka antaa aikaa ja resursseja talouden korjausliikkeen.
2. Suurin riippuvuus valtionavusta on niillä liitoilla, joilla valtionapu on suhteellisesti korkea ja taloudellinen tulos heikko. Jos siihen yhdistyy heikko vakavaraisuus, voidaan kyseisen toimijan elinkelpoisuuden olevan lähes kokonaan valtionavun varassa.

3. Muutamilla erikoisalojen liitoilla hanketoiminnan merkitys on huomattava. EU-hanketoiminnan mahdollisuuksien kaventueessa syntyy lähivuosina tilanne, joka lisää näiden liittojen taloudellisia riskejä. Haastavin tilanne on niillä, joilla valtionavun ja hanketoiminnan yhteenlaskettu merkitys on korkea.

Esitykset

Erikoisalojen liittojen ja valtion välisissä keskusteluissa on syytä kiinnittää huomiota joidenkin liittojen taloudelliseen vakauteen. Liian suuri taloudellinen riippuvuus valtionavusta yhdistettynä heikkoon taloudelliseen tilanteeseen huonontaa liiton mahdollisuuksia omaehtoisesti kehittää toimintaansa ja suoriutua perustehtävästään.

1. Valtionapua saavalta erikoisliitolta on syytä osana valtionavun myöntämistä tarvittaessa edellyttää taloutta vakauttavia toimia. Suositeltavia toimenpiteitä ovat liittojen vahva strategiatyö sisältäen toimintaympäristöanalyysin, sisäiset kehittämisprojektit ja mahdolliset yhteistyöratkaisut.

5 Toimivuus ja tarkoituksenmukaisuus

Tarkoituksenmukaisuuden arvioinnissa keskitytään valtionapujärjestelmän yleisen toimivuuden ja neuvontatyön strategisen suuntautumisen tarkasteluun. Tällöin selvitetään kuinka, missä määrin ja mihin suuntaan valtionapujärjestelmä on ohjannut tuettua toimintaa ja kuinka toiminta vastaa niitä strategisia tavoitteita, joita maa- ja metsätalousministeriö on maaseutuelinkeinojen kehittämistyölle asettanut. Tarkastelussa keskeisen näkökulman muodostaa se, kuinka hyvin tuettu neuvontatyö on osaltaan edistänyt ko. elinkeinojen kehitykselle asetettujen yleisten tavoitteiden saavuttamista; onko tuki ollut siis tästä näkökulmasta katsottuna tarkoituksenmukaista?

5.1 Strategisten tavoitteiden toteuttaminen osana tulosohejausjärjestelmää

Tämän kappaleen arviointikysymyksenä on, kuinka maa- ja metsätalousministeriön asettamat **strategiset tavoitteet, painopistealueet ja erityistavoitteet** on otettu huomioon neuvontatyössä ja miten niiden olemassaolo on ohjannut neuvontatyötä? Arviointikysymystä täydentävinä työkysymyksinä ovat:

- kuinka neuvontatyö on tavoitteiden vaikuttanut niiden toteutumiseen
- onko tavoitekokonaisuus selkeä ja johdonmukainen
- huomioiko tavoitekokonaisuus riittävässä määrin toimintaympäristön muutoksia
- onko tavoitteissa tulevaisuusnäkökulmaa

Arvioinnissa tarkastellaan maa- ja metsätalousministeriön asettamien **strategisten tavoitteiden** toteutumista neuvontatyössä. Lisäksi arvioinnissa huomioidaan tulossopimuksissa esitetyt **linjauksia tai painopiste-alueita**. Näiden suunnittelutasojen lisäksi maa- ja metsätalousministeriö kiinnittää huomiota **neuvonnan ohjauksessa erityiskysymyksiin tai -tavoitteisiin**, joiden alla ovat tulossopimuksiin kuuluvat **avaintulosalueet**. Seuraavassa puretaan yleisluonteisesti auki avaintulosalueen käsitteeseen liittyvät tekijät.

Avaintulosalueille on asetettu toisaalta kansalliset päämäärät ja nimetty näille päämäärille tunnusluvut ja toisaalta nimetty kullekin avaintulosalueelle avaintulokset, vaikuttavuustavoitteet, neuvonnan toimenpiteet sekä tunnusluvut seurantatapoihin ja seuranta-ajankohtineen. Näistä neuvonnan toi-

menpiteet ovat käytännössä määrällisiä tavoitteita neuvonnan toteuttamille toimenpiteille, muut ovat laadullisia tavoitteita tai nimettyjä tunnuslukuja. Näiden toteutumista seurataan vuosittain käytävissä tuloskeskusteluissa. Näiden käsitteiden hierarkiaa kuvaa esimerkinomaisesti vuoden 2004 avaintulosmallia noudattaen seuraava asetelma:

Avaintulosalue A: maaseutuyritysten kilpailukyvyyn sekä tuotteiden, toiminnan ja palveluiden laadun kehittäminen.

Kansallinen päämäärä A1: kustannustehokkaat ja kannattavasti toimivat maaseudun yritykset.

Tunnusluku em. päämäärälle: kannattavuuskerroin.

Avaintulos A1a: Maatilayrityksissä tunnetaan toiminnan kannattavuus ja mahdollisuudet sen parantamiseksi.

Vaikuttavuustavoite A1a: Neuvonta tekee laskelmia ja seuraa keskeisten tuotteiden (maito, liha, porsastuotanto, leipävilja, rehuvilja, mallasohra) tuotantokustannusten kehitystä; tuotantokustannukset alenevat.

Neuvonnan toimenpiteet A1a: Kotieläintuotannon kehittämiseksi pidetään yllä tarkkailujärjestelmiä ja niihin liittyviä suunnittelu- ja talousseuranta-palveluita; näitä palveluita käyttää noin 12.900 kotieläintilaa; kotieläintuotannon tuotantokustannuslaskelmia laaditaan noin 2.700 kpl.

Tunnusluvut, seurantatapa ja -ajankohta A1a: Tuotekohtaisten tuotantokustannusten kehittymistä seurataan vuosittaisessa tuotantokustannusseurannassa olevien tilojen tulosten perusteella.

Edellä kuvattu kokonaisuus muodostaa siis valtionapua saavan maaseutuelinkeinoneuvonnan **strategisiin tavoitteisiin pyrkivän tulosohejausjärjestelmän**. Varsinaisia avaintulosalueiden tulostavoitteita ja niiden toteutumista arvioidaan osana vaikuttavuuden arviointia (kappale 7). Tässä osiossa keskitytään tarkastelamaan strategisten tavoitteiden, painopiste-alueiden ja erityistavoitteiden muodostaman kokonaisuuden toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta.

Valtionapua saavien neuvontajärjestöjen tehtävät maaseutuelinkeinojen neuvonnassa ovat kysynnän, tarjonnan, tuotteistamisen ja palvelumallien osalta hyvin erilaiset. Ministeriön asettamien strategisten tavoitteiden muodostama alisteinen kokonaisuus on järjestöjen kokemana looginen, mutta samalla

joillekin järjestöille jopa liian haasteellinen. Tämä havainto voidaan asiakaskunnan näkökulmasta esittää myös toisin. Suuret toimialavastuussa olevat kattoorganisaatiot kykenevät toteuttamaan ministeriön kumulatiivista strategiaa. Sen sijaan kapean teeman neuvontaorganisaatiot eivät pysty hahmottamaan valtionavun kumulatiivista velvoitetta; varsinkin pienemmissä järjestöissä koetaan, että ministeriön hierarkkinen tavoitekokonaisuus on vaikeasti hallittavissa ja toteutettavissa. Näin ollen valtionapua saavan neuvonnan kumulatiivinen **kokonaisvaikuttavuus** maaseudun yrityksiin tai yrittäjiin on hankalasti todennettavissa.

Järjestön ja ministeriön välisessä tulossopimuksessa hyväksytyt tavoitteet ovat hyvin pitkälle järjestön omien tavoitteiden johdannaisia. Näin ollen neuvontajärjestö kykenee työllään ja toimenpiteillään toteuttamaan varsin hyvin ministeriön ja järjestön yhteiseksi kokemia neuvonnan perustavoitteita. Neuvonnan perustoiminta ja –osaaminen ei ole ongelma. Haasteeksi näyttää sen sijaan nousevan esimerkiksi innovatiivisen toiminnan (kuten tutkimuksen, tuotekehityksen ja prosessien hallinnan) haltuunotto läpi koko ketjun. Tämä teknologian ja kehittämisen yhteensovittamisen (innovatiivisuuden) kokonaistavoite on yritysten neuvonnan kokonaistarpeen kannalta hyvin perusteltu. Kattojärjestöt ja keskeiset neuvontajärjestöt ovatkin sitoutuneet ja reagoineet tähän tavoitteeseen. Varsinkin pienempien erikoisneuvontajärjestöjen omat tavoitteet ja työn kohteet liittyvät tiedon jakamiseen ja edunvalvontaan, eivät niinkään tiedon tuottamiseen tai organisoimiseen.

Miten neuvonta tukee kansallista innovaatiojärjestelmää? Tätä kysymystä testattiin neuvontajärjestöjen johdolta arvioinnin järjestämässä työseminaarissa. Järjestöjen edustajien vastaukset olivat hieman varautuneita ja empiviä: maaseutuelinkeinoneuvonnan roolina nähdään edelleen mieluummin päivän ongelmia ratkojan rooli eikä niinkään uuden osaamisen valmistelijan, tuottajan ja siirtäjän roolia. Näin ollen myös valtion apu kenties kohdistuu asiakkaille tämän vallitsevan näkökulman mukaisesti.

Varsinkin haastatteluaineistoista ja työseminaarien keskusteluista on tulkittavissa, että ministeriön asettamat neuvonnan tavoitteet välittyvät hyvin järjestöille. Järjestöissä pidetään lähtökohtaisesti hyvänä sitä, että linjakysymykset (maaseudun strategian perusteet) laaditaan kansallisesti. Tätä korostetaan etenkin siksi, että yhteistyö ministeriön kanssa ja valtionapu tuovat ”toimeksiannon” joidenkin tärkeiden asioiden eteen-

päin viemiseksi. Neuvontaorganisaatioissa koetaan, että heidän tehtävänä on myös edistää ja varmentaa palveluja, joita kaupallinen sektori ei tuottamattomina halua viedä eteenpäin.

5.2 Tulohausjärjestelmä

Tässä kappaleessa vastataan kysymykseen, onko valtionapujärjestelmään sisältyvä **tulohausjärjestelmä** toimiva, tarkoituksenmukainen ja tehokas? Apukysymyksinä ovat:

- onko tulohausjärjestelmä yhteensopiva strategioiden kanssa
- huomioiko tulohausjärjestelmä neuvontajärjestöjen erilaisuuden
- mitataanko tulohausjärjestelmässä oikeita asioita

Tulohausjärjestelmä koostuu vuosittain käytävistä **tuloskeskusteluista** ja niin ikään vuosittain tehtävistä **tulossopimuksista**, joissa tavoitteiden toteutumisen ja keinot pyritään toteuttamaan.

Yleiskuva tulohausjärjestelmästä on järjestöissä hyvä. Tulohausjärjestelmän prosessia onkin järjestöjen edustajien mukaan jatkuvasti selkiinnytetty. Tulohausjärjestelmä kuitenkin huomattavasti nykyistä enemmän substanssipohjaista keskustelua. On huomattava, että osalla järjestöistä on tehtävänä lakisääteistä toimintaa ja osa järjestöistä tuottaa järjestön jäsenten tai asiakkaiden kysymiä palveluja. Valtionapua saavien järjestöjen tehtäväprofiilien vaihteluväli on niin suuri, että neuvontajärjestöt odottavat tulohausjärjestelmästä enemmän järjestökohtaista soveltamista.

Organisaatioiden omat tavoitteet ja ministeriön tavoitteen ovat sillä tavalla tasapainossa, että toimintaa suoraan haittaavia poikkeamia ei juuri ole. Valtionapua saavat järjestöt pystyvätkin itse jossakin määrin vaikuttamaan tulostavoitteisiin ja hyväksyttäviin toimintatapoihin. Ministeriössä asetetut tavoitteet otetaan pääsääntöisesti huomioon toimitasuunnitelmia ja –strategioita laadittaessa. Tätä kautta ministeriön painopisteet ja tavoitteet menevät aina organisaatio- ja neuvonnan ohjaksi jokapäiväistä työtä.

Ministeriön asettamat tavoitteet ja sen tulohausjärjestelmän rajaavat ja suuntaavat maaseutukeskusten neuvontatyötä. Järjestelmällä on siis selvä ohjausvaikutus. Koko järjestelmää pidetään alueella pääasiassa hyvänä. Sen katsotaan antavan toimintaraamit neuvontatyölle ja se määrittää palvelujen sisältöä ja asiakaskuntaa.

Toisaalta toki koetaan, että asiakkaan tarpeiden pitäisi olla pääasiassa toimintaa suuntaava tekijä. Aluetasolta ei yleisesti kuitenkaan haluta lähteä ohjaamaan neuvonnan toiminnan suuntaviivoja, vaikka osa maaseutukeskuksista miettiikin omaa rooliaan alueellisten strategioiden ja ministeriölähtöisen neuvontastrategian välissä.

Tulosohjausjärjestelmä näyttäytyy kahdenlaiselta. Toisaalta järjestöt ovat selvästi tyytyväisiä siihen, että ministeriön kanssa on mahdollista käydä vähintään linjaavia neuvotteluja toiminnan painopisteistä ja tavoitteiden saavuttamisesta. Valtaosa järjestöistä kokee ohjauksen olevan riittävän; organisaation oma ohjausvaikutus ja ministeriön ohjausvaikutus ovat tasapainossa. Varsinkin pienemmät järjestöt kokevat ministeriön tulosohjauksen tarkoituksenmukaisuuden myös mahdollisuutena peilata omia suunnitelmiaan valtakunnallisiin ja Euroopan laajuisiin politiikkoihin.

Tulosohjausprosessi kokonaisuutena on suuntautunut organisaatioiden toimialajohtajuuden suuntaan. Tuloskeskustelut antavat järjestöille hyvän tilaisuuden mitata ministeriön kanssa omaa tietotasoaan esimerkiksi EU-politiikkojen suhteen. Prosessi on samalla tiedon vaihtamisen foorumi ja varsinkin pienet organisaatiot kaipaavat tämän roolin vahvistamista.

Maaseutukeskusten johdossa, siis alueellisen toiminnan ohjauksen rajapinnassa, valtioapua pidetään tärkeänä tasapuolisuuden, tasavertaisuuden ja kattavuuden kannalta. Toisaalta selvästi koetaan, että tulosohjausjärjestelmän tarkoituksenmukaisuutta on mahdollista lisätä. Tässä viitataan mm. siihen, että järjestöjen omien strategioiden ja ministeriön strategioiden rajankäyntiä suhteessa valtionavun määrään on mahdollista tarkentaa.

Neuvojat kokevat ministeriön asettamat tavoitteet, ja niiden mukana tulevan ohjauksen, varsin suora- viivaisesti. Ministeriön asettamat tavoitteet ohjaavat neuvonnan arkityötä. Lähes puolet neuvojista on sitä mieltä, että ohjausvaikutusta neuvontaorganisaatioon on liian paljon. Tulosohjauksen koetaan kuitenkin tukevan käytännön neuvontatyötä. Varsin yleinen mielipide on se, että tulosohjaus näkyy juuri suurissa linjoissa ja ohjaa resurssien jakoa. Yksityiskohtaiseen ohjaukseen suhtaudutaan kuitenkin kriittisesti, koska aluetasolla nähdään asiakaskunnan tarpeet, eikä yksityiskohtaisiin ohjausmekanismeihin ole tarvetta. Viittauksia on siihen suuntaan, että valtionavun käytön haluttaisiin olevan enemmän maaseutukeskuskohtainen, global

grant- tyyppinen kokonaissumma, jonka käytön kohteet ratkaistaisiin alueilla niiden tarpeiden mukaisesti. Alueet ovat erilaisia ja siten neuvonnan tarpeetkin ovat alueittain erilaisia. Tämän havainnon tulisi näkyä myös resurssien käyttömahdollisuuksissa.

Maaseutukeskusten mahdollisuutta tulkita tuloso- hjausta oman alueensa kannalta parhain päin pidetään rajallisena. Tulkintaa kuitenkin tapahtuu, vaikka toimin- nan merkittävää omaehtoista aluesuuntaamista vaikeuttavat seurannan vaatimat yhteiset tunnuslu- vut. Laajoilla ja harvaan asutuilla alueilla haasteena on reuna-alueiden neuvonta; neuvonta on helpointa ja kriteereiden mukaan tuloksellisinta siellä, missä tuotantoyksiköitä on paljon ja tuotantomäärät ovat suuret.

Käytettävät mittarit ovatkin yksi tulosohjauksen kes- keinen haaste. Tarvitaan selkeät tavoitteet ja niille yksiselitteiset mittarit. Järjestöjen moni-ilmeisistä tehtävistä johtuen tulee välttää suoria taloudelliseen tehokkuuteen liittyviä mittareita, jotka ovat kopioita yritysten johtamisjärjestelmistä.

Sidosryhmien näkemyksen mukaan valtionapua saa- van neuvonnan tulosohjaus tapahtunee yleisellä tasol- la. Toki merkittävä osa sidosryhmistä ilmoitti suoraan, että eivät tunne ohjausjärjestelmää eivätkä siten voi ottaa asiaan terävää kantaa.

Johtopäätökset

1. Valtion apua saava maaseutuelinkeinoneuvonta on luonteeltaan mahdollistava. Neuvonnan toi- minta sinällään ei aiheuta automaattisesti suoria vaikutuksia kohderyhmissään tai alueilla. Neuvon- ta tarvitsee vaikuttaakseen aina sellaisen tuloksen tekijän eli yrityksen, joka siirtää neuvonnan viestit toimintaansa.
2. Ministeriön asettamien strategisten tavoitteiden muodostama alisteinen kokonaisuus on loogi- nen, mutta valtionapua saavan toimijajoukon huomioiden liian moniulotteinen ja hierarkkinen. Toimialavastuussa olevat katto-organisaatiot ky- kenevät toteuttamaan ministeriön kumulatiivista strategiaa. Sen sijaan kapean teeman neuvontaor- ganisaatiot eivät välttämättä pysty hahmottamaan valtionavun kumulatiivista velvoitetta. Valtionavun vaikuttavuutta on vaikea mitata ja arvioida.
3. Yleiskuva tulosohjauksesta on järjestöissä vä- hintään tyydyttävä. Koska valtionapua saavien järjestöjen tehtävät sekä toimiala- ja aluevastuut

vaihtelevat paljon, odottavat järjestöt valtionavun tavoitteilta ja tulosohejausjärjestelmältä laajempaa järjestökohtaista (toimialakohtaista) soveltamista. Tämä haaste ei ilmeisesti heijastu asiakaskenttään saakka, vaan kyse on ennen muuta organisaatioiden sisäiseen suunnitteluun ja toimintaan liittyvistä asioista.

4. Valtionapua saavan neuvonnan ja sen sidosryhmien suhde on haasteellinen. Sidosryhmät kokevat osittain olevansa neuvonnan kilpailijoita (tai päinvastoin), osittain aitoja liikeympäristöjä ja osittain taloudellista hyötyä saavia palvelun tuottajia. Tästä asetelmasta johtuen on vaikea muodostaa ehyttä valtion apua saavan neuvonnan sidosryhmäkuva.

Esitykset

1. Strategisen suunnittelun, toteutuksen ja seurannan sekä näiden tuloksena muotoutuvan ohjauksen on

syytä keskittyä nykyistä enemmän valtionapua saavien järjestöjen toimintaedellytyksiin ja toimintaan sinällään kuin asiakasyritysten taloudellisiin tunnuslukuihin. Yritysten kokonaisratkaisut ja toimintaympäristön muutokset eivät puolla yritysten omien tunnuslukujen käyttöä neuvonnan tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden mittareina.

2. Tarvitaan tavoitteiden ja tuen nykyistä suurempaa järjestökohtaista (toimialakohtaista) soveltamista.
3. On ilmeistä, että tarvitaan terävämpää järjestöjen keskinäistä tavoitteiden ja toiminnan koordinaatiota, kenties valtionavun kannustamana. Tässä nousee esille varsinkin erikoisneuvontajärjestöjen asiantuntemuksen jakaminen ja neuvojen erityisosaamisen siirtäminen yli keskusten rajojen.

6 Tuloksellisuus

Maaseutuelinkeinojen neuvontatyö on **tuloksellista**, mikäli se pystyy kohtuullisin kustannuksin siirtämään alan yrittäjien kannattavuutta kohentamaan käyttöön sellaista tietoa, jota yrittäjät itse eivät pysty hankkimaan ilman kohtuuttomia ponnistuksia. Tuloksellisuuden mittaaminen edellyttää erityisesti neuvonnan lisäarvon sekä toiminnan kustannustehokkuuden selvittämistä useista eri näkökulmista tarkasteltuna. Joiltakin osin tuloksellisuuden arvioinnissa käsitellään samoja asioita kuin vaikuttavuuden arvioinnissa (kappale 7), mutta tarkastelunäkökulma on tässä kappaleessa asiakaslähtöinen eikä yhteiskunnallinen.

Lisäksi tuloksellisuuden arvioinnin sisällä tarkastellaan varautumista tulevaisuuteen, koska tuloksellinen toiminta edellyttää sitä sekä toiminnan sisällön, talouden että organisoitumisen osalta.

6.1 Neuvonnan tuottama hyöty

Arviointikysymyksenä on, mikä on neuvonnan tuottama hyöty asiakkaille? Apukysymyksinä ovat mm.

- missä **hyöty** on ollut suurin ja missä vähäisin
- onko tuella oikeutus sen tuottaman hyödyn perusteella
- kuinka neuvontatyössä edellytetty yhteiskuntavastuu ja annettava valtionapu vastaavat toisiaan erilaisilla järjestöillä?

Hyötyä yrittäjille hahmotettiin arvioinnissa kahdesta näkökulmasta: rahallinen hyöty ja tiedollinen hyöty.

Kaksi kolmasosaa neuvojistista on sitä mieltä, että neuvonnasta on taloudellista hyötyä asiakkaille. Sen sijaan vain viidennes yrittäjistä kokee, että neuvonta ei ole tuonut taloudellista hyötyä (liite 3, kuvio 5). Tiedollisen hyödyn tuottamisessa lähes kolmannes yrittäjistä kokee, että neuvonta ei ole ratkaisevasti auttanut uuden tiedon saamisessa. Neuvojistista vain noin kuusi prosenttia yhtyy tähän yrittäjien näkemykseen. Yrittäjien käsitys neuvonnan tuottamien hyötyjen kohdentumisesta on selkeä. Tuotanto, tukiasiat, laatuasiat ja ympäristöasiat ovat olleet parhaiten/eniten hyödyttäviä neuvonnan aloja. Sen sijaan liikkeenjohtoon, yritystoiminnan käynnistämiseen ja teknologiaan liittyvät hyödyt ovat vielä matalalla tasolla. (liite 3, kuvat 6 ja 7)

Neuvojien näkemys eniten yrittäjiä hyödyttävistä neuvontapalveluista on samansuuntainen kuin yrittäjien näkemys; yrittämiseen, liikkeenjohtoon ja teknologi-

aan on vielä vara panostaa. Neuvojat kokevat neuvonnan tuottaman hyödyn suuremmaksi kuin yrittäjät (liite 3, kuvio 8)

Neuvontajärjestöjen johdossa, siis strategisesta linjasta vastuussa olevissa tahoissa, valtionapua saavan neuvonnan suurimmat hyödyt koetaan, tehtävästä johtuen, hieman eri näkökulmasta verrattuna yrittäjien tai neuvojen näkökulmiin. Neuvonnan hyötyinä on nostettu johdossa esiin mm. seuraavanlaisia asiakokonaisuuksia:

- maatalous ja maatilat ovat selvinneet EU-muutoksesta
- maaseudun yritystoiminnan monipuolistaminen ja kehittäminen
- investointien järkiperaistaminen ja tukien käyttömahdollisuudet; esimerkiksi ympäristötukijärjestelmä on tehty neuvonnan näkökulmasta varsin hyvin vastaamaan tarvetta ja yrittäjän etua.
- yhteistoiminnan tiivistäminen elintarvikeketjussa
- sukupolvenvaihdoksiin liittyvät asiakokonaisuudet
- tuotannon taloudellinen kannattavuus.

Mielipiteet neuvonnan suurimmista hyödyistä vaihtelevat paljon alueellisesti. Asiakkaiden kannalta neuvonnan hyötyjä nähdään runsaasti. Koko tilan elinkaarta ajatellen lisäarvoksi koetaan laatu-, investointi-, rakennus- ja yritysneuvonta. Tällä viitataan laajamittaisen yritystoiminnan hallintaan ja sen kehittämiseen tulevaisuudessa. Johtamisen ja talousneuvonnan kautta vaikutetaan juuri kilpailukykyyn, johon ministeriö puolelta on myös asetettu tavoitteita. Pitemmällä aikavälillä hyötyä katsotaan olevan myös ympäristöteemaan liittyvällä neuvonnalla.

Useilla alueilla sukupolvenvaihdoksiin liittyvä neuvonta on tuottanut huomattavasti lisäarvoa. Kuitenkin on ilmeistä, että sukupolvenvaihdoksissa työmäärä on suuri ja liikutaan vaikeiden asioiden parissa.

Lisäarvona nähdään myös uuden yritystoiminnan käynnistämisen helpottaminen sekä pienten yritysten neuvonta. Pienille yrityksille pienikin keskituotoksen kasvu voi olla taloudellisesti merkittävä. Uuden yritystoiminnan käynnistämisessä neuvonnan hyöty on suuri etenkin silloin, jos maataloustuotanto tilalla loppuu.

EU-tukiin liittyvä neuvontaa pidetään asiakkaan kannalta ainakin hetkellisesti merkittävänä, koska on

tärkeää, että saadaan tuki käyttöön. Kokonaisuuden kannalta kyseinen neuvonta ei ole kuitenkaan kovin tärkeä, vaikka asiakkaalle se tuokin taloudellista hyötyä. Koneneuvonnan katsotaan tuovan asiakkaille lisäarvoa esimerkiksi koneketjujen laadinnassa, mutta asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan. Koneliikkeiden ”ilmaispalvelut” nähdään selvästi neuvonnan haasteena. Toisaalta aluetasolla myönnetään, että koneliikkeiden osaaminen on hyvä esimerkiksi tekniikkaan liittyvässä neuvonnassa.

Sidosryhmien edustajat kokivat yhteistyön tuloksellisuuden arvioinnin vaikeasti lähestyttäväksi asiaksi. Toiminnallinen tuloksellisuus nähtiin kuitenkin varsin merkittävänä, jos yhteistyö toimii puolin ja toisin. Yhteistyöllä ei katsottu olevan suuria haittojakaan, vaikka intressit voivat olla erilaisia ja toiminnan lähtökohdat poikkeavat toisistaan. Sidosryhmien puolelta korostettiin joissakin tapauksissa tavoitetta neuvontajärjestöjen toiminnan kustannustehokkuuteen.

Sidosryhmien mielipiteiden kautta nousi esiin myös toiminnallisen ja taloudellisen hyödyn mahdollisuus, joka yhteistoiminnasta koituisi neuvontajärjestöille. Asiakastietojen välittäminen ja asiakkuuksien hallinta ovat jo nyt neuvontajärjestöille koituneita hyötyjä. Sidosryhmillä on näin ollen tilaisuus toimia välittäjänä /siltana neuvonnan ja yrityksen välillä. Toisaalta neuvontajärjestöjen toimintaa ohjaavista tekijöistä ei ole noussut esille mahdollinen toiminta- tai talousetu sidosryhmien kanssa tehtävästä yhteistyöstä (pl. tutkimus). Yhteistyön kautta sidosryhmiltä löytyisi sellaista osaamista, johon neuvontajärjestöjen ei itse tarvitse panostaa.

6.2 Valtionavun kohdentumisen tarkoituksenmukaisuus

Arviointikysymyksenä on, onko valtionavun kohdentuminen eri toimialoille ja toimijoille ollut tarkoituksenmukaista? Tukena käytetään kysymyksiä, ovatko avustus ja toimialan taloudellinen ja yhteiskunnallinen merkitys olleet sopusoinnussa ja onko tuen kohdistumisella oikeutusta?

Edellä käsitellyn aineiston perusteella suurin osa valtion apua saavasta neuvonnasta kohdistuu maatalouteen ja sitä lähellä oleviin toimintoihin. Valtaosa muista maaseutuelinkeinoista on tavalla tai toisella maatalu-/talouskytkentäisiä jopa kehittämistoimia säätelevän lainsäädännön perusteella. Valtionavun kohdentuminen maaseutuelinkeinoneuvonnan eri kysyjätoimialoille on siten ilmeisen kattava. Näin ollen

valtionavun kohdentuminen on ollut tarkoituksenmukaista, jos tavoitteena on säilyttää nykyisiä talousra-kenteita maaseudulla.

Jos taas valtionavun tavoitteena olisi systemaattinen, varsin nopea maaseudun rakennemuutos (kilpailukyvyn kohentaminen) ja yrityslähtöinen maaseudun elinkeinojen monipuolistaminen, ei valtionavun kohdentaminen ole suurelta osin ollut tarkoituksenmukaista.

6.3 Valtionavun kohdentamiseen vaikuttavia tekijöitä lähitulevaisuudessa

Tässä kappaleessa vastataan arviointikysymykseen, onko valtionavun kohdentumisen osalta lähitulevaisuudessa näköpiirissä joitakin sellaisia toimintaympäristön tai elinkeinon sisäisiä muutoksia, jotka olisi perusteltua ottaa huomioon tuen kohdentamisessa?

Maaseutuelinkeinojen yritystoiminta kokonaisuudessaan tulee edelleen nopeasti ja selvästi markkinaehtoisumaan. Tuotannon kasvattamisen ja kannattavuuden lisäämisen paineet lisääntyvät ja tätä kautta yrittäjien taloudelliset riskit kasvavat. On myös ilmeistä, että maaseudulla tuotantoaan harjoittavilla erityistoimialoilla on tulevaisuudessakin sijansa; markkinat ovat yleisesti ottaen ainakin lievässä kasvusuunnassa.

Lähimmän kymmenen vuoden aikana on näköpiirissä runsaasti sellaisia tekijöitä, jotka korostavat suoraan (maaseutu)yrittäjien liikkeenjohtoon ja tuloksen tekoon liittyvää osaamista. Tästä kehityksestä seuraa näkymä, jonka mukaan (maaseutu)yrittäjän toimialalla, tuotantosuunnalla tai yrityksen sijaintipaikalla (kaupunki...harvaan asuttu maaseutu) ei saa olla vaikutusta siihen, saako yrittäjä tarvitsemansa neuvon valtion tukemasta toimialakohtaisesta organisaatiosta vai jostakin muusta asiantuntijalähteestä.

Johtopäätökset

1. Liikkeenjohtamiseen ja teknologiaan liittyviin neuvontatarpeisiin vastaamisessa on eniten tulevaisuuden haasteita. Neuvonnan tarpeet ja neuvontaorganisaatioiden roolit vaihtelevat alueittain. Neuvonnan johdossa nähdään neuvonnan tuottamana lisäarvona se, että maatalous ja maatilat ovat selvinneet EU-muutoksesta ja tätä kautta maaseudun yritystoimintaa on monipuolistettu ja kehitetty. Yhteistoiminnan tiivistäminen elintarvikeketjussa on nähty myös valtionavun tuomaksi lisäarvoksi. Ketjun toimintaan vaikuttaminen tulee osittain kyseenalaistetuksi joidenkin sidosryhmien tahoilta.

2. Neuvojen haastattelussa tuli esille, että heidän näkemyksensä mukaan järjestön saama valtion-apu kanavoituu suoraan hyödyksi asiakkaalle. Tämä on osaltaan tulkittava siten, että neuvijat kokevat valtionavun mahdollistavan neuvontatoiminnan olemassaolon ylipäättään ja sitä kautta koituvan asiakkaan hyväksi. Maaseutukeskusten neuvontapäivän hinta asiakkaalle (muussa kuin hanketoiminnassa) on edullinen, tasoltaan noin 1/3 keskimääräisestä konsulttiveloituksesta vastaavassa asiakaspalvelussa. Siten valtionavulla voidaan katsoa olevan asiakashintaa alentava merkitys.
3. Valtionapua voidaan kritisoida siitä, että se ei kannusta maaseutukeskuksia muuntumaan aidoiksi palveluyrityksiksi. Valtionavun tulisi nopeuttaa tätä kehitystä, jotta asiakkaiden tarpeet varmuudella saadaan tulevaisuudessa tyydytettyä. Kehitys vähentäisi samalla maaseutukeskusten riippuvuutta valtionavusta taloudellisen aseman vahvistuessa.

Maaseutukeskusten etuna on tähän asti ollut monissa tapauksissa vahva kassa sekä mahdollisuus satunnaisiin tuottoihin. Näitä ei terveessä yritystoiminnassa kuitenkaan tule käyttää operatiivisten kulujen kattamiseen vaan investointeihin: oman osaamisen kehittämiseen, tuotteiden ja tuotekuvan kehittämiseen sekä uuden teknologian hyödyntämiseen.

Esitykset

1. Maaseutuelinkeinoneuvonta on syytä nähdä ministeriön strategian ja tavoitteiden suunnasta nykyistä enemmän kokonaisuutena, asiantuntijajärjestelmänä.
2. Neuvontaa on syytä kehittää määrätietoisesti kansallisen innovaatiojärjestelmän suuntaan.
3. Valtionavun **kriteerejä** on arvioitava siten, että ne eivät rajoita maaseutukeskuksen toiminnallista kehittymistä nykyistä enemmän palveluyrityksen suuntaan.

7. Vaikuttavuus

Toiminnan vaikuttavuutta on totuttu yleisesti tarkastelemaan seuraavan ketjun avulla: panos → tuotos → tulos → vaikuttavuus. **Panos** tarkoittaa toimintaan (tavoitteiden saavuttamiseen) kohdistetun työn tai rahan määrää. **Tuotoksella** tarkoitetaan niitä palveluja (työkaluja), joilla varsinainen **tulos** kohderyhmässä (yrityksissä) tehdään. Vaikutus (**vaikuttavuus**) syntyy kumulatiivisesti kaikissa yrityksissä tapahtuneen parantuneen toiminnan kautta. Tuotokselle on kehittämisen prosessissa ollut tapana asettaa **toiminnallisia tavoitteita ja mittareita**, tulokselle erityistavoitteita ja vaikutusta on peilattu yleisten, kumulatiivisten tulosten kautta.

Neuvonnan tuotoksena voi olla vaikka tietty toteutettu neuvontapalvelu, tuloksena sen pohjalta toteutettu investointi yrityksessä ja vaikutuksena ko. tuotoksen piirissä olevien kaikkien yritysten kannattavuuden paraneminen muutaman vuoden kuluessa.

Maaseutuelinkeinoneuvonnan valtionapua saavan toiminnan vaikuttavuudelle on asetettu myös yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoite, jolla tarkoitetaan mm. julkisen palvelun laaja-alaisuutta, tasapuolisuutta ja saatavuutta. Yritysten tuloksen kautta saatava vaikuttavuus ja palvelun kattavuuden kautta saatava vaikuttavuus eivät välttämättä ole arvioinnin näkökulmasta yhteismitallisia.

Vaikuttavuuden arvioinnissa pyritään tässä arvioinnissa vastaamaan varsinkin kysymyksiin:

1. onko neuvonta täyttänyt sovitut tulostavoitteet, joilla mitataan yhteiskunnallista vaikuttavuutta,
2. onko neuvonta julkisesti tuettuna palveluna ollut riittävän laaja-alaista (saatavuus, kattavuus), laadukasta ja tehokkaasti organisoitua (tiedonsiirtokyky).

Yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet käyvät ilmi MMM:n ja ao. organisaatioiden tulossopimuksista. Koska neuvontatyö saa valtionapua, sen tulee täyttää tarkoituksenmukaisessa määrin julkisen palvelun laaja-alaisuus-, tasapuolisuus- ja saatavuuskriteerit. Tarjottujen palveluiden tulisi olla myös laadullisesti riittävän korkeatasoisia sekä alueellisesti että toimialojen suhteen tarkasteltuna.

Vaikuttavuuden näkökulmasta organisointi on keskeinen arviointikohde esimerkiksi yhteistyön osalta

– tiedonsiirtotehtävä ei onnistu, ellei yhteistyö tutkimuksen kanssa toimi hyvin. *Neuvonnan keskeisimpänä yhteiskunnallisena tehtävänä voidaan nimittäin pitää sen yrittäjiä avustavaa roolia toiminnan kehittämisessä, jolloin uusia tuotantotapoja koskevan tiedon keskitetty hankinta ja tehokas välittäminen yrittäjille on sen tärkein työtehtävä* – tällaiseen työhön tuotantotoimintaan keskittyvillä yrittäjillä itsellään ei välttämättä ole aikaa eikä yhtäläisiä mahdollisuuksia. Tämän vuoksi tiedonsiirtotehtävä ja siinä onnistuminen on neuvonnan vaikuttavuuden tärkein osatekijä. Myös uusi toimintaympäristö asettaa vaatimuksia yhteistyölle ja organisoinnille (osallistuminen aluekehitystyöhön).

Vaikuttavuuden arvioinnissa näkökulma on *ensisijaisesti* yhteiskunnallinen (rahoittajan ja kansantalouden näkökulma), kun taas tuloksellisuuden arvioinnissa näkökulma on *ensisijaisesti* asiakaslähtöinen (asiakkaan tarpeiden ja koetun hyödyn näkökulma). **Vaikuttavuuden arvioinnissa tarkastellaan pääasiassa sitä, onko yhteiskunnan tuella kyetty luomaan ja pitämään yllä kattavaa, yleisellä tasolla tarpeita vastaavaa, laadukasta, ajanmukaista ja tarkoituksenmukaisesti organisoitua neuvontajärjestelmää.** Tässä arvioinnissa käytetty vaikuttavuuden tarkastelun näkökulma on esitetty kuvassa 5.

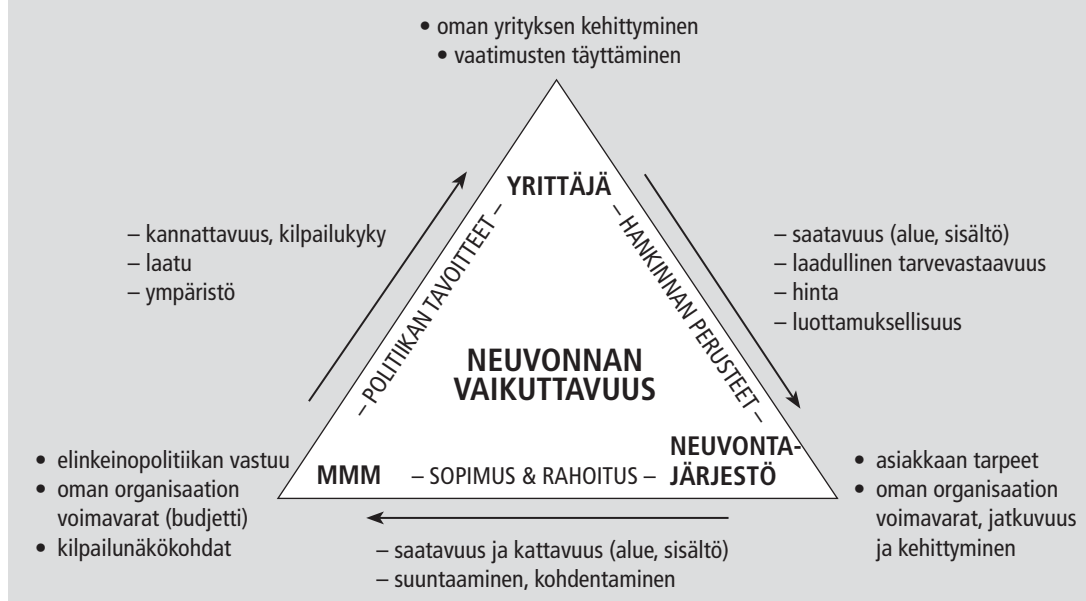
Vaikuttavuutta on tarkasteltu **julkisen tuen käytön** vuoksi kolmesta erityisnäkökulmasta:

1. kattavuus,
2. laatu
3. organisointi ja tiedonsiirtokyky.

Lopuksi on tarkasteltu kootusti neuvonnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta niillä mittareilla, joita on käytetty tulossopimuksissa (itse järjestelmää arvioidaan kohdassa ”tarkoituksenmukaisuuden arviointi”).

Vaikuttavuuden arvioinnissa erilaisia aineistoja on hyödynnetty siten, että tulossopimus- ja tulosneuvotteluasiakirjojen painoarvo on ollut noin 1/3, yrittäjille ja neuvojille suunnattujen kyselyjen painoarvo noin 1/3 ja henkilökohtaisten haastattelujen ja muun tiedonhankinnan painoarvo noin 1/3. Arvioinnissa kyselyiden tuloksia on tulkittu suuntaa-antavina taustatietoina. Kyselyn vastausten osalta raportissa on viitattu kunkin asian kannalta relevantteihin vastauksiin (esim. pois lukien tyhjät ja ”ei osaa sanoa” vastaukset; mainittu asiayhteydessä).

Kuva 5. Muuttuva toimintaympäristö



Tarkastelunäkökulma valtionapua saavan maaseutuyritysneuvonnan vaikuttavuuteen.

7.1 Neuvontapalveluiden kattavuus

Neuvontapalveluiden kattavuutta arvioidaan seuraavien ulottuvuuksien osalta:

1. Sisällöllinen kattavuus (tuotannonalat, sisällöt),
2. Alueellinen kattavuus,
3. Päällekkäinen palvelutarjonta.

Kattavuus tuotannonaloittain

Yrittäjäkyselyn perusteella **maatalouden merkittävien tuotannonalojen neuvontapalvelujen yleinen saatavuus on varsin hyvä**. Yli 80 % maataloista pitää päätuotantosuuntansa neuvontapalveluita alueellaan riittävinä. Nautakarjataloudessa ja peltokasvituotannossa sekä luomu-tuotannossa tarjontaa voidaan luonnehtia erinomaiseksi, sikataloudessa ja puutarhataloudessa hyväksi. Suhteellisesti yleisimmin neuvontapalveluita kaivattaisiin lisää pienillä erikoistuotantoaloilla (liite 3 ja kuvio 9).

Yrittäjien ja neuvojien näkemykset palveluiden riittävyydestä ja saatavuudesta olivat melko yhdensuuntaisia. Neuvontaorganisaatioilla on siis melko realistinen kuva omien palveluidensa riittävyydestä ja kattavuudesta. Kaikkia neuvontatarpeita ei voida luonnollises-

tikaan koskaan täyttää käytettävissä olevien resurssien rajallisuuden vuoksi.

Mielenkiintoinen piirre arvioissa oli se, että yrittäjät arvioivat kautta linjan neuvontapalveluiden tarjonnan hieman paremmin riittäväksi kuin neuvojat. Tämä saattaa johtua siitä, että viljelijät ja yrittäjät arvioivat sitä, millaisena he ovat saatavuuden käytännössä kokeneet. Neuvojien arvioissa saattaa olla mukana enemmän myös toteutumaton, potentiaalista kysyntää ("mitä he tarvitsisivat, mutta eivät jostakin syystä hanki palvelua"). Pienillä erikoisaloilla yrittäjät olivat selvästi tyytyväisempiä palveluiden saatavuuteen kuin neuvojat. Tämä johtuu ilmeisesti siitä, että yrittäjät ovat saaneet tyydyttävästi tietotarpeensa täytettyä esimerkiksi suoraan erityisalan neuvontaorganisaatioilta, mutta ko. yrittäjiä palveleet maaseutukeskusten talous- tai rakennusneuvojat ovat omalta osalta kokeneet ammattitaitonsa rajalliseksi erityisalan tuotantokysymysten suhteen.

Kattavuus toiminnoittain

Maatilojen ja maaseutuyritysten tuotantotoimintoihin ja useimpia yrityksiä koskeviin kysymyksiin (esim. laatu, ympäristö, tuet) tarjolla olevia neuvontapalveluita voidaan pitää riittävinä. Yrittäjien näkökulmasta

erityisesti karjanjalostukseen, sukupolvenvaihdokseen, laatu-, tuki- ja ympäristöasioihin, kotieläinten terveyskysymyksiin sekä talous- ja suunnittelutarpeisiin oli saatavilla hyvin neuvontapalveluita. Sen sijaan uusia toimintavaihtoehtoja ja tuotekehitystä, markkinointia ja jakelua, työnkäytön järjestämistä, yrityksen kasvua, johtamista ja maatilayrittämisen kokonaisuuden hallintaa sekä liikeyrityksen perustamista koskevia neuvontapalveluita – eli **maaseutuyritysten yritysneuvontaa – kaivattiin kipeästi lisää** (liite 3 ja kuvio 10).

Neuvojen arviot palvelutarjonnan suuntautumisesta olivat lähes täysin samankaltaiset kuin yrittäjillä - toisin kuin tuotannonaloittain arvioituna. Suuri yhdenmukaisuus tekeekin arviosta hyvin luotettavan. Neuvojat arvioivat hieman yrittäjiä yleisemmin kone- ja rakennusneuvonnan tarjonnan riittämättömäksi. Tämä selittyy sillä, että näihin kysymyksiin on tarjolla myös yksityisiä neuvontapalveluita mm. tavarantoimittajilta ja yksityisiltä yrittäjiltä.

Alueellinen kattavuus

Kaikkien tarkasteltavien neuvontajärjestöjen toiminta on periaatteessa valtakunnallista. Joillakin aloilla, esimerkiksi turkistaloudessa, pääosa tuotannosta on keskittynyt *pienelle alueelle*. Tällöin ongelmaksi

muodostuu päätuotantoalueen ulkopuolella olevien yrittäjien neuvontatarpeiden täyttäminen. Esimerkiksi turkistuotannossa tämä on ratkaistu ko. alueen neuvonlaajemman toimialueen kautta.

Toinen lähtökohtaisesti ongelmallinen tilanne on silloin, kun kyseessä on *hyvin pieni tuotannonala*. Tällöin kattavan, asiantuntevan neuvojaverkon ylläpitäminen on ongelmallista (esim. mehiläistalous). Neuvojen toimialueista tulee joko hyvin laajoja tai sitten joudutaan turvautumaan ”yleisneuvojiin”, joiden asiantuntemus ei riitä alan erityiskysymyksiin. Kolmantena vaihtoehtona ovat vaihtoehtoiset tiedonvälitysmenetelmät (puhelinneuvonta, internet, ammattilehdet yms.).

Myös perusmaatalouden tuotannonaloilla on alueita, joissa asiakasyritykset sijaitsivat harvassa (yleisesti Itä- ja Pohjois-Suomi, eteläisen Suomen nautakarjatalous joillakin seuduilla). Tällöin kysymys on kuitenkin enemmän julkisesti tuettujen palvelujen tasahintaisuudesta kuin saatavuudesta.

Alueellisesti kattavien ja tasapuolisten neuvontapalveluiden tarjonta on suuri haaste asiakaskentän edellä kuvatun ”kirjavuuden” vuoksi. Myös arvioitavien neuvontajärjestöjen voimavarat poikkeavat suuresti toisistaan, samoin järjestöjen luonne. Tätä asetelmaa on kuvattu seuraavassa asetelmassa (taulukko 6).

Taulukko 6. Alueellinen näkökulma neuvontajärjestöjen toimintaan.

Neuvontajärjestö	Toimialue	Toimintapolitiikka	Asiakaskunta
Maaseutukesk. liitto	Koko maa	Täysi palvelu	Koko maassa, hajanainen
Svenska lantbrukss. förbund	Rannikkoseudut	Peruspalvelut ruotsiksi	Al. keskittymä, hajanainen
Faba/Suomen kotieläinjal.osk.	Koko maa	Lakisäätt. + neuvonta/info	Koko maassa
Työtehoseura	Koko maa	Erikoistunut + info	Hajanainen
Luomuliitto	Koko maa	Ammattijärjestö + neuvonta/info	Hajanainen
Puutarhaliitto	Koko maa	Ammattijärjestö + neuvonta/info	Keskittymiä + hajanaisia
Svenska trädgårdsförbundet	Rannikkoseudut	Alueellinen keskittymä	Ammattijärjestö + neuvonta/info
Suomen turkisel. kasvattajain l.	Koko maa	Ammattijärjestö + neuvonta/info	Al. keskittymä + hajanaisia
Suomen mehiläishoitajain liitto	Koko maa	Ammattijärjestö + neuvonta/info	Hajanainen
Suomen siipikarjaliitto	Koko maa	Ammattijärjestö + neuvonta/info	Keskittymiä + hajanaisia
Suomen Hippos	Koko maa	Ammattijärjestö + neuvonta/info	Keskittymiä + hajanaisia

Lähde: Järjestöjen toimintakertomukset ja -tilastot, haastattelut.

Päätuotantoaloille ja yritysten tärkeimpiin peruspalveluihin on em. kuvatulla rakenteella kyetty tarjoamaan perusneuvontapalvelut. Alueellisten keskittymien ulkopuolella sijaitseville yrittäjille on kyetty tarjoamaan tyydyttävät tuotannonalaneuvonnan palvelut. Pienten tuotannonalojen neuvontapalvelut on kyetty turvaamaan kohtuullisesti muun muassa Pro Agria -yhteistyömallin avulla (esim. erikoisjärjestö tarjoaa tuotantoon liittyvän erikoisneuvonnan, maaseutukeskus yleisneuvonnan). Harvassa sijaitsevien asiakasyritysten ongelmaa on merkittävästi lievittänyt valtionavun olemassaolo, joka esimerkiksi osuuskuntamuotoisissa (SKJO) organisaatioissa kohdentuu automaattisesti tämän kustannushaitan korjaamiseen (samahintaperiaate asiakkaalle). Kyselyissä alueellisista puutteista tuli esille yksittäisiä havaintoja; ongelmia on lähinnä erikoisalojen kattamisessa joissakin tapauksissa sekä laadullisessa tarvestaavuudessa joissakin yksittäistapauksissa.

Alueellista yleiskattavuutta selvästi suuremmat haasteet kohdistuvat toimintokohtaisten neuvontapalveluiden riittävään tarjontaan neuvontatarpeiden muututtua nopeasti. Tarjonnan osittainen uudelleensuuntaamisongelma koskee samantyyppisenä useimpia alueita.

Palvelutarjonnan aukot ja päällekkäisyydet

Pro Agria -yhteistyön syntyminen ja tiivistyminen on oikeansuuntainen toimenpide neuvontapalveluiden tarjonnan koordinoinnissa ja tehostamisessa ja se on hyvä pohja jatkaa yhteistyön tiivistämistä. Pro Agria -yhteistyö on toistaiseksi ratkonut ensisijaisesti koordinoitongelmia, mutta organisaatioiden monimuotoisuus tässä tehtävässä suuri haaste. Erikoisalojen neuvontajärjestöistä useimmilla on hoidettavanaan myös alan etujärjestötehtäviä sekä alan yleistä tiedonvälitystä (esim. alan ammattilehden julkaiseminen) ja ne kärsivät vähäisten voimavarojen ja laajan asiakaskentän kattamishaasteen ristiriidasta. Malli, jossa näissä järjestöissä keskitytään alan erikoistiedon hankintaan ja välittämiseen neuvonnan käyttöön, mutta jossa kentällä toimivat neuvijat toimivat samoissa yksiköissä kuin yleisneuvijatkin, on tehokkuusnäkökulmasta järkevä.

Erikoisalojen ongelmallisuus koskee asetelmaa, jossa yleisneuvoja ei kenties kykene oman päätyönsä ohessa hankkimaan riittävän syvällistä erityisasiantuntemusta ko. alalta - eikä toisaalta erikoisalan neuvojan ammatitaito riitä kattamaan alan yrittäjien kaikkia neuvontatarpeita esim. talouskysymysten osalta. Kumpaan

tahansa suuntaan etenemisessä on omat ongelmansa. Pro Agria -yhteistyön käynnissä oleva laajentuminen ja syventyminen tarjoaa julkisesti tuetun neuvonnan osalta tähän parhaan mahdollisen ratkaisun: asiakaskunnan tarpeita voidaan käsitellä alueellisesti keskitetysti ja koordinoitusti myös pienryhmien osalta, neuvojaverkkoa voidaan hallita yhtymätasolla tältä pohjalta ja erikoisosaamista voidaan tuottaa tehokkaasti erikoistuneissa yksiköissä.

Yksityisten neuvontapalveluiden kattavuus

Yksityinen neuvonta-ala täydentää julkisesti tuettua neuvontaa omilla palveluillaan. Alalla on neljäntyyppisiä toimijoita:

1. Yrittäjien tuotteiden ostajia,
2. Tavarantoimittajia,
3. Rahoittajia,
4. Yksityisiä konsulttiyrittäjiä.

Ala on *yksityisten konsulttien* osalta järjestäytynyt yhdistykseksi (Yksityiset Maaseutuneuvojat r.y.). Kaikkiaan yksityisiä maaseutuneuvoja voidaan arvioida olevan noin sata, joista likimain puolet on yhdistyksen jäseniä. Eniten yksityisiä neuvoja lienee Pohjanmaalla ja Varsinais-Suomessa. Yksityisillä neuvojilla on usein yrittäjätausta ja jokin erikoisasiantuntemusala ja nämä muodostavat pohjan tarjottaville palveluille. Tästä syystä yksityinen neuvontaverkko on palvelutarjonnanaltaan hajanainen (veroneuvontaa, tukineuvontaa, tuotantoneuvontaa jne.) eikä verkosto ole myöskään alueellisesti kattava. Tämän neuvojaryhmän palveluita on kyselyn mukaan käyttänyt joskus vuosina 2000-2004 noin 41 % yrittäjistä.

Yksityiset neuvijat arvioivat palveluidensa täydentävän ensisijaisesti maaseutukeskusten palvelutarjontaa. Julkisesti tuetun maaseutuyritysten perusneuvonnan ei ole esimerkiksi organisoitumismallinsa vuoksi mahdollista eikä tarkoituksenmukaista vastata kaikkiin neuvontatarpeisiin. Yksityiset yrittäjät varmistavatkin palveluiden alueellista saatavuutta ja laadukkuutta eri alueilla toimiville yrittäjille. Yksityisten neuvontapalveluiden täydentävä luonne on siten lähtökohtaisesti *elinkeinon kannalta* hyvä asia: palvelua on mahdollista periaatteessa saada, vaikka julkisesti tuettua palvelua ei olisikaan olemassa tai sen laatu ei vastaisi yrittäjän tarpeita. *Yhteiskunnan ja yrittäjien kannalta* korostuu puolestaan kilpailukykyäkökulma (toiminnan tukemisen vaikutus kilpailutilanteeseen) ja oikeudenmukaisuusnäkökulma (osa toimijoista saa tukea, osa ei).

Yksityisiä yrittäjiä merkittävämpi on tuotteiden ostajien ja tavarantoimittajien tarjoama neuvonta. Maatalousraaka-aineiden jalostajien osalta kiristynyt kilpailu on synnyttänyt painetta entistä tiiviimpään tuotantoketjun hallintaan, jolloin omien tuottajien neuvonta ja ohjaaminen tukee tätä tavoitetta. *Maataloustuotteiden jalostajien* tarjoamia neuvontapalveluita oli vuosina 2000-2004 käyttänyt noin 78 % yrittäjistä ja muiden *tuotteiden ostajien* – kuten kaupan – tarjoamia neuvontapalveluita noin 79 % yrittäjistä. *Tavarantoimittajilla* taas tarjottavien tuotteiden monimutkaistuminen (esim. lypsyasemat ja -robotit, paikannustiedon käyttö) on lisännyt tarvetta neuvonnalliseen myyntiotteeseen. Tavarantoimittajien neuvontapalveluita oli käyttänyt tarkastelujaksolla peräti 90 % yrittäjistä. Myös pankit ja muut elinkeinojen rahoittajat antavat neuvontaa, jota vuosina 2000-2004 käytti noin 82 % yrittäjistä. Näitä kaikkia voidaan pitää tarkastelujaksolla vaikuttavuudeltaan yksityisiä yrittäjiä merkittävimpiä toimijoina neuvonnan kokonaisuudessa.

Kyselyn mukaan 99 % yrittäjistä on käyttänyt neuvontapalveluita vuosina 2000-2004 ja noin 90 % on käyttänyt maksullisia neuvontapalveluita. Yksityisiä palveluita ovat käyttäneet erityisesti kasvinviljelytilat, peltoalaltaan pienet maatilat ja tilat, joilla viljelijän koulutustaso on korkea. Noin 90 % yrittäjistä on käyttänyt sekä julkisia että yksityisiä palveluita ko. aikavälillä; vain yksityisiä on käyttänyt noin 8 % yrittäjistä. Yksityisiä palveluita käyttäneet ovat tyypillisesti kuluttaneet neuvontapalveluihin yhteensä alle 500 vuodessa. Palvelujen ostokustannuksesta noin 65 % yrittäjistä oli käyttänyt valtaosan summasta julkisiin neuvontapalveluihin, noin 23 % oli käyttänyt molempiin likimain yhtä paljon ja noin 12 % oli käyttänyt summasta pääosan yksityisten palveluiden hankintaan.

Noin 2/3 yrittäjistä oli kyselyssä sitä mieltä, että yritysten ja yksityisten neuvojen tarjoamia neuvontapalveluita tulisi lisätä nykyisestä (julkista tukea saavien organisaatioiden neuvojista ¼ oli tätä mieltä). Niin ikään noin 2/3 yrittäjistä piti ”julkisia” ja ”yksityisiä” neuvontapalveluiden tarjoajia keskenään kilpailevina ja ilmoitti itse harkitsevansa, mitä palveluita käyttää. Neuvoista noin 3/5 oli sitä mieltä, että ”julkisen” ja ”yksityisen” neuvonnan tulisi kilpailla avoimesti ja tasavertaisesti siten, että asiakas voi itse käyttää kumpaa haluaa. Noin 88 % yrittäjistä ja 79 % neuvojista koki yksityiset neuvontapalvelut hyödyllisiksi ja lisäarvoa tuottaviksi.

7.2 Neuvontapalveluiden laatu

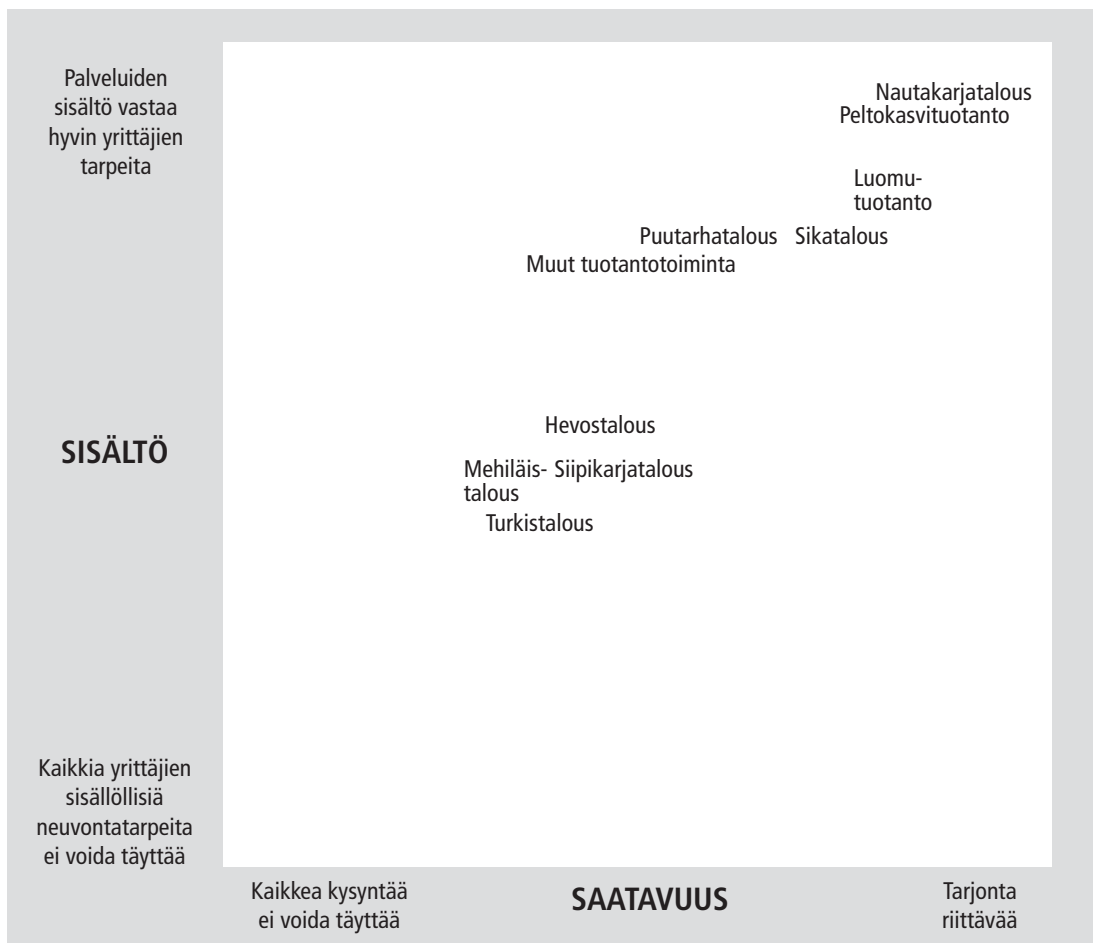
Neuvontapalveluiden laatu on olennainen osa vaikuttavuutta. Se on myös neuvonnan perustehtävän, tiedonsiirtotehtävän, toteutumisen kulmakivi: uusia tuotantotapoja ja maaseutuyritystoiminnan kehittämistä koskevan tiedon keskitetty hankinta ja tehokas välittäminen yrittäjille ei onnistu, ellei tarjottu palvelu ole riittävän laadukasta. Tällöin laatua on tarkasteltava laajana käsitteenä.

Laatua arvioidaan ensisijaisesti tarjottujen neuvontapalveluiden **laadullisena tarvestaavuutena** samoilla ulottuvuuksilla kuin edellä palveluiden kattavuutta. *Hyvä laatu on tällöin tulkittu siten, että neuvonta on kyennyt tarjoamaan yrittäjille riittävän laajan, syvällisen ja korkeatasoisen tiedon yritystoiminnan kannalta keskeisistä kysymyksistä.* Arviointi perustuu siten subjektiivisiin kokemuksiin ja tulkintoihin, mutta ei kerro lähestymistavan vuoksi suoraan esim. asiakastytyväisyyttä. Laadullista tarvestaavuutta voidaan pitää sopivampana arviointikriteerinä kuin esim. objektiivista laatua asiakkaiden erilaisten tarpeiden vuoksi (esim. yksilöllisesti räätälöityjä huippulaadukkaita, kalliita palveluita haluaa käyttää vain osa yrittäjistä).

Laatu tuotannonaloittain

Tuotannonaloittain tarkasteltuna neuvontapalveluiden laadullista tarvestaavuutta voidaan pitää erittäin hyvänä nautakarjatalouden ja peltokasvituotannon sekä myös luomu-tuotannon osalta (liite 3 ja kuvio 11). Laadullinen tarvestaavuus on ollut hyvä myös puutarha- ja sikatalouden neuvonnassa sekä ”muuta” tuotantotoimintaa koskevassa neuvonnassa.

Suurin haaste palveluiden laadullisen tarvestaavuuden kehittämisessä kohdistuu pieniin erikoistuu-
tannonaloihin kuten turkis-, mehiläis-, siipikarja- ja hevostalouteen. Toisaalta juuri näillä tuotannonaloilla yrittäjät ovat olleet huomattavasti tyytyväisempiä saamiensa palveluiden laadulliseen tarvestaavuuteen kuin neuvojat. Tämä johtuu siitä, että myös yleisneuvojat ovat joutuneet jossakin määrin tarjoamaan ko. aloille palveluita ja he ovat luonnollisesti kokeneet ammattitaitonsa riittämättömäksi. Jos tarkastelu rajataan vain erikoisalojen neuvojiin, yrittäjien ja neuvojen käsitys vastaa paremmin toisiaan. Ongelmallinen asetelma johtuu hajanaisen erikoistuu-
tannon kentän tarpeiden kattamisesta, kuten edellä kuvattiin. Yleisesti ottaen (kaikkien tuotannonalojen keskiarvona)



Kuva 6. Maaseutuelinkeinoja koskevien neuvontapalveluiden kattavuus ja laadullinen tarvevastaavuus eri tuotannonalojen osalta - yhteenveto tuloksista.

yrittäjät ja neuvojat olivat likimain yhtä tyytyväisiä palvelujen laadulliseen tarvevastaavuuteen; noin 2/3 piti tarvevastaavuutta erittäin hyvänä tai hyvänä.

Tulokset palveluiden kattavuudesta (saatavuudesta) ja laadullisesta tarvevastaavuudesta (sisältö) on koottu eri tuotannonalojen osalta kuvaan 6.

Laatu toiminnoittain

Maaseutuyritysten eri toimintojen osalta neuvontapalveluiden laadullista tarvevastaavuutta voidaan pitää hyvänä karjanjalostusta, tukia, kotieläinten terveysasioita ja ympäristöasioita koskeissa neuvontapalveluissa sekä perinteisessä talousneuvonnassa. Tilanne on varsin hyvä myös laatu- ja sukupolvenvaihdosneuvonnassa (liite 3 ja kuvio 12). **Kaikkein**

suurimmat haasteet laadun ja sisällön osalta koskevat maatilan organisaatio- ja yritysneuvontaan liittyviä neuvontapalveluita: uusien vaihtoehtojen tarkastelua ja tuotekehitystä, markkinointia ja jakelua, työnkäytön järkeistämistä, yrityksen kasvua, liikeyrityksen perustamista sekä johtamista ja maatilayrittämisen kokonaisuuden hallintaa.

Vaikka sekä neuvojat että yrittäjät arvioivat näiden yrityksen johtamis- ja organisointikysymysten neuvonnalliset kehittämistarpeet kaikkein suurimmiksi, oli myös näkemys näiden ryhmien välillä juuri näissä palveluissa kaikkein suurin - neuvojat pitivät tilannetta selvästi parempana kuin yrittäjät. Tämä johtunee siitä, että maaseutuyritysten huomattavasti nopeutuneen rakenteen ja toimintojen kehityksen vuoksi kohtuullisen suuri joukko yrityksiä kaipaa juuri tähän kehitys-

vaiheeseen liittyviä palveluita, joiden laadullinen vaatimustaso on aiempaan verrattuna poikkeuksellisen korkea (esim. suuret kotieläinyksiköt ja tilojen uudet yritysmaiset yhteistyömuodot, tuotekehitysvaiheessa olevat maataloustuotteiden jatkojalostajat).

Kone- ja laiteinvestointeja koskevassa neuvonnassa yrittäjät arvioivat neuvontapalveluiden laadullisen tarvestaavuuden paremmaksi kuin neuvojat, mikä johtunee tavarantoimittajien tarjoamista, teknisesti korkeatasoisista (lisä)palveluista. Kaiken kaikkiaan - kaikkien tarkasteltujen toimintojen keskiarvona - neuvojat olivat selvästi tyytyväisempiä palvelujen laadulliseen tarvestaavuuteen kuin yrittäjät. Neuvojat pitivät toimintokohtaista tarvestaavuutta jopa parempana kuin tuotannonaloittaista tarvestaavuutta, mutta yrittäjät arvioivat sen selvästi tuotannonaloittaista tarvestaavuutta heikommaksi.

Neuvonnan koherenssi

Julkisesti tuettujen neuvontapalveluiden laatuun voidaan katsoa kuuluvan myös annettavan neuvontatiedon kohtuullinen **yhdensuuntaisuus**. Eri tahoilta saatujen neuvojen yhdensuuntaisuutta on tarkasteltu toimintonäkökulmasta (liite 3). Sekä yrittäjät että neuvojat kokivat, että kone- ja rakentamiskysymyksissä yrittäjille tarjotaan ristiriitaisia neuvoja (yli ½ vastaajista). Tämä on luonnollista, sillä neuvontaa tarjotaan eri intressinäkökulmista (laitetoimittajat vs. muut neuvojat). Tämä asiakokonaisuus oli samalla ainoa, jossa yrittäjien kokemus ristiriitaisuus oli pienempi kuin neuvojen arvio – kaikissa muissa toiminnoissa yrittäjät arvioivat ristiriitaisuuden suuremmaksi kuin neuvojat. Tämä johtuu siitä, että juuri yrittäjä ottaa vastaan eri tahojen ja neuvojen erilaiset ohjeet ja kukin neuvoja arvioi asiaa paljon rajatun havaintoaineiston perusteella.

Kaikkein pienin ongelma neuvojen erilaisuus vaikuttaa olevan laatuasioissa ja karjanjalostusneuvonnassa. Huomattavan suuri näkemysero sen sijaan vallitsee sukupolvenvaihdoksia koskevassa neuvonnassa, jossa neuvojat kokevat vallitsevan eri neuvontakohteista kaikkein vähiten ristiriitaa. Tämä johtunee siitä, että julkisten neuvontapalveluiden osalta yhdenmukaisuus on hyvä, mutta tähän yritysten kannalta erittäin merkittävään tapahtumaan kohdistuu voimakkaasti erilaisia intressejä. Esimerkiksi rahoittajan intressi (lainantaja) ei ole välttämättä yhdenmukainen yrittäjän tai ulkopuolisen asiantuntijan näkemyksen kanssa (yrityksen kannattavuus). **Maaseutuyritysten kannalta asia on erittäin merkittävä.**

Tulokset palveluiden kattavuudesta (saatavuudesta) ja laadullisesta tarvestaavuudesta (sisältö) on koottu eri toimintojen osalta kuvaan 7.

Yksityisten neuvontapalveluiden kattavuus

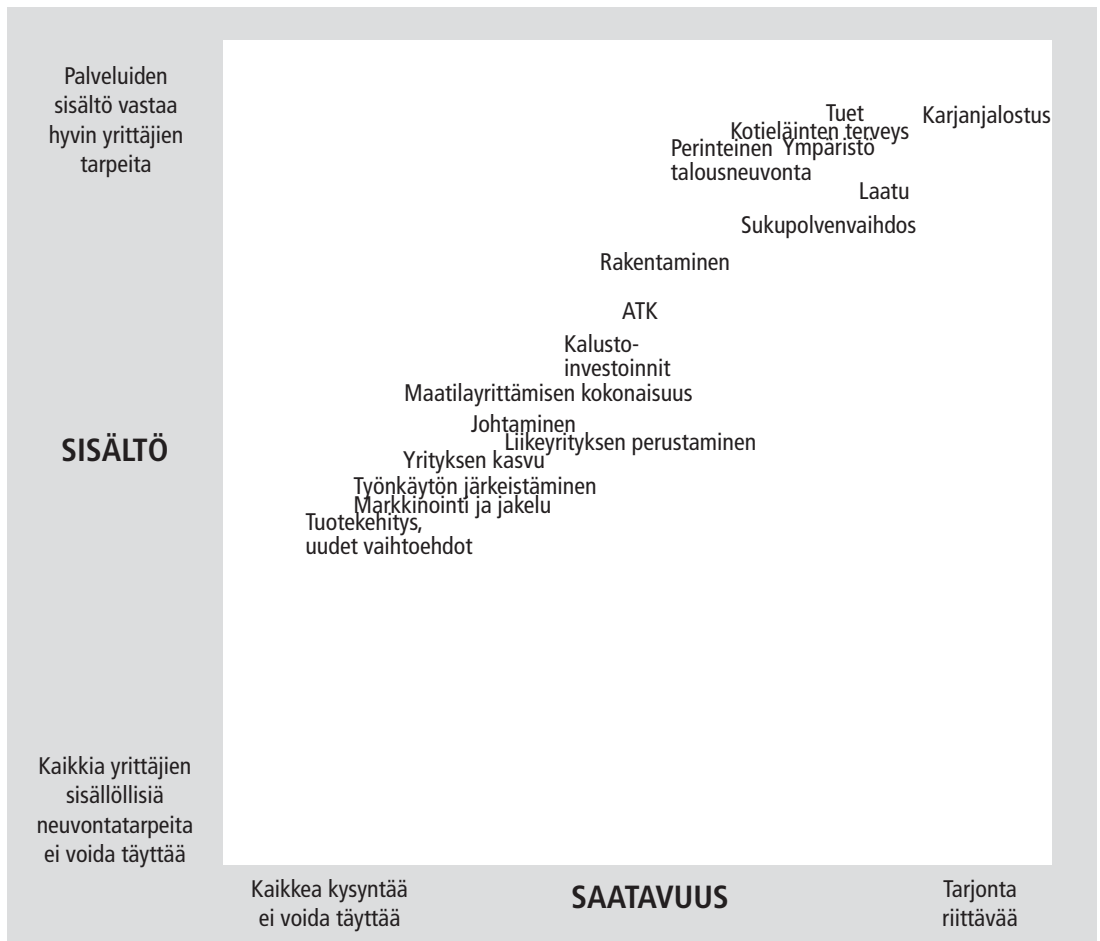
Yksityisinä yrittäjinä toimivilla neuvojilla ei ole keskitettyä tiedonhankintaa eikä tuotekehitystä kuten esimerkiksi maaseutukeskuksilla. Alan toimijat ovat kehittäneet työvälineensä pääosin itse (esim. laskentaohjelmat). Se, että asiakkaat haluavat ostaa yksityisiä palveluita, perustuu joko palvelun saatavuuteen, laatuun tai esimerkiksi asiakassuhteen luonteeseen. Pieni yksityinen yritys pystyy toimimaan joustavasti. Tässä mielessä yksityisten neuvontapalveluiden tarvestaavuus voi olla erittäin hyvä. Kentän hajanaisuuden vuoksi tilanteesta on vaikea tehdä kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Mikäli yksityisten neuvontapalveluiden laatua tai kilpailukykyä halutaan parantaa, se on mahdollista useillakin eri tavoilla.

Tavarantoimittajien, tuotteiden ostajien ja rajoittajien antama neuvonta voi olla erittäin asiantuntevaa kyseessä olevan toiminnon osalta – esim. tietyn laitteen käytön, tietyn tuotantoketjun osan toteutuksen tai tiettyjen lakiasioiden osalta. Yrittäjän kannalta ongelmana saattaa olla ko. asian arviointi oman yrityksen kokonaisuuden kannalta, sen omista intresseistä ja eduista lähtien. Tällöin on yrittäjän kannalta tärkeää, että on olemassa myös vaihtoehtoisia ja täydentäviä neuvontapalveluita, joiden avulla asioita voi peilata kokonaisuuden ja myös oman yrityksen edun kannalta. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna korostuu juuri julkisesti tuetun neuvonnan yhteiskuntavastuu eli riippumattoman, yrityksen ja yrittäjän lähtökohdista tapahtuvan arvioinnin tarjoaminen – toisaalta julkisesti tuettuna palveluna tämän tulisi olla myös palvelun normi. Julkisesti tuetun neuvonnan rooli korostuukin nimenomaan tällaisen vaihtoehdon mahdollistamisessa.

7.3 Neuvonnan organisointi ja tiedonsiirtokykky

Tiedonhankinta ja -jalostus asiakkaille käyttökelpoiseen muotoon palvelutuotteiksi sekä tapa tarjota palvelua ovat olennaisia tiedonsiirtotehtävän onnistumisen ja siten vaikuttavuuden kannalta. Sitä, kuinka tämä kokonaisprosessi on organisoitu, tarkastellaan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta. Keskeisiä vaiheita ovat tällöin:

- 1) asiakkaiden tarpeiden tuntemus ja niiden ennakointi,
- 2) palvelutuotteiden kehittäminen,



Kuva 7. Maaseutuelinkeinoja koskevien neuvontapalveluiden kattavuus ja laadullinen tarvestaavuus eri toimintojen osalta – yhteenveto tuloksista.

- 3) voimavarojen hankinta, suuntaaminen ja palveluiden tarjonnan järjestäminen
- 4) oman toiminnan seuranta ja arviointi.

Neuvontatarpeiden seuranta ja ennakointi

Erot voimavaroissa, järjestöjen luonteessa ja koossa saavat aikaan myös erilaiset lähtökohdat neuvontapalveluiden kehittämiseksi. Yleisneuvontaa tarjoavat maaseutukeskukset seuraavat yrittäjäkunnan tarpeita esimerkiksi systemaattisilla asiakaskyselyillä ja osittain myös sidosryhmätutkimuksilla, kun taas pienemmillä järjestöillä näkemys asiakaskunnan neuvontatarpeista välittyy kentällä toimivien neuvojen tai muiden henkilökohtaisten suhteiden kautta. Keskeiset menettelytavat on koottu seuraavaan asetelmaan (taulukko 7). Kaikissa tapauksissa menettelyä voidaan

pitää tarkoituksenmukaisena suhteessa organisaation voimavaroihin.

Neuvontapalveluiden kehittäminen

Vain maaseutukeskusorganisaatio on kooltaan niin suuri, että voidaan tarkastella varsinaista tuotekehitystä, palveluiden tuotteistamista ja niiden kehittämistä. Palvelutuotteiden kehittäminen on tässä organisatiokokonaisuudessa keskitetty Maaseutukeskusten liitolle, joka ensisijaisesti tuottaa välineet maaseutukeskusten neuvoille. Maaseutukeskusten liitto on tarkastelujaksolla 2000-2004 käyttänyt noin 45 % työpanoksesta tuotekehitykseen ja tietojenkäsittelyjärjestelmien kehittämiseen. Kehittämistyössä on voitu hyödyntää jossakin määrin erilaisia julkisesti tuettuja kehittämishankkeita.

Taulukko 7. Asiakkaiden neuvontatarpeiden selvittäminen.

Neuvontajärjestö	Keskeiset menetelmät asiakaskunnan neuvontapalvelutarpeiden selvittämiseksi
Maaseutukesk. liitto	Systemaattinen seuranta (kyselyt, tutkimukset), neuvojat, henkilökohtainen palaute
Svenska lantbrukss. förbund	Neuvojat, henkilökohtainen palaute
Faba/Suomen kotieläinjal.osk.	Systemaattinen seuranta (asiakaspalautejärjestelmä), neuvojat, jalostusvelvoite
Työtehoseura	Välittäjäorganisaatioiden kautta, henkilökohtainen palaute
Luomuliitto	Neuvojat, henkilökohtainen palaute
Puutarhaliitto	Määraaikainen seuranta (kysely joka 2. vuosi) ja teemaseuranta (kysely tarvitt.)
Svenska trädgårdsförbundet	Hallinto, yhteistyötahot, henkilökohtainen palaute
Suomen turkisel. kasvattajain l.	Neuvojat, henkilökohtainen palaute
Suomen mehiläishoitajain liitto	Neuvojat, henkilökohtainen palaute, jäsenkyselyt
Suomen siipikarjaliitto	Hallinto, henkilökohtainen palaute, jäsenkyselyt
Suomen Hippos	Seuranta asiakastytyvyysskyselyillä

Lähde: Järjestöjen toimintakertomukset ja -tilastot, haastattelut.

Pienillä erityisalojen organisaatioilla pääosa toiminnasta on oman alan erityistiedon hankintaa ja esimerkiksi tarvittavien koe- ja tutkimushankkeiden edistämistä soveltamiskelpoisen tiedon synnyttämiseksi neuvonnan ja jäsenistön käyttöön. Nämä organisaatiot hankkivat aktiivisesti myös ulkomaista tutkimustietoa.

Molemmissa tapauksissa keskitettyä tiedonhankintaa ja palvelutuotteiden kehittämistä voidaan pitää lähtökohtaisesti tehokkaana tapana toimia.

Yhteistyö palvelutoiminnan kehittämisessä

Kaikki neuvontaorganisaatiot hyödyntävät aktiivisesti saatavilla olevaa tutkimustietoa. Tämän lisäksi ne osallistuvat voimavarojensa puitteissa tutkimustoiminnan ohjaamiseen ja suunnitteluun siten, että se tuottaisi ajankohtaista ja käyttökelpoista tietoa. Esimerkiksi FA-BA myös rahoittaa itse tutkimustoimintaa ja osallistuu yhteistutkimushankkeisiin, Työtehoseuralla on puolestaan yhteistyösopimus Vakolan kanssa, Luomu-liitto on ollut aktiivisesti mukana luomu-tutkimusohjelmassa, Suomen Mehiläishoitajain Liitto on teettänyt hunajan kulutustutkimuksen jne. Monet neuvontaorganisaatiot tuntuvat kaipaavan nykyistä enemmän kohtuullisen lyhytkestoista, nopeasti yrittäjien tietotarpeita palvelevaa koe-, selvitys- ja tutkimustoimintaa, jota ei koeta tarjottavan riittävästi.

Yhteistoiminnan ja tutkimus-neuvonta -verkoston sisäisen tiedonsiirron tehokkuutta voidaan arvioida myös kyselyjen tulosten perusteella. Erityisesti maatilojen liikkeenjohtopalveluissa tarjonta koettiin mää-

rällisesti ja laadullisesti kaikkein riittämättömimmäksi sekä yrittäjien että neuvojien toimesta. Tämä johtunee osittain neuvontajärjestöjen sisäisistä jäykkyystekijöistä tarjonnan sopeuttamisessa nopeasti muuttunutta kysyntää vastaavaksi. Toisaalta voidaan ajatella, että juuri näissä kysymyksissä korostuvat myös toimivat verkostosuhteet, esimerkiksi Vakolan ja edelleen Työtehoseuran tuottaman soveltamiskelpoisen tiedon siirtymisessä kenttäneuvojen käyttöön. Tämän tyyppisissä kysymyksissä verkoston sisäistä tehokkuutta on havaintojen mahdollista tarvetta parantaa kysynnän tyydyttämiseksi.

Verkoston tehokkuutta voidaan parantaa tiivistämällä vuorovaikutusta esimerkiksi varsinaisessa tiedontuotannossa (tutkimus- ja koetoiminta, hankkeet). Myös yhteisten verkkopalveluiden tuottaminen sitoo osapuolia tiiviimpään pohdintaan käyttökelpoisen tiedon tuottamiseksi; sama pätee erilaisia tiedonvaihtofoorumeita, seminaareja yms. sekä yhteisiä toimittaratkaisuja silloin, kun siihen on mahdollisuuksia. Organisaatioiden monilukuisuus ja monimuotoisuus huomioon ottaen verkoston toimivuutta voitaisiin todennäköisesti parantaa myös selkeyttämällä tehtäviä tiedontuotannon ja -välityksen eri vaiheissa.

Voimavarojen hankinta vaikuttavuuden näkökulmasta

Voimavarojen hankintaa on tarkasteltu lähemmin luvussa 4. Analyysistä käy hyvin ilmi, kuinka valtionavun alenemista on 1990-luvun puolivälin jälkeen kompensoitu merkittävästi kasvaneella hankerahoituksella.

Erilaisten julkisesti tuettujen kehittämishankkeiden hyödyntämistä määräaikaissa, kohdennetuissa *tuotekehityshankkeissa* voidaan pitää neuvonnan vaikuttavuuden näkökulmasta hyvänä asiana. Tällöin toiminta tuo uusia työkaluja neuvonnan käyttöön tai nopeuttaa niiden syntymistä. Julkisesti tuettujen kehittämishankkeiden käyttö lisäresursseina myös esimerkiksi jollekin *uudelle, nopeasti kasvavalle toiminnalle* annettavan neuvontapalvelun tarjoamiseksi alkuvaiheessa on vaikuttavuuden näkökulmasta myönteistä – muutoin palvelua ei saattaisi olla vielä olemassa tarvetta vastaavasti (esim. luomu-alan kehitys on ollut hyvin hankevetoista). Joissakin maaseutukeskuksissa palvelutoiminta on sen sijaan hyvin vahvasti integroitunut alueellisen kehittämistoiminnan rahoitukseen siten, että hankkeiden tuella tarjottujen palveluiden ei voida katsoa kuuluvan kumpaankaan edellä mainittuun ryhmään. Tällöin voidaan pohtia, onko julkista tukea saavien hankkeiden kautta tuettu toiminta osa esimerkiksi maaseutukeskusten normaalia toimintaa, mitä ei voida pitää esimerkiksi kilpailunäkökulmasta tarkasteltuna terveenä vaihtoehtona. Koska neuvontatarjonta on seurannut muuttunutta palvelukysyntää sisällön ja ennen kaikkea laadun suhteen melko jäykästi, voidaan kysyä, onko hankerahoitus toiminut tässä suhteessa jäykistävänä tekijänä: organisaation palveluita, joille ei ole enää aitoa ja asiakasyrityksille ”lisäarvoa” tarjoavaa kysyntää, ei ole ”tarvinut” karsia ja ”uudet” palvelut, joille on ilmaantunut kysyntää, on rahoitettu hankerahoituksella. Myöskin tilanne, jossa samaa neuvojaresurssia kysytään sekä valtionapua saavan perusneuvonnan että jonkin hankkeen tarpeisiin, saattaa olla priorisoinnin kannalta ongelmallinen. Lisäksi ongelmalliseksi muodostuu helposti myös subventoidun hinnan asiakkaalle luoma väärä mielikuva neuvontapalvelun oikeasta ja kestävästä markkinahinnasta. Hankerahoituksen nykyisenlaajuisella merkityksellä neuvontaorganisaatioiden taloudessa on siis monenlaisia ongelmallisia piirteitä neuvontatyön kestävän vaikuttavuuden näkökulmasta.

Monilla neuvontaorganisaatioilla on sisäisiä ongelmia toiminnan kannattavuuden ja jatkuvuuden turvaamisen ja erilaisten rahoituslähteiden käytön erityisehtojen ja -rajoitteiden kanssa (esimerkiksi julkisesti tuettujen kehittämishankkeiden piiriin kuuluva toiminta ei saa tuottaa voittoa, alentuva valtionapu, asiakkailta saatujen maksutuottojen kehitys). Rahoitus ohjaa neuvontaorganisaatioita myös osin ristiriitaisiin suuntiin: valtionapua tasapuolisuuteen ja kattavuuteen, asiakasrahoitus tuottavimpien asiakkaiden pariin ja hankerahoitus alueen tavoitteiden painotusten noudattamiseen.

Mikäli tämäntyyppisten voimavarakysymysten käsittely ja järjestely vie liikaa huomiota ja voimavaroja organisaatioissa, tulisi selvittää yksinkertaisempien ja hallinnollisesti kevyempien rahoitusratkaisujen käyttömahdollisuudet, jotta itse neuvontapalveluiden vaikuttavuuden parantamiseen jää riittävästi henkisiä ja aineellisia voimavaroja. Keskeistä on myös neuvontatöntä erilaisten toimijoiden tasapuolinen kohtelu julkisia varoja käytettäessä.

Voimavarojen suuntaaminen vaikuttavuuden näkökulmasta

Neuvontaorganisaatioiden käytettävissä olleiden voimavarojen suuntaamista tarkastelujaksolla voidaan pitää pääsääntöisesti tarkoituksenmukaisena neuvonnan vaikuttavuuden näkökulmasta.

Tarjonnaltaan ja tarvestaavuudeltaan jossakin määrin ongelmallisena koetuille maaseutuyritysten organisoitua, johtamista ja yritysneuvontaa koskeville neuvontapalveluille olisi ollut perusteltua siirtää lisää voimavaroja neuvontaorganisaatioiden sisällä. Tällä olisi todennäköisesti kyetty parantamaan neuvonnan vaikuttavuutta tukemalla yrityskentän nopeaa muutosta. Tulevaisuudessa tämä haaste korostuu todennäköisesti entisestään.

Neuvontapalveluiden tarjonta ja tiedonsiirto asiakkaille vaikuttavuuden näkökulmasta

Yksittäisen maaseutuyrittäjän näkökulmasta neuvontatapahtuma käynnistyy oman neuvontatarpeen tunnistamisella ja sen jälkeen yhteydenotolla palveluntuottajaan. Noin 80 % yrittäjistä arvioi kyselyssä tietävänsä hyvin, kehen ottaa yhteyttä kaivatessaan neuvontapalveluita. Neuvojista puolestaan noin 86 % koki asiakaskunnan tuntevan heidät hyvin ja osaavan ottaa yhteyttä tarvittaessa. Tarvittavan neuvojan tavoitettavuutta piti hyvänä noin ¾ yrittäjistä (noin 94 % neuvojista). Palvelutarjonnan tunnistusvaihe ja neuvonnan käynnistyminen sujuu siis melko hyvin.

Tämän vaiheen jälkeen tiedonsiirron tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus riippuu paljolti tarjolla olevien palveluiden sisällöllisestä ja laadullisesta tarvestaavuudesta (käsitelty edellä). Myös ajallisuuskysymykset (palvelun nopeus), neuvojan ammattitaito, yrittäjän kyky hyödyntää neuvontatietoa ja muut henkilö- ja tapauskohtaiset tekijät vaikuttavat siihen, kuinka tuloksekas yksittäinen neuvontatapahtuma lopulta on.

Keskeistä tiedonsiirron tehokkuudessa ja tuloksellisuudessa on toisaalta asiakasrajapinnan toiminnan turvaaminen tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella ta-

Taulukko 8. Huomioita tiedonsiirrossa keskeisistä asioista asiakasnäkökulmasta.

Tiedon käyttötarkoitus, tarjontatapa	Esimerkki käytännössä	Keskeistä palvelun tarjonnassa ja asiakkaalle käytännössä tapahtuvassa tiedonsiirrossa
Analyysit, suunnitelmat	Viljelysuunnitelma	Ammattitaito, työvälineet, erikoistarpeet, nopeus
Prosessien ohjaaminen	Sukupolvenvaihdos	Kokonaisuuden hallinta, ammattitaito, riippumattomuus
Tekniset suoritteet	Maanäytteet	–
Informaation välittäminen	Uusi tuotantomenetelmä käyttöön, ammattilehti	Ammattitaito, ajantasaisuus, erikoistarpeet
Yleinen koulutus	Ympäristötukikoulutus	Ammattitaito

Taulukko 9. Arvio tiedonsiirron tehokkuudesta ja tuloksellisuudesta julkista tukea saavissa neuvontapalveluissa asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna.

Tiedon käyttötarkoitus, tarjontatapa	Ammattitaito	Työvälineet	kokon. hallinta	Erikoistarpeet	Ajantasaisuus	Riippumattomuus	Nopeus
Analyysit, suunnitelmat	++	++	+	0	++	++	+
Prosessien ohjaaminen	+	+	+	0	+	+	+
Informaation välittäminen	++	+	+	+	++	++	++
Yleinen koulutus	++	++	++	+	++	++	++

++ = tilanne hyvä, + = tilanne tyydyttävä, 0 = kehittämistarvetta. Lähde: kyselyt, haastattelut, analyysit.

valla (yksittäisen neuvontatapahtuman näkökulmasta) – toisaalta kenttäneuvojen tietohuolto, ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen (koko neuvontaketän näkökulmasta). **Asiakasrajapinnan tiedonsiirron** luonnetta voidaan tarkastella erilaisiin käyttötarkoituksiin sovellettavan tiedon näkökulmasta. Tällainen luonnehdinta on esitetty taulukossa 8 ja arvio tilanteesta tällä ulottuvuudella tarkasteltuna taulukossa 9.

Tulevaisuudessa asiakkaiden neuvontakysyntä kehittyä neuvontatarjonnan kannalta selvästi aiempia vuosikymmeniä vaikeammin hallittavaan suuntaan. Toisaalta palveluiden laatuvaatimukset ovat erittäin korkeita ja kapea-alaisia (esim. lypsyrobotit, täsmäviljely), toisaalta hyvin laaja-alaisia (esim. 300 lehmän yrityksen kokonaisorganisointi ja johtaminen); tämän lisäksi osa yrittäjistä kaipaa perusneuvontaa erilaisten vaatimusten täyttämiseksi (esim. tuet), aloittaessaan uudenlaisen tuotannon (esim. tuotantosunnan vaihdos) tai yrittäjälle ainutkertaisissa tapahtumissa (esim. lantalainvestointi). Neuvontaorganisaatio tarvitsisi samanaikaisesti kapea-alaisia ja korkealaatuista osaamista, laadukasta laaja-alaisia osaamista ja ”perusosaamista”. Laaja-alaisiin osaamistarpeisiin voidaan vastata esimerkiksi tiimien sekä korkealaatuisten neuvontatyökalujen avulla, korkealaatuisiin taas esi-

merkiksi laajoilla alueilla toimivilla erikoisneuvojilla. Tällaisen tarjonnan turvaaminen onnistuu vain tehokkuuksilla ja riittävän nopeasti joustavilla organisatorisilla järjestelyillä.

Oma erityiskysymyksensä liittyy **julkisesti tuettujen neuvontapalveluiden käyttämien välineiden omatoimiseen käyttömahdollisuuteen** (esim. ohjelmistot). Neuvonnan tavoitteenahan on omalta osaltaan vahvistaa maaseutuyritysten kilpailukykyä, johon sisältyy olennaisena osana omatoiminen liiketoiminnan suunnittelu. Noin 90 % yrittäjistä ja 63 % neuvoista oli sitä mieltä, että neuvonnan käyttämiä työkaluja – esimerkiksi laskelmaohjelmia ja tietopankkeja – tulisi pystyä käyttämään nykyistä enemmän myös omatoimisen suunnittelun apuvälineinä. Kysymys on vaikea, sillä järjestelmien kehittäminen on suuri ja kallis ponnistus, johon kiteytyy paljon organisaatioiden hankkimaa tieto-taitoa, sekä aineellista että aineetonta pääomaa. Sen luovuttaminen vapaaseen tai hyvin edulliseen käyttöön valtionavun vastapalveluksena rapauttaisi järjestöjen toiminnan perustaa sekä asiantuntija-organisaatioina että taloudellisina toimijoina. Toisaalta yrityksensä kehittämisestä kiinnostuneet yrittäjät kokevat, että julkisen tuen kanavoituminen näille toimijoille antaa palveluiden kohteena oleville

Taulukko 10. Maaseutuyritysneuvonnan asiakasrajapinnan hallinnan organisatoriset haasteet kokonaisuuden näkökulmasta

Tapaus	Ongelmallinen palvelutarve	Esimerkki
Alueellisesti keskittynyt tuotanto	Keskittymän ulkopuolisten alueiden neuvonta	Turkistalous
Hyvin pienet tuotannonalat	Erikoisneuvontaa yksittäisille yrittäjille	Mehiläistalous
Harvassa sijaitsevat asiakasyritykset	Kustannukset korkeat – kohdentaminen	Pohjois-Suomi
Hallinnolliset ja organisatoriset rajat	Puuttuva tarjonta tai asiakkaan preferenssit	Toisen yksikön asiakas

yrittäjille oikeutuksen vaatia käyttöönsä myös järjestelmässä syntyneitä apuvälineitä ilman maksullisena ”kylläisenä” tulevan muun neuvontapalvelun hankkimista. Kokonaisuuteen liittyy myös monenlaisia tekijänoikeuskysymyksiä. Tämäntyyppisissä kysymyksissä organisaatioon – eikä johonkin toimintoon – kohdistuva valtionapu on ongelmallinen.

Koko neuvontakentän näkökulmasta keskeistä on se, onko asiakkaille tapahtuva **tiedonsiirto yleisesti organisoitu** tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella tavalla erilaiset tarpeet ja lähtökohdat huomioiden. Tätä kysymystä on käsitelty arviointikysymyksen 3 yhteydessä edellä. Tehokkaan organisoinnin haasteet voidaan tarkasteltavan neuvontakentän osalta jakaa kolmeen päätyyppiin taulukossa 10 esitetyllä tavalla (muiden tapausten ei katsota olevan ongelmallisia).

Mikäli voimavarat ovat niukat, alueellisten keskittymien ulkopuolista, vähäistä ja hajanaista neuvontatarvetta on vaikea kattaa tyydyttävästi. Yhtä lailla vaativan erikoisneuvonnan tarjoaminen pienelle asiakaskunnalle on kallista, samoin kuin harvaan asuttujen alueiden neuvontapalveluiden tarjoaminen. Valtion tukea on tarkasteltavissa neuvontajärjestöissä käytetty erityisesti näiden ongelmien ratkaisemiseen. Toimintamalli, jossa erikoisjärjestöjen asiantuntemus on Pro Agria -yhteistyömallin mukaisesti koko verkoston hyödynnettävissä ja jossa kenttäneuvontaa voidaan koordinoida yhteistyöverkoston puitteissa, on lähtökohtaisesti hyvä tapa täyttää samanaikaisesti sekä yrittäjien erikoisaloja ja peruspalveluita koskevat neuvontatarpeet että huolehtia palveluiden alueellisesta kattavuudesta.

Jossakin määrin ongelmallista vaikuttaa sen sijaan olevan sellaisen palvelukysynnän tyydyttäminen, jossa joudutaan ylittämään hallinnollisia rajoja. Jos esimerkiksi jollakin maaseutukeskuksella on tarjota huippuasiantuntemusta vaikkapa lypsyrobottien tai täsmäviljelyn käytöstä, voi tällaisen palvelun tarjoaminen muiden maaseutukeskusten alueilla toimiville asiakkaille olla hankalaa. Saman konsernin yksiköiden välinen kilpailuasetelma voi jähkistää asiakkaiden

tarpeiden tyydyttämistä. Tämäntyyppisiä ongelmia voitaisiin lievittää esimerkiksi valtakunnallisilla asiantuntijarekistereillä, tulosohjausjärjestelmän joustavoittamisella sekä organisatorisilla ja toiminnallisilla muutoksilla neuvontajärjestökokonaisuudessa.

Nykyisessä järjestelmässä palveluiden kattavuus ja laatu pyritään varmistamaan ohjaamalla toimintaa suuntaamalla julkinen tuki järjestöille. Tällöin ajatuksena on, että ohjausvaikutus järjestöihin on riittävä tehokkaan tiedonsiirron ja toiminnan tarkoituksenmukaisen organisoinnin varmistamiseksi (**osittain hallinnollinen tarjonnan ohjaus**). Toinen vaihtoehto olisi suunnata tuki suoraan palveluiden käyttäjille esimerkiksi palvelusetelin muodossa. Yrittäjät voisivat käyttää setelin haluamaansa palveluun. Tällöin ajatuksena on, että todelliset neuvontatarpeet ohjaavat palveluiden tarjontaa ja kysynnän tyydyttäminen varmistaa samalla tiedonsiirron tehokkuuden (**markkinaehtoinen tarjonnan ohjaus**). Kyselyssä tarkasteltiin myös tätä vaihtoehtoa; tulokset on esitetty taulukossa 11.

Kyselyn tulosten perusteella valtaosa yrittäjistä todella käyttäisi setelin. Yksityisten palveluiden käyttö lisääntyisi jonkin verran, mutta pelkästään yksityisten palveluiden käyttäjiksi yrittäjiä ei juurikaan siirtyisi nykyistä enempää. Neuvojen arvio siirtymästä oli selvästi yrittäjien arviota suurempi. Neuvonnan kohdentumisessa neuvotat arvioivat setelin käytön ohjaavan palveluiden käyttöä vero- ja tukineuvonnan suuntaan (joihin ei nyt kanavoida valtionapua). Yrittäjien oma näkemys palveluiden hankinnasta jakautui huomattavasti tasaisemmin eri käyttökohteisiin. Tuloksia tarkasteltaessa on syytä huomata, että tällä hetkellä yksityinen palvelutarjonta on erittäin vähäistä, mikä vaikuttaa kysynnän arviointiin. Pitemmällä aikavälillä yksityinen palvelutarjonta luonnollisesti monipuolistuisi ja antaisi nykyistä enemmän valinnanmahdollisuuksia; toisaalta myös osa nykyisin valtionavun piirissä olevasta neuvontatoiminnasta muuttuisi sisällöltään ja laajuudeltaan toisenlaiseksi.

Taulukko 11. Palvelusetelin käyttöarvioita (esimerkkinä käytetty arvo 150 e/vuosi).

Tarkasteltava asia	Yrittäjät	Neuvojat
Palveluiden osto 2000-2004, % (n=748):		
– valtaosin julkisia palveluita	65	–
– molempia yhtä paljon	23	–
– valtaosin yksityisiä palveluita	12	–
Käyttöaikomus 2005, % (n=832, n=364):		
– käyttäisi setelin	95	98
– ei käyttäisi seteliä	5	2
Käyttöaikomus 2005, % (n=791, n=360):		
– valtaosin julkisia palveluita	45	35
– molempia yhtä paljon	42	63
– valtaosin yksityisiä palveluita	13	2
Käyttöaikomus 2005, % (n=800, n=361):		
– pääosin tuotantoneuvontaan	30	36
– pääosin teknologianeuvontaan	6	3
– pääosin liikkeenjohdon neuvontaan ja suunnitteluun	13	10
– pääosin vero- tai tukineuvontaan	25	41
– pääosin laatu- tai ympäristöneuvontaan	7	2
– pääosin uuden toiminnan käynnistämiseen	9	3
– pääosin sukupolvenvaihdosneuvontaan	7	2
– pääosin johonkin muuhun neuvontaan	3	2

Lähde: Kyselyt.

Neuvontajärjestöjen rooli aluekehitystyössä vaikuttavuuden näkökulmasta

Aluekehitystyössä ovat tarkasteltavista organisaatioista merkittävästi mukana vain maaseutukeskukset. Muut organisaatiot ovat osallistuneet joihinkin oman alansa alueellisiin kehittämishankkeisiin lähinnä satunnaisesti, koska osallistuminen edellyttäisi alueellisia toimijoita, joita niillä ei kaikilla ole lainkaan. Maaseutukeskukset ovat sen sijaan usein vahvoja toimijoita oman alueensa kehitystyössä. Esimerkiksi vuonna 2003 organisaatiokokonaisuus panosti maaseudun kehityshankkeisiin yhteensä 130 henkilötyövuotta (MKL toimintakertomus 2003).

Neuvojista 92 % oli sitä mieltä, että valtionapu omalle neuvontaorganisaatiolle on osa alueellista kehittämistyötä. Etenkin kenttäneuvojat (mutta myös johto) arvioivat asiayhteyden vahvaksi ja eri neuvontajärjestöistä kaikkein vahvin sidos aluekehitystyöhön on maaseutukeskuksissa. Koska neuvonnalla pyritään parantamaan maaseutuyritysten menestymistä, asiayhteys sinänsä on luonnollinen. Sen sijaan julkista tukea saavan organisaation osallistuminen julkista tukea saavaan aluekehitystyöhön on monitahoinen

kysymys, kuten edellä on kuvattu. Ne kehittämishankkeet, joissa tällaiset organisaatiot voivat olla mukana, olisi syytä määritellä erityisen perusteellisesti. Neuvonnan vaikuttavuuden kannalta osallistumista voidaan pitää tarkoituksenmukaisena esimerkiksi silloin, kun 1) kartoitetaan, onko jollekin uudentyyppiselle palvelulle tarvetta, 2) kun tarjotaan jollekin nopeasti syntyneelle kai kasvaneelle alalle tilapäisesti neuvontaa, jota ei ole vielä olemassa vakiintuneissa organisaatioissa tai 3) kun johonkin toiminnalliseen tarpeeseen tarjotaan tilapäisesti palvelua, jota ei ole vielä olemassa vakiintuneissa organisaatioissa.

Neuvontajärjestöjen oman toiminnan seuranta ja arviointi sekä palautekäytännöt osana vaikuttavuuden parantamista

Kaikki organisaatiot pyrkivät keräämään asiakkailta palautetta toiminnastaan. Suurimmilla järjestöillä on asiakaspalautejärjestelmät systemaattisen arvioinnin tueksi, pienemmät saavat palautetta oman henkilöstönsä ja ajoittain tehtävien kyselyiden kautta. Kaikki organisaatiot myös pyrkivät hyödyntämään tietoa toimintansa suuntaamisessa ja kehittämisessä.

Varautuminen vaikuttavuuden turvaamiseen muuttuvassa tulevaisuudessa

Pro Agria -verkoston perustamista ja kehittämistä voidaan pitää merkittävänä panostuksena varauduttaessa tuleviin muutoksiin. Vähenevä julkinen tuki, monissa tapauksissa pienentyvä asiakaskunta, asiakkaiden tarpeiden muuttuminen ja vaatimustason kasvu sekä lisääntyvä kilpailu erityisesti tuote- ja tuotantopanosmarkkinoiden toimijoiden neuvontatarjonnan osalta asettavat suuria haasteita toiminnan kehittämiselle myös tulevaisuudessa.

Verkoston toiminnan laajentamista ja syventämistä voidaan pitää tarkoituksenmukaisena suhteessa tulevaisuuden nähtävissä oleviin haasteisiin. Maaseutuyrittäjäkunta harvenee lukumäärältään myös lähitulevaisuudessa, minkä lisäksi sen sisäinen erilaistuminen säilyy suurena. Julkisesti tuettujen neuvontapalveluiden saatavuus-, kattavuus- ja laatu/kilpailukykytavoitteiden ylläpitämistä uhkaavat joissakin tapauksissa kohoavat yksikkökustannukset asiakasverkon harventuessa. Yritysten tavarantoimittajien neuvonta kilpailee vahvasti julkista tukea saavan teknologianeuvonnan ja osin myös tuotantoneuvonnan kanssa. Elintarvikeketjun sisäisen sidoksen voimistuminen luo myös kilpailevaa neuvontatarjontaa tai vaatii julkista tukea saavaa neuvontaa mukaan markkinaehtoiseen ketjun sisäiseen ja vahvasti raaka-aineen jalostajan tarpeista lähtevään neuvontaan.

Rajalliset voimavarat vaativat priorisointia. Kohtuullisen suuri osa esimerkiksi maaseutukeskusten neuvontapalveluksesta on EU-jäsenyyden aikana ja tarkastelujaksolla kohdistunut siihen, että on avustettu yrittäjiä erilaisten vaatimusten täyttämiseksi (ympäristötuen vaatimuksen, yleiset laatuasiat, tukijärjestelmien vaatimusten täyttäminen). Markkinaehtoisten neuvontapalveluiden tarjonta on painottunut enemmän yritysten toiminnan kehittämiseen sekä erityisiin laatu- ja kehityssuuntiin. Tässä asetelmassa piilee riski, mikäli kehityssuunta syystä tai toisesta voimistuu: julkista tukea saava neuvonta profiloituu erilaisten vaatimusten täyttämisen tukemiseen ja muutenkin toimintaan, jossa julkinen sektori on olennaisena osapuolena mukana (esim. alueelliset kehittämishankkeet, vaatimus täyttäminen), kun taas markkinaehtoinen neuvonta vastaa nykyistä suuremmassa määrin maaseutuyritysten kehittämiseen liittyvien rakenteellisten ja toiminnallisten, pitkäaikaisten ratkaisujen neuvonnasta. Mikäli tämä johtaa jopa ”työnjaon” tyyppiseen asetelmaan, ongelmaksi muodostuu yrittäjän asema. Yrittäjän kannalta merkittävien ratkaisujen pohjaksi olisi perusteltua olla

tarjolla myös neutraali, ulkopuolinen arvio- ja neuvontapalvelu. Tämä korostuu erityisesti asioissa, joihin kohdistuu voimakkaita intressiristiriitoja ja joilla on suuri merkitys elinkeinon tai ko. yrityksen kehitykselle (esim. sukupolvenvaihdos).

Näihin haasteisiin voidaan vastata esimerkiksi neuvontatyön tiimityttämällä, joka on jo aloitettukin Pro Agria -konsernissa. Tällöin asiakkaiden vaativiin ja moninaisiin tarpeisiin voidaan vastata tehokkaasti ja asiantuntevasti. Keskitetty tiedontuotanto ja tuotekehitys keskus- ja erityisjärjestöissä sekä tehokas tiedonsiirto kenttäneuvonnan tiimien käyttöön mahdollistaa kilpailukykyyn säilyttämisen. Koko maaseutuyrittäjyyteen liittyvää tutkimustoimintaa (ja tutkimuksen toteutustapoja) olisi syytä tarkastella tiedontuotannon ja -siirron nopeuttamiseksi ainakin lähitulevaisuudessa kriittisten tiedontarpeiden osalta. Neuvonnan riippumattomuutta ja toimintaa yrittäjän edun näkökulmasta tulisi voimakkaasti korostaa, kun tarkastellaan julkisten varojen käyttöä maaseutuyritysten neuvontapalveluiden tukemiseen.

7.4 Neuvonnan yhteiskunnallinen vaikuttavuus

Maa- ja metsätalousministeriö ja tukea saavat neuvontajärjestöt ovat sopineet vuosittain tehtävissä keskinäisissä tulossopimuksissa neuvonnan yhteiskunnallisista vaikuttavuustavoitteista. Maa- ja metsätalousministeriön strategisista tavoitteista ja linjauksista on johdettu avaintulosalueet, joille on asetettu toisaalta kansalliset päämäärät ja nimetty näille päämäärille tunnusluvut ja toisaalta nimetty kullekin avaintulosalueelle avaintulokset, vaikuttavuustavoitteet, neuvonnan toimenpiteet sekä tunnusluvut seurantatapoihin ja seuranta-ajankohtineen. Näistä ”neuvonnan toimenpiteet” ovat käytännössä määrällisiä tavoitteita neuvonnan toteuttamille toimenpiteille (esim. tulossanalyysi 1.100 tilalle), muut ovat laadullisia tavoitteita tai nimettyjä tunnuslukuja. Likimain tällaiseksi vaikuttavuuden tarkastelutapa on muovautunut tulosohjausjärjestelmässä vuosien myötä. Tämän kokonaisuuden avulla on siis tarkoituksena seurata neuvonnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Kokonaisuus sisältää osittain jo muissa kohdissa käsiteltyjä aihealueita, mutta koska kyseinen kokonaisuus toimii neuvonnan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden *sovittuna mittarina* osana valtionapujärjestelmää, sitä tarkastellaan vielä erikseen yhtenä kokonaisuutena. Itse tulosohjausjärjestelmää tarkastellaan puolestaan tarkoituksenmukaisuusarvioinnin yhteydessä.

Sovittujen tulostavoitteiden saavuttaminen

Osa tulossopimuksissa asetetuista tavoitteista on määrällisiä, osa laadullisia. Koska tukea saavat organisaatiot ja niiden kattamat tuotannonalat ovat hyvin erilaisia, myös tavoitekokonaisuus on hyvin ”kirjava”. Tulossopimusten avaintulosalueet – samalla maatalouspolitiikan keskeiset tavoitteet – ovat kaikkien järjestöjen sopimuksissa samantyyppisiä (kannattavuuden parantaminen, laadun parantaminen, ympäristötavoitteet).

Tavoitteistossa on kuitenkin monentyyppisiä ongelmia. Ensinnäkin, osa asetetuista tavoitteista ei ole loogisella tavalla sidoksissa asetettuihin vaikuttavuustavoitteisiin. Esimerkiksi järjestön jäsenmäärän kehitys ei ole välttämättä millään tavalla yhteydessä tarjottujen neuvontapalveluiden alueelliseen tai sisällölliseen kattavuuteen saati neuvonnan tuottamiin tuloksiin. Jäsenmäärä tai järjestäytymisaste ei mittaa neuvonnan tulokellisuutta tai vaikuttavuutta edes epäsuorasti, eikä valtionavun tavoitteena ole tukea organisaatioiden jäsenhankintaa.

Toiseksi, vaikka osa määrällisistä mittareista liittyy loogisesti asetettuun tavoitekokonaisuuteen, niiden toteutumista ei ole tulossopimusasiakirjojen perusteella voitu useimmissa tapauksissa todentaa käydyissä tuloskeskusteluissa (esimerkiksi tavallisten maatalojen kannattavuuskertoimet). Tavoiterakennelma mittareineen on mitä ilmeisimmin kyllä ohjannut neuvontatyötä, mutta todennettavissa oleva seuranta on jäänyt pääasiassa laadullisten tavoitteiden ja toteutettujen toimenpiteiden arviointiin ja pohdintaan tuloskeskusteluissa. Mittarit ja tavoitteet, joiden toteutumista ei syystä tai toisesta seurata, ovat turhia.

Niinpä se, missä määrin neuvonta on täyttänyt asetetut tulostavoitteet, jää tulossopimusasiakirjojen perusteella epäselväksi. Tuloskeskustelujen perusteella neuvonnan painotuksissa on monessa tapauksessa edetty tavoiteltuun ja sovittuun suuntaan. Lisäksi tuloskeskusteluissa on voitu todeta kunkin neuvontaorganisaation ja asiakaskunnan yleistilanne sekä kartoittaa toteutunutta toimintaa. Vuosien 2000-2004 tuloskeskusteluasiakirjojen perusteella ei sen sijaan voida ulkopuolisen toimesta yksiselitteisesti päätellä, onko kyseiselle vuodelle asetetut (etenkin määrälliset) tavoitteet saavutettu vai ei.

Tulosohjausjärjestelmän kehittäminen vaikuttavuustavoitteiden näkökulmasta

Tulosohjausjärjestelmä on vaikuttavuustavoitteiden osalta sekava (tosin selkeytynyt vuonna 2005 tarkastelujakson ulkopuolella). Se on muovautunut pitkäaikaisen perinteen pohjalta. Järjestelmä ottaa hyvin huomioon toimijoiden erilaisuuden ja soveltuu hyvin yhteisten painopisteiden sopimiseen. Myös suoritteiden seuranta on mahdollista nykyisen järjestelmän puitteissa, tosin tulosneuvotteluissa siinäkin on ollut suuria puutteita. Sen sijaan näiden ääripäiden väliin jäävä alue toiminnan vaikutuksista on katettu eri organisaatioiden tapauksessa vaihtelevasti. Lisäksi seurantaan on käytetty joissakin tapauksissa epäloogisia (esim. yritysten lukumäärä toimialoilla, joilla vallitsee pitkäaikainen aleneva trendi) tai lähtökohtaisesti mahdottomia mittareita (esim. kannattavuuskerroin tavallisella maatilalla).

Tulosohjausjärjestelmä olisikin tarkoituksenmukaista uudistaa **vaikuttavuustavoitteiden osalta** esimerkiksi seuraavasti:

1. Tulossopimuksissa sovitaan yhteisistä toiminnan painopisteistä ja toimintalinjoista sopimalla keskeisistä vaikuttavuustehtävistä.
2. Toiminnalle asetetaan laadullisia vaikuttavuustavoitteita ja toimintaa seurataan selkeillä suoritemittareilla.
3. Tulossopimukset yhtenäistetään kevyemmiksi, otteeltaan strategisemmiksi ja samantyyppisiksi kaikille toimijoille.
4. Koko maaseutuyrittäjäkunnan neuvontapalveluista ja niiden vaikuttavuudesta tehdään määrääjain yhtenäiset arvioinnit ulkopuolisen arvioitsijan toimesta siten, että järjestöt voivat hyödyntää niitä itsekkin palautejärjestelmänä.
5. Tuloskeskustelut laajennetaan ja syvennetään koko alan yhteisiksi kehittämiskeskusteluiksi, jossa muodostetaan yhteinen näkemys ja pohja seuraavan vuoden vaikuttavuustavoitteiden ja -tehtävien asettamiselle.

Johtopäätökset

1. Maatalouden merkittävien tuotannonalojen neuvontapalvelujen yleinen saatavuus (kattavuus) on hyvä ja pienten erikoisalojenkin tyydyttävä.
2. Maaseutuyritysten yritysneuvontaa tarvitaan lisää (työnkäytön organisointi, johtaminen, kasvu, markkinointi, yrityskokonaisuuden hallinta, uusien vaihtoehtojen tarkastelu, liikeyrityksen perustaminen).

3. Maaseutuneuvontakentässä ei ole merkittäviä toimintaa haittaavia päällekkäisyyksiä ja Pro Agria -yhteistyömalli on parantanut palvelukysynnän kirjon ja kokonaisuuden hallintaa.
4. Yksityisiä neuvontapalveluita tarjoavat erityisesti tavarantoimittajat ja -ostajat, yksityisten konsulttien rooli on vähäinen. Kokonaisuutena yksityisten palveluiden kehityssuunta on kasvava.
5. Neuvontapalveluiden laadullinen tarvestaavuus on maatalouden merkittävillä tuotannonaloilla hyvä: neuvonta on pääsääntöisesti kyennyt tarjoamaan yrittäjille riittävän laajan, syvällisen ja korkeatasoisen tiedon yritystoiminnan kannalta keskeisistä kysymyksistä.
6. Haasteet neuvontapalveluiden laadullisen tarvestaavuuden parantamisessa ovat suurimmat maatilan organisaatio- ja yritysnaökulmaan liittyvissä neuvontapalveluissa.
7. Julkisesti tuetun neuvonnan riippumattomuus (tarkastelu yrityksen/yrittäjän näkökulmasta) korostuu erityisesti tilanteissa, jossa eri osapuolilla on suuria intressiristiriitoja (investoinnit, sukupolvenvaihdot). Riippumattomuus on saatavuuden turvaamisen ohella merkittävä osa julkisesti tuetun neuvonnan yhteiskuntavastuusta.
8. Neuvontajärjestöillä on realistinen ja hyvä kuva asiakkaiden tarpeista sekä tarkoituksenmukaiset menetelmät tarpeiden seurantaan, mutta melko suuria ongelmia tarjonnan riittävän joustavassa sopeuttamisessa tarpeita vastaavaksi.
9. Tuotekehitystyö ja yhteistyö tutkimuksen kanssa on järjestetty käytettävissä olevien voimavarojen puitteissa pääsääntöisesti tarkoituksenmukaisella tavalla. Verkoston toimivuutta on kuitenkin mahdollista tehostaa esimerkiksi maaseutuyritysten johtamis- ja organisoitinaökulmiin liittyvissä tietotarpeissa.
10. Taloudellisten voimavarojen rajallisuus ja palvelutarjonnan haasteet ovat nostaneet hankerahoituksen määrän joissakin organisaatioissa merkittäväksi. Tämän neuvonnan vaikuttavuutta kestävästi parantava vaikutus jää epäselväksi.
11. Asiakasrajapinnan hallinnassa ongelmallisia ovat pienten ja/tai hajanaisten asiakasryhmien erityistarpeiden tyydyttäminen. Lisäksi toimijoiden hallinnollisten rajojen ylittäminen palvelutarjonnassa - vaikka yksiköllä olisi tarjota asiakkaan kaipaamaa erityisasiantuntemusta - on joissakin tapauksissa osoittautunut vaikeaksi, koska se korostaa kilpailuasetelmaa.
12. Nykyisin neuvontapalveluiden tarjonnan ohjaus tapahtuu osittain hallinnollisesti (valtionapu myönnetään organisaatioille ehtoja sisältävän sopimuksen perusteella). Vaihtoehtoinen tarjonnanohjausmalli on markkinaehtoinen (esim. palveluseteli). Markkinaehtoinen ohjaus ei muuttaisi merkittävästi yrittäjien käyttämien palveluiden rakennetta lyhyellä aikavälillä muun muassa vähäisten vaihtoehtojen vuoksi; pitkällä aikavälillä muutokset olisivat luonnollisesti suurempia.
13. Eryisesti maaseutukeskusten neuvojat ja johtajat kokevat vahvasti tekevänsä aluekehitystyötä. Tämä kytkentä, voimavarojen käyttö ja tavoitteet aluekehitystyössä eivät selkeästi sisälly nykyiseen tulossopimusjärjestelmään ja sisältää ristiriitaisia ohjausvaikutuksia.
14. Tulevaisuudessa on olemassa riski, että julkista tukea saava neuvonta profiloituu erilaisten vaatimusten täyttämisen tukemiseen ja muutenkin toimintaan, jossa julkinen sektori on olennaisena osapuolena mukana (esim. alueelliset kehittämishankkeet, sukupolvenvaihdot), kun taas markkinaehtoinen neuvonta vastaa nykyistä suuremmassa määrin maaseutuyritysten kehittämiseen liittyvien ratkaisujen neuvonnasta. Mikäli tämä johtaa ”työnjaon” tyyppiseen asetelmaan, ongelmaksi muodostuu yrittäjän asema ja riippumattoman neuvonnan saatavuus yrityksen kannalta kriittisissä kysymyksissä. Samalla julkista tukea saavan neuvonnan vaikuttavuus pienenee.
15. Tulossopimusten ja -keskustelujen perusteella neuvonnan painotuksissa on monessa tapauksessa edetty tavoiteltuun ja sovittuun suuntaan. Lisäksi tulossopimuksissa on voitu todeta kunkin neuvontaorganisaation ja asiakaskunnan yleistilanne sekä kartoittaa toteutunutta toimintaa. Vuosien 2000-2004 tulossopimusasiakirjojen perusteella ei sen sijaan voida päätellä, onko kyseiselle vuodelle asetetut (etenkin määrälliset) tavoitteet saavutettu vai ei.

Esitykset

Neuvontaorganisaatioiden kokonaisuus, valtionavun rakenne ja perusteet sekä osapuolten toimintatavat ovat muotoutuneet nykyisenkaltaisiksi pitkän perinteen ja monenlaisen sopeutumiskehityksen tuloksena, mikä on tärkeää panna merkille nykytilanteen selittäjänä. Tämän vuoksi kokonaisuudessa on pelkästään tästä johtuvia ”ohjautuvuusongelmia” neuvontakysynnän seuraamisessa tehokkaasti ja joustavasti, vaikka kukin organisaatio toimisi sinänsä rationaalisesti.

Neuvontatyön vaikuttavuuden ydin on siinä, kuinka hyvin se kykenee avustamaan yrittäjiä toiminnan kehittämisessä keskitetyn tiedonhankinnan ja sen tehokkaan välittämisen kautta. Vaikuttavuuden parantamismahdollisuuksia arvioitaessa pohditaan silloin kysymystä, onko olemassa nykyiseen verrattuna vaihtoehtoisia tapoja suorittaa tämä ydintehtävä vielä tehokkaammin odotetun lopputuloksen näkökulmasta katsottuna. Tällöin arvioinnin kohteena on kokonaisuus, jonka muodostavat koko neuvonnan tiedontuottamis- ja siirtoketju sekä sitä ohjaavat järjestelmät organisaatioiden sisällä (esim. voimavarojen hankinta, toimintojen organisointi) ja niiden ulkopuolella (maa- ja metsätalousministeriön tulosohtausjärjestelmä, toimijoiden verkostosuhteet). Muutokseen vastaaminen vaatii muutoshakuista asennetta: tehokas ja vaikuttava maaseutuyritysneuvonta ei voi pitkällä aikavälillä jäädä sen enempää organisaatioiden, hallinnollisen ohjauksen kuin rahoitusmallienkaan panttivangiksi.

Suoritetun arvioinnin pohjalta esitetään harkittaviksi seuraavia toimenpiteitä, joilla maaseutuelinkeinoneuvonnan vaikuttavuutta voitaisiin mahdollisesti parantaa. Vaikuttavuuden kehittämisesitykset ovat osittain yhteydessä aiemmissa luvuissa tehtyihin esityksiin.

1. Riippumattoman neuvontapalvelun saatavuuden turvaaminen kriittisissä kysymyksissä. Yrittäjän omista lähtökohdista kiinni pitävän, puolueettoman neuvontavaihtoehdon saatavuus tulisi kyetä turvaamaan yrityksen kannalta kriittisissä kysymyksissä, joihin sisältyy intressiristiriitoja. Tällaisia ovat sukupolvenvaihdosasiat, suurten tuotannollisten tai teknologisten muutosratkaisujen suunnittelu sekä yrityksen toiminnan hallinta- ja johtamisjärjestelmät sopimuksineen ja sovelluksineen. Oikeat ratkaisut näissä kysymyksissä ovat maaseutuelinkeinojen kehityksen kannalta pitkällä aikavälillä ratkaisevia, jolloin neuvonnan vaikuttavuus korostuu juuri tämäntyyppisissä kysymyksissä onnistumisessa.

2. Neuvontatarjonnan joustavuuden lisääminen vaikuttavuuden parantamiseksi. Neuvonnan voimavaroja tulisi pystyä siirtämään nykyistä joustavammin nopeasti muuttuvan neuvontapalveluiden kysynnän perässä, jotta myös asiakkaiden kasvavat laadulliset tarpeet turvataan esimerkiksi yritysten johtamista ja kasvua koskeissa tiedontarpeissa. On syytä pohtia, missä määrin nykyiset organisoitumistavat vaikeuttavat tätä joustavuuden lisäämistarvetta (esim. hallinnolliset rajat, kilpailun puute). Neuvonnan toimijat tulisi ”vapauttaa” toimimaan asiakas- ja kehityslähtöisesti neuvonnan vaikuttavuuden turvaamiseksi. Toimijoiden avoin kilpailu ja suora kysyntäohjaus (esimerkiksi palveluseteli) ohjaisi tarjonnan suoraan kysynnän äärelle, mutta merkitsisi suuria organisatorisia muutoksia neuvontakentässä pidemmällä aikavälillä.

3. Tiedontuottamis- ja siirtoketjun sekä neuvontaverkoston tiivistäminen vaikuttavuuden parantamiseksi. Tiedon tuottamisen ja sen käyttökelpoiseksi jalostamisen välistä yhteyttä on mahdollista tiivistää vaikuttavuuden parantamiseksi. Tätä voidaan edistää nopeuttamalla tutkimustiedon syntyä kriittisissä kysymyksissä esimerkiksi kevyemmällä tiedontuotantomenetelmillä tai esiselvitystyypeillä ratkaisulla raskaan tutkimuksen sijasta. Tiedon siirtymistä organisaatioiden välillä kenttäneuvonnan käyttöön voidaan tehostaa toiminnallisilla ja/tai organisatorisilla ratkaisuilla, jotka selkeyttävät tehtävävastuita ja tehostavat niiden suorittamista. Maaseutuyritysten kilpailukyvyyn kehittymiselle keskeistä on laadukas ja kattava kenttäneuvontaverkko, jonka taustalla toimii tehokas ja hyvin organisoitu tiedontuottamis- ja tiedonjalostamisketju. Tämä tavoite voidaan toteuttaa esimerkiksi tekemällä Pro Agria -konsernista hyvin tiivis, jotta sen tiedontuotantotehtävät, tiedonjalostustehtävät ja tiedonsiirto-tehtävät kentälle voitaisiin suorittaa mahdollisimman selkeinä ja koordinoituna kokonaisuuksina ja vastata siten asiakaskunnan tarpeisiin nopeasti, joustavasti ja laadukkaasti. Tähän haasteeseen vastaaminen jää selkeästi neuvontaorganisaatioiden omalle vastuulle. Joka tapauksessa julkisesti tuetun neuvonnan kilpailukyvyyn ja riippumattomien neuvontapalveluiden tarjonnan turvaaminen vaatii päämäärätietoista toimintaa kilpailun kiristytessä myös neuvonta-alalla, eikä tällöin yhden ja yhtenäisen organisaation antamaa kilpailuetua pidä väheksyä edellä kuvattuun tavoitetilään pääsemiseksi, vaikka edessä olisikin vaikea prosessi.

Tutkimustoimintaa voitaisiin nykyistä selvemmin hahmottaa perustutkimukseksi, hallintoa palvelevaksi tutkimukseksi ja yritystoimintaa palvelevaksi tutki-

mukseksi. Organisatorisissa ratkaisuisa korostuvat esimerkiksi työnkäyttöä, johtamista ja yritysneuvontaa koskevan tiedon nykyistä tehokkaampi ja koordinoitumpi siirtyminen yrittäjien käyttöön. Toimialakohdaisilla neuvontajärjestöillä tulisi korostaa nykyistä enemmän asiantuntevaa tiedontuottamistehtävää. Maaseudun yleisen, nykyisellään erittäin hajanaisen pienyritysneuvonnan ja maatilakytkentäisen maaseutuyritysneuvonnan nykyistä parempaa koordinoitua ja yhtenäisen organisoitumismallin mahdollisuuksia tulisi erityisesti selvittää. Valtionapua saavien organisaatioiden osallistumista hanketoimintaan tulisi selkeyttää, mikäli nykyinen valtionapujärjestelmä säilyy jatkossakin.

4. Tulossopimuksen kehittäminen vaikuttavuuden parantamiseksi. Tulossopimuksia tulisi kehittää siten, että se sallii ja tukee em. muutoksia vaikuttavuuden parantamiseksi. Tämä voisi tarkoittaa sitä, että järjestelmää kevennettäisiin ja muutettaisiin otteeltaan toisaalta strategisemmaksi, toisaalta joustavammaksi esimerkiksi seuraavilla toimenpiteillä.

A. Tulossopimuksissa sovitaan yhteisistä toiminnan painopisteistä ja toimintalinjoista sopimalla keskeisistä *vaikuttavuustehtävistä*, joissa pienillä toimialajärjestöillä korostuvat tiedontuotantotehtävät ja suurilla järjestöissä myös tehokas vastaaminen muuttuviin neuvontatarpeisiin esimerkiksi valtakunnallisten, määräaikaisten ja teemaltaan vaihtuvien erikoisneuvojen avulla.

B. Toiminnalle asetetaan *laadullisia vaikuttavuustavoitteita* ja toimintaa seurataan selkeillä *suorittamistavoitteilla*.

C. Tulossopimukset yhtenäistetään kevyemmiksi, otteeltaan strategisemmiksi ja samantyyppisiksi kaikille toimijoille.

D. Koko maaseutuyrittäjäkunnan neuvontapalveluista ja niiden *vaikuttavuudesta* tehdään määräjain *yhtenäiset arviot* ulkopuolisen arvioitsijan toimesta siten, että järjestöt voivat hyödyntää niitä itsekkin palautejärjestelmänä.

E. uloskeskustelut laajennetaan ja syvennetään koko alan yhteisiksi *kehittämiskeskusteluiksi*, jossa muodostetaan yhteinen näkemys ja pohja seuraavan vuoden vaikuttavuustavoitteiden ja -tehtävien asettamiselle.

8. Varautuminen tulevaisuuteen

Tulevaisuuteen varautuminen on keskeinen osa kaikkien tämänkaltaisten organisaatioiden tuloksellista toimintaa. Tästä syystä tulevaisuusnäkökohtia on arvioitu erikseen sekä toiminnan sisällöllisen kehittämisen (palvelujen suuntaaminen, sisällöllinen kehittäminen) että tulevaisuuteen varautumisen kannalta (taloudelliset ja toiminnalliset muutostarpeet). Toiminnan sisällöllistä kehittämistä on arvioitu ensisijaisesti asiakkaiden muuttuvien tarpeiden ennakoinnin ja kunkin neuvontaorganisaation oman palvelutarjonnan yhteensovit-

tamisen näkökulmasta ja toissijaisesti eri toimijoiden palvelujen järkevän organisoinnin näkökulmasta (aukot/päällekkäisyydet ennakoitavissa olevaan palvelukysyntään nähden, uudelleenorganisointitarpeet toimijakentässä).

Arvioinnin tilaaja painotti tätä asiakokonaisuutta varsin maltillisesti, joten näkökulmat on sisällytetty pääsääntöisesti varsinaisiin arviointitehtäviin.

9 Lähteet

Painetut lähteet

Valtioneuvoston asetus maaseudun neuvontajärjestöjen valtionavustuksista. Annettu Helsingissä 4. päivänä huhtikuuta 2002.

Järjestöjen tilinpäätökset vuosilta 1992, 1995 sekä 2000-2004.

Maaseudun neuvontajärjestöjen ja maatalouden erikoisjärjestöjen toimintakertomukset ja toimintasuunnitelmat.

Maaseudun neuvontajärjestöjen ja maatalouden erikoisjärjestöjen erikseen pyynnöstä toimittama materiaali ja tilastot.

Maa- ja metsätalousministeriön ja maaseudun neuvontajärjestöjen väliset tulossopimukset 2000-2005.

Maa- ja metsätalousministeriön ja erikoisjärjestöjen väliset tulossopimukset 2000-2005.

www-sivut

Jalostuspalvelu. URL: <http://www.jalostuspalvelu.com/>

Kotieläinjalostus. URL: <http://www.faba.fi/index.asp>

Luomuliitto ry. URL: <http://www.luomuliitto.fi/index.html>

Maaseutukeskusten liitto. URL: <http://www.proagria.fi/>

Puutarhaliitto. URL: <http://www.puutarhaliitto.fi/plalkus.html>

Suomen Hippos ry. URL: <http://www.hippos.fi/hippos/>

Suomen Mehiläishoitajain Liitto ry. URL: <http://www.hunaja.net/smlkoti/sml.htm>

Suomen Siipikarjaliitto ry. <http://www.siipi.net/siipikarjaliitto/index.html>

Suomen Turkiseläinten Kasvattajain Liitto ry. URL: <http://www.stkl-fpf.fi>

Svenska lantbrukssällskapens förbund. URL: <http://www.slf.fi/>

Työtehoseura. URL: <http://www.tts.fi/>

Kyselyt

Neuvonnan asiakasyrityksille suunnattu kysely huhti-kesäkuussa 2005.

Neuvontajärjestöjen toimihenkilöille ja neuvoijille suunnattu kysely touko-kesäkuussa 2005.

Haastattelut

Järjestöjen avainhenkilöiden haastattelut kesäkuussa 2005.

Maaseutukeskusten johtajien haastattelut kesä-marraskuu 2005.

Neuvonnan keskeisten sidosryhmien edustajien haastattelu syyskuussa 2005.

Liite 1 Neuvonnan asiakkaille suunnattu kysely

Neuvontajärjestökysely

SUOMEN ALUETUTKIMUS **FAR**
FINNISH REGIONAL RESEARCH

Arvoisa kyselyyn vastaaja!

Maa- ja metsätalousministeriö on päättänyt teettää arvioinnin valtionapua saavasta, maaseutuelinkeinoja koskevasta neuvontatyöstä. Arvioinnilla halutaan selvittää, miten neuvontatyössä on onnistuttu, mikä on ollut sen tuottama lisäarvo ja millaisia vaikutuksia sillä on ollut. Lisäksi halutaan selvittää ministeriön ja neuvontajärjestöjen keskinäisen tulohajausjärjestelmän toimivuutta. Arvioinnin tuloksia käytetään toiminnan kehittämisessä.

Arvioinnin suorittajaksi on valittu Aluekehityssäätiö/Suomen Aluetutkimus, yhteistyökumppaneinaan Fin-Auguuri Oy ja Pellervo Instituutti Oy. Arviointityö on käynnistynyt helmikuussa 2005 ja se valmistuu vuoden 2005 lopussa.

Tämä kysely on keskeinen osa arviointityön tiedonhankintaa. Siksi toivomme, että Teillä olisi noin 15-20 minuuttia aikaa siihen vastaamiseen **huhtikuun aikana**. Antamanne tiedot ovat luottamuksellisia, eikä vastauksia tai yhteystietoja luovuteta arviointiryhmän ulkopuolisille.

Ajastanne, vaivannäöstänne ja antamistanne arvokkaista tiedoista kiittäen:

Heimo Hanhilahti
Apulaisosastopäällikkö,
arvioinnin ohjausryhmän puheenjohtaja
Maa- ja metsätalousministeriö

Lisätietoja voitte halutessanne saada seuraavilta henkilöiltä:

Heimo Hanhilahti
Apulaisosastopäällikkö, arvioinnin ohjausryhmän puheenjohtaja
Maa- ja metsätalousministeriö
Sähköposti: heimo.hanhilahti@mmm.fi
Puhelin: (09) 160 54255

Reijo Keränen
Johtaja, arviointiryhmän johtaja
Aluekehityssäätiö
Sähköposti: reijo.keranen@aluekehityssaatio.fi
Puhelin: (017) 760 7722

Tuomas Kuhmonen
Toimitusjohtaja, arviointiryhmän jäsen
Fin-Auguuri Oy
Sähköposti: tuomas@auguuri.pp.fi
Puhelin: 050 5911959

VASTAUSOHJEET

Tämä kyselylomake sisältää 5 sivua. Seuraavalle sivulle siirrytään klikkaamalla alhaalla olevaa "seuraava" painiketta. Kysymyksiin vastaaminen tapahtuu klikkaamalla hiirellä haluamaasi vastausvaihtoehtoa tai kirjoittamalla vastaus annettuun tilaan. Varsinainen kysely alkaa seuraavalta sivulta.

TAUSTATIEDOKYSYMYKSET

1. Tämä vastaus koskee (valitse vain tärkein ja vastaa sen pohjalta, mikäli useita tai täytyä kustakin eri yrityksenä olevasta toiminnosta oma lomake):

- ☐ a. Tavanomaista maatilaa
- ☐ b. Maatilaa, jolla liitännäiselinkeinot (esim. urakointi, matkailu, jatkojalostus) tai metsätalous ovat keskeisessä asemassa
- ☐ c. Maaseudun yritystoimintaa, joka ei tapahdu maatilalla
- ☐ d. Muuta toimintaa

2. Maatilan päätuotantosuunta (valitse tärkein kokonaistulojen perusteella):

- ☐ a. Maidontuotanto
- ☐ b. Naudanlihan tuotanto
- ☐ c. Sikatalous
- ☐ d. Siipikarjatalous
- ☐ e. Muu karjatalous
- ☐ f. Viljanviljely
- ☐ g. Puutarhatalous (avomaa, kasvihuone)
- ☐ h. Muu erikoiskasvien viljely (juurikas yms.)
- ☐ i. Muu kasvinviljely

Harjoitetaanko em. tuotantoa luomuna:

- ☐ a. Kyllä ☐ b. Ei

3. Harjoitettava liitännäiselinkeino tai yritystoiminta (valitse tärkein kokonaistulojen perusteella):

- ☐ a. Metsätalous
- ☐ b. Koneurakointi
- ☐ c. Maataloustuotteiden jalostustoiminta
- ☐ d. Mehiläistalous
- ☐ e. Hevostalous
- ☐ f. Sahaus, puun jatkojalostus, puutuotteet
- ☐ g. Metall- tai muovituotteiden valmistus
- ☐ h. Muu tuotantotoiminta
- ☐ i. Matkailu
- ☐ j. ATK- ja elektroniikka-alan palvelut
- ☐ k. Sosiaalialan palvelut
- ☐ l. Muu palvelutoiminta

4. Maatilan koko tällä hetkellä (oma ja vuokrattu peltoala kesällä 2005):

- ☐ a. 0-14,99 ha ☐ b. 15-29,99 ha ☐ c. 30-49,99 ha ☐ d. 50-74,99 ha ☐ e. 75-100 ha
- ☐ f. yli 100 ha

5. Ensisijaisen viljelijän ikä tällä hetkellä:

- ☐ a. Alle 30 vuotta ☐ b. 30-49 vuotta ☐ c. yli 50 vuotta

6. Ensisijaisen viljelijän koulutus tällä hetkellä:

- ☐ a. Peruskoulu ☐ b. Ammattikoulu ☐ c. Opistotason tutkinto ☐ d. Yliopisto- tai korkeakoulututkinto

7. Kunta, jossa ko. toimintaa harjoitetaan (kirjoita kunnan nimi):**8. Oletko jäsenenä seuraavissa järjestöissä (voit valita useita):**

- ☐ a. Pro Agria maaseutukeskus (tai ruotsinkielinen)
☐ b. Suomen Kotieläinjalostusosuuskunta
☐ c. Suomen Turkeläinten Kasvattajain liitto
☐ d. Suomen Siipikarjaliitto
☐ e. Suomen Mehiläishoitajain Liitto
☐ f. Työtehoseura
☐ g. Puutarhaliitto tai Svenska Trädgårdsförbundet
☐ h. Luonnonmukaisen Viljelyn Liitto
☐ i. Suomen Hippos

ARVIOINTIA KOSKEVAT KYSYMYKSET**9. Onko harjoitetun päätuotannon alalle (esim. maidontuotannolle) ollut omalla alueella tarjolla riittävät neuvontapalvelut?**

- ☐ a. Kyllä ☐ b. Ei ☐ c. En osaa arvioida

10. Kuinka arvioit omalla alueella viime vuosina tarjolla olleiden neuvontapalveluiden saatavuutta erityyppisten neuvontatarpeiden osalta?**A. Tuotantoon liittyvät asiat**

	Tarjolla riittävästi	Liian vähän	Ei lainkaan	En osaa sanoa
1. Peltokasvituotanto	☐	☐	☐	☐
2. Puutarhatalous	☐	☐	☐	☐
3. Nautakarjatalous	☐	☐	☐	☐
4. Sikatalous	☐	☐	☐	☐
5. Siipikarjatalous	☐	☐	☐	☐
6. Luomu-tuotanto	☐	☐	☐	☐
7. Turkistarhaus	☐	☐	☐	☐
8. Hevostalous	☐	☐	☐	☐
9. Mehiläistalous	☐	☐	☐	☐
10. Muu tuotantotoiminta	☐	☐	☐	☐

B. Muut asiat

	Tarjolla riittävästi	Liian vähän	Ei lainkaan	En osaa sanoa
1. Talous, suunnittelu, laskelmat	☐	☐	☐	☐
2. Rakentamiseen liittyvät asiat	☐	☐	☐	☐
3. Kone- ja laiteinvestoinnit	☐	☐	☐	☐
4. ATK ja sen käyttö	☐	☐	☐	☐

5. Työnkäytön järjeistäminen	☐	☐	☐	☐
6. Laatuasiat	☐	☐	☐	☐
7. Karjanjalostus	☐	☐	☐	☐
8. Kotieläinten terveysasiat	☐	☐	☐	☐
9. Ympäristöasiat	☐	☐	☐	☐
10. Sukupolvenvaihdos	☐	☐	☐	☐
11. Tukiasiat	☐	☐	☐	☐
12. Maatilayrittämisen kokonaisuus	☐	☐	☐	☐
13. Yrittäminen yleensä, johtaminen	☐	☐	☐	☐
14. Yrityksen kasvu	☐	☐	☐	☐
15. Liiketoiminnan perustaminen	☐	☐	☐	☐
16. Markkinointi ja jakelu	☐	☐	☐	☐
17. Tuotekehitys, uudet vaihtoehdot	☐	☐	☐	☐

11. Mihin asioihin kaipaisit nykyistä enemmän neuvontapalveluita? Kirjoita aiheita alla oleviin kenttiin (esim. laatu, luomu).

12. Mitä mieltä olet käyttämäsi neuvontapalveluiden tarjonnasta?

	Samaa mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa
a. Tiedän hyvin, kehen ottaa yhteyttä kaivatessani neuvontapalveluja	☐	☐	☐
b. Usea taho tarjoaa neuvonta-apua samaan asiaan	☐	☐	☐
c. Neuvonnan käyttämiä työkaluja (esim. laskelmia ja tietopankkeja) pitäisi pystyä käyttämään omatoimisesti suunnittelun apuvälineinä enemmän kuin nykyään	☐	☐	☐
d. Tarvitsemaani neuvojaa on vaikea tavoittaa	☐	☐	☐
e. Koen yritysten (tavarantoimittajat tai tuotteiden ostajat) antaman neuvonnan hyödylliseksi toiminnalleni	☐	☐	☐
f. Yritysten ja yksityisten antamaa neuvontaa tulisi lisätä nykyisestä	☐	☐	☐
g. Minun kannaltani ”julkinen” neuvonta (esim. maaseutukeskukset) ja yksityinen neuvonta (liiketoimittajat, konsultit) ovat kilpailevia palveluntarjoajia ja harkitsen itse kumpaa käytän	☐	☐	☐

13. Olen kokenut saavani eri tahoilta ristiriitaisia neuvoja erityisesti:

	Samaa mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa
a. Sukupolvenvaihdosasioissa	☐	☐	☐
b. Investointiasioissa	☐	☐	☐
c. Laatuasioissa	☐	☐	☐
d. Tuotantoon liittyvissä kysymyksissä	☐	☐	☐
e. Karjanjalostuksessa	☐	☐	☐
f. Kone- ja rakentamiskysymyksissä	☐	☐	☐
g. Yrittämiseen yleisesti liittyvissä asioissa	☐	☐	☐
h. Jossakin muussa asiassa	☐	☐	☐

14. Mitä neuvontapalveluita olet viime vuosina (2000-2004) käyttänyt?**A. Julkiset neuvontapalvelut**

	Usein	Harvoin	En lainkaan
1. Pro Agria maaseutukeskus (tai ruotsinkielinen)	☐	☐	☐
2. Suomen Kotieläinjalostusosuuskunta	☐	☐	☐
3. Suomen Turkeläinten Kasvattajain Liitto	☐	☐	☐
4. Suomen Siipikarjaliitto	☐	☐	☐
5. Suomen Mehiläishoitajain Liitto	☐	☐	☐
6. Työtehoseura	☐	☐	☐
7. Puutarhaliitto, Svenska Trädgårdsförbundet	☐	☐	☐
8. Luonnonmukaisen Viljelyn Liitto	☐	☐	☐
9. Suomen Hippos	☐	☐	☐

B. Yksityiset neuvontapalvelut

	Usein	Harvoin	En lainkaan
1. Tavarantoimittajien antama neuvonta	☐	☐	☐
2. Tuotteiden ostajien antama neuvonta, kuten jalostajat (meijerit, teurastamot, myllyt yms.)	☐	☐	☐
3. Tuotteiden ostajien antama neuvonta, kuten kaupat	☐	☐	☐
4. Pankkien ja rahoittajien antama neuvonta	☐	☐	☐
5. Yksityisten konsulttien antama neuvonta	☐	☐	☐

15. Paljonko arvioit käyttäneesi rahaa näiden palveluiden ostamiseen keskimäärin vuosittain viime vuosina (2000-2004)? Kirjoita euromäärä ruutuun.

Noin euroa vuodessa (sis. alv)

Valitse kuvaavin rahankäytön jakautuma julkisiin ja yksityisiin palveluihin.

- ☐ a. Valtaosa summasta on käytetty julkisiin neuvontapalveluihin.
- ☐ b. Julkisia ja yksityisiä hankittu suunnilleen yhtä paljon.
- ☐ c. Valtaosa summasta on käytetty yksityisiin neuvontapalveluihin

16. Miten kuvaisitte viime vuosina (2000-2004) käyttämienne neuvontapalvelujen laatua sen suhteen, kuinka hyvin ne ovat vastanneet juuri teidän tarpeitanne sisällön ja laadun osalta.**Oletteko saanut mielestänne riittävän laajan, syvällisen ja korkeatasoisen tiedon käyttöönnne seuraavissa asioissa?****A. Tuotantoon liittyvät asiat**

	Erittäin hyvin	Hyvin	Huonosti	Erittäin huonosti	En osaa sanoa
1. Peltokasvituotanto	☐	☐	☐	☐	☐
2. Puutarhatalous	☐	☐	☐	☐	☐
3. Nautakarjatalous	☐	☐	☐	☐	☐
4. Sikatalous	☐	☐	☐	☐	☐

5. Siipikarjatalous	☐	☐	☐	☐	☐
6. Luomu-tuotanto	☐	☐	☐	☐	☐
7. Turkistarhaus	☐	☐	☐	☐	☐
8. Hevostalous	☐	☐	☐	☐	☐
9. Mehiläistalous	☐	☐	☐	☐	☐
10. Muu tuotantotoiminta	☐	☐	☐	☐	☐

B. Muut asiat

	Erittäin hyvin	Hyvin	Huonosti	Erittäin huonosti	En osaa sanoa
1. Talous, suunnittelu, laskelmat	☐	☐	☐	☐	☐
2. Rakentamiseen liittyvät asiat	☐	☐	☐	☐	☐
3. Kone- ja laiteinvestoinnit	☐	☐	☐	☐	☐
4. ATK ja sen käyttö	☐	☐	☐	☐	☐
5. Työnkäytön järjeistäminen	☐	☐	☐	☐	☐
6. Laatuasiat	☐	☐	☐	☐	☐
7. Karjanjalostus	☐	☐	☐	☐	☐
8. Kotieläinten terveysasiat	☐	☐	☐	☐	☐
9. Ympäristöasiat	☐	☐	☐	☐	☐
10. Sukupolvenvaihdos	☐	☐	☐	☐	☐
11. Tukiasiat	☐	☐	☐	☐	☐
12. Maatilayrittämisen kokonaisuus	☐	☐	☐	☐	☐
13. Yrittäminen yleensä, johtaminen	☐	☐	☐	☐	☐
14. Yrityksen kasvu	☐	☐	☐	☐	☐
15. Liiketoiminnan perustaminen	☐	☐	☐	☐	☐
16. Markkinointi ja jakelu	☐	☐	☐	☐	☐
17. Tuotekehitys, uudet vaihtoehdot	☐	☐	☐	☐	☐

17. Kuinka luonnehtisitte neuvontapalveluista viime vuosina (2000-2004) saamaanne hyötyä – mikä on ollut niiden tuottama lisäarvo?

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
a. Koen, että käyttämäni neuvontapalvelut ovat tuottaneet minulle rahanarvoista hyötyä	☐	☐	☐	☐	☐
b. Olen saanut neuvonnalta tietoa, jota en olisi itse kyennyt hankkimaan	☐	☐	☐	☐	☐
c. Olen käyttänyt neuvontaa vain ”pakkotilanteessa”, kun on tarvittu esim. laskelmia tai suunnitelmia	☐	☐	☐	☐	☐
d. Neuvonnasta on ollut haittaa yritystoiminnalleni	☐	☐	☐	☐	☐

18. Suurin neuvonnasta viime vuosina saamani hyöty on liittynyt:

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
a. Tuotantoon	☐	☐	☐	☐	☐
b. Yrityksen kasvuun	☐	☐	☐	☐	☐
c. Ympäristöön	☐	☐	☐	☐	☐
d. Laatuun	☐	☐	☐	☐	☐
e. Uuden toiminnan käynnistämiseen	☐	☐	☐	☐	☐
f. Sukupolvenvaihdokseen	☐	☐	☐	☐	☐
g. Teknologiaan	☐	☐	☐	☐	☐
h. Asioiden organisointiin	☐	☐	☐	☐	☐
i. Tukiasioihin	☐	☐	☐	☐	☐
j. Johonkin muuhun	☐	☐	☐	☐	☐

Oletetaan, että saisitte valtiolta 150 euron suuruisen neuvontapalveluiden hankintasetelin. Voisitte käyttää sen vapaasti neuvontapalveluiden hankintaan vuonna 2005. Miten todennäköisesti käyttäisitte sen? Vastaa kolmeen alakysymykseen.

19. a) Käyttäisin neuvontapalveluiden hankintasetelin

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

b) jos vastasitte kyllä, niin käyttäisitte setelin

- ☐ ”Julkisten” neuvontapalveluiden hankintaan
- ☐ Osittain ”julkisten”, osittain yksityisten palveluiden hankintaan
- ☐ Yksityisten neuvontapalveluiden hankintaan

c) Käyttäisin setelin neuvontapalveluiden hankintaan, jotka koskisivat pääasiassa:

- ☐ Tuotantoa
- ☐ Teknologiaa
- ☐ Liikkeenjohtoa ja suunnittelua
- ☐ Verotusta tai tukia
- ☐ Laatuun tai ympäristöä
- ☐ Uuden toiminnan käynnistämistä
- ☐ Sukupolvenvaihdosta
- ☐ Jotakin muuta

Kirjoita alla olevaan kenttään oma sähköpostiosoitteesi mahdollista jatkoyhteydenottoa varten. Kyselylomakkeen lähettäminen tapahtuu tämän sivun alalaidassa olevalla "lähetä" painikkeella.

Sähköposti

Tässä kaikki. Oikein suuret kiitokset vastauksista ja oikein hyvää kevättä!

Terv. arviointiryhmä

Lähetä

Liite 2 Neuvojille suunnattu kysely

Neuvontajärjestökysely



Arvoisa kyselyyn vastaaja!

Maa- ja metsätalousministeriö on päättänyt teettää arvioinnin valtionapua saavasta, maaseutuelinkeinoja koskevasta neuvontatyöstä. Arvioinnilla halutaan selvittää, miten neuvontatyössä on onnistuttu, mikä on ollut sen tuottama lisäarvo ja millaisia vaikutuksia sillä on ollut. Lisäksi halutaan selvittää ministeriön ja neuvontajärjestöjen keskinäisen tulosohtausjärjestelmän toimivuutta. Arvioinnin tuloksia käytetään toiminnan kehittämisessä.

Arvioinnin suorittajaksi on valittu Aluekehityssäätiö/Suomen Aluetutkimus FAR, yhteistyökumppaneinaan Fin-Auguri Oy ja Pellervo Instituutti Oy. Arviointityö on käynnistynyt helmikuussa 2005 ja se valmistuu vuoden 2005 lopussa.

Tämä kysely on keskeinen osa arviointityön tiedonhankintaa. Siksi toivomme, että Teillä olisi noin 15-20 minuuttia aikaa siihen vastaamiseen toukokuun aikana. Antamanne tiedot ovat luottamuksellisia, eikä vastauksia tai yhteystietoja luovuteta arviointiryhmän ulkopuolisille.

Ajastanne, vaivannäöstänne ja antamistanne arvokkaista tiedoista kiittäen:

Heimo Hanhilahti
Maa- ja metsätalousministeriö
Arvioinnin ohjausryhmän puheenjohtaja

Lisätietoja voitte halutessanne saada seuraavilta henkilöiltä:

Heimo Hanhilahti
Apulaisosastopäällikkö, arvioinnin ohjausryhmän puheenjohtaja
Maa- ja metsätalousministeriö
Sähköposti: heimo.hanhilahti@mmm.fi
Puhelin: (09) 160 54255

Reijo Keränen
Johtaja, arviointiryhmän johtaja
Aluekehityssäätiö
Sähköposti: reijo.keranen@aluekehityssaatio.fi
Puhelin: (017) 760 7722

Tuomas Kuhmonen
Toimitusjohtaja, arviointiryhmän jäsen
Fin-Auguri Oy
Sähköposti: tuomas@auguri.pp.fi
Puhelin: 050 5911959

VASTAUSOHJEET

Varsinainen kyselylomake sisältää 5 sivua. Seuraavalle sivulle siirrytään klikkaamalla alhaalla olevaa "seuraava" painiketta. Kysymyksiin vastaaminen tapahtuu klikkaamalla hiirellä haluamaasi vastausvaihtoehtoa tai kirjoittamalla vastaus annettuun tilaan. Varsinainen kysely alkaa seuraavalta sivulta.

TAUSTATIEDOKYSYMYKSET

1. Päätyönantajasi tällä hetkellä:

- ☐ a. Pro Agria maaseutukeskus (tai ruotsinkielinen)
- ☐ b. Suomen Kotieläinjalostusosuuskunta
- ☐ c. Suomen Turkeläinten Kasvattajain liitto
- ☐ d. Suomen Siipikarjaliitto

- ☐ e. Suomen Mehiläishoitajain Liitto
- ☐ f. Työtehoseura
- ☐ g. Puutarhaliitto tai Svenska Trädgårdsförbundet
- ☐ h. Luonnonmukaisen Viljelyn Liitto
- ☐ i. Suomen Hippos
- ☐ j. Yksityinen/oma yritys

Jos maaseutukeskus, niin mikä:

2. Pääasiallinen työtehtävä:

- ☐ a. Johto
- ☐ b. Tuotekehitys/suunnittelu
- ☐ c. Muu hallinto
- ☐ d. Kasvituotannon neuvonta
- ☐ e. Kotieläintuotannon neuvonta
- ☐ f. Rakennus/teknologianeuvonta
- ☐ g. Talousneuvonta
- ☐ h. Muu neuvonta

3. Ikä

- ☐ a. Alle 30 vuotta
- ☐ b. 30-49 vuotta
- ☐ c. yli 50 vuotta

4. Koulutus

- ☐ a. Peruskoulu
- ☐ b. Ammattikoulu
- ☐ c. Opistotason tutkinto
- ☐ d. Yliopisto- tai korkeakoulututkinto

ARVIOINTIA KOSKEVAT KYSYMYKSET

5. Kuinka arvioit erilaisten neuvontapalveluiden tarjontaa omalla toiminta-alueellasi suhteessa neuvontatarpeisiin viime vuosina?

A. Tuotantoon liittyvät asiat

	Tarjolla riittävästi	...liian vähän	...ei lainkaan	En osaa sanoa
1. Peltokasvituotanto	☐	☐	☐	☐
2. Puutarhatalous	☐	☐	☐	☐
3. Nautakarjatalous	☐	☐	☐	☐
4. Sikatalous	☐	☐	☐	☐
5. Siipikarjatalous	☐	☐	☐	☐
6. Luomu-tuotanto	☐	☐	☐	☐
7. Turkistarhaus	☐	☐	☐	☐
8. Hevostalous	☐	☐	☐	☐
9. Mehiläistalous	☐	☐	☐	☐
10. Muu tuotantotoiminta	☐	☐	☐	☐

B. Muut asiat

	Tarjolla riittävästi	...liian vähän	...ei lainkaan	En osaa sanoa
1. Talous, suunnittelu, laskelmat	☐	☐	☐	☐
2. Rakentamiseen liittyvät asiat	☐	☐	☐	☐
3. Kone- ja laiteinvestoinnit	☐	☐	☐	☐
4. ATK ja sen käyttö	☐	☐	☐	☐
5. Työnkäytön järjeistäminen	☐	☐	☐	☐
6. Laatuasiat	☐	☐	☐	☐
7. Karjanjalostus	☐	☐	☐	☐
8. Kotieläinten terveysasiat	☐	☐	☐	☐
9. Ympäristöasiat	☐	☐	☐	☐
10. Sukupolvenvaihdos	☐	☐	☐	☐
11. Tukiasiat	☐	☐	☐	☐
12. Maatilayrittämisen kokonaisuus	☐	☐	☐	☐
13. Yrittäminen yleensä, johtaminen	☐	☐	☐	☐
14. Yrityksen kasvu	☐	☐	☐	☐
15. Liiketoiminnan perustaminen	☐	☐	☐	☐
16. Markkinointi ja jakelu	☐	☐	☐	☐
17. Tuotekehitys, uudet vaihtoehdot	☐	☐	☐	☐

6. Mihin asioihin pitäisi mielestäsi suunnata nykyistä enemmän neuvontapalveluita siksi, että palveluiden kysyntää ei kyetä nykyisin täyttämään? Kirjoita aiheita alla olevaan kenttään (esim. laatu, luomu).

7. Mitä mieltä olet itsesi tai oman organisaatiosi tarjoamista neuvontapalveluista?

	Samaa mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa
a. Potentiaalinen asiakaskuntani tuntee minut/meidät hyvin ja osaa ottaa yhteyttä tarvittaessa	☐	☐	☐
b. Neuvonnan käyttämiä työkaluja (esim. laskelmia ja tietopankkeja) pitäisi mielestäni tarjota asiakkaille omatoimisen suunnittelun apuvälineiksi enemmän kuin nykyään	☐	☐	☐
c. Pystyn/pystymme olemaan hyvin tavoitettavissa	☐	☐	☐
d. Koen yritysten (tavarantoimittajat tai tuotteiden ostajat) antaman neuvonnan antavan lisäarvoa asiakkaille	☐	☐	☐
e. Yritysten ja yksityisten antamaa neuvontaa tulisi lisätä nykyisestä	☐	☐	☐
f. "Julkisen" neuvonnan (esim. maaseutukeskukset) ja yksityisen neuvonnan liikeyritykset, konsultit tulisi kilpailla avoimesti ja tasavertaisesti siten, että asiakas voi käyttää itse kumpaa haluaa	☐	☐	☐

Arvioin, että asiakkaat saavat eri neuvoilta yhdensuuntaisia neuvoja erityisesti:

	Samaa mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa
g. Sukupolvenvaihdosasioissa	☐	☐	☐
h. Investointiasioissa	☐	☐	☐
i. Laatuasioissa	☐	☐	☐

j. Tuotantoon liittyvissä kysymyksissä	☐	☐	☐
k. Karjanjalostuksessa	☐	☐	☐
l. Kone- ja rakentamiskysymyksissä	☐	☐	☐
m. Yrittämiseen yleisesti liittyvissä asioissa	☐	☐	☐
n. Jossakin muussa asiassa	☐	☐	☐

8. Miten kuvaisitte viime vuosina (2000-2004) tarjoamienne neuvontapalvelujen laatua sen suhteen, kuinka hyvin ne ovat vastanneet juuri teidän asiakkaidenne tarpeita sisällön ja laadun osalta.

Oletteko kyenneet tarjoamaan mielestänne riittävän laajan, syvällisen ja korkeatasoisen tiedon asiakkaidenne käyttöön? Eli miten tarjotut neuvontapalvelut ovat vastanneet tarpeita a) tuotantoon liittyvissä ja b) muissa asioissa.

A. Tuotantoon liittyvät asiat

	Erittäin hyvin	Hyvin	Huonosti	Erittäin huonosti	En osaa sanoa
1. Peltokasvituotanto	☐	☐	☐	☐	☐
2. Puutarhatalous	☐	☐	☐	☐	☐
3. Nautakarjatalous	☐	☐	☐	☐	☐
4. Sikatalous	☐	☐	☐	☐	☐
5. Siipikarjatalous	☐	☐	☐	☐	☐
6. Luomu-tuotanto	☐	☐	☐	☐	☐
7. Turkistarhaus	☐	☐	☐	☐	☐
8. Hevostalous	☐	☐	☐	☐	☐
9. Mehiläistalous	☐	☐	☐	☐	☐
10. Muu tuotantotoiminta	☐	☐	☐	☐	☐

B. Muut asiat

	Erittäin hyvin	Hyvin	Huonosti	Erittäin huonosti	En osaa sanoa
1. Talous, suunnittelu, laskelmat	☐	☐	☐	☐	☐
2. Rakentamiseen liittyvät asiat	☐	☐	☐	☐	☐
3. Kone- ja laiteinvestoinnit	☐	☐	☐	☐	☐
4. ATK ja sen käyttö	☐	☐	☐	☐	☐
5. Työnkäytön järjeistäminen	☐	☐	☐	☐	☐
6. Laatuasiat	☐	☐	☐	☐	☐
7. Karjanjalostus	☐	☐	☐	☐	☐
8. Kotieläinten terveysasiat	☐	☐	☐	☐	☐
9. Ympäristöasiat	☐	☐	☐	☐	☐
10. Sukupolvenvaihdos	☐	☐	☐	☐	☐
11. Tukiasiat	☐	☐	☐	☐	☐
12. Maatila-yrittämisen kokonaisuus	☐	☐	☐	☐	☐
13. Yrittäminen yleensä, johtaminen	☐	☐	☐	☐	☐
14. Yrityksen kasvu	☐	☐	☐	☐	☐

15. Liiketoiminnan perustaminen	☐	☐	☐	☐	☐
16. Markkinointi ja jakelu	☐	☐	☐	☐	☐
17. Tuotekehitys, uudet vaihtoehdot	☐	☐	☐	☐	☐

9. Kuinka luonnehtisitte tarjoamienne neuvontapalvelujen viime vuosina (2000-2004) asiakkaille tuottamaa hyötyä – mikä on ollut niiden tuottama lisäarvo asiakkaille?

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
a. Arvioin, että tarjotut neuvontapalvelut ovat tuottaneet asiakkaille rahan- arvoista hyötyä	☐	☐	☐	☐	☐
b. Neuvonta on tarjonnut asiakkaalle tietoa, jota hän ei itse olisi kyennyt hankkimaan	☐	☐	☐	☐	☐
c. Osa asiakkaista on käyttänyt neuvontaa vain ”pakkotilanteessa”, kun on tarvittu esim. laskelmia tai suunnitelmia	☐	☐	☐	☐	☐

Suurin neuvonnasta viime vuosina asiakkaille koitunut hyöty on liittynyt:

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
d. Tuotantoon	☐	☐	☐	☐	☐
e. Yrityksen kasvuun	☐	☐	☐	☐	☐
f. Ympäristöön	☐	☐	☐	☐	☐
g. Laatuun	☐	☐	☐	☐	☐
h. Uuden toiminnan käynnistämiseen	☐	☐	☐	☐	☐
i. Sukupolvenvaihdokseen	☐	☐	☐	☐	☐
j. Teknologiaan	☐	☐	☐	☐	☐
k. Asioiden organisointiin	☐	☐	☐	☐	☐
l. Tukiasioihin	☐	☐	☐	☐	☐
m. Johonkin muuhun	☐	☐	☐	☐	☐
n. Neuvonastan on ollut haittaa osalle asiakkaiden yritystoimintaa	☐	☐	☐	☐	☐

10. Oletetaan, että viljelijät/maaseutuyrittäjät saisivat valtiolta 150 euron suuruisen neuvontapalveluiden hankintasetelin. He voisivat käyttää sen vapaasti neuvontapalveluiden hankintaan vuonna 2005. Miten arvioisitte heidän käyttävän sen?

Vastaa kolmeen alakysymykseen

a. Yrittäjät käyttäisivät hankintasetelin

- ☐ Kyllä
☐ Ei

b. Jos vastasitte kyllä, niin arvioitte heidän käyttävän setelin

- ☐ ”Julkisten” neuvontapalveluiden hankintaan
☐ Osittain ”julkisten”, osittain yksityisten palveluiden hankintaan
☐ Yksityisten neuvontapalveluiden hankintaan

c. Yrittäjät käyttäisivät setelin neuvontapalveluiden hankintaan, jotka koskisivat pääasiassa:

- ☐ Tuotantoa
- ☐ Teknologiaa
- ☐ Liikkeenjohtoa ja suunnittelua
- ☐ Verotusta tai tukia
- ☐ Laatua tai ympäristöä
- ☐ Uuden toiminnan käynnistämistä
- ☐ Sukupolvenvaihdosta
- ☐ Jotakin muuta

11. Luonnehtikaa maa- ja metsätalousministeriön asettamien tavoitteiden ja ohjauksen merkitystä päivittäisessä työssänne.

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
a. Ministeriön asettamat tavoitteet linjaavat päivittäistä työtämme	☐	☐	☐	☐	☐
b. Ministeriön asettamat tavoitteet ohjaavat liikaa organisaatiomme toimintaa	☐	☐	☐	☐	☐
c. Ministeriön työllemme asettamat tavoitteet ovat selkeät	☐	☐	☐	☐	☐
d. Ministeriön tavoitteet tunnistavat toimialamme haasteet nyt ja tulevaisuudessa	☐	☐	☐	☐	☐
e. Ministeriön tulosoheutus tukee käytännön neuvontatyötä	☐	☐	☐	☐	☐

12. Luonnehtikaa maa- ja metsätalousministeriön organisaatiollenne kanavoiman valtionavun merkitystä päivittäisessä työssänne.

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
a. Valtionavun merkitys työhöni on nimellinen	☐	☐	☐	☐	☐
b. Valtionapu tuo työhön liikaa julkisen toiminnan piirteitä	☐	☐	☐	☐	☐
c. Työmme on neuvonnan ohella yhteiskuntavastuun kantamista	☐	☐	☐	☐	☐
d. Valtionapu kanavoituu suoraan hyödyksi asiakkaalle	☐	☐	☐	☐	☐
e. Organisaationi toiminta on riippuvainen valtionavusta	☐	☐	☐	☐	☐
f. Valtionapu organisaatiolleni on osa alueellista kehittämistyötä	☐	☐	☐	☐	☐

13. Kullakin neuvontapalvelulla on organisaatiollenne tietty taloudellinen merkitys, johon vaikuttavat sekä asiakkaiden kysyntä että neuvontapalvelun tarjonta.

Arvioi seuraavassa eri neuvontapalvelujen taloudellisen merkityksen kehittymistä tulevina vuosina.

	Laskee voimakkaasti	Laskee jonkin verran	Pysyy ennallaan	Kasvaa jonkin verran	Kasvaa voimakkaasti	En osaa sanoa
a. Tuotantoon liittyvä neuvonta	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b. Talous, suunnittelu, laskelmat	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c. Rakentamiseen liittyvä neuvonta	☐	☐	☐	☐	☐	☐
d. Muu investointineuvonta	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e. ATK-neuvonta	☐	☐	☐	☐	☐	☐
f. Työnkäytön järjeistäminen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
g. Laatuasiat	☐	☐	☐	☐	☐	☐
h. Karjanjalostus	☐	☐	☐	☐	☐	☐
i. Kotieläinten terveysasiat	☐	☐	☐	☐	☐	☐
j. Ympäristöasiat	☐	☐	☐	☐	☐	☐
k. Sukupolvenvaihdos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
l. Tukiasiat	☐	☐	☐	☐	☐	☐
m. Maatilayrittämisen kokonaisuus	☐	☐	☐	☐	☐	☐
n. Yrittäminen yleensä, johtaminen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
o. Yrityksen kasvu	☐	☐	☐	☐	☐	☐
p. Liiketoiminnan perustaminen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
q. Markkinointi ja jakelu	☐	☐	☐	☐	☐	☐
r. Tuotekehitys, uudet vaihtoehdot	☐	☐	☐	☐	☐	☐
s. Muu, mikä?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

14. Kuvaile, millaisista neuvontapalveluista mielestäsi asiakas on valmis maksamaan käyvän tai ainakin kohtuullisen hinnan? Mistä neuvontapalveluista asiakas on vähiten halukas maksamaan käypää tai edes kohtuullista hintaa?

Kirjoita alla olevaan kenttään oma sähköpostiosoitteesi mahdollista jatkoyhteydenottoa varten. Kyselylomakkeen lähettäminen tapahtuu tämän sivun alalaidassa olevalla "lähetä" painikkeella.

Sähköposti

Tässä kaikki. Oikein suuret kiitokset vastauksista ja oikein hyvää kevättä!

Terv. arviointiryhmä

Lähetä

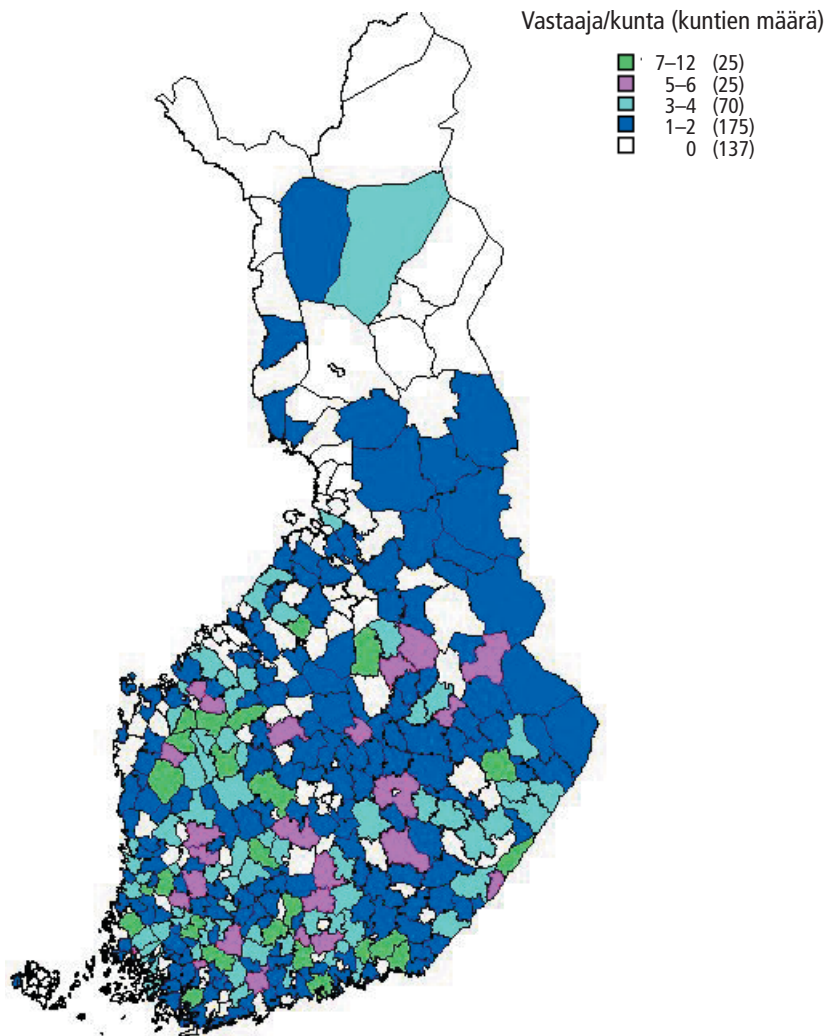
Liite 3 Kooste arviointia tukevasta aineistosta

1. Vastaajat

Yrittäjäkysely 848 vastausta, neuvojakysely 367 vastausta.

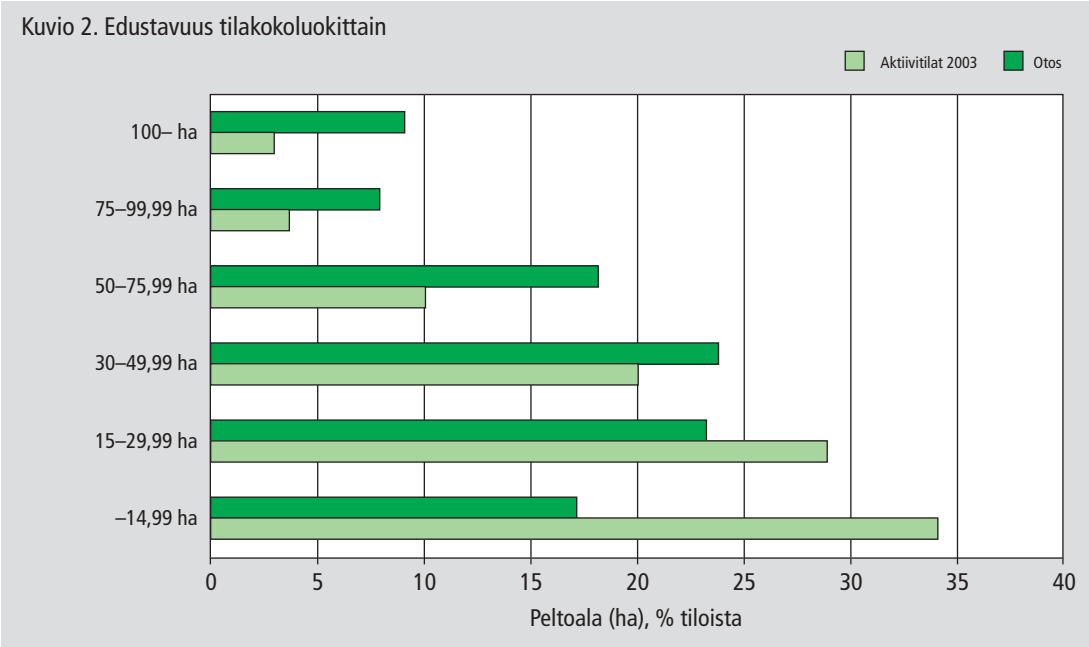
2. Edustavuus

Yrittäjäkyselyn vastausten alueellinen kattavuus on esitetty seuraavassa kartassa, vastaajia 68 prosentista kunnista (kuvio 1). Alueellinen edustavuus on kyselyn käyttötarkoitukseen suhteutettuna erittäin hyvä; vähiten vastauksia on tullut Lapista ja ruotsinkielisiltä rannikkoseuduilta.

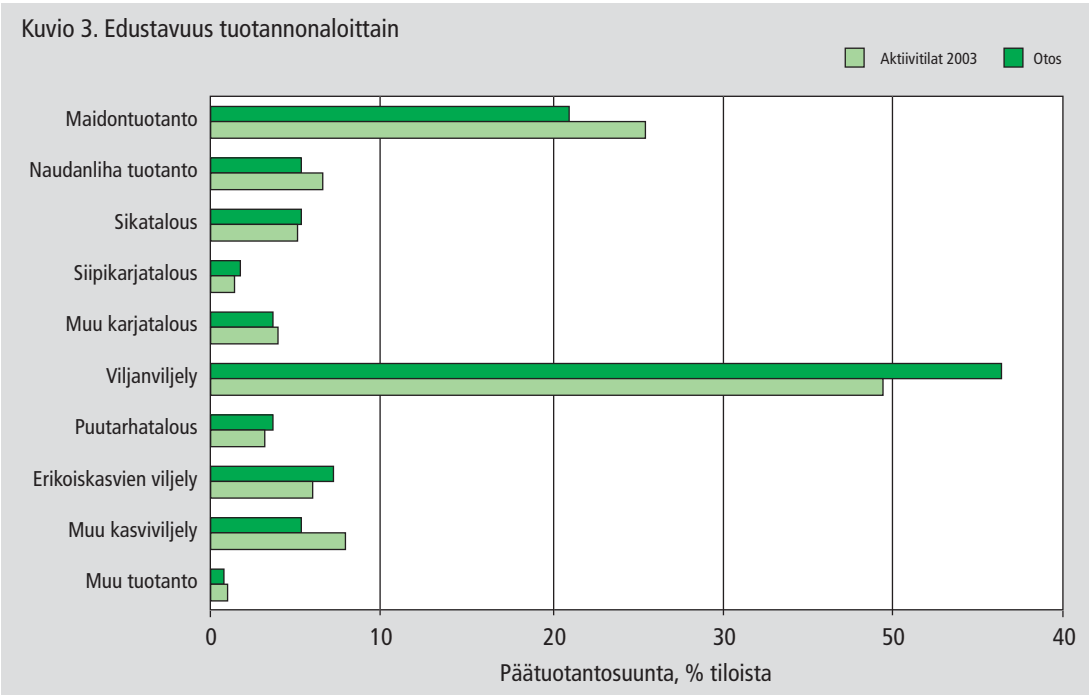


Kuvio 1. Yrittäjäkyselyn vastausten jakauma kunnittain.

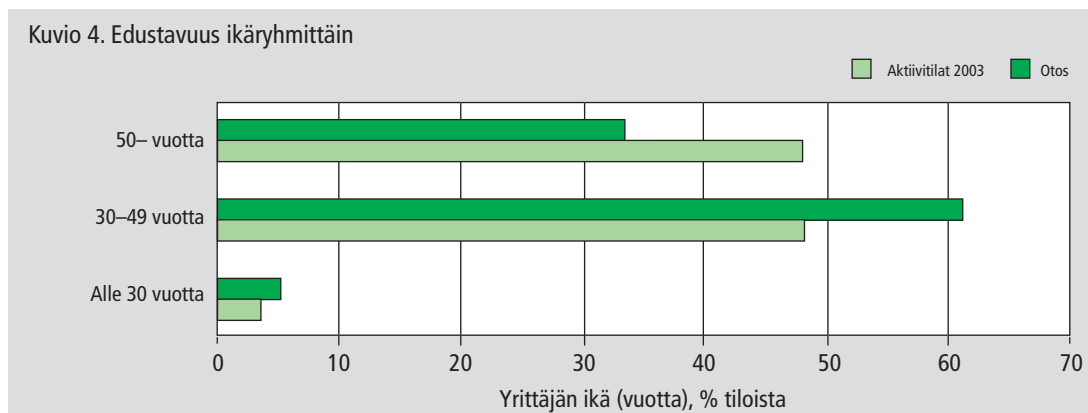
Edustavuus tilakokoluokittain on esitetty kuviossa 2. Suuret tilat ovat kyselyssä yliedustettuna eli vastauksissa painottuvat tulevaisuudessa tuotantoa jatkavien yrittäjien vastaukset.



Edustavuus tuotannonaloittain on esitetty kuviossa 3. Otoksen edustavuus tuotannonaloittain on erittäin hyvä, mukaan lukien pienet tuotannonalat.



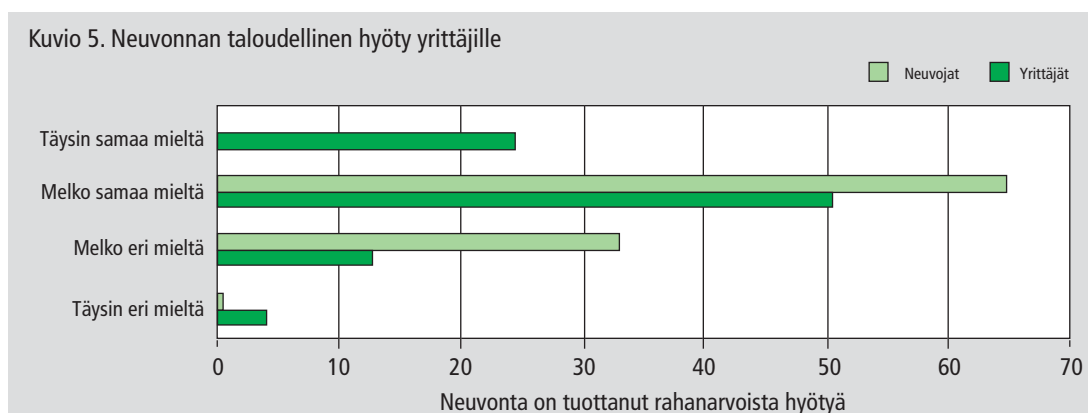
Edustavuus ikäluokittain on esitetty kuviossa 4. Otoksen edustavuus eri ikäryhmien suhteen on hyvä; keski-ikäisten yrittäjien osuus on näytteessä hieman perusjoukkoa suurempi.



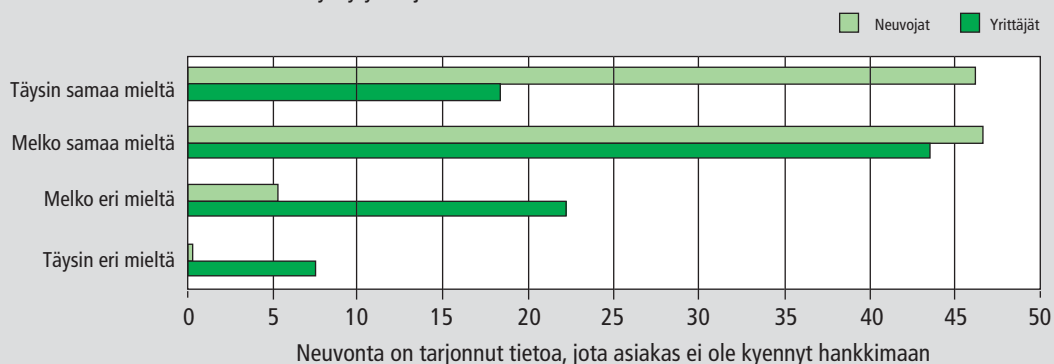
Neuvojakyselyn vastaajista noin 78 % oli Pro Agria maaseutukeskusten (tai maaseutukeskusten liiton) palveluksessa ja noin 11 % Suomen kotieläinjalostusosuuskunnan/FABA:n palveluksessa. Loput vastaajista edustivat pienempiä organisaatioita tai toimivat yksityisinä yrittäjinä. Vastaajien jakauma edustaa hyvin organisaatioiden kokosuhteita. Neuvojakyselyyn vastaajien taustatietoja on koottu seuraavaan asetelmaan:

Organisaatio	Kpl	%	Tehtävä	Kpl	%
Pro Agria maaseutukeskus, MKL, SLC	288	78,5	Johto	25	6,8
Suomen Kotieläinjalostusosuuskunta/FABA	42	11,4	Tuotekehitys/suunnittelu	19	5,2
Suomen Turkeläinten Kasvattajien Liitto	1	0,3	Muu hallinto	14	3,8
Suomen Siipikarjaliitto	2	0,5	Kasvituotannon neuvonta	61	16,6
Suomen Mehiläishoitajain Liitto	1	0,3	Kotieläintuotannon neuvonta	123	33,5
Työteho-seura	8	2,2	Rakennus/teknologianeuvonta	14	3,8
Puutarhaliitto, Svenska Trädgårdsförbundet	9	2,5	Talousneuvonta	49	13,4
Luonnonmukaisen Viljelyn Liitto	1	0,3	Muu neuvonta	59	16,1
Suomen Hippos	8	2,2	Ei tietoa	3	0,8
Yksityinen/oma yritys	3	0,8	* Yhteensä	367	100
Ei tietoa	4	1,1			
* Yhteensä	367	100			

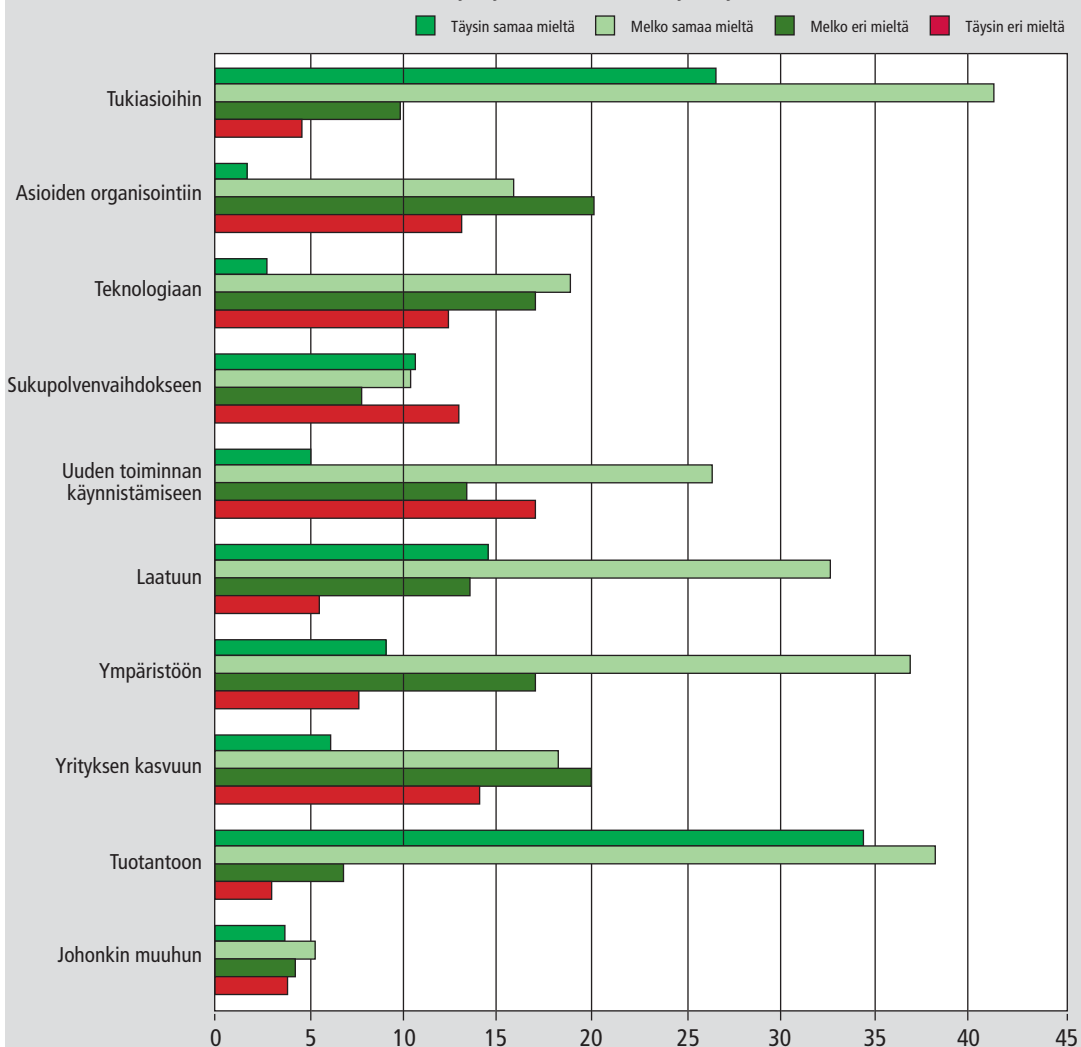
3. Tuloksia



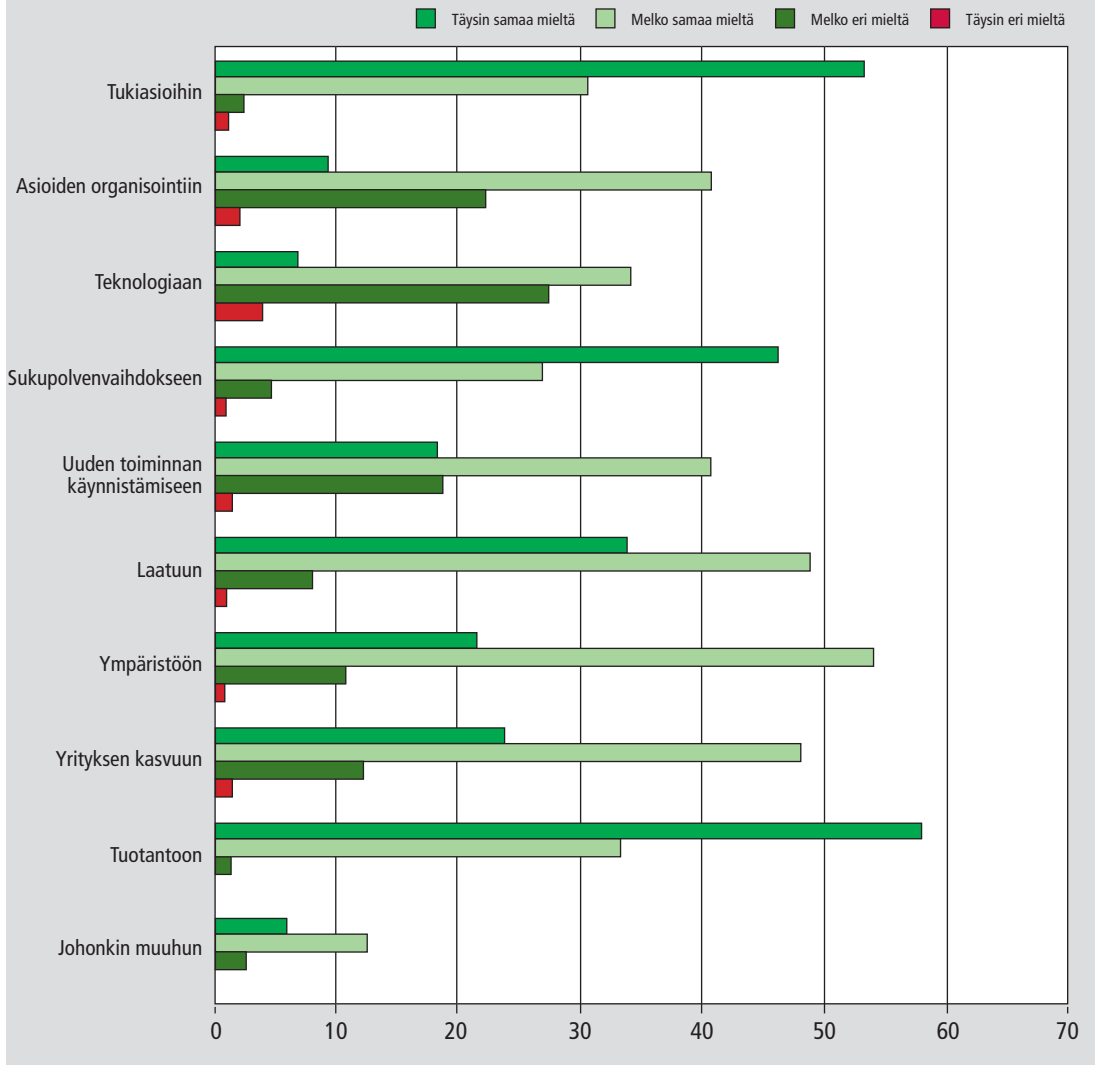
Kuvio 6. Neuvonnan tiedollinen hyöty yrittäjille



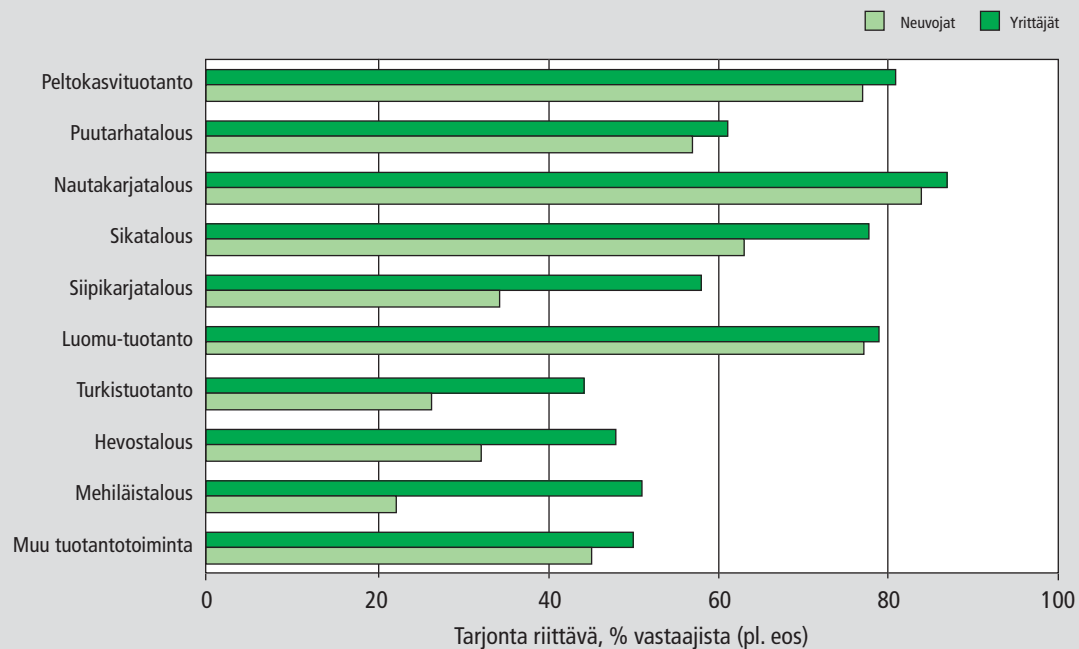
Kuvio 7. Neuvonnan tuottaman suurimman hyödyn kohdentuminen yrittäjien mukaan



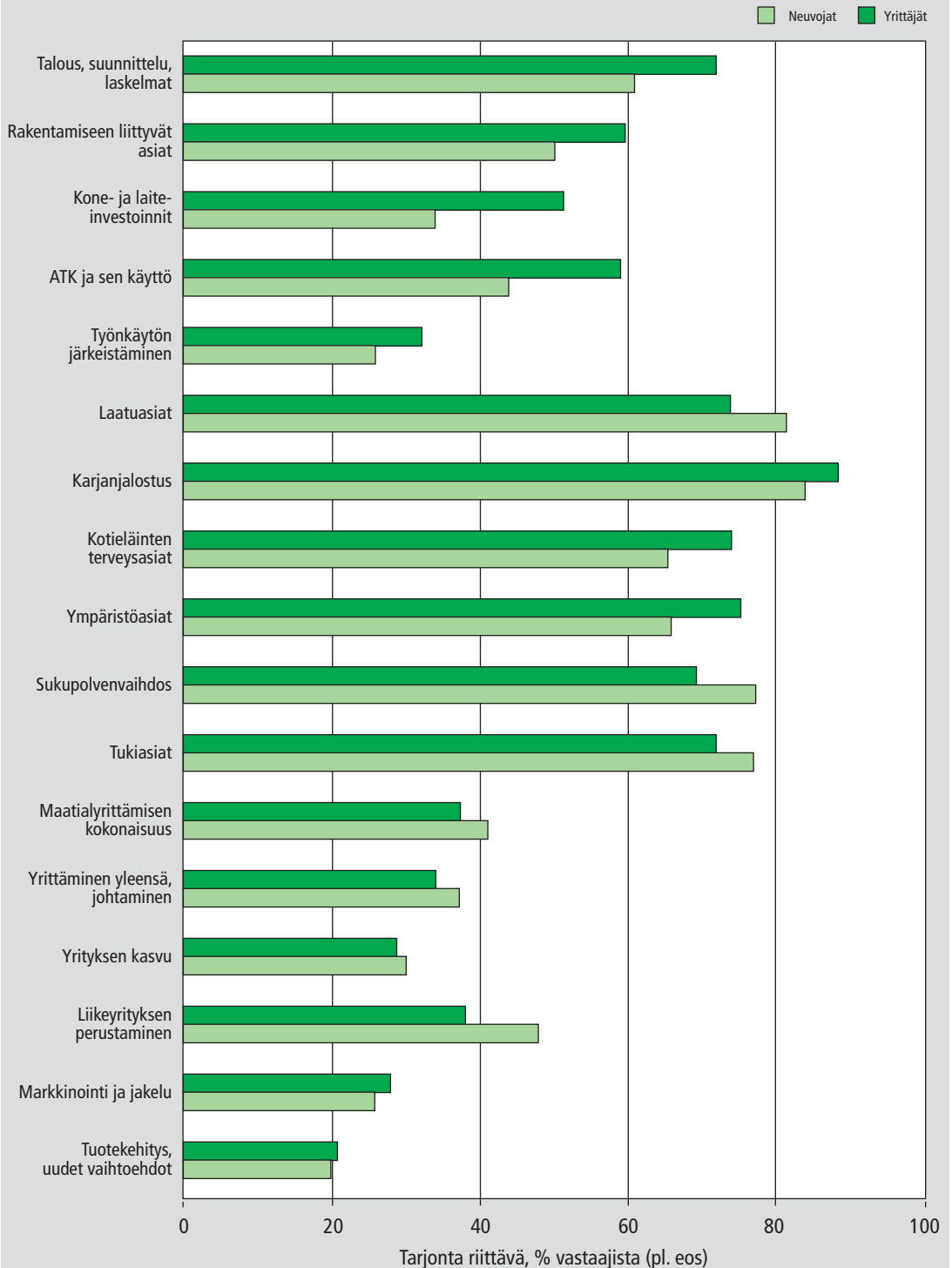
Kuvio 8. Neuvonnan tuottaman suurimman hyödyn kohdentuminen neuvojen mukaan



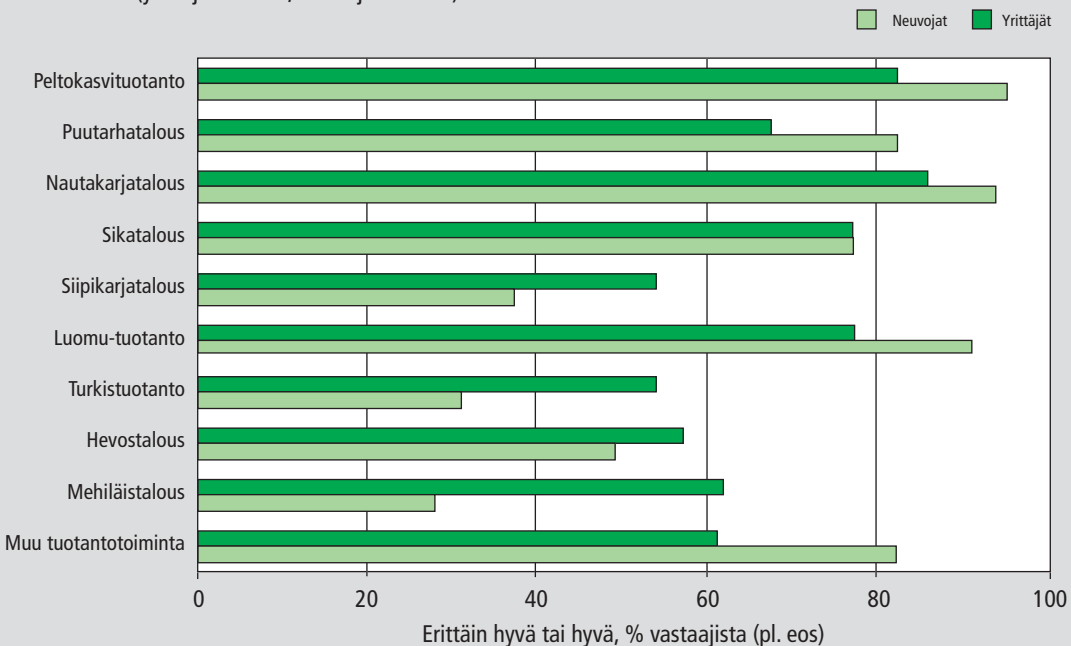
Kuvio 9. Neuvontapalveluiden tarjonta: tarjontaa riittävänä pitäneiden osuus kyselyihin vastanneista (yrittäjät n=848, neuvojat n=367)



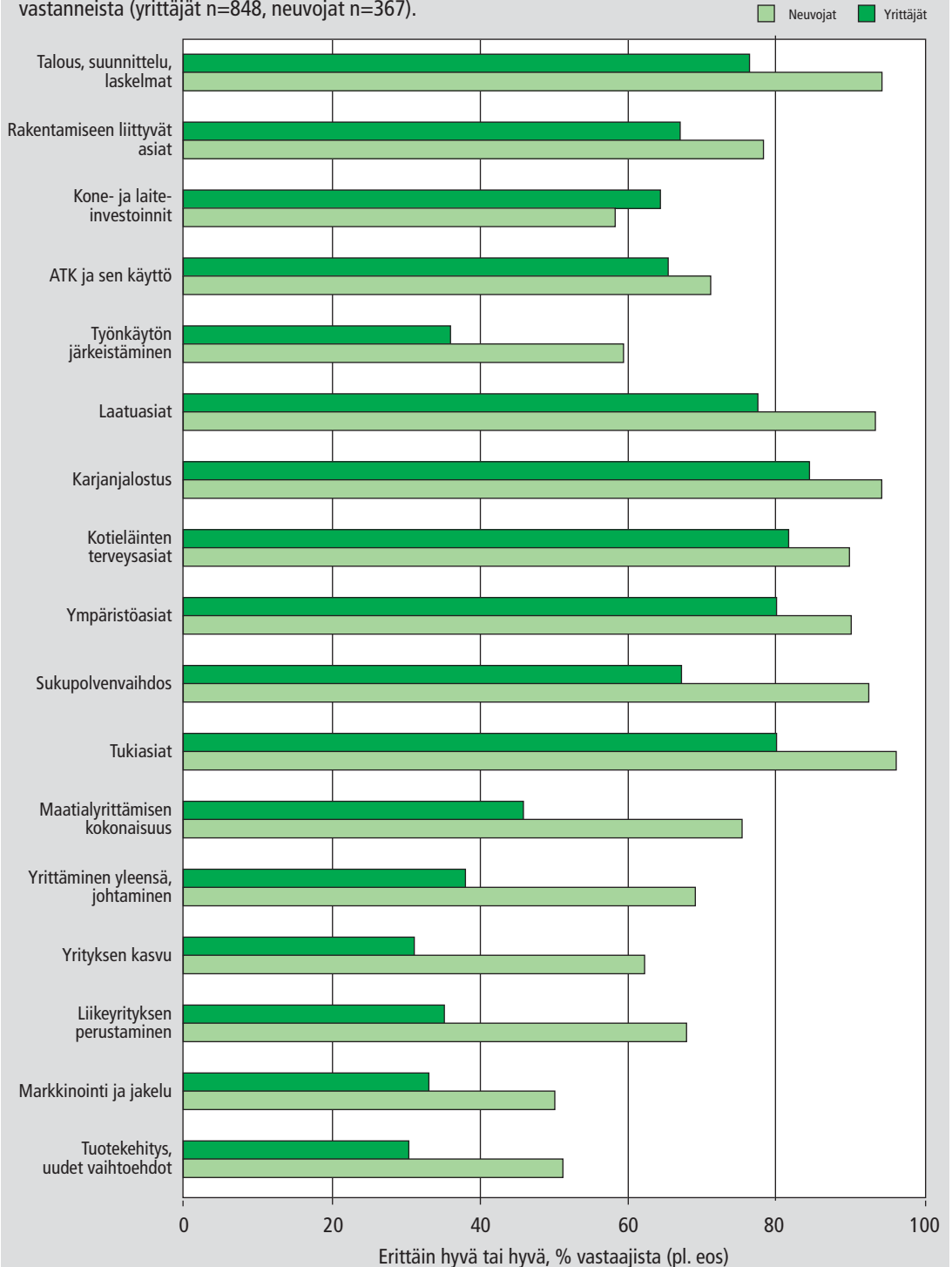
Kuvio 10. Neuvontapalveluiden tarjonta: tarjontaa riittävänä pitäneiden osuus kyselyihin vastanneista (yrittäjät n=848, neuvojat n=367)



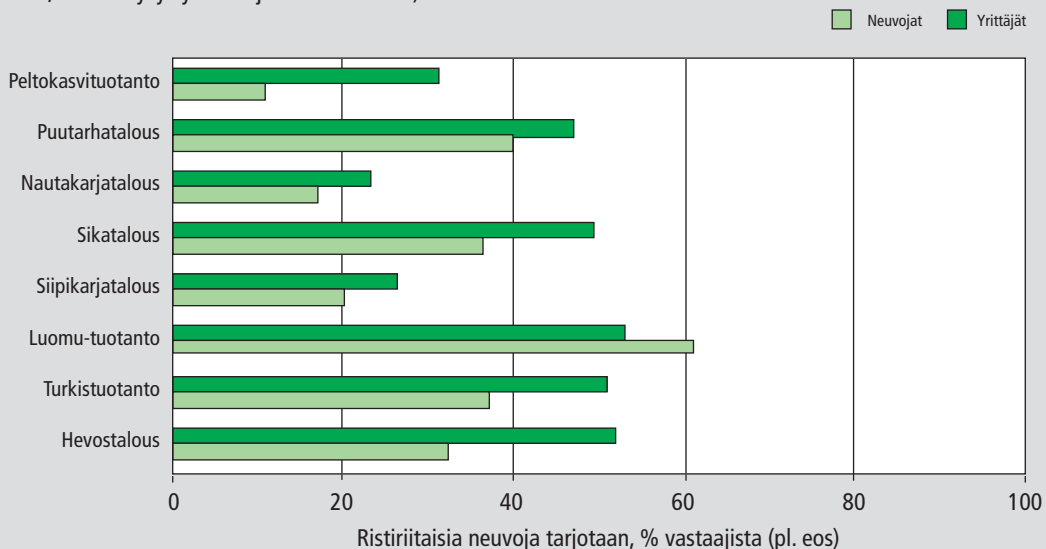
Kuvio 11. Neuvontapalveluiden laadullinen tarvevastaavuus: yrittäjät saaneet riittävän laajan, syvällisen ja korkeatasoisen tiedon käyttöönsä; tilannetta erittäin hyvänä tai hyvänä pitäneiden osuus kyselyihin vastanneista (yrittäjät n=848, neuvojat n=367).



Kuvio 12. Neuvontapalveluiden laadullinen tarvevastaavuus: yrittäjät saaneet riittävän laajan, syvällisen ja korkeatasoisen tiedon käyttöönsä; tilannetta erittäin hyvänä tai hyvänä pitäneiden osuus kyselyihin vastanneista (yrittäjät n=848, neuvojat n=367).



Kuvio 13. Neuvontapalveluiden sisällöllinen yhdensuuntaisuus toimintonäkökulmasta: yrittäjät saaneet ristiriitaisia neuvoja asiasta; samaa mieltä olleiden osuus kyselyihin vastanneista (yrittäjät n=848, neuvojat n=367; huom. kysytty neuvojiilta käänteisesti)



Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja 2006

