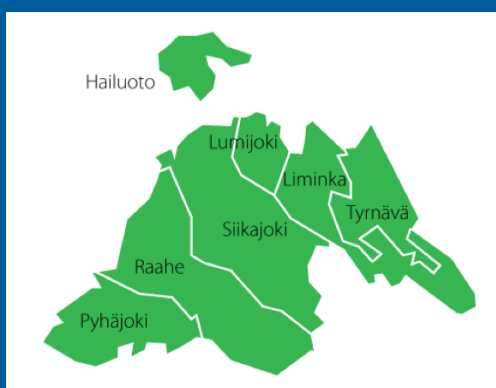


Nouseva Rannikkoseutu ry:n kauden 2014–2022 toiminnan arviointi



SISÄLTÖ

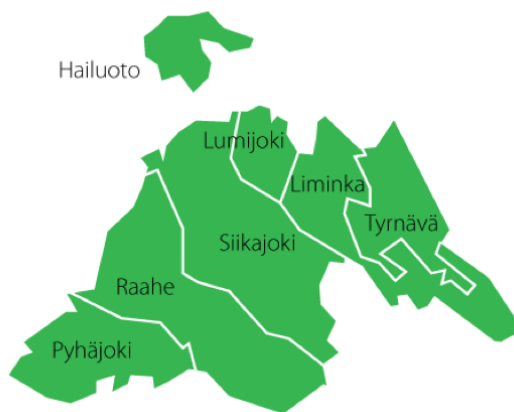
1 TAUSTA JA ARVIOINNIN TAVOITTEET	3
1.1 Nouseva Rannikkoseutu ry (Norsu)	3
1.2 Arvioinnin tavoitteet	7
2 MENETELMÄT	8
2.1 Työtä ohjaavat menetelmät	8
2.2 Aineistot ja selvityksen tiedonhankinta.....	9
3 SELVITYKSEN TULOKSET	10
3.1 Norsun rooli kehittäjäkentässä	10
3.2 Resurssien suuntaaminen	14
3.3 Kumppanuudet strategian toteuttamisessa	16
3.4 Toiminnan laajentuminen maaseuturahoituksen ulkopuolelle	19
3.5 Muita kehittämisajatuksia.....	22
4 JOHTOPÄÄTÖKSET	25
LÄHTEET	31

1 TAUSTA JA ARVIOINNIN TAVOITTEET

1.1 Nouseva Rannikkoseutu ry (Norsu)

Suomi sai Leaderin keinot ja rahoituksen käyttöönsä EU-jäsenyyden myötä vuonna 1996. EU:n ohjelmakaudella 2014–2020 Leader sisältyi Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmaan. Leaderiin on varattu runsas viisi prosenttia EU:n rahoitusosuudesta eli noin 300 miljoonaa euroa julkisia EU:n ja valtion varoja. Leader-toiminnan ytimessä on ajatus oman paikkakunnan kehittämisestä yhdessä asukkaiden voimin. Tätä toteutetaan rahoittamalla alueen asukkaiden kehittämishankkeita ja neuvomalla niiden toteutuksessa. Leader-ryhmä aktivoi, innostaa, tiedottaa, kouluttaa ja toimii hankkeiden toteuttajien apuna. Kaikki neuvontapalvelut ovat maksuttomia. (www.leadersuomi.fi.)

Nouseva Rannikkoseutu ry (Norsu) on toiminut MMM:n nimeämänä Leader-ryhmänä vuodesta 1997 lähtien. Ohjelmakauden 2014–2022 aikana maaseuturahoituksen hankkeita on toteutettu yhteensä 240 kappaletta ja niille on puollettu julkista tukea (EU, valtio, kunnat) yhteensä n. 5,5 miljoonaa euroa. Hankkeista 170 kpl on ollut yrityshankkeita, loput yleishyödyllisiä. Norsu on itse ollut toteuttajana 15 strategisessa hankkeessa. Maaseuturahoituksen lisäksi strategisia hankkeita on toteutettu muiden rahastojen avulla. Maaseuturahoituksen lisäksi Norsu on myöntänyt pieniä Nuorisio, Yhteisö ja Yritys Leader rahoituksia. Lisäksi Norsulla on nuorisotyöryhmä ja aktiivista nuorisotoimintaa sekä kansainvälistä toimintaa, jonka kautta koordinoidaan mm. Erasmus+ ja ESC-rahoituksia. Työntekijöitä on tällä hetkellä viisi.



Kuva 1. Norsun toiminta-alue (<https://nousevarannikkoseutu.fi>.)

Yhdistys toimii seitsemän kunnan alueella (Hailuoto, Liminka, Lumijoki, Pyhäjoki, Raahen, Siikajoki ja Tyrnävä).

Vuosina 2014–2022 hankkeista **kappalemääräisesti 53 % oli yritystukia** ja **47 % yleishyödyllisiä hankkeita**. **Euromääräisesti mitattuna julkisesta tuesta noin 38 % meni yritystukiin ja 62 % yleishyödyllisiin hankkeisiin.**

Norsu on toteuttanut myös **omia strategia hankkeita**. Strategian tavoitteiden saavuttamiseksi on toteutettu sekä yhdistyksen omasta kehyksestä että muista rahastoista rahoitettuja hankkeita. Omilla hankkeilla on pyritty edesauttamaan niiden strategisten

tavoitteiden saavuttamista, joihin ei ole pystytty vastaamaan riittävästi muille myönnettyjen yritys- ja hanketukien avulla. Norsu on koettu kuntarajat ylittäviissä kehittämis- ja aktivointihankkeissa neutraaliksi ja eri alueet tasapuolisesti huomioon ottavaksi toimijaksi.

- Teemahankkeet
- Strategiset hankkeet omasta kehyksestä
- Strategiset hankkeet muulla rahoituksella
 - Maaseuturahasto (ELY), Erasmus+ ja Kv-koordinaattoritoiminta
- Nuoriso, Yhteisö ja Yritys Leader
 - rahoitusta nuorten, yhdistysten ja yritysten pieniin projekteihin. Nuoriso ja Yhteisö Leader tuen määrä on 100–500 euroa ja Yritys Leader tuki on 200–750 euroa. Määräraha tulee alueen kunnilta.

Vaikuttavimmillaan erilaiset tukimuodot mahdollistavat jatkumon, jossa ensimmäinen pieni hanke johtaa seuraavaan isompaan hankkeeseen. Moni yhdistys hakee ensin Yhteisö Leader rahoitusta, sitten osallistuu teemahankkeeseen ja lopulta uskallus, osaaminen ja resurssit riittävät isompaan maaseuturahaston hankkeeseen.

Norsun strategian *Juureva Rannikko - elinvoimaa paikallisuudesta* painopisteet ovat esillä seuraavassa. Samassa on lyhyet luonnehdinnat painopisteiden toteutumisesta toimintaryhmän dokumentaation perusteella:

1) Hyvä elämä: Painopiste on toteutunut hieman suunniteltua isompana. Teemaa ovat tukeneet etenkin yleishyödylliset investointi- ja kehittämishankkeet. Yhdistykset ovat suunnitelleet aktiivisesti hankkeita ja viime vuosina painotus on siirtynyt investoinneista enemmän toiminnan kehittämiseen.

2) Elinvoima: Teeman osuus rahoitetuista hankkeista on ollut suurin ja painopiste on toteutunut jonkin verran suunniteltua isompana. Osa hankkeista on ollut isoja ja niillä on toteutuessaan huomattava vaikutus alueen vetovoimaan, työllistämiseen ja palveluiden saatavuuteen. Yritystukea saaneista aloittavia yrityksiä on ollut noin 23 %.

3) Ympäristö: Painopiste on jäänyt 13 % osuudellaan alle tavoitetason. Toisaalta useissa Hyvä elämä ja Elinvoima painopisteiden hankkeissa toteutetaan myös Ympäristö painopisteen mukaisia tavoitteita, joten painopiste ei sisällöllisesti ole alitoteutunut. Ympäristöasiat ja kestävä kehitys näkyvät yhä enemmän nuoriin kohdistuvissa kehittämishankkeissa, matkailuhankkeissa, yritysten investoinneissa ja paikallisten raaka-aineiden hyödyntämisessä tuotteiden valmistuksessa. Yhteistyössä Maaseudun sivistysliiton kanssa käynnistyi 2022 Ilmastoviisaat kylät -hanke, jonka aikana Norsun alueen yhdistysten kanssa tehdään käytännön ilmasto- ja ympäristötöitä.

4) Nuoret: Painopisteen osuus on toteutunut suunniteltua isompana. Nuorten hankkeiden määrään on vaikuttanut Norsun oma pitkäjänteinen ja tavoitteellinen työ nuorten ja nuorisotyöntekijöiden parissa. 2022 käynnistettiin Nuorten jälki -hanke nuorten osallisuuden ja vaikuttamismahdollisuuksien vahvistamiseksi. Nuorten osallistumista ja toimintaa mahdollistavat monet yleishyödylliset kehittämishankkeet, mutta myös Nuoriso Leader rahoitus, jolla tuetaan nuorten yrittäjyyttä ja harrastusmahdollisuuksia.

Jokaisella painopisteellä on omat kehittämistavoitteet, joita toteutetaan yhdistyksen oman toiminnan lisäksi myöntämällä tukea erilaisiin hankkeisiin.

Norsun vuosiraporteissa on nähtävillä asetetut mittarit painopisteittäin. Viimeisimmän ohjelmakautta koskevan vuosiraportin pohjalta voidaan sanoa, että Norsu on kokonaisuutena saavuttanut tavoitteensa hyvin ja pääosin ne myös ylitetty. Asian suhteen on huomioitava kuitenkin se, että siirtymäkausi 2021–2022 toi lisää toteutusvuosia ja rahoitusta strategialle. Kuitenkin suurin osa tavoitteista oli ylitetty jo vuosien 2014–2020 rahoituksillakin. Yritystukia on ohjelmakaudella haettu ennakoitua vähemmän kappalemääräisesti, mutta haetut tuet ovat olleet isompia kuin aikaisemmin. Tavoitteita uusien yritysten ja kylämaisemaa kohentavien hankkeiden osalta Norsu ei saavuttanut, mutta työpaikkatavoitteet on ylitetty.

Norsun vuosiraportissa on todettu, että laadullisten tavoitteiden arvioiminen on haasteellista. Lähes kaikki yleishyödylliset hankkeet lisäävät yhteisöllisyyttä talkoiden, tapahtumien ja yhteisten tilojen rakentamisen tai kunnostamisen kautta. Osallisuuden kokemuksen vahvistumiseen toimintaryhmässä on vaikutettu Norsun omilla strategisilla kv- ja nuorisohankkeilla, teemahankkeilla, yhdistysten aktivoinnilla ja tulevaisuuspajoilla. Norsun rannikkoalueen vetovoimaisuutta ovat vahvistaneet erityisesti matkailuun liittyvät yritystuet, joita on ollut enenevässä määrin vuodesta 2018 lähtien. Yritysrühmähankkeilla on kehitetty aktiivisesti uusia palveluita ja tuotteita myös kansainvälisten matkailijoiden käyttöön. Ympäristöarvostuksen kohoaminen puolestaan näkyy lähinnä luonnontuotteisiin, lähituotannon/raaka-aineiden hyödyntämiseen sekä energiatehokkuuden parantamiseen liittyvinä yritystukina. Myös reitistöhankeet ja nuorten aktivointiin liittyvien hankkeiden (mm. kestävä tapahtumatuotanto, luontokoulu) on nähty vahvistavan luontotietoisuutta pitkällä aikavälillä.

Taustatietoa erityisesti yhteistyön näkökulmasta

Läpäisyperiaatteista verkostomainen toiminta on toteutunut hankkeissa parhaiten. 26 %:ssa kaikista rahoitetuista toimista on tehty kehittämistä yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. Yksityistä rahoitusta on kertynyt rahoitetuista hankkeista 41 % eli yli tavoitellun 35 %:n. Yhteistyö on siten Norsun toiminnassa merkittävä piirre ja yksityisen rahan osuus kertoo omalta osaltaan siitä, että toimintaan on haluttu tulla mukaan.

Norsu käynnisti syksyllä 2020 dynaamisen verkostanalyysin työstämisen osana valtakunnallista Leader-laaturyötä. Verkostotyötä jatkettiin vuoden 2021 aikana aloittamalla kuuden uuden verkoston toiminta. Verkostotyön tarkoituksena on tukea paikallisen kehittämisstrategian valmistelua ja toteuttamista sekä lisätä osallisuutta ja vaikuttavuutta. Verkostanalyysissa kartoitettiin keiden kanssa ja miten paikallista kehittämistä tehdään, missä uusissa verkostoissa Norsun tulisi olla mukana ja puuttuuko verkostoista joku oleellinen toimija. Verkostotyön tavoitteena on löytää yhteisiä kehittämistavoitteita ja sopia eri toimijoiden kesken niiden toteuttamisesta. Yhdeksi oleelliseksi yhteistyön muodoksi on muodostunut myös Norsun ja ELYn kahdenväliset keskustelut (vuosittaiset).

Strategisesti tärkeitä ja säännöllisesti kokoontuvia verkostoja on tunnistettu vuoden 2022 verkostanalyysissä **23**, joista yhdeksässä Norsu toimii itse veturina ja koolle kutsujana. 11 verkostossa on vahvana osallistujina, kahdessa satunnaisena osallistujana ja yhdessä tiedonsaajana. **Yhteensä erilaisia yhteistyötahoja ja -verkostoja on tunnistettu yli 200.** Verkostoja Norsussa on koottu, analysoitu ja kehitetty strategian painopisteiden mukaisesti jaoteltuna ja niiden tavoitteisiin vastaten. Lisäksi Pohjois-Pohjanmaan Leader-

ryhmien kanssa on tehty yhteinen kumppanianalyysi, jossa on 18 kaikille yhteistä kumppania.

Vuoden 2022 aikana Norsussa vahvistettiin verkostoyhteistyötä erityisesti kylien kehittämisen osalta. Norsun edustaja aloitti Suomet Kylät ry:n hallituksen varajäsenenä, palasi takaisin Pohjois-Pohjanmaan Kylät ry:n hallituksen asiantuntijajäseneksi ja osallistui Kyläkoutsikoulutukseen, jonka myötä muodostui valtakunnallinen Kyläkoutsiverkosto. Samoin Norsu edustaa Pohjois-Pohjanmaan Leader-ryhmiä Pohjois-Pohjanmaan järjestöneuvottelukunnassa vuosien 2022–2025 aikana. Hailuodon osalta Norsussa lähdettiin mukaan uuteen saaristoverkostoon ”Habitability - elinvoimaiset ja kestävästi asutut saaristo- ja vesistöalueet”-hankkeen toiminnan alkamisen myötä. Ilmasto- ja ympäristöverkostoja on vahvistettu saamalla edustajat mukaan Vesien ja merenhoidon sekä Perinnebiotooppien hoidon yhteistyöryhmiin. Nuorten jälki hankkeen myötä myös nuorisopuolen verkostot laajentuivat entisestään.

Kuntien ja Norsun välisenä yhteistyömuotona ovat olleet mm. kuntatiimin tapaamiset. Lisäksi toteutetaan elinkeinotiimin sekä järjestöyhdyshenkilöiden tapaamisia. Elinkeinotiimin tapaamisissa ovat olleet koolla niin kuntien kuin kehittämisorganisaatioiden elinkeinovastaavat ja yritysasiantuntijat sekä alueen yrittäjäjärjestöt. Järjestöyhdyshenkilöiden verkostoa laajennettiin kunnissa yhdistysten parissa työskentelevillä muilla henkilöillä. Norsun toiminnan kehittämisen ja uuden strategian valmistelun apuna on jatkettu myös yhteisö- ja matkailutiimien tapaamisia.

Pohjois-Pohjanmaan Leader-ryhmät ja ELY-keskus kokoontuivat useamman kerran yhteisiin Y&H-pöytä tapaamisiin, joiden yhteydessä laadittiin mm. yhteistyösopimus vuosille 2023–2027. Arkipäivän yhteistyötä tehdään lähes viikoittain ELY-keskuksen työntekijöiden kanssa. Maakunnan Leader-ryhmien välistä yhteistyötä on ylläpidetty mm. Nuoriso Leader työntekijöiden säännöllisellä yhteistyöllä ja kaksi kertaa vuodessa pidettävillä yhteistapaamisilla. Vuoden 2022 aikana P-P:n Leader-ryhmät määrittelivät yhteiset vaikuttavuusmittarit ja aloittivat asiakaskyselyjen yhtenäistämisen.

Oppilaitosten osalta lähimpänä yhteistyökumppanina on Oulun ammattikorkeakoulu, jonka kanssa Norsussa toteutettiin yhteistä maakunnallista Vaikuttavuus esiin -hanketta. Muutkin oppilaitokset ovat aktivoituneet Nuorten jälki -hankkeen myötä yhteistyötahoina, ja ovat ottaneet mielellään vastaan teematunteja yrittäjyydestä ja nuorten vaikuttamismahdollisuuksista. **Kv-kumppaniverkostoon** on kertynyt 53 kumppania 25 eri maasta.

Yhdistyksen henkilöstö on eri alojen ammattilaisia. Kaikki työntekijät ovat vuoden 2025 alusta lähtien vakinaisia. Toiminnanjohtajan ja kyläkehittäjän palkka tulee pääasiassa hallintoon ja aktivointiin tarkoitettuun toimintarahasta. Viestinnän kehittäjän, kv-koordinaattorin ja nuorisoaktivaattorin palkka tulee omista strategisista hankkeista tai muun rahoituksen kautta. Kehityskeskusteluiden ilmapiirikartoituksen mukaan Norsu koetaan hyvänä työpaikkana ja työmotivaatio on korkea.

Norsun henkilöstö arvioinnin suorittamishetkellä:

- Riikka Hautala, toiminnanjohtaja
- Nina Kurunlahti, kyläkehittäjä
- Harri Kontio, viestinnän kehittäjä
- Erja Simuna, kv-koordinaattori
- Riikka Kylmäoja, nuorisoaktivaattori

1.2 Arvioinnin tavoitteet

Toiminnan arvioimiseksi ja kehittämiseksi Norsun toimintaa toivotaan arvioitavan seuraavasti:

- A. Ulkoinen arviointi, joka toteutetaan kirjallisiin ja sähköisiin aineistoihin perehtyen, sekä toteuttajan harkinnan mukaan mahdollisesti osin kyselyin ja haastatteluin (esim. haastattelut kunnan työntekijöille, ELYlle, yhteistyökumppaneille sekä entisille ja nykyisille hallituslaisille).
- B. Etätyöpaja Norsun henkilökunnalle ja hallitukselle tulosten esittelyä ja jatkotoimenpiteiden suunnittelua varten.

Keskeisiksi arviointikysymyksiksi on määritelty:

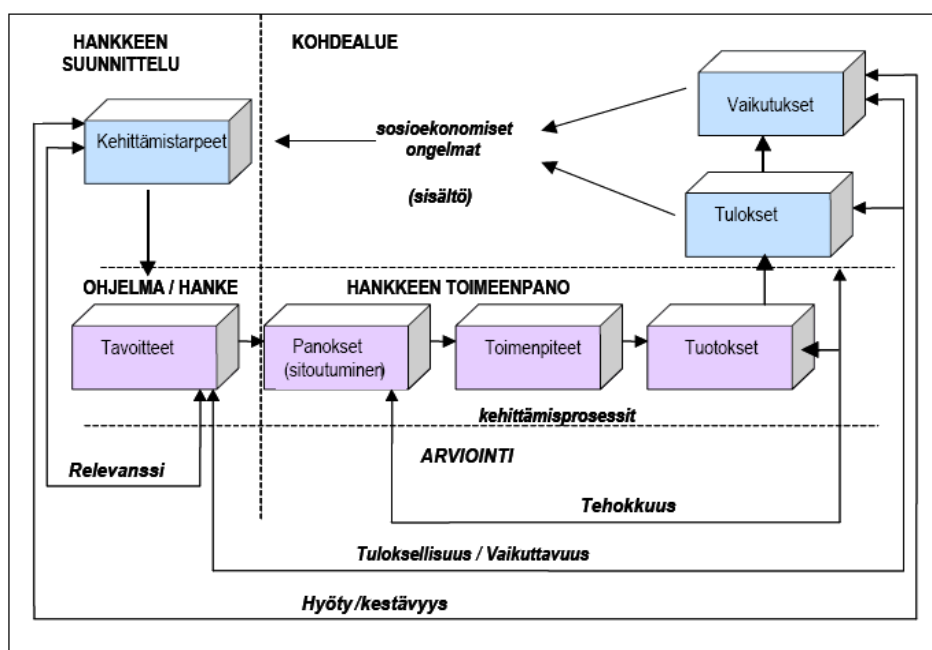
- 1. Millainen on Norsun rooli kehittäjäkentässä?
- 2. Suunnataanko henkilöresurssit oikeisiin asioihin ja oikeisiin sidosryhmiin?
- 3. Tehdäänkö oikeita asioita oikeiden tahojen kanssa?
- 4. Miten kumppanuudet tukevat strategian toteuttamista?
- 5. Miten toiminnan laajentaminen maaseuturahoituksen ulkopuolelle on näkynyt strategian toteutumisessa?

2 MENETELMÄT

2.1 Työtä ohjaavat menetelmät

Hyödynsimme arvioinnissa useaa näkökulmaa triangulaatio-periaatteen mukaisesti. Sovellamme työssä sekä aineisto- että menetelmätriangulaatiota. Aineistotriangulaatio viittaa siihen, että arviointikysymyksiä tarkastellaan enemmän kuin yhden aineiston ja tietolähteen kautta (esimerkiksi dokumentit ja haastattelut). Menetelmätriangulaatio puolestaan tarkoittaa sitä, että hyödynnämme aineiston käsittelyssä erilaisia menetelmiä. Tässä arvioinnissa merkittävässä roolissa olivat laadulliset aineistoanalyysit, sillä haastatteluaineisto muodosti keskeisen osan arvioinnin tiedonhankinnasta.

Keskeinen noudatettava periaate TK-Evalin arvioinneissa on looginen viitekehys, joka on käytännössä nähtävä poliittisten tukitoimien ja koko kehittämistoiminnan logiikkana. Keskeisintä tässä logiikassa on sen selvittäminen, onko kehittämistoimissa tehty oikeita asioita eli miten toteutetut toimet vastaavat kehittämistarpeita ja miten aikaansaadut vaikutukset ratkaisevat kehittämistarpeita. Yleinen looginen viitekehys antaa hyvän pohjan huomioida toimintaan liittyvät erilaiset näkökulmat. Arvioinnin viitekehyksessä noudatetaan lisäksi ohjelma- ja hanketoiminnan logiikkaa, jonka lähtökohtana ovat kehittämistarpeet ja lopputuloksena tulisi olla kehittämistarpeisiin vastaavat vaikutukset. Norsun arvioinnissa keskeistä oli **kehittämisprosessien** tarkastelu: rooli kehittäjäkentässä, resurssien/toiminnan suuntaaminen oikeisiin asioihin/sidosryhmiin, yhteistyön suuntautuminen, kumppanuudet strategian toteuttamisessa ja toiminnan laajentamisen (maaseuturahoituksen ulkopuolelle) näkyminen strategian toteutumisessa. Oleellinen näkökulma oli se, miten nämä vastaavat alueen kehittämistarpeisiin.



Kuva 2. Arvioinnin yleinen viitekehys ja kohteet

2.2 Aineistot ja selvityksen tiedonhankinta

Aineistoanalyysi

Perustan tehtävälle muodosti arvioinnin alussa tehty katsaus jo olemassa olevaan dokumentoituun aineistoon. Tämä aineisto toi lähtötietoa arvioinnille ja suuntasi haastattelukysymysten muodostamista. Dokumentoitua aineistoa arvioinnissa olivat mm. Juureva rannikko – elinvoimaa paikallisuudesta Nouseva Rannikkoseutu ry:n kehittämissuunnitelma 2014–2020, strategian vuosiraportit, hallituksen itsearvioinnit, dynaaminen verkostanalyysi, henkilöstösuunnitelma, laatukäsikirja ja toimintaryhmän internetsivujen kautta löytyvä aineisto kuten mm. tietoja rahoitetuista hankkeista.

Haastattelut

Merkittävin osa arvioinnin omasta aineistonkeruusta toteutettiin sidosryhmähaastatteluiden sekä Norsun henkilöstön haastatteluiden avulla. Haastattelut toivat selvitettäviin kysymyksiin monipuolista ja syvempää näkemystä, jotka tukivat dokumenttitarkastelusta syntynyttä kuvaa toiminnasta. Haastatteluihin tavoiteltiin yhteensä 25 haastateltavaa Norsun sidosryhmistä. Haastatteluita onnistuttiin toteuttamaan yhteensä 21. Haastattelut toteutettiin puhelin- ja Teams-haastatteluina. Kaikki haastattelut toteutettiin tammikuun 2025 aikana.

Työpaja

Arvioinnin loppuvaiheessa maaliskuussa 2025 toteutettiin myös etätyöpaja, jossa validoitiin arvioinnin havaintoja ja keskusteltiin arvioinnin alustavista tuloksista sekä toiminnan kehittämisestä. Työpajaan osallistui Norsun työntekijät sekä hallituksen jäseniä. Työpajaan osallistui yhteensä 7 henkilöä (pl. arvioitsijat).

3 SELVITYKSEN TULOKSET

3.1 Norsun rooli kehittäjäkentässä

Yhtenä keskeisenä arviointikysymyksenä työssä oli Norsun roolin tarkastelu kehittäjäkentässä. Tätä kysymystä lähestyttiin arvioinnissa erityisesti toteutettujen sidosryhmähaastatteluiden avulla sekä myös Norsun henkilökunnan näkemyksien kautta. Seuraavissa kappaleissa tuodaan esille aluksi Norsun sidosryhmänäkemyksien perusteella tehdyt havainnot. Havainnot on luokiteltu erilaisiin näkökulmiin Norsun roolista alueen kehittäjäkentässä.

Rahoittaja ja kehittäjä

Norsu toimii sidosryhmänäkemyksen perusteella molemmissa rooleissa sekä rahoittajana että kehittäjänä. Mielenkiintoista on luonnollisesti eroavuuksia sen suhteen, kumpi osa-alue on vahvempi riippuen siitä, mistä sidosryhmäasemasta toimintaa katsotaan. Pääsääntöisesti rahoittajan rooli painottuu, ja kehittäjäroolin nähdään tukevan tätä tehtävää. Tämä on hyvin odotettu näkemys, sillä rahoituksella on iso merkitys, kuten seuraava vastaus tuo asiaa esille: *”Norsulla on suunnattoman iso merkitys erilaisiin hankkeisiin”*. Norsun rooli rahoittajana ja myös kehittäjänä näkyy mm. strategisten hankkeiden mahdollistajana sekä pitkäjänteisen kehitystyön tukijana. Se, että erilaisia kehittämisideoita rahoitetaan, tarkoittaa taloudellista tukea, mutta myös pitkäjänteisen kehitystyön tukemista muilla keinoilla.

Kehittäjärooli ulottuu rahoituksen tarjoamista pidemmälle. Norsu osallistuu aktiivisesti hankkeiden suunnitteluun, arviointiin ja toteutukseen (omien hankkeiden lisäksi hankkeiden toteutumisen tuki), jolloin sen asiantuntemus ja strategiset tavoitteet ohjaavat kehitystä. Norsu toimii myös verkostojen rakentajana ja yhteistyökumppanina, mikä vahvistaa alueellisten toimijoiden kykyä vastata muuttuviin tarpeisiin. Lisäksi Norsu edistää omalta osaltaan osaamisen kehittymistä tukemalla koulutusta ja innovaatioita. Kokonaisuudessaan voidaan sanoa, että sekä rahoittajan että kehittäjän roolit on nähty melko laajalti sisältyvän Norsun toimintaan.

Muita rooleja (kehittäjärooliin sisältyviä)

Norsun on nähty tukevan erityisesti maaseudun elinvoimaa. Norsun ei nähdä ainoastaan rahoittavan kentältä nousseita ideoita, vaan se myös toteuttaa itse hankkeita, jotka vahvistavat paikallista kehitystä. Sen keskeisimpinä kohderyhminä ovat olleet yhdistykset, yritykset, nuoret ja kunnat. Norsu on myös vahvasti mukana edistämässä kansainvälisyyttä alueella, missä erityisesti nuoret ovat olleet mukana. Norsun asema ei rajoitu pelkästään taloudellisen tuen tarjoamiseen, vaan se on myös aktiivinen toimija, joka edistää pitkäaikaista ja kestävä kehitystä monilla eri aloilla. Tämä tekee siitä keskeisen vaikuttajan sekä paikallisella että laajemmalla tasolla.

Erityisesti rahoittajan rooli mutta myös kehittäjän rooli tulevat haastatteluissa selkeimmin esillä, sillä Norsun toiminnan ydin liittyy näihin rooleihin. Em. roolien lisäksi Norsulla voidaan nähdä myös muita rooleja, jotka tulevat toissijaisemmin esille ja näkyvät usein rinnakkain. Näitä ovat mm.:

1) Koordinaattorin rooli. Norsu toimii monissa hankkeissa kokoavana voimana, joka yhdistää eri toimijoita, kuten yrityksiä, yhdistyksiä ja julkisia toimijoita. Se vastaa usein

hankkeiden suuntaviivojen asettamisesta, yhteistyön mahdollistamisesta ja prosessien hallinnasta. Tämä rooli näkyy erityisesti silloin, kun Norsu pyrkii yhdistämään eri rahoituslähteitä ja resursseja tehokkaaksi kokonaisuudeksi.

2) Asiantuntijan rooli. Norsu ei ole pelkästään taloudellinen tukija, vaan se tuo hankkeisiin myös asiantuntemusta ja strategista näkemystä. Se osallistuu kehitystyöhön tarjoamalla tietoa parhaista käytännöistä, markkinoiden kehityksestä ja uusista innovaatioista. Tämä rooli tulee esiin erityisesti silloin, kun Norsu toimii konsultoivana tahona ja vaikuttaa päätöksentekoon asiantuntijatiedon avulla.

3) Sääntelijän rooli. Norsu voi myös toimia sääntelyyn ja linjauksiin vaikuttavana tahona. Se voi esimerkiksi asettaa ehtoja rahoitukselle, ohjata kehitystä tiettyjen periaatteiden mukaisesti ja varmistaa, että hankkeet etenevät ohjelman tavoitteiden mukaisesti. Tämä rooli tulee esiin etenkin silloin, kun Norsu määrittelee kriteerejä tukemilleen hankkeille ja edistää kestäväää kehitystä tai muita strategisia tavoitteita.

4) Verkostojen rakentajan rooli. Norsu toimii tärkeänä sillanrakentajana eri toimijoiden välillä. Sen kautta syntyy uusia yhteistyömahdollisuuksia ja resursseja yhdistetään tehokkaasti. Tämä rooli näkyy erityisesti silloin, kun Norsu järjestää tapahtumia tai muita tilaisuuksia, joissa eri sidosryhmät voivat kohdata ja kehittää yhteisiä ratkaisuja.

Haastatteluissa nousi esille myös Norsun ja ylipäänsä leader-ryhmien rooliin rahoittajana kokonaisuudessaan liittyviä havaintoja. Leader-rahoituksen nähtiin olevan hyvin korvaamatonta pienissä kylähankkeissa, sillä näille ei muualta vaikuttaisi olevan saatavissa rahoitusta. Norsun rooli on ollut keskeinen siten yhdistysten toiminnan tukemisessa. Ilman Norsun rahoitusta monet yhdistykset eivät olisi pystyneet toteuttamaan projektejaan. Kunnilla on rajalliset mahdollisuudet rahoittaa paikallisia projekteja, ja Norsu on mahdollistanut monia hankkeita, jotka eivät olisi muuten toteutuneet. Ylipäänsä voidaan sanoa, että Norsun rooli on merkittävä ruohonjuuritasolla, mikä on ollut tärkeää myös pienille yrityksille. Usein pienille yrityksille (mikroyrittäjät/yksinyrittäjät) ei ole muita kanavia tehdä pieniä investointeja ja kehittämistoimenpiteitä. Tietoisuuden lisäämisessä Norsun rahoitusmahdollisuuksista todettiin kuitenkin olevan vielä paljon tehtävää.

Kokonaisuudessaan Norsun toiminnan nähtiin olevan tasapainoisesti jakautunut yritystukien ja yleishyödyllisten hankkeiden välillä.¹ Ohjelmakaudella oli myös toiminnassa ELY:n rahoittamia strategisia hankkeita kylien aktivointiin ja viestintään liittyen. Näiden hankkeiden nähtiin tukevan hyvin kokonaisvaltaista kehittämistä ja tehostavan Norsun samansuuntaisia toimenpiteitä. Norsun nähtiin toimivan myös proaktiivisella otteella, jonkin verran keskimääräistä enemmän verrattuna muihin kehittäjätahoihin.

Norsun roolista keskusteltiin myös **maantieteellisen kattavuuden** näkökulmasta. Vaikka Norsun toiminta-alueeseen kuuluu useita kuntia, jotka eivät muodosta yhtenäistä aluetta, tämä ei ole vaikuttanut toiminnan laatuun tai suuntaan. Norsun ja muiden leader-ryhmien vertaisauditointien kautta on mm. huomattu, että eri ryhmät toimivat eri tavoin. Toiminnassa on eroja eri alueiden ja kuntien aktiivisuuden suhteen, mutta Norsu on pyrkinyt selkeästi toimimaan tasapuolisesti. Esimerkiksi ohjausryhmäkokouksia on viety eri kuntiin ja muutenkin on pyritty huomioimaan toiminta-alueen kuntien erilaisuutta.

¹ Ohjelmakaudella euromääräisesti mitattuna julkisesta tuesta noin 38 % meni yritystukiin ja 62 % yleishyödyllisiin hankkeisiin.

Kuntien oma aktiivisuus on vaikuttanut merkittävästi siihen, miten hankkeita on toteutettu ja kuinka suuria vaikutuksia Norsun toiminnalla on ollut eri alueilla.

Norsun roolia kehittäjäkentässä tarkasteltiin myös Norsun **henkilöstön haastatteluissa**. Niissä tuli samansuuntainen näkemys siitä, että Norsu on sekä rahoittaja että kehittäjä. Kehittäjärooli tulee esille vahvimmin yhdistyspuolella. Yhdistyksille Norsu on aktivoija ja kehittämiskumppani luoden ideoita yhdessä. Näitä ideoita on rahoitettu tai on autettu rahoituskanavan löytymisessä jostain muualta. Yhdistyspuolella alueella on lähinnä kuntakohtaisesti toimivia toimijoita, joten Norsu toimii siitä näkökulmasta laajempaan kokoavana toimijana. Yrityspuolella Norsu vaikuttaa haastatteluiden perusteella olevan selkeämmin rahoittajan roolissa. Siellä nousee sidosryhmien tavoin esille nimenomaan mikroyritykset sekä myös uudet aloittavat yritykset. Yrityksille olisi muutakin rahoitusta periaatteessa tarjolla, mutta viestiä on haastatteluiden mukaan tullut siitä, että mikroyrityksissä koetaan Norsu helpommin lähestyttävänä toimijana moniin muihin rahoittajiin nähden. Yhtenä onnistuneena esimerkkinä kehittämisjatkumosta nostettiin esille Hailuodon Panimo, jossa Norsulla oli alkuvaiheessa oma roolinsa.

Henkilöstön haastatteluissa nousi esille Norsun roolit kansainvälisten sekä nuorten asioiden edistäjänä. Kv-puolella Norsu vaikuttaisi olevan alueella ainut, joka tekee yhdistysten ja nuorten koulun ulkopuolella tapahtuvaa kv-toimintaa. Alueen kuntien ei nähty tekevän itse tätä kovin paljoa. Voidaan sanoa myös, että Norsu on alueen oleellisin ESC ja Erasmus -toimija. Kansainvälisyys linkittyy vahvasti nuoriin. Tavoitteena on saada nuoret mukaan alueen kehittämiseen ja innostumaan lähtemään mukaan alueen yhdistyksien toimintaan ja kiinnostumaan alueen yrityksistä. Kansainvälisyys-aspekti on tarjonnut hyvän kohteen myös lisätä nuorten aktiivisuutta. Lisäksi haastatteluissa nousi esille myös Norsun merkittävä rooli tiedonvälittäjänä kuntien ja toimijoiden välillä sekä yhteistyön mahdollistajana. Samoin ruohonjuurilähtöisyys korostuu toiminnassa.

Rooli jatkossa

Norsun roolin tarkastelua jatkettiin käsittelemällä sitä, **millainen Norsun roolin tulisi olla**. Sidoryhmähaastatteluissa käsiteltiin tätä kysymystä ja samalla kysyttiin, tehdäänkö nyt kaikkea sitä, mitä Norsun puitteissa pitäisikin tehdä. Haastatteluiden pohjalta voidaan Norsun toivotut piirteet luokitella seuraavasti:

- **Aktiivinen toimija ja verkostojen rakentaja:** Norsun odotetaan olevan edelleen aktiivinen hanketoiminnan mahdollistaja ja verkostojen luoja. Toiminnan halutaan olevan laaja-alaista, ja Norsun tehtävänä on varmistaa, että hankkeiden valmistelu ja hakeminen ovat sujuvia.
- **Paikallisten tarpeiden kuuntelija ja niihin vastaaja:** Norsun roolin toivotaan olevan ajan hermolla oleva, alueen kuntien, mikroyritysten ja yhteisöjen ääntä kuunteleva ja niihin nopeasti reagoiva.
- **Yrittäjyyden ja yhdistystoiminnan tukija:** Norsun tulisi tarjota jatkossakin tukea erityisesti maaseudun yritystoimintaan ja yhdistysten toimintaan.
- **Nuorten osallistamisen tukija:** Norsun rooli nähdään tärkeäksi myös nuorten parissa. Esimerkiksi nuorisovaltuustojen ja nuorten äänen vahvistaminen nähdään tärkeänä kehittämiskohteena, jossa Norsu voisi toimia tukijana.

Edellä mainittujen piirteiden lisäksi nostettiin pienemmässä määrin esille toivetta toimia edunvalvojana ja hallinnollisten esteiden purkajana: ehdotettiin mm. sitä, että Norsu voisi toimia välittäjänä ministeriöiden ja paikallisten toimijoiden välillä, tuoden esiin hankkeiden rahoituksen ja hallinnon haasteita. Lisäksi Norsulle soviteltiin pienessä määrin

myös **matkailun kehittäjän roolia**: Joissakin vastauksissa nousi esiin kysymys siitä, onko matkailun kehittämiseen panostettu riittävästi. Myös Norsun henkilöstön haastatteluissa nousi esille matkailu. Matkailun kehittämiseen on nähty olevan toiveita kentältä, erityisesti kuntien taholta. Toiveita oli esitetty siihen, että Norsu lähtisi yhdistysten suuntaan kehittämään jollakin tavoin matkailua, koska kuntien matkailut keskittyvät hyvin pitkälti yrityksiin ja ammattimaiseen matkailutoimintaan. Tähän ei ole kuitenkaan tähän mennessä syntynyt selkeää näkemystä kentällä, joten matkailun kehittämiseen panostaminen on pysynyt ns. odotustilassa.

Norsun henkilöstön haastatteluissa tuli vahvistusta siihen, että Norsulla on tulevaisuudessa tärkeä rooli paikallisten tarpeiden kuuntelijana, niin yhdistysten kuin yritysten suuntaan. Yhteisöllisyydestä ja jaksamisesta kannettiin myös huolta, mm. yhdistystoiminnan tukemisen muotoutumisesta tulevaisuudessa. Samoin yhteistyö nuorisopuolella on jatkossakin tärkeää kuntien kanssa, jotta voidaan tukea mahdollisimman hyvin nuorten osallistamista.

Sidosryhmähaastatteluiden kautta piirtyy kokonaisuudessaan vahva kuva siitä, että Norsu tekee erittäin paljon toivottuja asioita ja osittain vielä enemmän. Norsun toiminta on nähty erittäin tehokkaaksi ja pienellä henkilöstöllä saadaan paljon aikaan. Sidosryhmät näkevät Norsun työntekijät työnsä omistautuneiksi ja työssään aktiivisiksi. Seuraavassa on esillä muutamia asiaa hyvin kuvaavia suoria lainauksia haastatteluista:

- *Missään työntekijät eivät mene sieltä missä aita on matalin, valtavasti tehdään töitä.*
- *Siellä tehdään kaikkea mitä pitääkin ja enemmän. Uskomatonta miten hyvin toimivat.*
- *Norsun henkilökunta (pieni, joka pyörittää pinta-alaltaan aika iso aluetta, jossa on tuhansia yrityksiä ja satoja yhdistyksiä, monta erilaista kuntaa), siihen nähden Norsu suoriutui ja edelleen suoriutuu aivan loistavasti siitä tehtävästä.*
- *He tekevät itseään tykö, sitä ne todella tekevät. Ensiarvoisen tärkeää työtä heiltä ja tekevät sen hyvin. Tuntuu, että he tekevät sitä jonkinlaisella positiivisella tunteella sitä työtä. Niin se pitää tehdäkin, jos sen tekee virkamiesmäisesti, niin paljon jää silloin tekemättä. Kotiseuturakkautta ja rakkaus lajiin tästä varmana näkyvät.*
- *Ovat ottaneet hyvin paikkansa ja ovat proaktiivisia.*
- *Norsu on luottotoimija, osaava, ja heillä on myös alueella sopivasti toimijoita.*
- *Hallitus on tosi toimiva ja keskusteleva.*
- *Norsussa on monia juttuja, miksi se toimii niin hyvin.*

Lisäksi hanketoiminta nähdään strategisesti ohjatuksi ja sen nähtiin vastaavan alueen tarpeita. **Norsun toimintaan ollaan siten erittäin tyytyväisiä sidosryhmissä**, mutta luonnollisesti aina löytyy kehittämistarpeita. Seuraavassa on esillä sidosryhmien esittämiä yksittäisiä parannuskohteita:

- Nuorten ja nuorisovaltuustojen osallistamisen tukeminen kaipaisi lisää panostusta.
- Yrittäjyyden tukeminen voisi olla vielä vahvempaa.
- Norsun tunnettuus voisi olla parempi, jotta useammat tahot osaisivat hyödyntää sen tarjoamia mahdollisuuksia.
- Edunvalvontatyötä hallinnollisten haasteiden osalta voisi tehdä näkyvämmäksi.
- Verkostoitumismahdollisuudet ovat vähentyneet (esim. aiemmin oli enemmän kokoontumisia kylätoimijoille).
- Toiminta ei ole ollut yhtä aktiivista viime vuosina kuin aiemmin, mahdollisesti koronan vaikutuksesta.
- Norsu ei ole näkynyt tai ollut esillä kaikkialla yhtä vahvasti kuin ennen.

3.2 Resurssien suuntaaminen

Yhtenä keskeisenä arviointikysymyksenä työssä oli myös Norsun resurssien suuntaamisen tarkastelu. Tätä kysymystä lähestyttiin arvioinnissa myös toteutettujen sidosryhmähaastatteluiden avulla sekä myös Norsun henkilökunnan näkemysten kautta. Seuraavissa kappaleissa tuodaan esille aluksi Norsun sidosryhmänäkemyksien perusteella tehdyt havainnot. Havainnot on luokiteltu erilaisiin näkökulmiin, joita haastateltavat nostivat esille kysymyksen käsittelyssä.

Kohdennus strategisesti

Sidosryhmähaastatteluissa todettiin, että henkilöresurssit on kohdennettu Norsun strategian ja alueen tarpeiden mukaisesti. Erityisesti haastateltavat kiinnittivät huomioita siihen että, nuoriin ja kansainvälisyyden teemaan on resursoitu henkilöstöä, ja ulkopuolista rahoitusta on haettu siihen, mikä tukee organisaation laajentumista ja strategisia tavoitteita. Luonnollisesti myös pienyritysten ja yhdistysten kehittäminen nähtiin tärkeiksi. Norsun resurssit näyttävät sidosryhmänäkökulmasta riittäviltä ja niitä on tullut lisää laajentumisen myötä, mutta toisaalta myös huomioidaan, että rajallisilla resursseilla toimitaan tehokkaasti. Norsu on siten kyennyt löytämään uusia rahoitusmahdollisuuksia erityisesti kansainvälisistä hankkeista. Lisäksi oleellista on huomata, että Norsun nähdään hyödyntävän verkostojaan tehokkaasti. Pienenä haasteena haastatteluissa nostettiin se, että viestintään ja nuorisotyöhön ei ehkä ole kuitenkaan ollut riittävästi panostusta. Nuorisotyöhön panostamisesta tarkennettiin mm., että nuorilla ei ole vielä ollut riittävästi aktiivisuutta ja itseohjautuvuutta, jolloin Norsulla on tärkeä rooli nuorten aktivoinnissa mukaan toimintaan.

Sidosryhmien huomioiminen

Haastatteluissa nousi esille, että Norsu on onnistunut kohdentamaan resurssejaan oikeisiin sidosryhmiin. Erityisesti nuorten ja kuntien kanssa tehtävä yhteistyö nähtiin tärkeäksi kansainvälisessä yhteistyössä. Verkostojen merkitys myös korostuu. Norsun nähtiin verkottuneen hyvin ja verkostot tukevat perustehtävää ja auttavat mm. hakemusten valmistelussa. Tässäkin kohtaa nousi esille se, että Norsu toimii yhteistyön rakentajana ja viestinviejänä. Mm. kuntatoimijoiden kokoukset nähtiin tärkeiksi tiedonvälityskanaviksi. Joitakin havaintoja oli myös siitä, että Norsun työkuorman on nähty kasvaneen.

Hyvät suhteet aluekehittämisen kumppaneiden kanssa on keskeinen edellytys Norsun toiminnan onnistumiselle. Norsulla nähtiin olevan hyvät suhteet maaseudun kehittämisen kannalta keskeisiin kumppaneihin ja toimijoihin. Yhteistyössä nähtiin myös joitakin kehittämiskohteita, vaikka yleiskäsitys olikin, että yhteistyö toimii erittäin hyvin:

- Kuntapuolen yhteistyö voisi olla tiiviimpää, esimerkiksi useammin kokoontuvilla foorumeilla.
- Yhteistyö on joissakin tapauksissa jäänyt enemmän yhteistyökumppanien aktiivisuuden varaan.
- Henkilöresurssien rajallisuus kunnissa vaikuttaa yhteistyön tekemisen mahdollisuuksiin.
- Yhteistyö ei ole viime vuosina kehittynyt (kuntanäkökulma), johon vaikuttaa työmäärän kasvu puolin ja toisin.
- Kaikki sidosryhmät eivät ole täysin perillä Norsun toiminnasta.
- Toiveita edunvalvonnallisten verkostojen avoimemmasta viestinnästä.

Resursointi ja toiminnan tehokkuus

Sidosryhmien edustajat kiittelivät haastatteluissa Norsun henkilökuntaa ja sitä, kuinka hyvin henkilökunta on panostanut työtehtäviinsä ja keskinäiseen yhteistyöhön. Toimiston väki ja toimintaryhmän hallitus saavat kiitosta asiantuntevuudestaan ja omistautumisestaan. Seuraavassa on esillä muutamia asiaa hyvin kuvaavia suoria lainauksia haastatteluista:

- *Tosi sujuvaa yhteistyötä, sieltä tulee aina kaikki tieto ajallaan. Jos on tarve kysyä jotain, saa aina vastauksen.*
- *Avointa ja sopivalla tavalla tehtyä yhteistyötä.*
- *Nuorisotyöryhmässä pystymme itse määrittämään linjaukset, miten myönnetään rahoitusta. Se on toiminut tosi hyvin. Meillä on vapaus kehittää nuorten projektien näkökulmasta ne linjaukset toimiviksi.*
- *Hallituksen kokouksissa he ovat aina esittäneet hyvin kattavasti kaiken (rahoituspäätöksen teon tueksi). Siitä annan pisteitä kyllä.*
- *Työntekijät ovat erittäin itseohjautuvia.*
- *Vaikuttaa siltä, että toiminta on erittäin sitoutunutta ja intensiivistä. Laatu ja tarkkuus on hyvää, mikä lisää myös sitä tasa-arvoista kohtelua rahoituksen hakijoita kohtaan. Varmistaa sitä, että kaikkia kohdellaan tietyllä tasavertaisuudella ja reilusti.*

Henkilöresurssien määrä vaikuttaa sidosryhmänäkökulmasta myös riittävältä, mutta siihen sanottiin liittyvän myös joitakin haasteita kuten mm. se, ettei ”toiminnanjohtajalla ole riittävästi lomaa” ja ”viisi henkilöä tuntuu riittävältä, mutta jos resursseja olisi enemmän, voisi organisaatio saada näkyvämpiä tuloksia viestinnässä.” Haastatteluissa kiinnitettiin siten huomiota erityisesti toiminnanjohtajan ”lomittamiseen” ja siten osaltaan organisaation haavoittuvuuden vähentämiseen. Kokonaisuudessaan sidosryhmien näkökulmasta Norsun työilmapiiri koetaan hyvänä, mutta huomiota haluttiin kiinnittää siihen, että organisaation resurssien jakaminen tasaisesti on tärkeää kestävän toiminnan varmistamiseksi.

Norsun henkilöstön haastatteluissa käsiteltiin myös kysymystä työnjaosta ja resursoinnista sekä kuormitusasioita. Resursointiin ja työnjakoon oltiin tällä hetkellä selvästi tyytyväisiä. Tämän vuoden alusta Norsun kaikki työntekijät ovat olleet vakituisia työntekijöitä, kun myös nuorisooaktivaattori vakinaistettiin vuoden alusta lähtien. Toiminnassa on suunnitelmallista limittäistä työnjakoa/työparikäytäntöä. Yrityshankkeissa ja yleishyödyllisessä kehittämisessä on limittäistä työnjakoa, kuten myös kv- ja nuorisopuolen osalta on limittäistä työjakoa. Tämä on vähentänyt omalta osaltaan toiminnan haavoittuvuutta. Lisäksi Pohjois-Pohjanmaan Leader-ryhmien välillä on tehty sopimuksia kv-puolelle, että apua on saatavissa toiselta ryhmältä, mikäli yllättäviä tilanteita tulee eteen. Työyhteisö on pieni ja työntekijät ovat jossain määrin tietoisia siitä, mitä muut työyhteisössä tekevät. Roolit on koettu selkeiksi. Hallinnon johtaminen ja kuntayhteistyö kuuluvat (yritystoiminnan kehittämisen lisäksi) toiminnanjohtajalle. Työ on kaikilla Norsun työntekijöillä luonteeltaan hyvin itseohjautuvaa, joten vaatii aktiivista toimintaa itse kultakin, että työn kuormituksen pysyy sopivalla tasolla. Asiaan on kiinnitetty huomiota jo pitkään ja mitään merkittävää ongelmaa asiassa ei vaikuttanut olevan haastatteluiden perusteella tällä hetkellä. Työtehtävien kuormituksesta ja muistakin työyhteisön toimintaan vaikuttavista asioista puhutaan ilmeisen avoimesti ja niihin reagoidaan Norsussa.

Henkilöstön haastatteluiden perusteella välittyi kuva, että Norsussa tämänhetkinen tilanne on se, että jos haluttaisiin lähteä kehittämään jotain uutta osa-aluetta, se vaatisi sen, että palkattaisiin uusi henkilö. Esimerkiksi jos matkailun kehittämiseen lähdetään laittamaan

panostusta. Haastatteluissa nostettiin myös esille se, että uusien hankkeiden suunnitteluprosessi vie paljon resursseja ja sitä pidettiin toiminnassa yhtenä haasteena. Tämä luonnollisesti vaikuttaa myös mahdollisiin uusiin avauksiin, eli ensin tulisi käydä läpi suunnitteluprosessi hankkeeseen (mikäli rahoitus tulee hankkeen kautta, kuten yleensä tulee), jotta rahoitus mahdolliselle uudelle avaukselle saataisiin.

Viestintä ja näkyvyys

Sidosryhmähaastatteluissa haastateltavat nostivat esille melko usein viestintään liittyviä näkökulmia. Sidosryhmissä todettiin, että vaikka organisaatiossa on viestintäihminen, koettiin Norsun viestintäkanavat melko hiljaisiksi verrattuna muiden organisaatioiden viestintään. Tähän näkemykseen vaikutti osaltaan se, että viestintään on ollut käytettävissä enemmän resurssia arvioinnin kohteena olevalla ohjelmakaudella verrattuna nykyiseen ohjelmakautteen. Haastateltavat peilasivat näkemyksiinsä tämänhetkisen vähemmän resurssin tilanteen. Viestinnän parantaminen, erityisesti somen ja muiden kanavien käytön osalta, nähdään joka tapauksessa tärkeäksi.

Henkilöstön haastatteluissa käsiteltiin myös viestintäkysymystä. Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että Norsussakin on mietitty paljon viestintää ja mihin siinä kannattaa resurssia käyttää. Norsussa kaikki raha tulee käytettyä, eli hankehakijoita on riittävästi. Tästä näkökulmasta viestintä on onnistunut hyvin saavuttamaan potentiaalisia hanketoimijoita. Toki olisi hyvä, että vielä useampi olisi tietoinen toiminnasta, mutta vähäinen viestintäresurssi on pyrittävä suuntaamaan kaikkein tärkeimpiin kohteisiin/asioihin. Yleisviestintä on viestintäihmisen harteilla ja kaikki muut toteuttavat omalta osaltaan viestintää. Some-viestintää tehdään lähinnä kolmen ihmisen voimin, mutta se ei ole kovin suunnitelmallista.

3.3 Kumppanuudet strategian toteuttamisessa

Arvioinnissa tarkasteltiin myös kumppanuutta omana kysymyksenään. Tarkasteltavana oli se, miten kumppanuudet tukevat strategian toteuttamista. Tätä kysymystä lähestyttiin arvioinnissa myös toteutettujen sidosryhmähaastatteluiden avulla. Seuraavissa kappaleissa tuodaan esille Norsun sidosryhmänäkemyksen perusteella tehdyt havainnot. Havainnot on luokiteltu erilaisiin näkökulmiin, joita haastateltavat nostivat esille kysymyksen käsittelyssä.

Kumppanuudet ja yhteistyö näyttäytyvät tärkeinä seuraavilla osa-alueilla/seuraavilla tavoilla sidosryhmien näkökulmasta:

Verkostoyhteistyö ja kumppanuudet:

- Nuorisotyöryhmä ja Leader-ryhmien verkosto ovat tärkeitä
- 4H-yhdistysten kanssa tehtävä yhteistyö ovat tärkeitä.
- Kansainvälinen toiminta ja nuorisotoiminta hyötyvät erityisesti verkostoista.
- Yhteistyö eri yhteisöjen ja verkostojen kanssa laajentaa toimintaryhmän vaikuttavuutta ja näkyvyyttä.
- Kumppanuudet lisäävät tietoisuutta toimintaryhmästä ja sen mahdollisuuksista.

Hankkeet ja rahoitusyhteistyö:

- Hankekumppanuudet tekevät hankkeista uskottavampia ja varmistavat, että kehitystyö hyödyttää laajempaa kohderyhmää.
- Yhteistyösopimukset eri toimijoiden kesken vahvistavat hankkeiden vaikutusta.
- Rahoittajayhteistyö on keskeinen osa toimintaa.

Hallitustyöskentely ja strategiat:

- Hallituksella on merkittävä rooli kumppanuuksien muodostamisessa ja strategiatyössä.
- Kolmikantaedustus hallituksessa tuo mukanaan erilaisia näkökulmia ja vahvistaa toimintaryhmän asemaa.
- Strategiatyöhön pyydetään kommentteja, mikä koetaan positiivisena.

Kuntayhteistyö:

- Kuntapalaverikäytäntö on vakiintunut ja toimii hyvin.
- Kehittäjien välinen tuntemus ja yhteistyö koetaan hyödylliseksi.
- Toimintaryhmä toimii kokoajana, mikä tukee yhteistä kehittämistä.

Perustoiminta ja neuvonta:

- Hankkeiden ja rahoituksen ohjaaminen hoituu hyvin.
- Toimintaryhmän vastaaminen kysymyksiin ja neuvonta koetaan toimivaksi.

Kokonaisuudessaan voidaan sanoa, että sidosryhmien näkökulmasta yhteistyö näyttäytyy onnistuneimpana siellä, missä se tukee toimintaryhmän ydintehtäviä, laajentaa vaikutuspiiriä ja mahdollistaa resurssien tehokkaamman käytön.

Norsun **henkilöstön haastatteluissa** käytiin myös läpi näkökulmia liittyen **verkostoihin ja kumppanuuksiin**. Strategisesti tärkeitä ja säännöllisesti kokoontuvia verkostoja on tunnistettu Norsun vuoden 2022 verkostoa analyysissä 23, joista yhdeksässä Norsu toimii itse veturina ja koolle kutsujana. Haastatteluissa tuli esille, että verkostoja on paljon ja, että resurssien näkökulmasta on pitänyt tehdä valintoja, mihin verkostoihin voi osallistua ja millä aktiviteetilla. Verkostoista ovat korostuneet ne, jotka ovat henkilöstön oman työn kannalta ne oleelliset. Osa verkostoista on luonteeltaan sellaisia, joissa tehdään koko ajan yhteistyötä, kun taas osa on sellaisia harvemmin kokoontuvia verkostoja. Niin tiiviissä verkostoissa kuin harvemmin kokoontuvissa molemmissa on tärkeitä verkostoja. Seuraavassa on listausta joistakin hyödyllisiksi koetuista verkostoista:

- Pohjois-Pohjanmaan Leader-ryhmät (mietitään mm. palvelutoiminnan kehittämistä, rahoitukseen liittyviä asioita jne.)
- Kuntaverkosto
- Elinkeinverkosto (yritysneuvoja, yrittäjäyhdistysten edustusta)
- Leader-ryhmien ja ELY:n verkosto (leaderjaosto)
- Yhdistystoimijoiden verkosto/+kuntakohtaisia verkostoja
- Nuorisotyöryhmä
- Valtakunnallinen nuorisoleadereiden koordinaatioverkosto
- Maakunnallisten kehittämisorganisaatioiden verkosto (tietoa millaisia hankkeita on menossa eri puolilla – benchmarkkaus, hyvien ideoiden siirtyminen, mahdolliset yhteistyöaihiot, asiakkaiden ohjaus jne.)
- Kuntien järjestöyhdyshenkilöiden verkosto

- Valtakunnallinen ESC-toimijoiden verkosto
- Yrittäjyyskasvattajien verkosto
- Paljon tärkeitä kumppanuuksia (ELY/ministeriö, OPH, kunnat, kehittämissyhtiöt, yhdistykset jne.)

Sidosryhmänäkemyistä kerättiin kumppanuuskysymyksistä lisää. Heiltä kysyttiin sitä, **missä asioissa tuloksia ei olisi syntynyt ilman kumppanuuksia**. Kaikkein suurin vaikutus kumppanuuksilla oli sidosryhmien näkökulmasta seuraaviin asioihin:

- Kansainvälisyys
 - Tarjonnut erityisesti nuorisolle mahdollisuuksia kansainvälistyä, mutta myös kyliin. Lisäksi tuonut merkittävän avun/lisän kunnille teemassa.
- Yritysyhteistyöhön oma lisä
 - Monenlaista yritysten hyväksi tehtävää yhteistyötä kumppaneiden kanssa.
- Suhde ELY-keskukseen
 - Elintärkeä kumppanuus. Molemmin puolin ymmärtävä ja toisiaan tukeva.
- Kylien eri kehittämisideat ja yhteisöllisyyden tukeminen
 - Kumppanuuksilla merkitystä kylien kehittämisideoiden eteenpäin vientiin ja yhteishengen buustaamiseen kylissä.

Seuraavassa on henkilöstön haastatteluista koottua listausta toimintasisällöistä – ja muodoista, joissa kumppanuudet ja yhteistyö on elintärkeitä:

- Kahdenkeskiset kumppanuudet (konkreettisia asioita, joita viedään eteenpäin)
- Kaikki kumppanuudet, jotka vievät kehittämistarpeet hankkeiksi.
- Kuntaverkosto
- Ilman verkostoja Norsun omat strategiset hankkeet olisivat irti arjesta/kentästä.

Sidosryhmät toivat esille myös sen, **millaisissa asioissa kumppanuutta olisi tarvittu**. Iso osa sidosryhmistä ei nähnyt oleellisten kumppanuuksien puutetta toiminnassa, eli toimintaan oltiin siltä osin pääosin hyvin tyytyväisiä. Yksittäisiä näkökulmia nostettiin kuitenkin esille, joissa kumppanuus olisi voinut olla tarpeen tai se olisi tulevaisuudessa hyvä saada paremmalle tolalle. Yksi esille nostettu näkökulma oli oppilaitosyhteistyö. Tätä yhteistyötä kuvattiin mm. ”*vähän turhauttavaksi*”, jonka epäiltiin johtuvan siitä, että oppilaitosten opettajat saattavat nähdä yhteistyön hieman ylimääräisenä työnä. Toisena näkökulmana tuotiin esille kuntatoimijoiden oma rooli kumppanuudessa: ”*osa kuntatoimijoista voisi itse vahvemmin omassa päässään hoitaa sitä kumppanuutta.*” Kunnille tämä nähtiin olevan kuitenkin resurssikysymys, kuten myös usein yhdistyksillä, mikä tarkoittaa sitä, että yleensä valitaan se oman ydintehtävän hoitaminen.

Kolmantena nostettiin esille kumppanuuksien ylläpitämisen näkökulma. Norsulta toivottiin uudelleen roolia verkostoitumistilaisuuksien järjestäjänä esim.: ”*ennen oli yhteisiä Mitä kuuluu kylät -juttuja. Olivat semmoisia verkostoitumistilaisuuksia. Nykyään jos Norsua on jossain, niin siinä on se perusrahoitusinfo ja se on siinä. Semmoista mitään virikkeellistä verkoston kehittämistä ei ole. Voidaanhan me kutsua kylään muita kylätoimijoita naapurikunnasta tai jostakin, mutta se ei ole niin luontaista. Norsu olisi se, joka vaikka Norsun alueen kylätoimijoita tiettyyn teemaan liittyen kutsuisi koolle. Siinä rahoitusinfo ei olisi se pääasia, vaan ideana olisi, että sieltä mm. putkahtelisi hankeideoita*”. Tässä yhteydessä nostettiin myös esille toive koulutuksien järjestämisestä vapaaehtoistoimintaan liittyen. Toivottiin, että Norsu voisi järjestää niitä ilman, että

kukaan hakee niitä hankkeena. Tässäkin tavoitteena olisi jossain määrin hankeideoiden synnyttäminen. Neljäntenä näkökulmana oli haasteellisuus löytää vetäjiä yritysryhmähankkeisiin. Nähtiin ettei sopivia organisaatioita ole alueella riittävästi ja mietittiin, että onko linjaus liian tiukka vetäjyyden suhteen. Lisäksi vielä nostettiin esille ympäristöhankkeet. Niiden nähtiin jääneen tavoitellusta ja tässä yhteydessä mietittiin, että olisiko tähän ollut syynä kumppanuudet, sillä näiden hankkeiden valmistelua luonnehdittiin vaikeiksi.

Norsun **henkilöstön haastatteluissa** käytiin myös läpi kehittämistarpeita verkostoihin ja kumppanuuksiin liittyen. Seuraavassa on haastatteluista koottua listausta keskeisimmistä kehittämistarpeista:

- Siitä olisi hyötyä, jos olisi jokin toinenkin toimija, joka toimisi Norsun alueella koko laajuudeltaan (toisi lisää resurssia erilaisten alueen haasteiden ratkaisemiseen lähinnä yhdistyspuolella)
- Viestinnässä olisi kehitettävää, että saisi lähetettyä säännöllisemmin viestiä kuntien järjestöyhdyshenkilöille tai yhdistystoimijoille.
- Olisi hyötyä, jos saataisiin aikaan alueen nuorisotyöntekijöiden verkosto, jossa olisi kuntien 4 H:n ja seurakuntien toimijat mukana. Sillä tavoin voitaisiin pureutua paremmin alueen haasteisiin ja kehittämistarpeisiin ja luotua yhteistyötä.
- Nuorten yrittäjien verkostolle olisi tarvetta.
- Jos saataisiin kv-yhteistyötä laajennettua erilaisiin teemoihin.

3.4 Toiminnan laajentuminen maaseuturahoituksen ulkopuolelle

Keskeinen arviointikysymys toiminnan laajentumisessa oli se, **miten toiminnan laajentaminen maaseuturahoituksen ulkopuolelle on näkynyt strategian toteutumisessa**. Norsun toiminnassa on maaseuturahoituksen lisäksi toteutettu hankkeita muiden rahastojen avulla. Maaseuturahoituksen lisäksi Norsu myöntää pieniä Nuoriso, Yhteisö ja Yritys Leader rahoituksia. Lisäksi Norsulla on nuorisotyöryhmä ja aktiivista nuorisotoimintaa sekä kansainvälistä toimintaa, jonka kautta koordinoidaan mm. Erasmus+ ja ESC-rahoituksia. Sidosryhmähaastatteluissa kysyttiin näkemyksiä toiminnan laajentumisesta maaseuturahoituksen ulkopuolelle. Haastatteluissa asiaa käsiteltiin lähinnä hyötyjen ja haittojen näkökulmasta. Sidosryhmien näkemykset jaettiin käytännössä siten kahteen luokkaan: 1) saadut hyödyt ja 2) mahdolliset haitat. Seuraavassa on esillä tiivistetyt näkemykset saaduista hyödyistä ja haitoista.

Hyödyt toiminnan laajentamisesta maaseuturahoituksen ulkopuolelle

- Kansainvälisyyden ja kulttuurisen ymmärryksen lisääntyminen
 - Mahdollistaa kansainvälisten kontaktien ja vaihdon.
 - Nuorille konkretisoituu kansainvälisyys ilman, että heidän tarvitsee matkustaa.
 - Alueelle saadaan kansainvälistä näkyvyyttä ja ”pöhinää”.
- Nuorisotoiminnan kehittyminen
 - Nuorille enemmän mahdollisuuksia järjestötoimintaan ja yrittäjyyteen.
 - Erasmus+ ja ESC-toiminta tukevat nuorten aktiivisuutta ja avarakatseisuutta.
 - Mahdollisuus kokeilla uusia asioita pienten hankkeiden kautta.
- Rahoituspohjan laajeneminen ja resurssien hyödyntäminen
 - Lisännyt käytettävissä olevia rahoituskanavia.

- Toimijat saaneet konkreettista tukea rahoituksen hakemiseen ja hankkeiden järjestelyyn.
- Sidosryhmäyhteistyö on säilynyt tasapainoisena.
- Verkostojen ja yhteistyön vahvistuminen
 - Lisännyt yhteistyötä eri yhdistysten, oppilaitosten ja kuntien välillä.
 - Toimintaryhmä nähdään keskeisenä toimijana verkostojen rakentamisessa.

Mahdolliset haitat tai haasteet laajentumisesta

- Resurssien jakautuminen ja perustehtävän unohtamisen riski.
 - Iso määrä matkustamista ja somekuva toiminnasta voi antaa vääristyneen vaikutelman nuorille.
 - Tarve varmistaa, että kansainvälinen toiminta tukee Norsun ydintehtävää eikä vie huomiota ydintehtäviltä.
- Hallinnollinen ja rahoituksellinen byrokratia
 - Rahoitusjärjestelmien ja raportoinnin monimutkaisuus voi olla kuormittavaa.
 - Tarve selkeyttää eri rahoituskanavien käytäntöjä toimijoille.
- Henkilöstön jaksaminen ja resurssien riittävyys
 - Hankkeiden kasvu tarkoittaa enemmän työtä, mikä voi rasittaa työntekijöitä.
 - Tarve huolehtia työntekijöiden palautumisesta ja työmäärän hallinnasta.

Sidosryhmien näkemysten perusteella voidaan muodostaa listaa asioista, joihin on **hyvä kiinnittää huomiota jatkossa** liittyen toiminnan laajentumiseen maaseuturahoituksen ulkopuolelle. Nämä toimivat siinä mielessä kehittämis ehdotuksina, että asioiden huomioiminen vie toimintaa siihen suuntaan, että myös sidosryhmien näkemykset tulevat huomioituiksi entistä paremmin. Seuraavassa on kooste esitetyistä asioista:

Huomioitavaa jatkoa ajatellen

1. Strateginen ohjaus ja perustyön tukeminen

- **Selkeä kytkös Norsun ydintoimintaan.**
 - Kv-toiminnan on oltava linjassa organisaation perustehtävän kanssa. Voidaan esimerkiksi laatia selkeä strategia, jossa määritellään, miten kv-hankkeet tukevat paikallista kehittämistä, nuorisotyötä ja alueen elinvoimaisuutta.
 - Aina ennen uusien kv-hankkeiden hakemista tulisi arvioida, miten ne tukevat perustoimintaa.
- **Painotusta myös tuloksellisuuteen, ei pelkkään toimintaan.**
 - Kv-vaihtojen ja hankkeiden tulee tuoda konkreettista lisäarvoa, kuten uusia taitoja, yrittäjyysmahdollisuuksia tai verkostoja.
 - Varmistetaan, että mukana olevat nuoret ja muut osallistujat (ainakin osa) saavat myös pitkäaikaista hyötyä (esim. työelämäkontaktit, uudenlaista osaamista).
 - Ajatusta lisää siihen, miten kv-toiminnassa hankittu osaaminen ja resurssit voisivat valua myös muihin paikallisiin hankkeisiin (Norsun/muiden)
 - Esimerkiksi miten kv-osaamista voitaisiin käyttää paikallisten yhdistysten ja yrittäjien kehittämiseen?
 - Järjestetään säännöllinen arviointi: ovatko hankkeet tuottaneet haluttuja tuloksia, ja miten ne tukevat paikallisia toimijoita.
- **Kv-toiminnan ja paikallisen elinkeinoelämän parempi linkitys.**

- Kv-hankkeita voisi suunnata myös niin, että ne tukevat suoraan alueen yritysten tarpeita (esim. kv-harjoittelijat, rekrytointikanavat).
- Sen selvittäminen, miten kv-yhteistyö voisi tuoda ulkomaista työvoimaa paikallisiin yrityksiin.
- Seminaareja/tapahtumia, joissa esitellään kv-rahoitusmahdollisuuksia myös elinkeinotoimijoille?
- Voisivatko yrittäjät hyödyntää Erasmus+ -rahoitusta?
- **Kohderyhmien tasapaino.**
 - Nuorten osallistaminen on tärkeää, mutta huomioitava myös muut kohderyhmät, kuten yhdistykset, kunnat ja yritykset.
 - Voidaan pohtia, miten esimerkiksi elinkeinotoimijat ja muut sidosryhmät hyötyisivät kv-toiminnasta.
- **Henkilöstöresurssien hallinta.**
 - Kv-hankkeet tuovat lisätyötä, ja olisi tärkeää arvioida, onko työkuorma kestävä.
 - Voitaisiin miettiä, pitäisikö rekrytoida lisää osa-aikaisia tai projektikohtaisia työntekijöitä kv-toiminnan tueksi.

Tavoite: Varmistaa, että kansainvälinen toiminta tukee ydintehtävää eikä vie resursseja muusta toiminnasta. Kv-toiminnasta lisäarvoa erityisesti nuorille mutta myös paikalliseen yrittäjyyteen ja elinkeinoelämään sekä yhdistyksiin ja kuntiin.

2. Läpinäkyvyys ja viestintä eri sidosryhmille

- **Kv-toiminnan konkretisointi sidosryhmille.**
 - Elinkeino toimijoiden palaverissa voisi säännöllisesti käydä läpi kv-hankkeiden tuloksia.
 - Näin nekin, jotka eivät ole suoraan mukana, ymmärtävät toiminnan hyödyt ja voivat mahdollisesti itse osallistua.
- **Paikallistoimijoiden tarpeiden huomioiminen.**
 - Viestintää voisi kohdentaa kylätoimijoille ja eläkeikäisille, joilla ei ole yhtä vahvaa some-läsnäoloa.
 - Esim. kylätapaamiset, joissa esitellään kv-toiminnan tuomia mahdollisuuksia paikallisyhteisöille.
- **Kohderyhmälähtöinen viestintä.**
 - Some on nuorille hyvä kanava, mutta muita ryhmiä (esim. paikalliset yhdistykset ja yrittäjät) voisi tavoittaa esimerkiksi verkkosivuilla, uutiskirjeillä tai suorilla tapaamisilla.
 - Vuosittaisen ”Vaikutusraportin” tekeminen tai case-esimerkkejä, joissa esitellään, mitä kv-toiminta on konkreettisesti tuonut alueelle

Tavoite: Tuoda esiin kv-toiminnan vaikutukset ja hyödyllisyys, jotta myös ne toimijat, joille se ei ole suoraan tuttua, näkevät sen arvon.

Norsun henkilöstön haastatteluissa keskusteltiin kehittämis ehdotuksista toiminnan laajentamisessa maaseuturahoituksen ulkopuolelle. Mitään laajempia kehittämis ehdotuksia ei noussut esille, vaan moniin haasteisiin oli jo kiinnitetty huomiota, kuten resursointiin. Norsussa on sanottu pohdittavan tarkkaan sitä, millaiseen Erasmus-toimintaan lähdetään mukaan. Lisäksi tilannetta helpottaa jatkossa se, että ESC:ssä

Norsulla on 2027 vuodelle asti akreditointi: joka vuosi saadaan jokin määräraha riippuen hakijoista ja Norsun hankkeista. Ja vastaava on saatu myös nuorisovaihtojen puolelle, joten niitakin saadaan vuodelle 2027 asti operoitua aiempaa paremmin ja hieman vähemmällä byrokratialla. Haastatteluissa nousi esille myös sen asian tiedostaminen, että kv-toiminnassa voi tulla nykykaavalla leima, että se on tarkoitettu vain nuorille. Kehittämisehdotuksena nostettiin, että pitää pitää huoli siitä, ettei tätä leimaa tule ja tutkia mahdollisuuksia laajentaa kv-toimintaa muillekin ryhmille.

3.5 Muita kehittämisajatuksia

Sidosryhmiä pyydettiin tuomaan esille Norsun toimintaan liittyviä kehittämistarpeita tai tuomaan esille jotain muuta oleellista toiminnassa huomioitavaa. Kokonaisuudessaan haastatellut olivat hyvin tyytyväisiä Norsun toimintaan tähän asti, ja toivat esille kiitoksensa ja tukensa toiminnalle. Norsun tekemää työtä pidettiin hyvin arvokkaana työnä alueen maaseudun kehittäjänä. Kehittämistarpeita haastatellut puolestaan näkivät erityisesti Norsun tunnettuuteen liittyen. Erilaisia toiveita esitettiin viestinnästä ja tietoisuuden kasvattamisesta Norsun toiminnasta ja tuloksista. Tähän ehdotettiin mm. yhteydenpidon lisäämistä, ”uutispläjäystä”, tapahtumien järjestämistä, kohtaamisen paikkojen järjestämistä jne. Seuraavassa on esillä näitä kehittämistarpeita, sekä myös yksittäisesti esitettyjä kehittämiskohteita:

- *Kokonaisuudessaan se viesti joka minulta tulee on... olin äärettömän tyytyväinen ja Norsu on älyttömän tärkeä toimija alueella. Nämä ovat maaseutukunnille äärettömän tärkeitä, että Leadereitä on olemassa ja ammattitaitoinen henkilöstö oli silloin ja luultavasti edelleenkin.*
- *”Miten jos pidettäisiin tämä”. Pyrittäisiin, että se hyvä, mikä on saatu aikaan... niin tiedostettaisiin se, että miksi on onnistuttu ja oltu hyviä, ja pidetään se.*
- *Aika harvalla on tietoa siitä, mikä Norsu on. Se on aika haastava konsepti alkaa selittämään jollekin siitä, että mikä on kyseessä, siinä menee aikansa. Joskus toivoisi, että olisi tunnetumpi, niin olisi helpompi viestiä Norsusta. Norsu tunnetaan niissä piireissä... yritykset ja yhdistykset tietävät aika usein. Kaikki kuntalaiset eivät tiedä ja varsinkaan sitä, miten paljon Norsu tekee alueella.*
- *Ehkä sitäkin kaipaisi, että viestintää olisi sieltä päin.*
- *Yleinen tietoisuus Norsusta paremmaksi.*
- *Yhteydenpitoa voisi olla ehkä vähän tiiviinminkin kuntien suuntaan. Ainahan se on myös hyvä, että enemmän viestitään, sitähan ei ole koskaan liikaa, ja on aktiivista kanssakäymistä eri tahojen kanssa, verkostotyötä, että ollaan tietoisia sitten tällä alueella niistä kaikista mahdollisuuksista, mitä Norsu voi tarjota.*
- *Voisi olla sellainen uutispläjäys... olisi kiva kuulla, että mitä muualla tapahtuu (siis muilla Norsun kuntien alueella) Mitä siellä on ollut. Toisaalta sitten myös muistutusta siitä, että mitä voi hakea Norsun kautta. Eli uusia ideoita (joita saa muualta) ja sitten muistutusta.*

- *En tiedä, olenko minä jossakin Norsun postituslistalla, mutta minulle henkilökohtaisesti ei ole tullut juurikaan yhteydenottoja sieltä päin, enkä ole ollut aktiivinen itse sinne päin. Jos olisi tullut yhteydenottoja ja yhteistyöehdotuksia, niin en tiedä olisinko kerennyt niihin edes reagoida tai järjestää aikaa. Joka tapauksessa aktiivinen tiedottaminen tietysti on sitä, mitä aina kaivataan. Toinen asia on se, että missä määrin sitä tietoa pystyy vastaanottamaan itse kukakin, mutta kyllähän se vaatii vähän semmoista proaktiivisuutta, että hei meillä on tällainen uusi juttu täällä, että saammeko me tulla teidän tilaisuuteenne kertomaan siitä. Semmoista ehkä vähän syvempää yhteistyötä voisi toivoa.*
- *Sen kyllä tiedän, että hyvin me ollaan tälläkin alueella saatu Norsun kautta hankkeisiin rahoitusta, eli se on tietenkin semmoinen plussa, josta voi antaa kiitosta. Siellä on asiantuntevat henkilöt ja aktiivisesti perehtyvät niihin asioihin, mitä tarvetta on ollut.*
- *Pitäisi olla itse aktiivisempi, että saisi kaiken hyödyn sieltä irti, mitä heillä on tarjottavanaan.*
- *Jotain sellaistaakin suurempaa voisi olla vaikka yhteistyössä muiden Leadereiden kanssa, jotain sellaista muutakin kuin tätä kyläpiiperrystä. Heillä on kuitenkin tämä aluetuntemus ja heidän pitäisi tietää kaikki toimijat, mitkä täällä maaseutuasioiden kanssa toimii. Joku tällainen päivä tai joku, missä nostettaisiin niitä asioita esille, mitkä ovat maaseudun kipupisteitä tällä hetkellä tai vahvuuksia tai mitä tahansa. Norsu voisi olla luonteva koollekutsuja tällaisessa.*
- *Kaikki luonnistuu kyllä siellä.*
- *Syytä säilyttää se, että nuorisotyöryhmä voi muokata linjauksia.*
- *Fokusta yritystukiin voisi miettiä, että miten niitä yrityksiä vielä enemmän aktivoitaisiin hakemaan tukia ja kehittämään toimintaa. Tämä havainto, ei puute. Voisiko sitä jotenkin vielä terävöittää.... Alueen luonne selittää tätä kuitenkin, vaikea kenttä.*
- *Mahtavan hienosti on esimerkiksi heidän nettisivunsa rakennettu. Ne ovat todella hyvät eli sieltä löytyy erittäin selkeästi, mitä he rahoittavat ja mitä he eivät rahoita. Se on asiakasystävällisesti ja hyvin tehty ja nopeasti tulee päivitykset. Jos heillä on vaikka edellisessä hallituksessa jotakin linjattu, niin he kyllä sen sinne nopeasti päivittävät. Ei ole ihan itsestäänselvyys, että se toimii näin hienosti.*
- *Kun tulee uusia ihmisiä ja uusia toimintatapoja, pitäisi ehtiä järjestämään kohtaamisen paikkoja.*
- *Työ, mitä he nyt on tehnyt, menee tosi hienosti. Jatkakaa hyvää työtä.*
- *He palvelevat hyvin. Nopeus voisi olla jotain muuta, hallitus kokoontuu kerran kk. Kun se rahoitushakemus menee sisään, niin hallitus kokoontuu sitten joskus. Se on ehkä sellainen haaste yrityskentälle. Kun yrittäjällä on joku juttu, niin se on nyt ja heti tässä... Eli miten prosessin saisi nopeammaksi, kun moni yrittäjä sanoo, ettei viitsi hakea kun se ei ole varmaa, ja se vaatii niin paljon työtä (vaatiiko vai ei, sitä en tiedä) ja se on kuitenkin niin hidas. Siinä voisi olla jotain tehostamisen paikkaa, en tiedä pystyykö sille tekemään mitään, vaikka siitä huolimatta, että onhan sitä voinut alkaa jo omalla riskillä tekemään odottaessa.*
- *Ei lisättävää. Hyvä ja helposti lähestyttävä rahoittaja. Auttamishaluinen.*

- *Meillä on ihan hyvin hoidettu leader-ryhmä ja hyvää vuoropuhelua käydään. Meillä on täällä hyvä tekemisen meininki ja se on heijastunut lisärahoituksenakin edellisellä toimintakaudella. Tätä työtä on ollut hyvä jatkaa.*

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Norsun rooli kehittäjäkentässä

Norsun ydin liittyy sekä rahoittajan että kehittäjän rooleihin. Nämä ovat Norsun keskeiset roolit.

Rahoittaja

Ensisijaisesti Norsu nähdään rahoittajaksi. Rahoituksella on erittäin suuri merkitys alueen erilaisten hankkeiden syntymiselle ja toteutumiselle. Kehittämisideat saadaan hankkeistettua ja Norsu toimii pitkäjänteisen kehitystyön tukijana alueella. Kehittämisideoiden rahoittamisen lisäksi kehittämistyötä tuetaan myös muilla keinoilla.

Kehittäjä

Norsu koetaan myös kehittäjäksi. Tämä rooli on rahoittajan roolia tukeva tärkeä rooli. Rooli näkyy mm. strategisten hankkeiden mahdollistajana ja toteuttajana. Kehittäjärooli ulottuu luonnollisesti rahoituksen tarjoamista pidemmälle. Norsu osallistuu aktiivisesti hankkeiden suunnitteluun, arviointiin ja toteutukseen (omien hankkeiden lisäksi hankkeiden toteutumisen tuki), jolloin sen asiantuntemus ja strategiset tavoitteet ohjaavat kehitystä. Tämä tekee siitä keskeisen vaikuttajan sekä paikallisella että laajemmalla tasolla. Norsu tukee siten myös maaseudun elinvoiman vahvistamista kehittäjäroolissaan.

Norsun keskeisimpinä kohderyhminä ovat olleet yhdistykset, yritykset, nuoret ja kunnat. Kehittäjärooli tulee vahvimmin esille yhdistyspuolella. Yhdistyksille Norsu on aktivoija ja kehittämiskumppani luoden ideoita yhdessä. Tämä toiminnan luonne on hyvä huomioida myös jatkossa.

Norsu on vahvasti mukana edistämässä kansainvälisyyttä alueella, missä erityisesti nuoret ovat olleet mukana. Norsu on alueen merkittävin ESC- ja Erasmus-toimija. Tärkeänä tehtävänä on nuorten aktivoiminen mukaan alueen kehittämiseen. Norsu on ottanut asiassa siten merkittävän roolin alueellaan.

Muut roolit, jotka kytkeytyvät alueen kehittäjän rooliin

Koordinaattorin rooli. Norsu toimii monissa hankkeissa kokoavana voimana, joka yhdistää eri toimijoita, kuten yrityksiä, yhdistyksiä ja julkisia toimijoita.

Asiantuntijan rooli. Norsu tuo hankkeisiin myös asiantuntemusta ja strategista näkemystä. Se osallistuu kehitystyöhön tarjoamalla tietoa parhaista käytännöistä, markkinoiden kehityksestä ja uusista innovaatioista.

Sääntelijän rooli. Norsu voi myös toimia sääntelyyn ja linjauksiin vaikuttavana tahona.

Verkostojen rakentajan rooli. Norsu toimii myös verkostojen rakentajana ja yhteistyökumppanina, mikä vahvistaa alueellisten toimijoiden kykyä vastata muuttuviin tarpeisiin.

Kokonaisuudessaan Norsu on onnistunut useissa kehittäjärooliin kytkeytyvissä näkökulmissa toiminnassaan. On hyvä tiedostaa jatkotoiminnassa, että Norsulla on myös

ylläesitettyjä rooleja ja siten myös odotuksia näiden roolien jatkuvuudelle on olemassa toimijoiden keskuudessa.

Merkityksellistä toimintaa

Leader-rahoituksen nähtiin olevan hyvin korvaamatonta pienissä kylähankkeissa, sillä näille ei muualta vaikuttaisi olevan saatavissa rahoitusta. Norsun rooli on ollut keskeinen siten yhdistysten toiminnan tukemisessa.

Norsun rooli on merkittävä ruohonjuuritasolla. Usein myös pienille yrityksille (mikroyrittäjät/yksinyrittäjät/uudet aloittavat yritykset) ei ole muita kanavia tehdä pieniä investointeja ja kehittämistoimenpiteitä. Norsu nähdään usein myös helpommin lähestyttäväksi auttajaksi pienten yritysten joukossa.

Norsun toiminta on jakautunut tasapainoisesti yritystukien ja yleishyödyllisten hankkeiden välillä. Tämä tasapaino vaikuttaa hyvältä lähtökohdalta myös jatkoa ajatellen.

Haasteita, joiden kanssa on pärjätty:

Vaikka Norsun toiminta-alueeseen kuuluu useita kuntia, jotka eivät muodosta yhtenäistä aluetta, tämä ei ole vaikuttanut toiminnan laatuun tai suuntaan.

Toiminnassa on eroja eri alueiden ja kuntien aktiivisuuden suhteen, mutta Norsu on pyrkinyt selkeästi toimimaan tasapuolisesti. Pienissä kunnissa avun tarve Norsulta on hieman suurempaa (vrt. pienten kuntien enemmän rajalliset resurssit).

Millainen Norsun roolin tulisi olla jatkossa?

Norsun toivotut piirteet jatkossa:

- Aktiivinen toimija ja verkostojen rakentaja
- Paikallisten tarpeiden kuuntelija ja niihin vastaaja
- Yrittäjyyden ja yhdistystoiminnan tukija
- Nuorten osallistamisen tukija

Pienessä määrin on myös toivetta toimia edunvalvojana ja hallinnollisten esteiden purkajana. Norsulle soviteltiin jossain määrin myös matkailun kehittäjän roolia. Matkailun kehittäjän rooli painottuu kuitenkin enemmän yhdistyspuolelle, mutta josta on linkitys alueen yrityksiin tarpeen mukaan.

Tyytyväiset sidosryhmät

Norsu tekee erittäin paljon toivottuja asioita ja osittain vielä enemmän. Norsun toiminta on nähty erittäin tehokkaaksi ja pienellä henkilöstöllä saadaan paljon aikaan. Sidosryhmät näkevät Norsun työntekijät työlleen omistautuneiksi ja työssään aktiivisiksi. Tästä on hyvä jatkaa nykyisellä ohjelmakaudella.

Kehittämistarvetta:

Tietoisuuden lisäämisessä Norsun rahoitusmahdollisuuksista on erityisesti vielä tehtävää.

Esitettyjä parannuskohteita erityisesti sidosryhmänäkökulmasta ovat:

- Nuorten ja nuorisovaltuustojen osallistamisen tukeminen kaipaisi lisää panostusta.
- Yrittäjyyden tukeminen voisi olla vielä vahvempaa.
- Norsun tunnettuus voisi olla parempi, jotta useammat tahot osaisivat hyödyntää sen tarjoamia mahdollisuuksia.
- Edunvalvontatyötä hallinnollisten haasteiden osalta voisi tehdä näkyvämmäksi.
- Verkostoitumismahdollisuudet ovat vähentyneet (esim. aiemmin oli enemmän kokoontumisia kylätoimijoille).
- Toiminta ei ole ollut yhtä aktiivista viime vuosina kuin aiemmin, mahdollisesti koronan vaikutuksesta.
- Norsu ei ole näkynyt tai ollut esillä kaikkialla yhtä vahvasti kuin ennen.

Resurssien suuntaaminen

Kohdennus strategisesti ja sidosryhmien huomioiminen

Norsu on suurelta osin onnistunut kohdentamaan henkilöresurssit oikeisiin asioihin ja oikeisiin sidosryhmiin. Resurssit on suunnattu strategisten valintojen mukaisesti, ja erityisesti verkostojen hyödyntäminen sekä alueellinen ja kansainvälinen yhteistyö ovat keskeisiä tekijöitä Norsun toiminnan onnistumisessa.

Ulkopuolinen rahoitus tukee organisaation laajentumista ja strategisia tavoitteita. Luonnollisesti myös kehittämistyö pienyritysten ja yhdistysten kanssa on tärkeää.

Norsun on nähty verkottuneen hyvin ja verkostot tukevat perustehtävää ja auttavat mm. hakemusten valmistelussa.

Hyvät suhteet aluekehittämisen kumppaneiden kanssa on keskeinen edellytys Norsun toiminnan onnistumiselle. Norsulla nähtiin olevan hyvät suhteet maaseudun kehittämisen kannalta keskeisiin kumppaneihin ja toimijoihin.

Yhteistyössä on nähty myös joitakin kehittämiskohteita:

- Kuntapuolen yhteistyö voisi olla tiiviimpää, esimerkiksi useammin kokoontuvilla foorumeilla.
- Henkilöresurssien rajallisuus kunnissa vaikuttaa yhteistyön tekemisen mahdollisuuksiin.
- Yhteistyö on joissakin tapauksissa jäänyt enemmän yhteistyökumppanien aktiivisuuden varaan.
- Yhteistyö ei ole viime vuosina kehittynyt (kuntanäkökulma), johon vaikuttaa työmäärän kasvu puolin ja toisin.
- Kaikki sidosryhmät eivät ole täysin perillä Norsun toiminnasta.
- Toiveita edunvalvonnallisten verkostojen avoimemmasta viestinnästä.

Resursointi, toiminnan tehokkuus ja näkyvyys

Toimijat kiittelivät Norsun henkilökuntaa ja sitä, kuinka hyvin henkilökunta on panostanut työtehtäviinsä ja keskinäiseen yhteistyöhön. Toimiston väki ja toimintaryhmän hallitus saavat kiitosta asiantuntevuudestaan ja omistautumisestaan.

Työ on kaikilla Norsun työntekijöillä luonteeltaan hyvin itseohjautuvaa, joten vaatii aktiivista toimintaa itse kultakin, että työn kuormituksen pysyy sopivalla tasolla. Asiaan on kiinnitetty huomiota jo pitkään ja asiassa ei näytä olevan haasteita tällä hetkellä.

Työtehtävien kuormituksesta ja muistakin työyhteisön toimintaan vaikuttavista asioista puhutaan ilmeisen avoimesti ja niihin reagoidaan Norsussa.

Resursointi ja työnjako vaikuttaa olevan tällä hetkellä pääsääntöisesti kunnossa. Toiminnassa on suunnitelmallista limittäistä työnjakoa/työparikäytäntöä. Toiminnan haavoittuvuutta voidaan ehkäistä paremmin vielä kiinnittämällä huomioita mm. toiminnanjohtajan ”lomittamiseen”. Lisäksi on hyvä huomata, että henkilöstöresurssit ovat hyvin rajalliset ja työkuorman kasvu näkyy helposti haasteena toiminnassa. Joillakin osa-alueilla, kuten nuorisotyössä ja viestinnässä, resursseja voisi olla enemmän, jotta organisaatio voisi saavuttaa entistä suurempaa näkyvyyttä ja vaikuttavuutta.

Arvioinnissa nousee esiin vahva käsitys siitä, että Norsu toimii oikeiden tahojen kanssa ja verkostoituu hyvin, mutta kuntapuolen yhteistyötä voisi tiivistää ja viestintää kehittää erityisesti edunvalvonnan osalta.

Kumppanuudet strategian toteuttamisessa

Kumppanuudet ja yhteistyö näyttäytyvät tärkeinä useilla eri toiminnan osa-alueilla ja tukevat vahvasti Norsun strategian toteuttamista. Kumppanuudet tulevat esille mm. erilaisena verkostoyhteistyönä, hanke- ja rahoitusyhteistyönä, hallitustyöskentelyssä, strategiavalmistelussa, kuntayhteistyössä sekä hankkeiden aktivoinnissa ja neuvonnassa.

Kokonaisuudessaan voidaan sanoa, että yhteistyö näyttäytyy onnistuneimpana siellä, missä se tukee toimintaryhmän ydintehtäviä, laajentaa vaikutuspiiriä ja mahdollistaa resurssien tehokkaamman käytön.

Verkostoja on paljon ja, että resurssien näkökulmasta on pitänyt tehdä valintoja, mihin verkostoihin voi osallistua ja millä aktiviteetilla. Verkostoista ovat korostuneet ne, jotka ovat henkilöstön oman työn kannalta ne oleellimmat.

Tärkeitä kumppanuuksia tuloksien saavuttamisen näkökulmasta ovat olleet kumppanuudet liittyen erityisesti: kansainvälisyyteen, yritys-yhteistyöhön, ELY-keskukseen, kylien eri kehittämisideoiden ja yhteisöllisyyden tukemiseen ja kuntiin. Kumppanuudet ovat usein kahdenkeskisiä ja kaikki kumppanuudet, jotka vievät kehittämistarpeet hankkeiksi on nostettu erityisen tärkeiksi.

Toiminnassa ei nähdä erityisemmin kumppanuuksien puutetta, mutta joitakin kumppanuuksien muodostamista/kehittämistä nähtiin tarpeelliseksi tulevaisuudessa: näitä ovat mm. oppilaitosyhteistyö, kuntatoimijoiden oma rooli kumppanuudessa ja kumppanuuksien ylläpitäminen. Jälkimmäisen osalta Norsulta toivottiin uudelleen roolia verkostoitumistilaisuuksien järjestäjänä sekä koulutuksien järjestämisestä vapaaehtoistoimintaan liittyen (joissa tavoitteena jossain määrin hankeideoiden synnyttäminen).

Olemassa olevien tärkeiden kumppanuuksien vaaliminen jatkossa on tärkeää Norsun toiminnan kannalta. Kumppanuuksien (ja yhteistyön) avulla luodaan merkittävää pohjaa sille, että kehittämisideat etenevät toteutukseen asti ja tuottavat lopulta tuloksia ja vaikutuksia.

Toiminnan laajentuminen maaseuturahoituksen ulkopuolelle

Hyödyt toiminnan laajentamisesta maaseuturahoituksen ulkopuolelle liittyvät pääasiassa arviointiaineiston perusteella seuraaviin teemoihin/asioihin:

- Kansainvälisyyden ja kulttuurisen ymmärryksen lisääntyminen
- Nuorisotoiminnan kehittyminen
- Rahoituspohjan laajeneminen ja resurssien hyödyntäminen
- Verkostojen ja yhteistyön vahvistuminen.

Seuraavat mahdolliset haitat tai haasteet laajentumisesta eivät ole realisoituneet, mutta niihin on hyvä kiinnittää edelleen huomiota, etteivät ne pääse toteutumaan:

- Resurssien jakautuminen ja perustehtävän unohtamisen riski
- Hallinnollinen ja rahoituksellinen byrokratia
- Henkilöstön jaksaminen ja resurssien riittävyys.

Norsun toiminnassa on hyvä kiinnittää huomiota jatkossa seuraaviin asioihin, jotka ovat jo laajalti kunnossa Norsun toiminnassa, mutta niitä on hyvä tarkastella aika-ajoin muistilistan omaisesti (asiat liittyvät erityisesti toiminnan laajentumiseen maaseuturahoituksen ulkopuolelle).

Strateginen ohjaus ja perustuksen tukeminen

- **Selkeä kytkös Norsun ydintoimintaan.**
 - Kv-toiminnan on oltava linjassa organisaation perustehtävän kanssa. Voidaan esimerkiksi laatia selkeä strategia, jossa määritellään, miten kv-hankkeet tukevat paikallista kehittämistä, nuorisotyötä ja alueen elinvoimaisuutta.
 - Aina ennen uusien kv-hankkeiden hakemista tulisi arvioida, miten ne tukevat perustoimintaa.
- **Painotusta myös tuloksellisuuteen, ei pelkkään toimintaan.**
 - Kv-vaihtojen ja hankkeiden tulee tuoda konkreettista lisäarvoa, kuten uusia taitoja, yrittäjyysmahdollisuuksia tai verkostoja.
 - Varmistetaan, että mukana olevat nuoret ja muut osallistujat (ainakin osa) saavat myös pitkäaikaista hyötyä (esim. työelämäkontaktit, uudenlaista osaamista).
 - Ajatusta lisää siihen, miten kv-toiminnassa hankittu osaaminen ja resurssit voisivat valua myös muihin paikallisiin hankkeisiin (Norsun/muiden)
 - Esimerkiksi miten kv-osaamista voitaisiin käyttää paikallisten yhdistysten ja yrittäjien kehittämiseen?
 - Järjestetään säännöllinen arviointi: ovatko hankkeet tuottaneet haluttuja tuloksia, ja miten ne tukevat paikallisia toimijoita.
- **Kv-toiminnan ja paikallisen elinkeinoelämän parempi linkitys.**
 - Kv-hankkeita voisi suunnata myös niin, että ne tukevat suoraan alueen yritysten tarpeita (esim. kv-harjoittelijat, rekrytointikanavat).
 - Sen selvittäminen, miten kv-yhteistyö voisi tuoda ulkomaista työvoimaa paikallisiin yrityksiin.
 - Seminaareja/tapahtumia, joissa esitellään kv-rahoitusmahdollisuuksia myös elinkeinotoimijoille?
 - Voisivatko yrittäjät hyödyntää Erasmus+ -rahoitusta?
- **Kohderyhmien tasapaino.**
 - Nuorten osallistaminen on tärkeää, mutta huomioitava myös muut kohderyhmät, kuten yhdistykset, kunnat ja yritykset.

- Voidaan pohtia, miten esimerkiksi elinkeinotoimijat ja muut sidosryhmät hyötyisivät kv-toiminnasta.
- **Henkilöstöresurssien hallinta.**
 - Kv-hankkeet tuovat lisätyötä, ja olisi tärkeää arvioida, onko työkuorma kestävä.
 - Voitaisiin miettiä, pitäisikö rekrytoida lisää osa-aikaisia tai projektikohtaisia työntekijöitä kv-toiminnan tueksi.

Näiden asioiden huomioimisella on tarkoitus varmistaa, että kansainvälinen toiminta tukee ydintehtävää eikä vie resursseja muusta toiminnasta. Lisäksi kv-toiminnasta lisäarvoa erityisesti nuorille, mutta myös paikalliseen yrittäjyyteen ja elinkeinoelämään sekä yhdistyksiin ja kuntiin.

Läpinäkyvyys ja viestintä eri sidosryhmille

- **Kv-toiminnan konkretisointi sidosryhmille.**
 - Elinkeinotoimijoiden palaverissa voisi säännöllisesti käydä läpi kv-hankkeiden tuloksia.
 - Näin nekin, jotka eivät ole suoraan mukana, ymmärtävät toiminnan hyödyt ja voivat mahdollisesti itse osallistua.
- **Paikallistoimijoiden tarpeiden huomioiminen.**
 - Viestintää voisi kohdentaa kylätoimijoille ja eläkeikäisille, joilla ei ole yhtä vahvaa some-läsnäoloa.
 - Esim. kylätapaamiset, joissa esitellään kv-toiminnan tuomia mahdollisuuksia paikallisyhteisöille.
- **Kohderyhmälähtöinen viestintä.**
 - Some on nuorille hyvä kanava, mutta muita ryhmiä (esim. paikalliset yhdistykset ja yrittäjät) voisi tavoittaa esimerkiksi verkkosivuilla, uutiskirjeillä tai suorilla tapaamisilla.
 - Vuosittaisen ”Vaikutusraportin” tekeminen tai case-esimerkkejä, joissa esitellään, mitä kv-toiminta on konkreettisesti tuonut alueelle

Näiden asioiden huomioimisella on tarkoitus tuoda esiin kv-toiminnan vaikutukset ja hyödyllisyys, jotta myös ne toimijat, joille se ei ole suoraan tuttua, näkevät sen arvon.

Muita kehittämisajatuksia

Arviointi osoittaa kokonaisuudessaan, että Norsun toimintaan ollaan hyvin tyytyväisiä, joten pääsääntöisesti kannattaa jatkaa eteenpäin nykyisellä tavalla. Norsu tekemää työtä pidetään hyvin arvokkaana työnä alueen maaseudun kehittäjänä. Kaikki esitetyt kehittämiskohteet -ja -ajatukset ovat luonteeltaan Norsun toiminnan hienosäätöä, jolla jo erittäin hyvin toimivasta toimintaryhmästä saadaan entistä parempi.

Yleisesti arvioinnin kohderyhmien esittämät kehittämistarpeet liittyvät lähinnä Norsun tunnettuuteen ja viestintään sekä verkostojen ylläpitämiseen. Näistä on ehdotettu mm. seuraavia kehittämisajatuksia: yhteydenpidon lisääminen, ”uutispläjäyksen” tuottaminen ja tapahtumien ja kohtaamisen paikkojen järjestäminen. Norsu toimii onnistuneesti useilla erilaisilla rooleilla mukana alueen kehittämisessä. Nämä roolit (ja niiden tärkeys toimijoille) on hyvä tiedostaa, jotta kehittämistyötä voidaan siltäkin osin tukea ja ohjata.

LÄHTEET

Dynaaminen verkostanalyysi. Nouseva Rannikkoseutu ry (2022).

Juureva rannikko – elinvoimaa paikallisuudesta. Nouseva Rannikkoseutu ry:n kehittämissuunnitelma 2014-2020.

Juureva rannikko – elinvoimaa paikallisuudesta strategian vuosiraportit 2014–23. Nouseva Rannikkoseutu ry.

Nouseva Rannikkoseutu ry:n hallituksen itsearvioinnit 2017–2023.

Nouseva Rannikkoseutu ry:n henkilöstösuunnitelma.

Nouseva Rannikkoseutu ry:n kv-hankkeiden palauteaineistot.

Nouseva Rannikkoseutu ry:n laatukäsikirja.

Nouseva Rannikkoseutu ry:n Nuorisotyöryhmälle tehdyt kyselyt 2023-2024.

<https://nousevarannikkoseutu.fi/> -internetsivut.

Arviointi | Selvitykset



Tiedonhankintapalvelut | Julkaisut

TK-Eval

www.tk-eval.fi