



# Kantri

## VÄLIARVIOINTI:

Leader Kantri

*Vastuu yhteisöstä ja*

*ympäristöstä-*

kehittämisstrategia

ohjelmakaudella

2014–2020

**LYHENNELMÄ**



Euroopan maaseudun  
kehittämisen maatalousrahasto:  
Eurooppa investoi maaseutualueisiin



Kantri ry

Kesäkuu 2018

## TIIVISTELMÄ

Leader on yhteisölähtöinen paikallisen kehittämisen toimintatapa, jonka tarkoituksena on osallistaa ihmiset kehittämään kotiseutunsa elinvoimaisuutta. Suomessa on 54 paikallista Leader-toimintaryhmää. Kantri on Tampereen seutukunnassa toimiva Leader-toimintaryhmä, jonka toiminta-alueeseen kuuluvat Kangasala, Lempäälä, Nokia, Orivesi, Pirkkala, Tampere, Vesilahti ja Ylöjärvi. Yhdistys rahoittaa maaseutujen kehittämishankkeita, sekä neuvoa ja tukee toimijoita hankkeiden toteuttamisessa. Ohjelmakaudella 2014—2020 Kantri toimii *Vastuu yhteisöstä ja ympäristöstä* -kehittämistrategiansa pohjalta. Strategian kolme toimintalinjaa ovat ympäristövastuinen asuminen, yhteisöllisyys, osallisuus ja nuoriso sekä paikallinen yrittäjyys.

Kantrissa toteutettiin ohjelmakauden 2014—2020 strategian väliarviointi tiiviissä aikataulussa maaliskuun ja kesäkuun 2018 välisenä aikana. Arvioinnin laati Hanna Manninen osana Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun hallintotieteiden maisteriopintojaan. Väliarvioinnissa tarkasteltiin ja arvioitiin kehittämissuunnitelman tähänastista toteutumista vielä kesken olevalla ohjelmakaudella sekä Kantrin toimintaa yleisellä tasolla. Tarkoituksena oli arvioida ohjelmakauden toiminnan merkitystä ja tuloksia, jotta toimintaa voidaan tarkastella ja kehittää niin tässä hetkessä kuin tulevaisuutta ajatellen.

Väliarvioinnissa lähetettiin kysely yhteensä 133:lle hankkeen vastuu- ja yhteyshenkilölle. Hyväksytyjä vastauksia saatiin 51, jolloin vastausprosentiksi muodostuu 38,3 %. Kyselyn mukaan Kantrin toiminta on kiitettävää. Vastaajista enemmistö ajatteli myönteisesti, että hankkeelle asetetut tavoitteet toteutuivat, hanke vastasi odotuksia, ja hankkeella saatiin aikaan pitkäkestoista hyötyä alueen asukkaille. Kantrin strategian toimintalinjat nähtiin toteutuvan hankkeissa kiitettävästi. Hankkeissa käytettiin hyvin paikallisia resursseja. Hankkeet myös edistivät hyvin alueen vetovoimaisuutta. Heikompana osa-alueena nähtiin hankkeiden työllistämisaikutukset, sillä vastaajista enemmistö koki, että hankkeella edistetään kohtalaisesti työpaikkojen syntymistä ja paikallista yritystoimintaa. Nuoret ja ikäihmiset eivät kohtaa hanketoiminnassa. Erityisesti erityisryhmien, kuten maahanmuuttajien, osallistaminen hankkeisiin kaipaa kehittämistä. Leader-rahoitus nähtiin merkittävänä hankkeen onnistumisen kannalta, vaikka rahoituksen hakeminen koettiin haastavaksi ja aikaa vieväksi. Leaderilla on myönteinen vaikutus toiminta-alueeseen. Kantrin kanssa tehty yhteistyö ja yhdistykseltä saatu neuvonta on hyvällä tasolla. Esitettiin huoli siitä, ettei Kantrin toiminta jäykisty. Kantrin tulisi jalkautua laaja-alaisesti toiminta-alueen hanketoimijoiden pariin sekä neuvoa, auttaa ja sparrata heitä.

Väliarviointia varten haastateltiin 22 henkilöä seuraavista sidosryhmistä: Kantrin johtokunta ja henkilöstö, Pirkanmaan Leader-toimintaryhmät, Pirkanmaan ELY-keskus, Pirkanmaan liitto, Maaseutuvirasto ja Maa- ja metsätalousministeriö. Haastatteluiden perusteella Kantria voidaan pitää tärkeänä ja vakiintuneena alueellisena kehittäjänä ja toimijana, sekä hyvänä yhteistyökumppanina. Haastateltavat kokivat, että Kantri toteuttaa strategiaansa kiitettävästi maaseudun kehittämiseksi. Kantri sai erityisesti kiitosta laaja-alaisesta verkostoitumisestaan ja kiitettävästä vaikuttamistyöstään maaseudun kehittämiseksi. Kehitysehdotuksiksi Kantrille annettiin hanketoimijoiden pariin jalkautuminen ja aktiivinen neuvominen, hallinnollisen ja viestinnällisen yhteistyön kehittäminen alueen Leader-ryhmien kanssa sekä Kantrin hallinnon ja hankehakemusten käsittelyn systemoiminen. Henkilöstön ja johtokunnan jäsenten rooleja ja vastuualueita tulisi tarkentaa. Johtokunnan tulisi panostaa erityisesti strategiseen työskentelyyn, hallitustyöskentelyn keskeisyyden ylläpitämiseen, hanketoimijoiden pariin jalkautumiseen sekä Leader-tapahtumiin ja -koulutuksiin osallistumiseen. Pirkanmaan Leader-ryhmät voisivat toimia maaseudun äänitorvena. Tulisi muodostaa aktiivinen kumppanuus kuntien kanssa sekä pyrkiä osallistumaan uuden maakuntahallinnon suunnitteluun.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	LEADER-TOIMINTA JA KANTRI RY.....	6
2.1	Leader-toimintatapa ja -toimintaryhmät .....	6
2.2	Leader-toimintaryhmä Kantri ja ohjelmakausi 2014—2020 .....	6
3	VÄLIARVIOINNIN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	7
4	KYSELY HANKETOTEUTTAJILLE.....	8
5	HAASTATTELUT YHTEISTYÖKUMPPANEILLE .....	14
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET.....	17
	LÄHTEET.....	20

Julkaisija:

Kantri ry

Keisarinviitta 22, huoneisto 8, FIN-33960 PIRKKALA

Tekijä:

Hanna Manninen

20.6.2018

## 1 JOHDANTO

Tämä raportti on **lyhennelmä**, joka sisältää Leader-toimintaryhmä Kantrin ohjelmakauden 2014—2020 väliarvioinnin tulokset ja kehittämissuositukset pääkohdittain. **Lyhennelmän lisäksi on saatavilla laajempi väliarviointi, jossa tuloksia esitellään yksityiskohtaisemmin.** Väliarvioinnissa tarkastellaan ja arvioidaan yhdistyksen kehittämissuositusten toteutumista ohjelmakaudella 2014—2020 sekä Kantrin toimintaa yleisellä tasolla, jotta toimintaa voidaan suunnata.

Väliarviointi tehtiin maaliskuun ja kesäkuun 2018 välisenä aikana. Arviointityön on toteuttanut korkeakouluharjoitteluna Hanna Manninen Tampereen yliopistosta. Väliarvioinnin toivotaan hyödyttävän kaikkia Kantrin sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä sekä yhteistyökumppaneita. Väliarviointi ja lyhennelmä ovat saatavilla osoitteessa [www.kantriry.fi](http://www.kantriry.fi).

## 2 LEADER-TOIMINTA JA KANTRI RY

### 2.1 Leader-toimintatapa ja -toimintaryhmät

Leader on yhteisöllinen paikallisen kehittämisen toimintatapa, joka osallistaa asukkaat kehittämään kotiseutunsa elinvoimaisuutta. Leader-toiminta on aloitettu EU:ssa vuonna 1991, ja Suomessa vuonna 1996. Suomessa toimii 54 Leader-toimintaryhmää, joista yksi on Kantri ry. EU:n alueella toimii yli 2 000 Leader-ryhmää. Leader-toimintaryhmät rahoittavat ja käynnistävät toiminta-alueellaan strategiansa mukaisia hankkeita. Rahoitusta voi hakea yleishyödylliseen kehittämis- tai investointihankkeeseen sekä yrityshankkeeseen. Hakija voi olla esimerkiksi yhdistys, yritys, kunta, oppilaitos tai säätiö. Toimintaryhmän hallitus päättää rahoituksesta kolmikantaperiaatteen mukaisesti. Hallituksessa on julkishallinnon edustajia, yhdistysten ja yritysten edustajia sekä alueen asukkaita. Leader-toimintaa rahoitetaan EU:n maaseuturahaston lisäksi valtion ja toiminta-alueen kuntien varoista. Ohjelmakaudella 2014–2020 Leaderin osuus kehittämissuositelman rahoituksesta on 300 miljoonaa euroa. Leader-toimintatapa pohjautuu seitsemään periaatteeseen: *alueperusteisuus, alhaalta ylöspäin, paikallinen kumppanuus, monialaisuus, innovatiivisuus, alueiden välinen ja kansainvälinen yhteistyö sekä verkostoituminen.* (Kts. esim. [leadersuomi.fi](http://leadersuomi.fi) ja tämän raportin lähdeluettelo)

### 2.2 Leader-toimintaryhmä Kantri ja ohjelmakausi 2014—2020

Kantri ry on vuonna 1997 perustettu Tampereen seutukunnan alueella toimiva Leader-toimintaryhmä, joka toteuttaa alueen paikallista kehittämistyötä. Kantrin toiminta-alueeseen kuuluvia kuntia ovat Kangasala, Lempäälä, Nokia, Orivesi, Pirkkala, Tampere, Vesilahti ja Ylöjärvi. Kantri muodostuu yhdistyksenä jäsenistöstä, johtokunnasta ja palkatusta henkilöstöstä. Jäseniä on kaikkiaan 465. (Kantri ry:n vuosiraportti 2017). Kantrin lisäksi Pirkanmaan alueella toimii neljä muuta Leader-ryhmää: Aktiivinen Pohjois-Satakunta, Joutsenten reitti, Pirkan Helmi ja PoKo. (Kantriry.fi.)

Kantrin toimintaa ohjaavia arvoja ovat ympäristövastuu, yhteisöllisyys, asukaslähtöisyys, alueperusteisuus ja paikallisuus, avoimuus ja läpinäkyvyys, aktiivisuus sekä yhteistyö. Kantrin vision mukaan: ” *Kantrin alue on Suomen vetovoimaisin asuinpaikka, joka tarjoaa monipuolisen ja*

*yhteisöllisen ympäristön yrittää, työskennellä ja opiskella. Tämä ympäristö koostuu kaupunki- ja maaseutualueista, joissa on koulutetut aktiiviset ihmiset, elinvoimainen vastuuta ottava yhteisö, toimiva infrastruktuuri, hoidetut pellot ja metsät sekä monimuotoinen elävä kulttuurimaisema ja puhdas luonto. Ympäristövastuullinen asuminen on mahdollista koko seutukunnan alueella.”*  
(Tavoitteemme, Kantriry.fi.)

Tarkoituksensa toteuttamiseksi yhdistys:

- suorittaa paikallisten ja alueellisten kehittämisohjelmien ja hankesuunnitelmien laatimista ja toteuttaa niitä
- toimii jäsentensä yhteistyöelimenä alueen kehittämistyössä
- pitää yhteyttä muihin tarvittaviin sidosryhmiin
- neuvottelee paikallisista kehittämissankkeista julkisyhteisöjen edustajien kanssa
- järjestää kokouksia, luento- ja esitelmätilaisuuksia sekä muuta vastaavaa yhdistyksen sisäistä ja ulospäin suuntautuvaa koulutus- ja tiedotustoimintaa
- toimii muilla edellisiin verrattavilla yhdistyksen tarkoitusta edistävillä toimintatavoilla

(Tavoitteemme, Kantriry.fi, Kantrin toimintasuunnitelma 2016.)

Ohjelmakaudella 2014—2020 Kantri toteuttaa kehittämisstrategiaansa *Vastuu yhteisöstä ja ympäristöstä*. Strategian kolme paikalliskehittämistä ohjaavaa toimintalinjaa ovat 1. *Ympäristövastuinen asuminen*, 2. *Yhteisöllisyys, osallisuus ja nuoriso* ja 3. *Paikallinen yrittäjyys*. Läpileikkaavia periaatteita ovat innovatiivisuus, mahdollistavuus ja kokeilevuus.

Kantri ry:n vuosiraportin 2017 mukaan yhteensä koko ohjelmakauden 2014—2020 aikana on tullut hankehakemuksia 102; joista 39 yritystukea ja 63 yleishyödyllistä. Rahoitusta on koko ohjelmakaudella puollettu yhteensä 2.718.369,61 euron edestä. Julkinen rahoitus on jakautunut toimintalinjoittain seuraavasti: Ympäristö-vastuinen asuminen 443.331,88 euroa (16,3 %), Yhteisöllisyys, osallisuus ja nuoriso 1.716.664,71 euroa (63,2 %) ja Paikallinen yrittäjyys 558.373,02 € (20,5 %). Summat sisältävät johtokunnan päätökset sisältäen myös vuoden 2017 puollot, joilla ei vielä ole virallista päätöstä. (Kantri ry vuosiraportti 2017.)

### 3 VÄLIARVIOINNIN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Väliarvioinnin tarkoituksena on selvittää Kantrin sidosryhmien näkemyksiä kuluva ohjelmakaudesta 2014—2020 ja yhdistyksen toiminnasta. Arvioinnissa nostetaan esille sidosryhmien näkemyksiä ja kehittämis ehdotuksia. Tavoite on tuottaa tietoa Kantrin toiminnan kehittämiseksi. Kehitystyöstä vastaavat henkilöt voivat hyödyntää tuloksia omien resurssiensa mukaan ja oman asiantuntemuksensa pohjalta. Tutkimuksen varauksena voidaan pitää sitä, että Leader-toiminta on väliarvioinnin kirjoittajalle ennestään tuntematonta, mikä toisaalta takaa puolueettoman näkökulman. Väliarviointi on laadittu nopeassa tahdissa kolmen kuukauden aikana.

Arvioinnille on asetettu seuraavat **tutkimuskysymykset**:

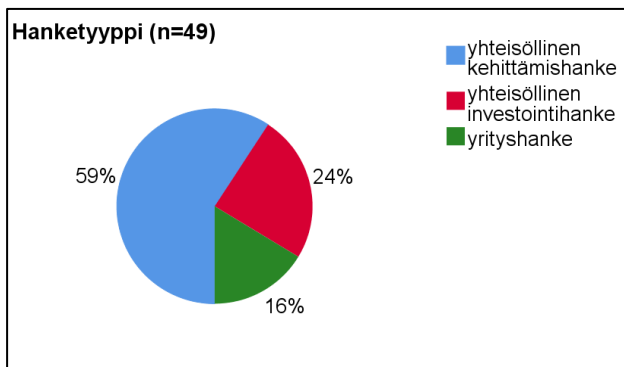
- Millaisena Kantrin sisäiset ja ulkoiset toimijat ja yhteistyökumppanit pitävät ohjelmakautta 2014–2020 ja Kantrin toimintaa yleisesti?
- Miten strategian toimintalinjat ovat toteutuneet tai alkaneet toteutua?
- Mitkä ovat mahdollisia ongelmia ja esteitä tai muita kriittisiä tekijöitä?
- Millaisia vaikutuksia ja tuloksia näyttää tähän mennessä ohjelmakaudella 2014–2020 syntyneen, ja millaista arvoa Kantri organisaationa tuottaa?
- Mitkä ovat ne yleiset toimintaympäristöön liittyvät tekijät, jotka vaikuttavat strategian toteutumiseen?
- Mitä toiminnan osa-alueita Kantri voisi jatkossa kehittää ja millä tavoilla?

#### 4 KYSELY HANKETOTEUTTAJILLE

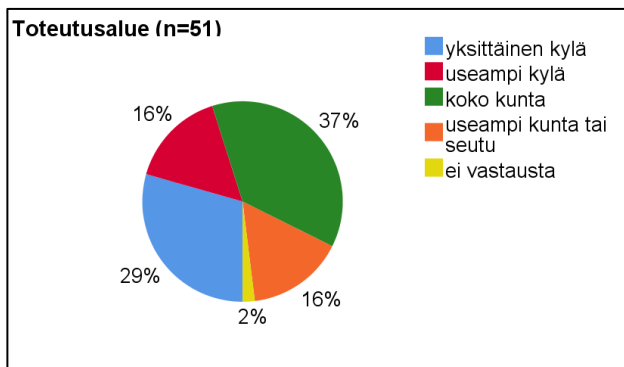
Väliarvioinnissa toteutettiin kysely hanketoimijoille, jotka olivat hakeneet Kantrin kautta Leader-rahoitusta ohjelmakaudella 2014–2020. Tarkoituksena oli selvittää hanketoimijoiden näkemyksiä hankkeiden toteutuksen onnistumisesta, tavoitteiden saavuttamisesta, syntyneistä vaikutuksista sekä rahoituksen hakuprosessin toimivuudesta ja vaikuttavuudesta. Vastaajat arvioivat Kantrin toimintaa myös yleisellä tasolla. Näkemysten ja arvioiden pohjalta on tavoitteena kehittää monipuolisesti Kantrin toimintaa.

Kysely lähetettiin hanketoimijoille, jotka olivat hakeneet Kantrilta Leader-rahoitusta ohjelmakaudella 2014–2020. Kysely lähetettiin 133:lle henkilölle ja vastauksia saatiin 51, vastausprosentin ollessa 38,3 %. Kyselyyn vastasi 61 %:a miehiä ja 37 %:a naisia. Vastaajia oli eniten ikäryhmistä 36–45-vuotiaat (37 %) ja 56–65-vuotiaat (31 %). Kaikki hanketyypit olivat edustettuina: yhteisöllisiä kehittämishankkeita (59 %), yhteisöllisiä investointihankkeita (24 %) ja yrityshankkeita (16 %) (kuvio 1.). Hankkeista 82 %:a toteutettiin paikallisesti kylän tai kunnan alueella (kuvio 2.). Useamman kunnan tai seudun hankkeita on vähemmän.

Kuvio 1. Hanketyyppi



Kuvio 2. Hankkeen toteutusalue



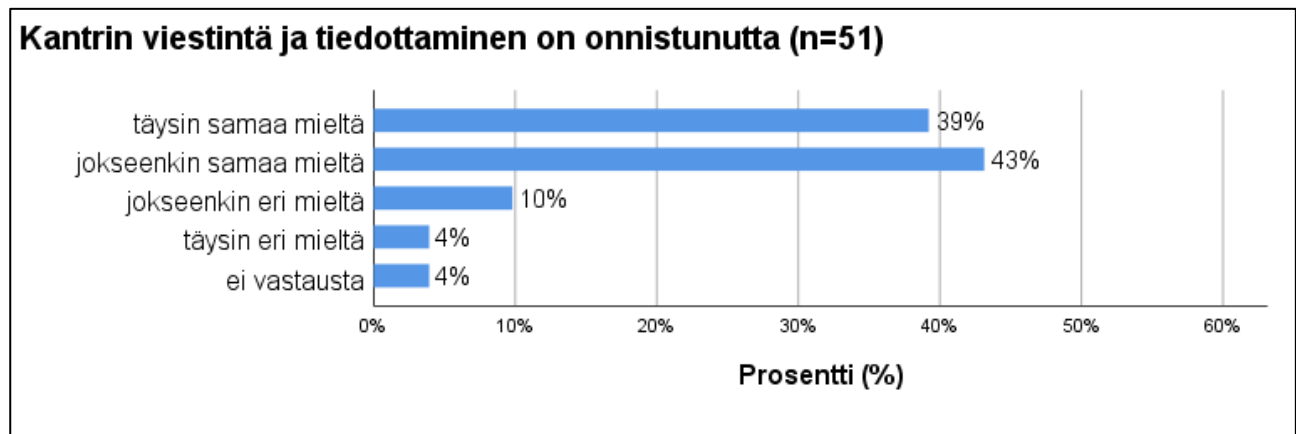
Enemmistö (71 %) oli käyttänyt Hyrrä-verkkopalvelua, ja pienempi joukko oli hakenut rahoitusta paperilomakkeella (20 %). Yleisimmin Kantrista oli saatu tieto aiemmin toteutetun hankkeen, tuttavun tai kylätoiminnan, tilaisuuden ja Kantrin verkkosivujen kautta (taulukko 1.). Tiedottaminen

koettiin onnistuneeksi (kuvio 3.). Kantrin tiedottaminen on täysin tai jokseenkin onnistunutta 82 %:n mielestä.

Taulukko 1. Tiedonlähde

Tiedonlähde (n=78)		
	Määrä (n)	Prosentti (%)
Aiemmin toteutettu hanke	18	23
Tuttava, kylätoiminta	13	17
Tilaisuus	11	14
Kantrin verkkosivut	11	14
ELY-keskus	7	9
Kunta	6	8
Muualta internetistä	5	6
Muu tiedonlähde	3	4
Uutinen tai lehti-ilmoitus	3	4
Kantrin Facebook-sivut	1	1
<b>Yhteensä</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Kuvio 3. Kantrin viestintä ja tiedottaminen on onnistunutta

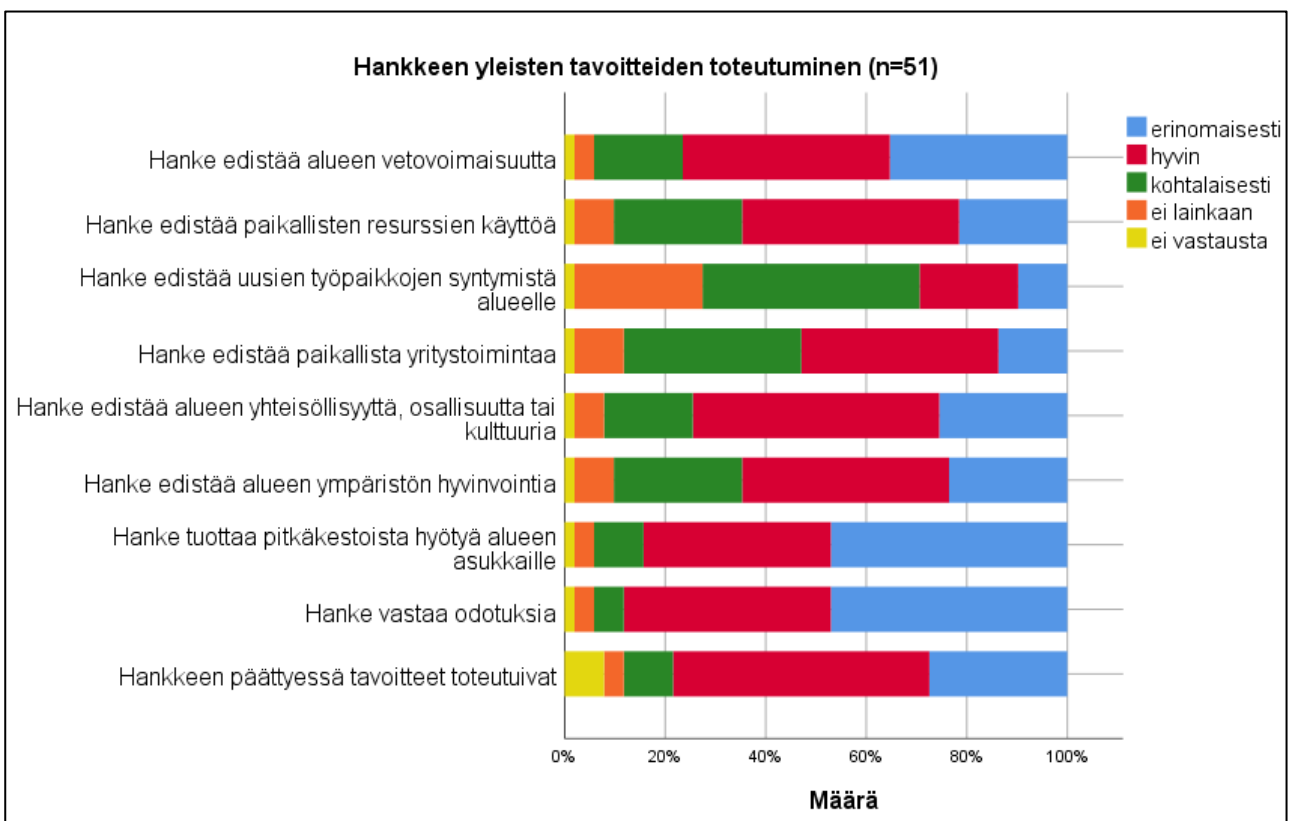


Kantrin strategiaan 2014–2020 sisältyvät kolme toimintalinjaa toteutuivat kyselyn mukaan hankkeissa keskimäärin hyvin (kuvio 4.). Hanke edistää alueen ympäristön hyvinvointia hyvin tai erinomaisesti 65 %:n mielestä (*ympäristövastuinen asuminen*). Hanke edistää alueen yhteisöllisyyttä, osallisuutta tai kulttuuria hyvin tai erinomaisesti 74 %:n mielestä (*yhteisöllisyys, osallisuus ja nuoriso*). Hanke edistää paikallista yritystoimintaa hyvin tai erinomaisesti 53 %:n mielestä (*paikallinen yrittäjyys*) Vanhemmat ikäluokat kokivat nuorempia ikäluokkia myönteisemmin, että hankkeissa edistetään ympäristön hyvinvointia sekä yhteisöllisyyttä, osallisuutta ja kulttuuria. Nuoremmat ikäluokat taas kokivat vanhempia ikäluokkia myönteisemmin, että hanke edistää paikallista yrittäjyyttä. Yhteisöhankeet edistävät ympäristön hyvinvointia paremmin kuin yrityshankeet. Yrityshankeet edistivät parhaiten paikallista yrittäjyyttä. (Kuvio

Vastaajien mielestä hankkeiden tavoitteet toteutuivat kiitettävästi (78 %) ja hanke vastasi odotuksia kiitettävästi (88 %). Vastaajista 84 %:a koki, että hanke tuottaa pitkäkestoista hyötyä alueen asukkaille. Kaikkien väittämien ajateltiin toteutuvan keskimäärin hyvin. Yhteisölliset hankkeet toteuttavat näitä osa-alueita yrityshankkeita paremmin. Tavoitteet toteutuvat parhaiten hankkeen koskettaessa koko kunnan aluetta.

Vastaajat kokivat hankkeen edistävän keskimäärin hyvin alueen vetovoimaisuutta ja paikallisten resurssien käyttöä, mutta hankkeen nähtiin edistävän kohtalaisesti työpaikkojen syntymistä alueelle. Alueen vetovoimaisuus edistyi erinomaisesti tai hyvin 76 %:n mielestä. Paikallisia resursseja edistettiin erinomaisesti tai hyvin 65 %:n mielestä. Enemmistö koki, että työpaikkoja syntyy kohtalaisesti (43 %) tai ei lainkaan (25 %). Erityisesti yhteisöllisen investointihankkeen nähtiin edistävän alueen vetovoimaisuutta. Vanhemmat ikäluokat kokivat hankkeen edistävän paikallisten resurssien käyttöä ja synnyttävän työpaikkoja huonommin kuin nuoremmat ikäluokat. Yrityshankkeen nähtiin parhaiten edistävän paikallisten resurssien käyttöä ja synnyttävän alueelle työpaikkoja.

Kuvio 3. Hankkeen yleisten tavoitteiden toteutuminen

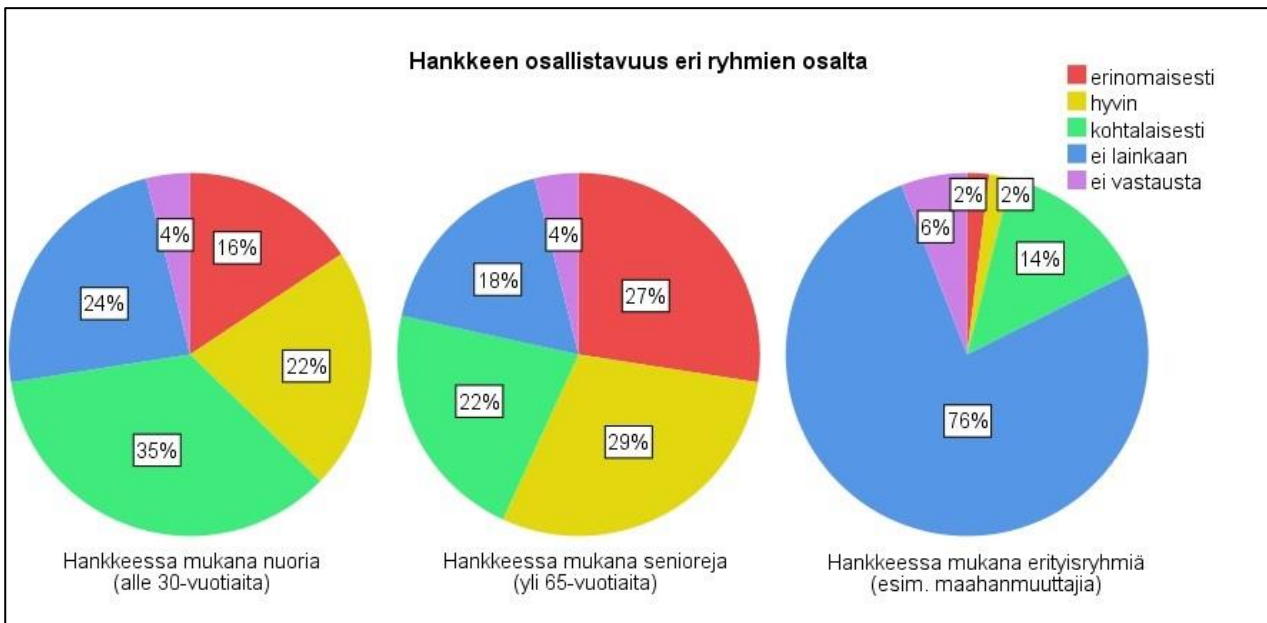


Vastaajat arvioivat, että hankkeet osallistavat kohtalaisesti alle 30-vuotiaita, hyvin yli 65-vuotiaita ja ei lainkaan erityisryhmiä, kuten maahanmuuttajia (kuvio 5.). On kuitenkin hyvä huomioida, että kyselyitä ei lähetetty Nuoriso-Leader-hankkeille. Jos Nuoriso-Leader-hankkeet olisi otettu mukaan kyselyyn, olisivat tulokset saattaneet olla parempia. Nuoremmat ikäluokat kokivat, että hanke osallistaa paremmin nuoria kuin senioreja. Vanhemmat ikäluokat taas kokivat, että hanke osallistaa



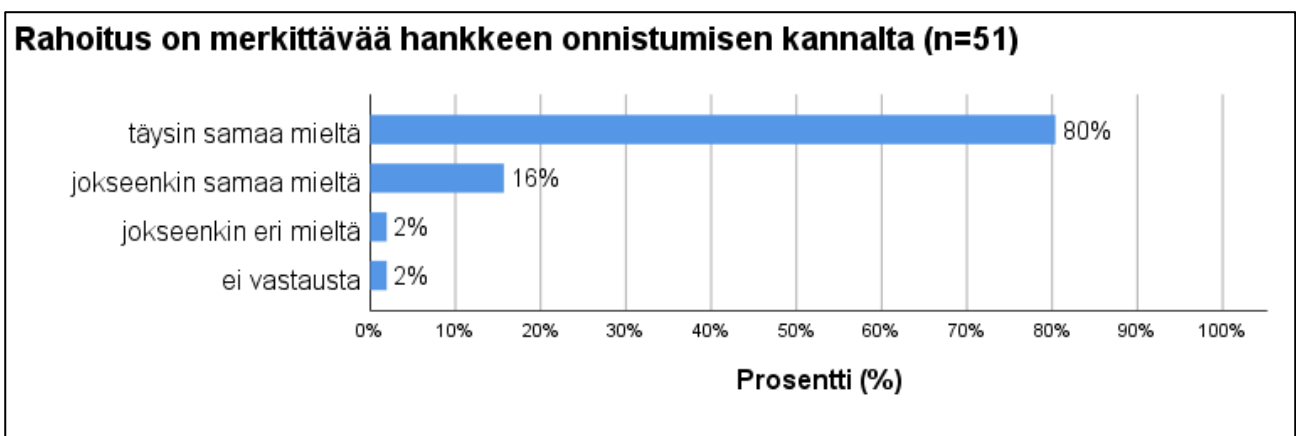
paremmin senioreja kuin nuoria. Nuoria on enemmän kuntien ja seutujen tasolla toteutettavissa hankkeissa, kun taas senioreja on enemmän mukana kylissä toteutettavissa hankkeissa. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että eri ikäluokat ja erityisryhmät eivät kohtaa hankkeissa. Yhteisöllisyyden ja osallisuuden lisäämiseksi voitaisiinkin pyrkiä toteuttamaan eri ikäisiä ja erityisryhmiä osallistavia hankkeita.

Kuvio 5. Hankkeen osallistavuus eri ryhmien osalta

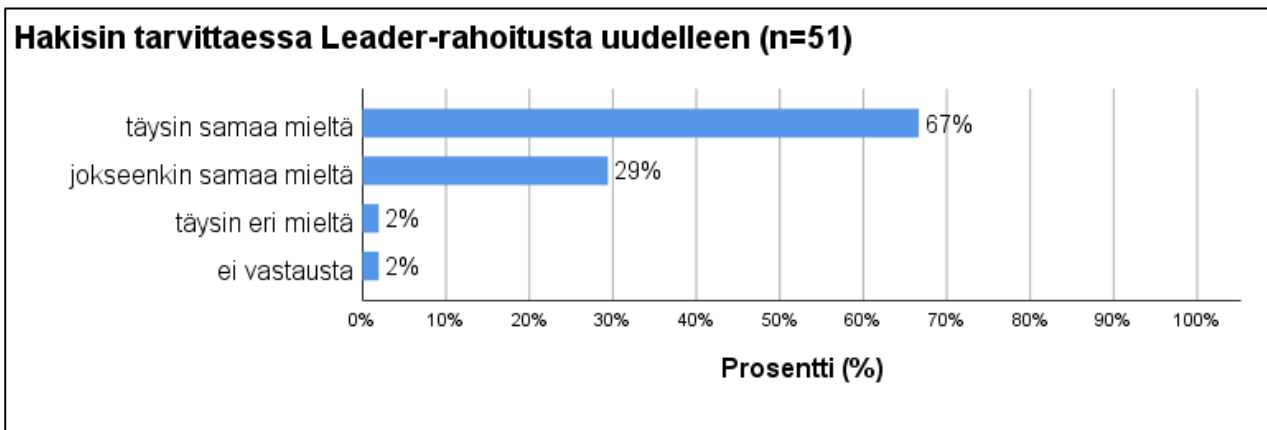


Vastaajat pitivät Kantrin kautta saatavaa rahoitusta hyvin merkittävänä hankkeen onnistumisen kannalta (kuvio 6.). Samoin vastaajat suhtautuivat myönteisesti siihen, että hakisivat rahoitusta uudelleen (kuvio 7).

Kuvio 6. Rahoitus on merkittävää hankkeen onnistumisen kannalta

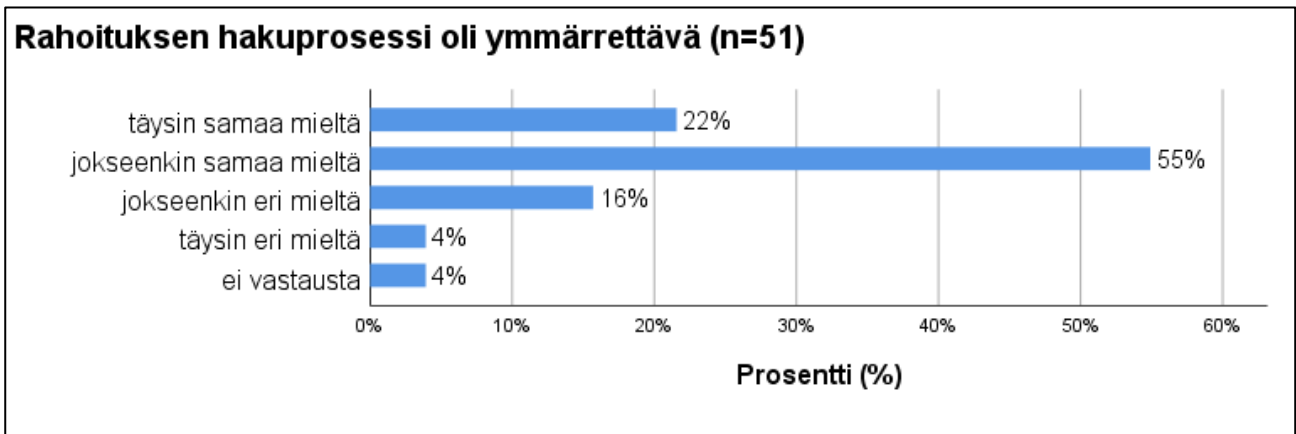


Kuvio 7. Hakisin tarvittaessa Leader-rahoitusta uudelleen

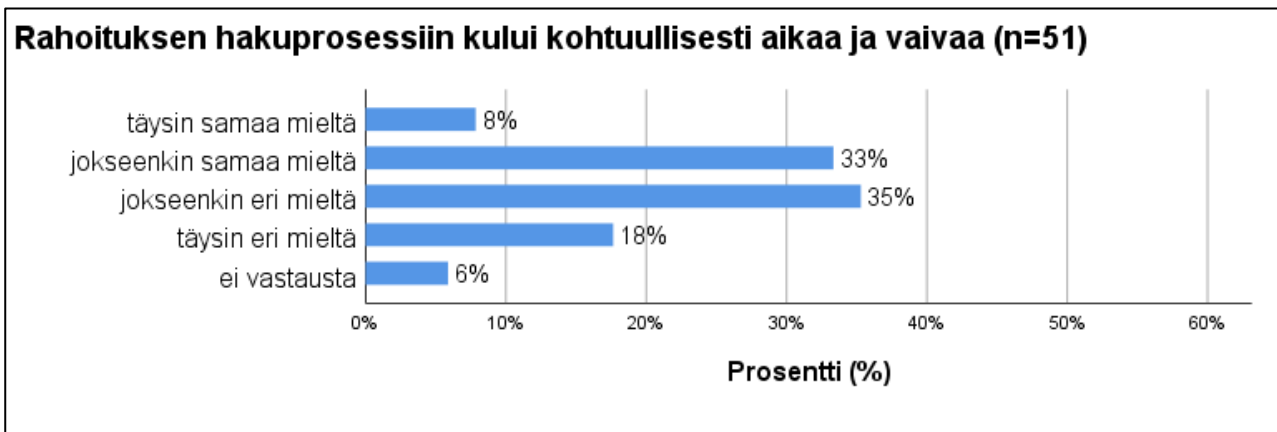


Vastaajat kokivat, että rahoitusprosessi on jokseenkin ymmärrettävä, mutta ymmärrettävyys aiheutti myös haasteita (kuvio 8.). Kielteisimmin vastaajat suhtautuivat väitteeseen, että rahoituksen hakemiseen kuluisi kohtuullisesti aikaa ja vaivaa (kuvio 9.). Leader-rahoitus nähtiin erityisesti yhteisöllisten hankkeiden onnistumisen kannalta merkittäväksi. Erityisesti yrityshanketta edustavat vastaajat kokivat, että hakuprosessiin kului liikaa aikaa ja vaivaa, mutta kaikki yrityshanketta edustaneet vastaajat olivat kuitenkin täysin sitä mieltä, että hakisivat rahoitusta uudelleen.

Kuvio 4. Rahoituksen hakuprosessi oli ymmärrettävä

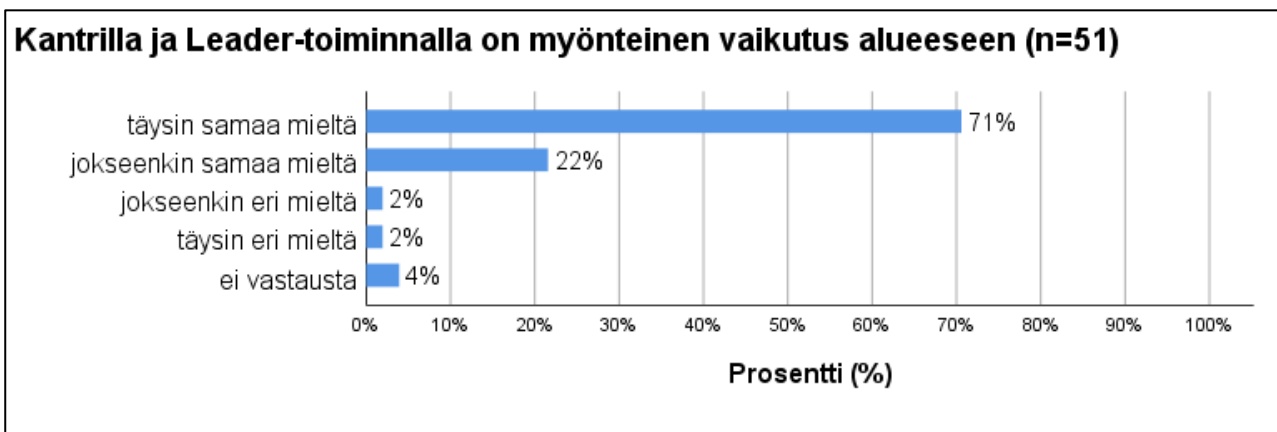


Kuvio 9. Rahoituksen hakuprosessiin kului kohtuullisesti aikaa ja vaivaa

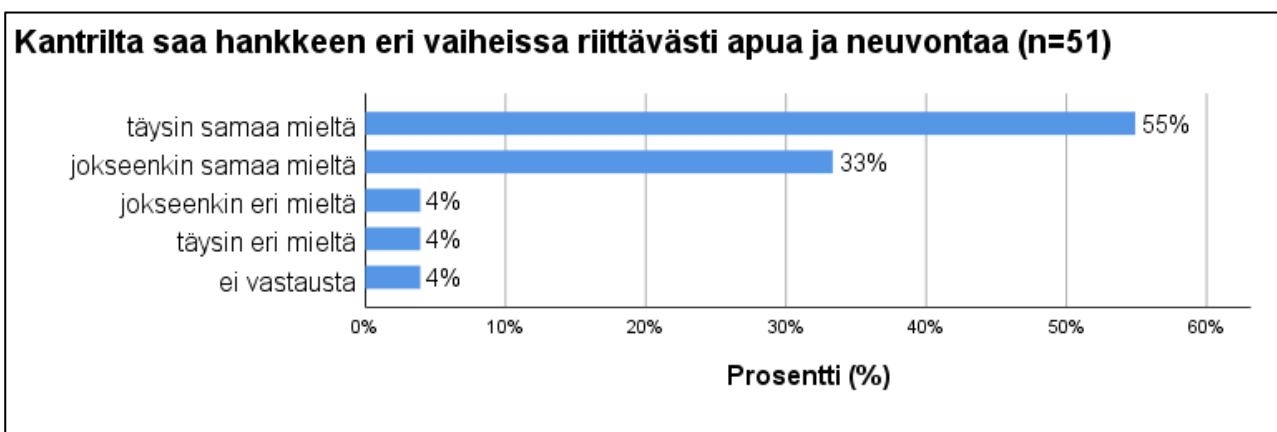


Vastaajista 71 %:a kertoi olevansa täysin samaa mieltä siitä, että Kantrilla ja Leader-toiminnalla on myönteinen vaikutus hankkeen toiminta-alueeseen (kuvio 10). Vastaajista 55 %:a koki Kantrilta saadun avun ja neuvonnan täysin riittäväksi, ja 33 %:a jokseenkin riittäväksi (kuvio 11.). Vastaajista 65 %:a koki yhteistyön Kantrin kanssa täysin toimivaksi, ja 27 %:a jokseenkin toimivaksi (kuvio 12).

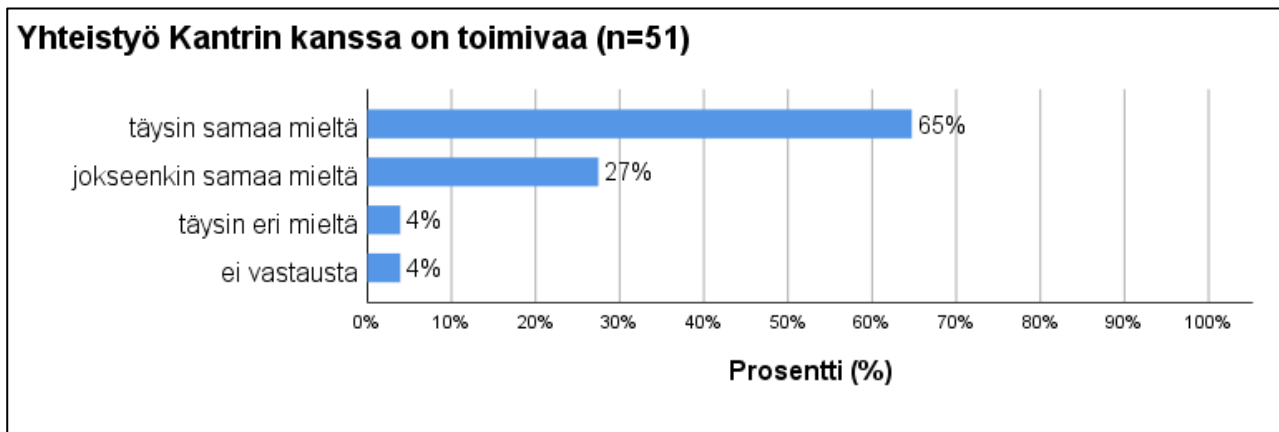
Kuvio 10. Kantrilla ja Leader-toiminnalla on myönteinen vaikutus alueeseen



Kuvio 11. Kantrilta saa hankkeen eri vaiheissa riittävästi apua ja neuvontaa



Kuvio 12. Yhteistyö Kantrin kanssa on toimivaa



Avoimessa palautteessa vastaajat kertoivat, että hanke oli edennyt tavoitteiden mukaisesti ja erityisen onnistunutta hankkeessa oli tarpeita vastaava sisältö, hankkeesta syntyneet vaikutukset sekä hankkeen osallistavuus. Hankkeesta syntyneen toiminnan tai tuloksen nähtiin jatkuvan pitkäkestoisesti. Tiedottamiseen ja markkinointiin kaivattiin lisää osaamista ja hankkeisiin lisää talkootyövoimaa. Hanke olisi voitu suunnitella paremmin, ja hankkeen toteuttamisen hallinnollisen puoleen kaivattiin apua. Kantrin kanssa voitaisiin pitää hankkeen aloitus-, seuranta- ja lopetuspalavereita. Rahoituksen hakeminen koettiin byrokraattiseksi, aikaa vieväksi ja liian yksityiskohtaiseksi. Hyrrä koettiin hankalaksi työvälineeksi, ja siihen toivottiin parannusta ja opastusta. Neutraalia tai kielteistä palautetta annettiin, jos hankkeelle ei oltu saatu rahoitusta. Hanketoimijalle ei tulisikaan antaa turhia lupauksia rahoituksen saamisesta. Kantrin koettiin olevan matalan kynnyksen toimija, jonka tulisi varoa toiminnan virkamiesmäisyyttä. Yhdistyksen rooli painottuu liikaa rahoittajaksi, ja tulisikin ottaa vahvempi kehittäjän ja neuvonantajan rooli. Hanketoimijoita tulisi neuvoa ja innostaa aktiivisesti, ja yhdistyksen tulisi jalkautua hanketoimijoiden pariin. Pirkanmaan Leader-ryhmät voisivat tehdä enemmän yhteistyötä. Tiedottamiseen on syytä panostaa. Kantri sai kiitosta hyvästä asiakaspalvelusta ja neuvonnasta hankkeen toteuttamisessa. Kantri nähtiin vakiintuneena ja asiantuntevana toimijana.

## 5 HAASTATTELUT YHTEISTYÖKUMPPANEILLE

Väliarviointia varten haastateltiin yhteensä 22 henkilöä Kantrin sidosryhmistä: Kantrin johtokunta ja henkilöstö, Pirkanmaan Leader-ryhmien henkilöstö sekä Pirkanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, Pirkanmaan liitto, Maa- ja metsätalousministeriö ja Maaseutuverkostopalvelut.

Keskeisiä kysymyksiä, joihin haastattelujen avulla pyrittiin saamaan vastauksia, olivat:

- Millaisia ovat Kantrin ja Leader-ryhmien roolit Pirkanmaan alueella?
- Miten Kantrin ohjelmakausi 2014–2020 on sujunut?
- Miten Kantrin strategian toimintalinjat toteutuvat toiminnassa ja hankkeissa: *Ympäristövastuinen asuminen, Yhteisöllisyys, osallisuus ja nuoriso* sekä *Paikallinen yrittäjyys*
- Miten Kantrin ja Pirkanmaan alueen Leader-toimintaa voitaisiin kehittää? Miten vaikuttavuutta voitaisiin parantaa?

- Mihin asioihin olisi hyvä kiinnittää jatkossa huomiota Kantrin ja Pirkanmaan alueen Leader-toimintaa suunniteltaessa ja kehitettäessä? Mitkä asiat vaikuttavat Leader-ryhmien toimintaympäristöön?
- Millainen on hyvä Leader-ryhmä ja hyvä hanke? Mitkä osa-alueet ovat tärkeimpiä Leader-toiminnassa? Miten Leader-periaatteet toteutuvat?
- Miten yhteistyö sujuu sidosryhmien kesken? Miten yhteistyötä voitaisiin kehittää?

Leader-toimintatapa on tärkeä ja vaikuttava väline maaseudun kehittämisessä. Hyvä Leader-toimintaryhmä on paikallisista olosuhteista ja asukkaiden tarpeista ponnistava. Toimintaryhmä on yhtä lailla rahoittaja, neuvoja, kehittäjä, alustaja ja verkottaja. Tärkeää on auttaa, neuvoa ja aktivoida hanketoimijaa. Hyvä hanke syntyy aidosta tarpeesta, on tekijöittensä näköinen ja tuottaa lisäarvoa. Pirkanmaan Leader-ryhmillä on luonteva tehtävä tuoda esille maaseudun kehittämistarpeita ja toimia maaseudun puolestapuhujina. Maaseudun tarpeiden esille nostaminen, toimijoiden verkottaminen ja laaja verkostoituminen ovat toiminnassa olennaista. Toiminta-alueen muutoksista tärkeimpiä ovat maakuntauudistus, mahdollinen Brexit, kaupungistumistrendi, maaseudun roolin muuttuminen ja väestöpohjan ikääntyminen. Leader-ryhmien tulisi oma-aloitteisesti avata keskustelua uutta maakuntahallintoa suunnitteleviin tahoihin ja puhua Leaderin puolesta. Kuntien roolien muuttuessa kuntapäätäjille tulisi osoittaa Leaderin mahdollisuudet vahvana kumppanina. Leader-toiminnassa tulisi huomioida myös nuoret, lapset, perheet ja maahanmuuttajat, ympäristöarvot ja -uhat sekä maaseudun elinkeinotoiminnan, palvelujen ja infrastruktuurin heikkeneminen.

Kantrin asema on toiminta-alueella keskeinen ja tärkeä. Toiminta on vakiintunutta, mutta paikalleen ei tulisi jämähtää. Pirkanmaan Leader-ryhmät ovat asiantuntevia, osaavia ja toiminnallisia ryhmiä. Tampereen kaupungin läheisyys muovaa Kantrin toiminnasta erilaisen verrattuna muihin Pirkanmaan Leader-ryhmiin, jotka ovat selkeämmin maaseutumaisilla alueilla vaikuttavia. Kantrin toiminta-alue on laaja ja monimuotoinen. Kantrin on tärkeää kiinnittää huomiota toiminta-alueen tasapuoliseen huomioimiseen. Kaupunkialueen kehittämistoimijoiden kanssa kilpaillaan näkyvyydestä, mutta tehdään myös laajaa yhteistyötä. Kantri toimiikin kiitettävästi verkostoissa, mutta yhteistyötä voitaisiin laajentaa oman toimialan ulkopuolelle.

Toiminnassa on keskeistä Leader-periaatteiden toteuttaminen. Kantrin toiminnassa toteutuvat periaatteista kiitettävästi *alueperusteisuus, alhaalta ylöspäin, paikallinen kumppanuus, monialaisuus* ja *verkostoituminen*. On haastavaa arvioida, kuinka *innovatiivisuus* toteutuu, mutta Kantrin hankkeet tuottavat kyllä lisäarvoa ja sisältävät uudenlaista tekemistä. Periaatteista *alueiden välinen yhteistyö* toteutuu Kantrissa melko hyvin. Erityisesti hanketoiminnassa *kansainvälinen yhteistyö* on jäänyt taka-alalle, mutta suunnitteilla oleva kansainvälinen hanke parantaa periaatteen toteutumista.

Kantrin strategia on kokonaisuudessaan toimiva ja selkeä. Ohjelmakausi on pitkä, ja strategian on mahdollistettava toiminnan muutokset. Kantri on tähän mennessä saavuttanut ohjelmakauden toimintalinjojen mukaiset tavoitteet hyvin. *Ympäristövastuinen asuminen*-toimintalinjan osalta on ristiriitaisia ajatuksia. Osa sidosryhmistä näkee sen toteutuvan hyvin ja osa taas ajattelee, että toimintalinja voisi toteutua paremmin. *Yhteisöllisyys, osallisuus ja nuoriso* -toimintalinja toteutuu kiitettävästi, sillä kaikissa hankkeissa on mukana yhteisöllisyyttä jollain tasolla. Vaikuttava ja pienellä

resurssilla toteutettava rahoituksen muoto on Nuoriso-Leader. *Paikallinen yrittäjyys* -toimintalinja on toteutunut melko hyvin, mutta toisaalta yritystukien hakeminenkin riippuu suhdanteista. Edistystä on tapahtunut erityisesti uusien hanketoimijoiden tavoittamisessa. Kaupunki-Leader tulisi pitää strategisesti mielessä, sillä sille voisi olla kysyntää Kantrin toiminta-alueella.

Kantrin henkilöstöllä on monipuolista ja asiantuntevaa osaamista. Yhdistyksen hallinnollinen työskentely toteutuu käytettävissä olevien resurssien pohjalta hyvin, mutta sitä voitaisiin kehittää systemaattisemmaksi. Hallinnon osalta voidaan huomioida, että yhdistysmuotoinen toiminta mahdollistaa vaihtelevat rahoitustavat. Ohjelmakaudella on tapahtunut henkilöstömuutoksia. Hiljaisen tiedon siirtämiseen, perehdyttämiseen sekä henkilöstön roolien ja vastuualueiden selventämiseen tulisi panostaa. Hankehakemusten käsittelyn osalta on tärkeää kiinnittää huomiota laillisuusperiaatteen toteutumiseen ja hakemuspuutteiden minimoimiseen. Kantrin tulisi neuvoa, auttaa ja aktivoida hanketoimijoita. Kantrin henkilöstön toivotaan jalkautuvan hanketoimijoiden pariin resurssien mukaisesti. Toiminnan sisäinen ja ulkoinen arviointi on tärkeää, asiakaspalautetta voitaisiin kerätä systemaattisesti hanketoimijoilta ja kunnilta.

Myönteistä on, että Kantrin johtokunnassa on niin vaihtuvuutta kuin pysyvyyttä. Kolmikantaisuus toteutuu Kantrin johtokunnassa erittäin hyvin, ja vuoropuhelu on toimivaa ja asiantuntevaa, mutta keskustelevuutta voitaisiin lisätä. Tukihakemusten pisteytys tukee päätöksentekoa, mutta Hyrrä aiheuttaa haasteita. Hankkeista voitaisiin tehdä tiivistelmä päätöksenteon tueksi, ja Kantrin henkilöstö voisi esitellä hankkeita enemmän. Johtokunnan jäsenten tulisi perehtyä hyvin hankehakemuksiin. On hyvä muistaa toiminta-alueen kannalta tasapuolinen päätöksenteko, vaikka johtokunnan päätöksenteko onkin lainsäädäntöä hyvin toteuttavaa. Johtokunnan jäsenten rooleja ja vastuualueita on hyvä jatkossa selventää, ja johtokunnan tulisi käydä hankehakemusten käsittelyn lisäksi myös strategista keskustelua Kantrin toiminnasta. Kokousten ajalliseen keston ja luonteeseen voitaisiin kiinnittää huomiota. Vapaamuotoisemmat tapaamiset hanketoimijoiden tiloissa voisivat edistää kokousten sisältöjä. Myös sähköisiä välineitä voitaisiin käyttää entistä enemmän hyödyksi. Niin johtokunta itse kuin johtokunnan ulkopuoliset henkilöt kehittivät johtokunnan jäseniä jalkatumaan hanketoimijoiden pariin sekä levittämään aktiivisesti tietoa Leader-toiminnasta. Johtokunnan puheenjohtajan ja muidenkin jäsenten tulisi aktiivisesti tarttua Leaderin tarjoamiin mahdollisuuksiin: valtakunnallisiin ja alueellisiin Leader-tapahtumiin ja -koulutuksiin. Kantrin henkilöstön tulisi tiedottaa johtokuntaa Leaderin ajankohtaisista asioista.

Niin hallinnollista, viestinnällistä ja muutakin yhteistyötä voitaisiin kehittää Pirkanmaan Leader-ryhmien kesken. Yhtenäinen Leader Pirkanmaa vahvistaa toiminnan uskottavuutta rahoittajatahojen ja yhteistyökumppaneiden suuntaan. Yhteistyön kehittäminen ja hallinnon keskittäminen voivat avata uusia ja vaikuttavampia toiminnan muotoja, sillä toimintaryhmät ovat resursseiltaan pieniä. Pirkanmaan Leader-ryhmät voisivat kehittää ja yhdenmukaistaa strategista, sisällöllistä ja toiminnallista yhteistyötä, hallinnollisia prosesseja sekä ulkoista ja sisäistä viestintää ja verkostoitumista. Yhteinen viestintähanke on koettu toimivaksi, ja hankkeen myötä on otettu selvä edistysaskel Pirkanmaan Leader-ryhmien viestinnän parantamisessa. Hankkeen jatkuessa voitaisiin keskittyä viestinnän laaja-alaistamiseen, yhteisen viestin muotoilemiseen ja Leader-työntekijöiden viestintätaitojen kehittämiseen. On tärkeää kertoa Leader-toiminnan mahdollisuuksista ja vaikuttavuudesta. suurelle yleisölle, kuntapäätäjille ja -virkamiehille sekä

yriyksille ja yhdistyksille. Konkreettisia viestinnällisiä työvälineitä voisivat olla yhtenäisen viestintästrategian luominen ja viestintäryhmän perustaminen.

Leader-toimintaryhmä ja ELY-keskus ovat hyvässä vuoropuhelussa toimivia kumppaneita ja toimivat yhdessä rintamassa hanketoimijan edun mukaisesti. Suhteen onnistumisessa on keskeistä toimijoiden henkilökohtaisen kanssakäymisen vaaliminen. Kantrin ja Pirkanmaan liiton välinen suhde on toimiva. Pirkanmaan Leader-ryhmät ovat tärkeitä tiedonlähteitä ja toimijoita, joiden näkökulmia maaseudullisista tarpeista tarvitaan Pirkanmaan liitossa maakunnallisten kehittämissuunnitelmien tueksi. Toimintaryhmien olisi hyvä osallistua aktiivisesti Pirkanmaan liiton tilaisuuksiin, ja tuoda vahvasti ja rohkeasti esille asiantuntijuuttaan. Maa- ja metsätalousministeriö ja Maaseutuverkostopalvelut ovat toiminnassaan puolueettomia ja tukevat kaikkia Leader-toimintaryhmiä tasapuolisesti.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Väliarvioinnissa huomio kohdistui Kantrin ohjelmakauden 2014–2020 puolivälin arviointiin. Väliarviointi tuotti tietoa siitä, miten hanketoimijat ja muut sidosryhmät kokevat ohjelmakauden strategian tähän mennessä toteutuneen. Väliarvioinnin avulla saatiin uusia näkökulmia erityisesti Kantrin toiminnan kehittämiseksi. Kantrin toiminnan merkitystä ja tuloksia arvioitiin yleisellä tasolla, jotta toimintaa voidaan tarkastella, suunnata ja kehittää.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että ohjelmakauden 2014–2020 strategia on toteutunut Kantrissa tähän mennessä kiitettävästi asetettujen tavoitteiden ja toimintalinjojen mukaisesti. Kaikki sidosryhmät pitävät niin Kantrin toimintaa kuin Leader-toimintaa enimmäkseen kiitettävänä, vaikuttavana ja merkittävänä maaseudun kehittämisen muotona.

Kantri on jo tässä vaiheessa ohjelmakautta onnistunut saavuttamaan oikein hyvin strategiassa asetettuja tavoitteita. Strategian toimintalinjat a) *Ympäristövastuinen asuminen*, b) *Yhteisöllisyys, osallisuus ja nuoriso* sekä c) *Paikallinen yrittäjyys* toteutuvat kiitettävästi. Ympäristövastuinen asuminen-toimintalinja jakaa mielipiteitä haastatelluissa sidosryhmissä, mutta toteutuu kiitettävästi hanketoimijoiden mielestä. Hanketoimijoiden mielestä hankkeet osallistavat kohtalaisesti nuoria, mutta toisaalta hankekyselyssä ei ollut mukana Nuoriso-Leader-hankkeita. Muut sidosryhmät kokivat erityisesti Nuoriso-Leaderin vaikuttavaksi toiminnan muodoksi. Toimintaa voitaisiin kehittää osallistavampaan suuntaan siten, että erityisesti nuoret ja ikäihmiset sekä erityisryhmät kohtaisivat hankkeissa. Jatkossa voitaisiin panostaa myös alueitten välisiin ja kansainvälisiin hankkeisiin sekä erilaisia toimijoita osallistaviin hankkeisiin. Strategisesti olisi hyvä pitää mielessä mahdollisuus Kaupunki-Leaderiin.

Niin hanketoimijat kuin muut sidosryhmät kokivat, että Kantrin tulisi huolehtia siitä, että yhdistyksen toiminta ei byrokratisoidu ja jäykisty vaan se pysyy joustavana. Toisaalta Leader-toimintatavan byrokraattisuus on todettu useissa tutkimuksissa (kts. esim. Sihvola 2013; Viinamäki ym. 2013; Konsala 2012). Leader-toimintatavan byrokraattisuus ei kosketa vain asiakkaita vaan myös toimintaryhmien henkilöstöä, kun rajallisia resursseja joudutaan käyttämään hallinnollisiin tehtäviin (Konsala 2012, 13). Yksittäisen ruohonjuuritason toimintaryhmän onkin vaikeaa purkaa

byrokraattisuutta, ja kehittämistyötä tulisi enemmän tehdä järjestelmän ylätasolla. Toisaalta jokainen ruohonjuuritason työntekijä voi vaikuttaa siihen, että byrokraattisuus ei vahvistu oman toiminnan kautta. Organisaation rakenteen tulisi ennen kaikkea olla keino tavoitteen saavuttamiseksi.

Kantrin tulisi kiinnittää huomioita siihen, että rahoittaja-roolin lisäksi se kehittää rooliaan hanketoimijan kumppanina, aktivoijana, sparraajana, auttajana ja neuvojana. Erityisen tärkeäksi toiminnan muodoksi nähdään hanketoimijoiden pariin jalkautuminen. Kantrin henkilöstö ja johtokunnan jäsenet voisivatkin aktiivisesti jalkautua hanketoimijoiden pariin sekä tukea ja neuvoa hanketoimijaa paremmin. Hanketoimijoiden työn tukemiseksi voitaisiin kehittää uusia keinoja. Systemaattinen asiakaspalautteen kerääminen olisi käytännöllinen kehittämistoimenpide. Toimintaa voidaan kehittää, korjata ja tarkentaa toimivan seurannan avulla. Kantri voisikin luoda toimivan asiakaspalauttejärjestelmän, jonka avulla voitaisiin saada hyviä käytännön vinkkejä hanketoimijan tukemiseksi. Vahvistuva suuntaus kaikissa organisaatioissa on, että palveluiden käyttäjät tulisi huomioida ja osallistaa palveluiden kehittäjinä ja tuottajina (Bollard ym. 2016; Bharadwaj ym. 2013). Asiakkaat odottavat palveluilta täsmällisempää ja parempaa sisältöä sekä nopeampaa ja tarkempaa toteutusta. Vuoropuhelu ja yhteistyö ovat toiminnan avainsanoja. (Mt.)

Aineiston pohjalta voidaan todeta, että erittäin tärkeä kehityskohde on Kantrin johtokunnan toiminta. Leader-toimintatapaa koskevassa tutkimuksessa todetaan, että Leader-toimintaryhmän tavoitteiden toteutuminen onnistuu paikallisen toimintaryhmän henkilöstön ja hallituksen jäsenten ammattitaidon ja osaamisen jatkuvan kehittämisen kautta (Sihvola 2013, 54). Kantrin henkilöstön sekä johtokunnan puheenjohtajan ja jäsenten tulisikin tarkentaa ja avata roolejaan ja vastualueitaan, jotta ne olisivat niin johtokunnalle kuin henkilöstölle selviä. Perehdyttäminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen ovat tärkeitä osa-alueita. Vaikka johtokunnan työskentely on asiantuntevaa ja aktiivista, voitaisiin Kantrin johtokunnan keskustelua monipuolistaa hankepäätöksiä tehtäessä. Erityisesti strategiseen keskusteluun tulisi panostaa, sillä sen koetaan jääneen taka-alalle. Johtokunta voisi ottaa vahvempaa roolia strategisessa suunnittelussa. Johtokunnan olisi myös hyvä osallistua Leader-tapahtumiin ja -koulutuksiin. Kantrin henkilöstön tulisi tiedottaa johtokuntaa niin tapahtumista, koulutuksista kuin Leader-toiminnasta ylipäätään. Kokouskäytännöistä voitaisiin käydä keskustelua.

Koko aineiston pohjalta voidaan todeta, että hankehakemusten käsittelyssä olisi hyvä muistaa systemaattisuus ja tiedonpuutteiden minimointi. Hankepäätöksiä tehtäessä olisi hyvä muistaa yhteinen tahtotila ELY-keskuksen kanssa sekä toiminta-alueen tasapuolinen kohtelu, vaikka lainsäädäntöä noudatetaankin.

Pirkanmaan Leader -ryhmät kehittävät jatkossa yhteistyötään. Ainakin strategista, sisällöllistä ja toiminnallista yhteistyötä, hallinnollisia prosesseja sekä ulkoista ja sisäistä viestintää ja verkostoitumista voidaan kehittää monipuolisesti. Yhtenäinen Leader Pirkanmaa vahvistaa toiminnan uskottavuutta ja avaa vaikuttavampia toiminnan muotoja. Viestintähankkeessa käytännöllisiä välineitä voisi olla yhtenäisen viestintästrategian suunnittelu ja viestintäryhmän perustaminen.



Toimintaympäristön muutoksista erityisesti maakuntauudistuksen vaikutukset kuntien roolien muuttumisessa olisi syytä huomioida myös Leader-toimintaryhmissä. Maakuntauudistuksen myötä kuntien roolit muuttuvat. Leader-ryhmillä on tilaisuus olla entistä parempia kumppaneita kuntien kanssa. Uuden maakuntahallinnon suunnittelemiseen pitäisi itse pyrkiä aktiivisesti mukaan, sillä Leader-toimintaryhmillä on asiantuntemusta ja osaamista maaseudun kehittäjinä ja puolesta puhujina. Toimintaryhmät voisivatkin ottaa suurempaa roolia maaseudun äänitorvena toimimiseksi.

Lopuksi on todettava, että niin Kantrilla kuin muillakin Pirkanmaan Leader-toimintaryhmillä on rajallisesti resursseja ehdotettujen kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseksi. Jo toimintaryhmän henkilöstön päivittäinen työ, kuten hankerahoitusta koskeva valmistelu, hanketoimijoita koskeva neuvonta ja yhdistyksen hallinnon ohjaaminen, vie paljon henkilöstön voimavaroja. Myös johtokunnan jäsenten aika ja toimintamahdollisuudet ovat ymmärrettävästi rajallisia. Leader-toimintatapa on selvästi vaikuttavaa ja maaseudun kehittämistyötä tehdään niin Kantrissa kuin muissakin Pirkanmaan Leader-ryhmissä omistautuneesti ja asiantuntevasti. Niin Kantrin henkilöstöllä kuin johtokunnan jäsenillä on laaja-alaista osaamista, ja on hienoa, että he käyttävät tietojaan ja taitojaan maaseudun kehittämistyöhön ja yhteiseen hyvään. Ihmiset ovat organisaation merkittävin voimavara, ja on tärkeää luoda olosuhteet, joissa ihmiset voivat tuoda vapaasti esille ideoitaan ja oivalluksiaan ja siten antaa itsestään enemmän. Kantri yhdessä muiden Pirkanmaan Leader-ryhmien kanssa ovat yhdistyksinä läpinäkyviä ja avoimia sekä joustavasti kehittämideoita vastaanottavia, minkä on voinut todeta väliarvioinnin laatimisen aikana. Ehdotettuja kehittämistoimenpiteitä voidaankin priorisoida Kantrin tarpeiden, resurssien ja mahdollisuuksien mukaan.

Väliarvioinnin tulosten pohjalta voidaan kokonaisuutena todeta, että Kantri voi huoletta jatkaa hienosti sujunutta ohjelmakautta 2014–2020, juurruttaa hyväksi havaittuja toimintatapoja sekä toteuttaa mahdollisuuksiensa mukaan ehdotettuja kehittämistoimenpiteitä. Leader on ihmisten kokoisille ideoille, eli inhimillistä ja omien voimavarojen mukaisesti tapahtuvaa toimintaa, mikä tulisi muistaa myös toiminnan kehittämisessä.

## LÄHTEET

(KOKO VÄLIARVIOINNISSA KÄYTETYT)

- Ahonen, P. (2007). Isoäidit, äidit ja tyttäret työtovereina: Sairaalaosaston henkilökunnan ja heidän esimiesten kokemuksia ja käsityksiä eri-ikäisyydestä työyhteisössä. Pro Gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto, Sosiaalipsykologian laitos.
- Anttila, P. (2006). Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen (2. p.). Hamina: Akatiimi.
- Bharadwaj, A.; Sawy, O.; Pavlou, P. & Venkatraman, N. (2013) Digital business strategy: toward a next generation of insights. (Special Issue: Digital Business Strategy) (Report). MIS Quarterly June, 2013, Vol.37(2), p.471(12).
- Bollard, A.; Singla, A.; Sood, R. & van Ouwerkerk, J. (2016) Transforming operations management for a digital world. McKinsey.
- Dahlen-Larsen P. (2005). Vaikuttavuuden arviointi. Hyvät käytännöt. Menetelmä-käsikirja. Helsinki: Stakes.
- Euroopan maaseuturahasto. (2017). Löydettävissä: <https://www.ely-keskus.fi/web/ely/euroopan-maaseuturahasto>. Viitattu 7.6.2018.
- Hallitustyöskentelyn opas. (2012). Maaseutuverkoston julkaisu.
- Hanketoimijan käsikirja. (2016). Löydettävissä: <https://www.maaseutu.fi/maaseutuverkosto/viestinta2/uutiset/uutisarkisto2/uutiset-2016/hanketoimijan-kasikirja-on-julkaistu/>. Viitattu 7.6.2018.
- Heikkilä, T. (2004). Tilastollinen tutkimus. 5. painos. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2011). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita (15. uud. p.). Helsinki: Tammi.
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvoori, J., & Aho, A. L. (2017). Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Jakonen, O. (2015). Kulttuurin kehittäminen maaseudulla: Kulttuurihankkeet Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmassa kaudella 2007-2013. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2015:12.
- Jänis, L. (2016). Leader-toimintatapa elää ajassa. Löydettävissä: [http://www.maaseutupolitiikka.fi/pinnalla\\_nyt/uutis-ja\\_blogiarkisto/uutisarkisto/leader-toimintatapa\\_elaa\\_ajassa.3452.blog](http://www.maaseutupolitiikka.fi/pinnalla_nyt/uutis-ja_blogiarkisto/uutisarkisto/leader-toimintatapa_elaa_ajassa.3452.blog). Viitattu 5.6.2018.
- Kantri ry:n toimintasuunnitelma 2018.
- Kantri ry:n verkkosivut.
- Kantri ry:n vuosiraportit 2014, 2015, 2016 ja 2017.
- Kantri ry:n strategia (2015). 2014 – 2020. Vastuu yhteisöstä ja ympäristöstä.
- Kivipelto, M. (2008). Osallistava ja valtaistava arviointi. Johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin. Helsinki: Stakes.
- Konsala, H. (2012). Toimintaryhmän muuttuva rooli. Helsingin yliopisto. Ruralia-instituutti.
- KvaliMOTV. (2018). Kylläntyminen. Löydettävissä: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_2\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_2.html). Viitattu 4.6.2018.
- Leader-ryhmät. (2017). Löydettävissä: <https://www.ely-keskus.fi/web/ely/toimintaryhmat>. Viitattu 7.6.2018.
- Leppälä, R. (2017). Tilastotieteen johdantokurssi [MTTTP1]. Kurssimateriaaleja. Tampereen yliopisto.

- Loppuraportti. (2015). Pajarinen, S., Ykkösmaseudun kehittämissuunnitelman loppuraportti ohjelmakaudelta 2007 – 2013.
- Lumijärvi, I., Kaarlejärvi, J., & Vartola, J. (2000). Ministeriöt arviointitutkimusten hyödyntäjinä. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Maaseudun kehittämisohjelma 2014–2020.
- Maaseutu.fi (2018). Leader-toiminta. Luettavissa: <https://www.maaseutu.fi/maaseutuverkosto/leader/>. Viitattu: 1.6.2018.
- Mitä on Leader?. (2018). LeaderSuomi.fi. Löydettävissä: <http://www.leadersuomi.fi/fi/mita-on-leader/>. Viitattu 7.6.2018.
- Rahoitus. (2018). LeaderSuomi.fi. Löydettävissä: <http://www.leadersuomi.fi/fi/rahoitus/>. Viitattu 7.6.2018.
- Robson, C., & Lindqvist, T. (2001). Käytännön arvioinnin perusteet: Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Helsinki: Tammi.
- Seppänen-Järvelä, R., Karjalainen, V., & Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. (2006). Kehittämistyön risteyskä. Helsinki: Stakes.
- Sihvola, S. (toim.). (2013). Toimintaa ja tuloksia maaseudun paikallisyhteisöissä. Paikalliset toimintaryhmät Suomessa 1996-2012. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisuja.
- Suopajarvi, L. (2013). Opas projektiarviointiin. Rovaniemi: Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunta.
- Tuomi, J., & Sarajarvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (6. uud. laitos. ed.). Helsinki: Tammi.
- Vartiainen, P. (2001). Näkökulmia projektiarviointiin: Tasapainottelua taloudellisessa, hallinnollisessa ja sosiaalisessa kontekstissa. Tampere: Finnpublishers.
- Viinamäki, O-P., Hyryläinen, E., Vainio, A. & Metsälä, R. (2013). Euroopan unionin LEADER -toimintatavan hallinnoinnin haasteet ja kehittämisen vaihtoehdot. Vertailevia havaintoja seitsemästä EU-maasta. Vaasan yliopisto.