

Petra Haikarainen

# VEEJ´JAKAJA RY:N KEHITTÄMIS- STRATEGIAN 2014–2020 TULOKSEL- LISUUDEN ARVIOINTI

Opinnäytetyö  
Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen

2020



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Petra Haikarainen	Tradenomi (YAMK)	Toukokuu 2020
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		
Veej´jakaja ry:n kehittämisstrategian 2014–2020 tuloksellisuuden arviointi		73 sivua 2 liitesivua
<b>Toimeksiantaja</b>		
Veej´jakaja ry		
<b>Ohjaaja</b>		
Heli Kesämaa		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli arvioida Veej´jakaja ry:n kehittämisstrategian 2014 – 2020 tuloksellisuutta. Työn tarkoitus oli arvioida yhdistyksen rahoittamia hankkeita suhteessa kehittämisstrategiassa asetettuihin tavoitteisiin. Lisäksi syvennyttiin tarkemmin rahoitusta saaneisiin yrityksiin ja arvioitiin, millainen annetun rahoituksen tuloksellisuus oli ollut suhteessa yrityksen tavoitteisiin. Arviointi toteutettiin väliarviointina.</p>		
<p>Tutkimus toteutettiin laadullisena arviointitutkimuksena. Metodeina käytettiin niin dokumenttianalyysia kuin teemahaastatteluja. Tutkimus koostui kahdesta osasta. Ensimmäisessä osassa tarkasteltiin strategisia lukuja Veej´jakaja ry:n valmiista dokumenttiaineistosta. Aineistosta koottiin taulukoita tutkimuksen kannalta oleellisista luvuista, joita verrattiin kehittämisstrategiassa määriteltyihin tavoitteisiin ja arvioihin. Lisäksi haastateltiin puhelimitse yhdistyksen hallituksen jäseniä. Haastatteluissa selvitettiin heidän näkemystään strategian toteutuksesta.</p>		
<p>Tutkimuksen toinen osio keskittyi Veej´jakaja ry:n myöntämiin yritystukiin. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, oliko myönnettyillä tuilla ollut tuloksellista vaikutusta yrityksissä ja millainen arvo sillä oli ollut yrityksille. Tutkimuksessa haastateltiin viittä yritystuen saanutta yritystä.</p>		
<p>Tutkimuksen valossa näyttää siltä, että kehittämisstrategiassa asetetut tavoitteet ja arviot eivät ole olleet tuloksellisia. Suurin osa strategian painopistealueista on jäljessä asetetuista tavoitteista ja yksi painopistealueista on tavoitteet jo saavuttanut sekä ylittänyt tässä vaiheessa strategiakautta. Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että arviointikriteerinä oleva tuloksellisuus on käynyt toteen tutkimukseen osallistuneiden yrityshankkeiden kohdalla. Kaikki haastatellut yritykset olivat saavuttaneet rahoitukselle asetetut tavoitteet. Lisäksi rahoituksella on ollut suuri merkitys yrityksen olemassaoloon ja kannattavuuden kasvuun. Veej´jakajan ry:n myöntämällä tukirahalla on ollut suuri arvo tutkimukseen osallistuneille yrityksille. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kehittämisstrategian toteutukseen voisi panostaa enemmän esimerkiksi vaikuttamalla hankevalintoihin, mikäli se on mahdollista. Lisäksi tarvitaan parempaa markkinointia ja viestintää yhdistyksille ja yrityksille, jotta ne tietäisivät rahoituksen saatavuudesta.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
Leader-toiminta, maaseuturahasto, maaseutuyrittäjyys, yritystuki, arviointitutkimus		

Author (authors)	Degree	Time
Petra Haikarainen	Master of Business Administration	May 2020
<b>Thesis title</b>		
Evaluation of Veej´jakaja ry´s development strategy 2014–2020		73 pages 2 pages of appendices
<b>Commissioned by</b>		
Veej´jakaja ry		
<b>Supervisor</b>		
Heli Kesämaa		
<b>Abstract</b>		
<p>The goal of this thesis was to evaluate how accountable Veej´jakaja ry´s development strategy 2014–2020 was. The aim was to evaluate how the projects, which the union supported financially, matched the goals of the development strategy. Additionally, the companies that had been supported were interviewed. The aim of the evaluation was to examine how the outcomes of the financial support coincided with the goals of the company.</p>		
<p>The evaluation questions were asked by using a qualitative study. The methods of the study were document analysis and theme interviews. The research was conducted in two parts. In the first part, the strategic numbers were examined in the documents provided by the association and new tables were created based on the relevant numbers. These were then compared with the goals and the estimations of the development strategy. Additionally, two members of the board were interviewed on the phone regarding the implementation of the strategy.</p>		
<p>The second part was focused to the companies which received support. The aim of the research was to find out if the financial support had influenced the companies and what kind of value it had had. Five of the supported companies were interviewed.</p>		
<p>The main results of the research seem to be that the goals and estimations of the development strategy have not been reached. Three of the four key areas were lagging behind the goals and one of the four had achieved and exceeded the goals. Accountability, which was one evaluation criteria, had been achieved among the interviewed companies. All the companies, which took part in the research, achieved the results which were set up. Also, the financial support had been important to the existence and the growth of profitability of the companies. The support had been of great value to the companies.</p>		
<p>The conclusion is that the association could put more efforts into the implementation of the development strategy. For example, be more selective of the projects if possible. Additionally, better marketing and communication is needed so that associations and companies become aware of the availability of the funding.</p>		
<b>Keywords</b>		
<p>Leader, European Agricultural fund for Rural Development, Rural entrepreneurship, corporate subsidies, evaluation</p>		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	8
2.1	Arvioinnin ydinkohteiden määrittely, työn tavoitteet ja rajaus.....	9
2.2	Arviointitutkimus.....	10
2.2.1	Arvioinnin lähtökohdat.....	10
2.2.2	Arvioinnin menetelmälliset valinnat.....	16
2.2.3	Arviointiasetelma .....	19
2.3	Opinnäytetyöprosessin kuvaus.....	20
3	MAASEUDUN KEHITTÄMISEN RAHOITUS.....	22
3.1	EU komission täytäntöönpanoasetus maaseudun kehittämisestä 1305/2013 .....	22
3.2	Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma 2014–2020.....	23
3.3	Etelä-Savon maaseudun kehittämissuunnitelma 2014–2020 .....	27
4	MAASEUTUYRITYKSEN KEHITTÄMINEN.....	28
4.1	Maaseutuyrittäjyys.....	29
4.2	Julkiset yritystuet maaseutuyritysten kehittämisen rahoittajina.....	33
4.3	Leader-toiminta.....	34
4.3.1	Leader-rahoitus maaseudun kehittämisen välineenä.....	36
4.3.2	Leader-rahoituksen yritystuet.....	37
5	TOIMEKSIANTAJA JA ARVIOINNIN KOHDE.....	38
5.1	Veej´jakaja ry.....	38
5.2	Veej´jakaja ry:n kehittämisstrategia 2014–2020 .....	39
6	ARVIOINNIN TOTEUTTAMINEN .....	44
6.1	Arviointiaineistojen hankinta .....	44
6.2	Dokumenttien analyysin tulokset .....	46
6.3	Hallituksen edustajien haastattelujen tulokset .....	52
6.4	Yrittäjien teemahaastattelujen tulokset .....	53
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	58

7.1	Arviointitulosten kriittinen tarkastelu asetettujen kriteerien pohjalta .....	59
7.2	Arvioinnin uskottavuuden ja luotettavuuden tarkastelu .....	65
8	LOPUKSI .....	68
	LÄHTEET .....	70
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Suomi on kautta historian ollut vahva maatalousmaa, ja sen hyvinvointi on ollut riippuvainen ulkomaankaupasta, jonka keskiössä ovat olleet maa- ja metsätaloustuotteet aina 1980-luvulle saakka. Kansainvälisenkaupan vapautuminen, 1990-luvun lama ja EU:hun liittyminen romahduttivat vahvan maatalouden. EU:n myötä tuottajahinnat laskivat, EU:n sisäiset markkinat vapauttivat kaupankäynnin, ja viennin painopiste siirtyi maa- ja metsätaloudesta teollisuuteen. Tällöin myös korkeakouluopiskelijoiden määrä nousi radikaalisti. Kilpailukyky siirtyi maalta kaupunkiin, teknologiaan ja osaamiseen. Maaseutu ei enää houkuttanut uutta sukupolvea jatkamaan tilanpitoa vaan kaupunki ja sen tarjoamat uudet mahdollisuudet veivät mennessään. Maaseudun muutos alkoi. Sen elinvoimaisuuden ja houkuttelevuuden säilyttämiseksi sille tarvittiin uusi rooli. (Kuhmonen & Niittykangas 2008, 10–12.)

Väestön ikääntyminen köyhdyttää monien maaseutukuntien elinkeinorakennetta, kun verotulokertymät tulevat alhaisista eläkkeistä. Päättäjät suuntaavat fokuksensa kaupunkien hyvinvoinnin kehitykseen ja leikkaavat kuntien tukirahoja. Tämä taas heikentää maaseutukuntien palveluja ja asemaa esimerkiksi terveydenhuollossa, jonka järjestäminen haja-alueilla on kallista. Nykyiset rakenteet kantavat vielä muutaman vuosikymmenen suurten ikäluokkien voimin, mutta uusia veronmaksajia tarvitaan uudistamaan ja kehittämään maaseutua. (Kuhmonen & Niittykangas 2008, 45.)

EU:n myötä Suomen maaseudun kehittämisessä on siirrytty kansallisesta maaseutupolitiikasta EU- alueiden yhteiseen maaseutupolitiikkaan, jonka myötä keskiössä ei ole enää pelkästään maatalous vaan maaseudun kokonaisvaltainen kehittäminen, alueiden elinkeinot ja toiminnot. Kansainvälinen maaseutupolitiikka on tuonut mukanaan lukuisia kehittämishankkeita, joiden keskiössä on ollut paikallisuus. Alueen asukkaat yrittävät kehittää omia asuinalueitaan. Kehittämishankkeet ovat osa suurempia kehittämisohjelmia. (Hyryläinen & Rannikko 2000, 13.)

Jotta EU maiden välistä eriarvoisuutta ja kehityseroja voitiin tasoittaa, 1980-luvun lopulla lisättiin EU:n perustamissopimukseen tavoite taloudellisesta ja

sosiaalisesta koheesiosta. Käytännössä tämä toi mukanaan rakennerahasto-uudistuksen. Tukemalla taloudellisesti kehityksestä jäljessä olevia jäsenmaita, voitiin tasoittaa maiden välisiä eroja, jotta vapautunut kaupankäynti olisi tasa-arvoisempaa. (Hyyryläinen & Rannikko 2000, 30–31.) Suomenkin maaseutua kehitetään Euroopan maaseudun kehittämisen maaseuturahaston tuella.

Maaseuturahastosta tuetaan muun muassa Leader-toimintaryhmiä, jotka ovat maaseudun paikallisia kehittäjiä. Ne tukevat maaseutuyrittäjiä sekä yleishyödyllisiä kehittämishankkeita. Tämän opinnäytetyön aiheena on arvioida Etelä-Savossa toimivan Leader-toimintaryhmän, Veej´jakaja Ry:n, vuosille 2014–2020 tehdyn kehittämisstrategian onnistumista. Strategiaa arvioidaan sen tuloksellisuuden näkökulmasta. Työn tarkoituksena on selvittää, miten yhdistys on onnistunut kehittämisstrategiansa toteutuksessa ja sen myöntämien yritystukien merkitys yrittäjille. Työn tavoitteena on tuottaa tietoa strategian onnistumisesta sekä rahoituksen hyödyllisyydestä Veej´jakaja ry:lle seuravan kehittämisstrategian pohjaksi.

Veej´jakaja ry on vuodesta 2001 aktiivisesti Etelä-Savossa toiminut maaseudun kehittämisyhdistys ja Leader-toimintaryhmä. Nykyinen kehittämisstrategia on toiminut hakemuksena Manner-Suomen maaseudulla toimivaksi paikalliseksi toimintaryhmäksi ohjelmakaudelle 2014–2020.

Yhdistys rahoittaa paikallisia yleishyödyllisiä maaseudun kehittämishankkeita, tukee Etelä-Savon maaseudulla toimivien pienyrityksien kehittämistä sekä uusien yritysten käynnistämistä. Tavoitteina on toteuttaa toiminta-alueen kehityksen kannalta tärkeitä maaseudun kehittämistoimia. Sen lisäksi yhdistys tekee ja avustaa maaseudun asukkaita, yrityksiä ja muita yhteisöjä yhteistyösuunnitelmien toteutuksessa sekä toimii tiedotuksen ja koulutuksien järjestäjänä alueen asukkaille. Yhdistyksen vaikutusalueena ovat Mikkeli, Hirvensalmi, Puumala, Pieksämäki, Mäntyharju ja Kangasniemi. Keskeisin rahoituskumppani on Etelä-Savon ELY-keskus. Veej´jakaja ry raportoi vuosittain toiminnastaan maa- ja metsätalousministeriölle sekä Etelä-Savon ELY-keskukselle. (Veej´jakaja 2014, 3, 14.)

Veej´jakaja ry:n vuosien 2014–2020 kehittämisstrategian pääpainopistealueet

ovat maaseutuasumisen edistäminen, maaseudun elinkeinorakenteen monipuolistaminen, turvallisen ja puhtaan ympäristön hyödyntäminen sekä nuorten sitoutuminen kotiseutunsa kehitykseen (Veej`jakaja 2014, 9–11).

Opinnäytetyön ensimmäisessä teoriaosuudessa, luvussa 3, avataan taustoja maaseudun kehittämisen rahoitukseen. Siinä kerrotaan EU:n komission täytäntöönpanoasetuksesta 1305/2013 maaseudun kehittämiseksi, joka määrittelee jäsenvaltioissa noudatettavat säännöt Euroopan maaseudun kehittämisen maaseuturahastosta maksettavista tuista. Lisäksi käydään läpi Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelma 2014–2020 ja Etelä-Savon maaseudun kehittämissuunnitelma 2014–2020. Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelma ohjaa maaseuturahastosta maksettavia tukia ja toimii myös pohjana Etelä-Savon maaseudun kehittämissuunnitelmalle 2014–2020 ja Veej`jakaja ry:n kehittämissuunnitelmalle 2014–2020.

Toinen teoriaosuus, luku 4, käsittelee maaseutuyritysten kehittämistä ja Leader-rahoitusta osana sitä. Maaseuturahastosta voidaan tukea Leader-rahoituksella maaseudulla toimivien pienyritysten investointi- tai perustamiskustannuksia. Yrityksellä täytyy olla edellytykset jatkuvaan, kannattavaan toimintaan, sen on oltava päätoimista ja ammattimaista sekä työllistettävä yksi työntekijä, joka voi olla myös yrittäjä itse. Tuen myötä alueelle täytyy syntyä uusia työmahdollisuuksia, yrityksen liikevaihdon on kasvettava, tuotannon tehostuttava tai teknologiatason noustava.

Opinnäytetyön tutkimuksen toimeksiantajaa ja arvioinnin kohdetta käsitellään luvussa 5. Luvussa 6 kerrotaan arvioinnin toteuttamisesta ja luvussa 7 tehdään johtopäätökset.

## **2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS**

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön toteutusta, tavoitteita ja tutkimusta. Luvussa perehdytään arviointitutkimuksen teoriaan sekä perustellaan tutkimuksen metodologiset valinnat. Lopussa kerrotaan opinnäytetyön arviointitutkimuksen toteutuksesta.



## 2.1 Arvioinnin ydinkohteiden määrittely, työn tavoitteet ja rajaus

Arviointitutkimus lähtee siitä, että tekijän täytyy asettaa arvioinnille arviointiasetelma. Arviointiasetelman määrittelyyn vaikuttaa arvioinnin tarkoitus, arvioinnin kohde eli mitä arvioidaan sekä arviointikysymykset. Arviointikysymyksillä määritellään arvioinnin kohteen (tavoite, tuotos, tehokkuus, vaikutus jne.) suhde ja yhteys vaikuttavuuteen, tuottavuuteen, tehokkuuteen, pysyvyyteen ja tarkoituksenmukaisuuteen. (Virtanen 2007, 114.)

Tämän työn tarkoitus on arvioida yhdistyksen rahoitettuja hankkeita suhteessa kehittämisstrategiassa asetettuihin tavoitteisiin. Lisäksi syvennytään tarkemmin rahoitettuihin yrityksiin ja arvioidaan, millainen annetun rahoituksen tuloksellisuus on ollut suhteessa yrityksen tavoitteisiin. Tässä tutkimuksessa tuloksellisuudella tarkoitetaan rahoituksen arvoa yrityksiin, millaisia tuloksia niissä on saatu aikaan rahoituksen turvin, olisiko hankkeita toteutettu ilman rahoitusta ja saavutettiin hankkeessa halutut tavoitteet.

Opinnäytetyön tutkimuksen pääkysymykset ovat

- Miten Veej´jakaja ry:n kehittämisstrategian tavoitteet ovat toteutuneet joulukuun 2019 alkuun mennessä rahoitettujen hankkeiden osalta?
- Miten hyvin rahoitettujen hankkeiden valinnat tukevat kehittämisstrategiaa 2014–2020?

ja alakysymyksinä on

- Millainen tuloksellisuus yrityshankkeissa on ollut?
- Millaista arvoa Veej´jakaja ry tuottaa rahoitetuille yrityksille?

Opinnäytetyö tutkimuksellinen lähestymistapa on arviointitutkimus. Arviointitutkimuksen tarkoitus on kertoa, onko arvioinninkohde hyvä tai arvokas suhteutettuna annettuun arvoasteikkoon (Anttila 2007, 10). Arviointitutkimus on valittu lähestymistavaksi, koska työn tarkoitus on arvioida kehittämisstrategian tuloksia strategiassa asetettujen pääpainopistealueiden mukaisesti. Arviointitutkimuksessa nimetään aina arvo, joka voi olla esimerkiksi vaikuttavuus, tuloksellisuus tai hyödynnettävyys (Anttila 2007, 15). Tämän tutkimuksen arvo on tuloksellisuus. Tulosten arvioinnilla voidaan ilmaista missä määrin asetettu tavoitteet on saavutettu (Anttila 2007, 65).

## 2.2 Arviointitutkimus

Arvioinnin ja arviointitutkimuksen teon juuret ulottuvat 1930-luvun Yhdysvaltoihin, jossa arviointia käytettiin koulutuspolitiikan tutkimisessa. Sittemmin sitä on käytetty niin sosiaalipsykologian, sosiologian, antropologian, kasvatustieteen ja filosofian aloilla. Yhteiskunnalliseen päätöksentekoon arvioinnin toi 1970-luvulla Peter H. Rossi, jonka mukaan arvioinnin on tarkoitus vastata politiikka-orientoituneisiin kysymyksiin, arvioinnista pitää olla hyötyä päätöksentekijälle sekä tulosten pohjalta raportoidaan arvioidun kohteen tarve, toteutus, tehokkuus ja vaikutus. (Virtanen 2007, 39–41.)

### 2.2.1 Arvioinnin lähtökohdat

Robsonin (2001, 21–26) mukaan arvioinnin tarkoitus on saada selvyys, jostakin päämäärätietoisesta toiminnasta. Arviointi poikkeaa tieteellisestä tutkimuksesta, koska sillä tarkoitetaan jonkin asian arvon tai ansion määrittelemistä. Patton (2001, 218) erottelee perinteisen tutkimuksen ja arvioinnin niin, että perinteisessä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ongelmia ja etsimään niihin ratkaisuja, kun taas arviointi tutkii ja arvio prosesseja ja saatuja tuloksia tarkoituksena etsiä vaikutuksia ja kannattavuutta.

Arvioinnin ja arviointitutkimuksen välinen ero onkin häilyvä. Yhden määritelmän mukaan arviointi on käytännöllistä ja lyhyen aikavälin toimintaa. Se perustuu arviointimenetelmiin, joiden perusteella otetaan kantaa ja pyritään vaikuttamaan. Arviointitutkimusta taas ohjaa tutkimukselliset ja tieteelliset rajat. Se on tutkimusprosessi, joka on suunnitelmallista ja tavoitteellista pitkällä aikavälillä tapahtuvaa toimintaa, jolla ei oteta kantaa eikä pyritä vaikuttamaan asioihin. Toisaalta taas arviointi voi olla osa tutkimusta ja arviointi voidaan toteuttaa tutkimusprosessina. Tutkimuskin voidaan kohdistaa käytännöllisiin asioihin ja sillä voidaan pyrkiä saamaan tietoa asioiden kehittämiseksi. (Kivipelto 2008, 11–13.) Robsonin (2001, 25) mukaan korkealaatuisen arvioinnin tekemiseen tarvitaan kuitenkin hyvin laadittu tutkimusasetelma sekä havaintoaineiston täytyy olla hyvin kerätty, analysoitu ja tulkittu. Tieteellisen tutkimuksen sääntöjen noudattaminen auttaa tekemään luotettavia havaintoja ja kehittämisideoita.

Luotettavuutta voidaan arvioida Anttilan (2007, 148) mukaan arviointitutkimuksen uskottavuudella, vilpittömyydellä, osaamisella, hyödynnettävyydellä ja vaikuttavuudella. Myös Patton (1997) korostaa samoja asioita. Hän painottaa, ettei kaikkien arviointitutkimusten tekijöiden tarvitse päätyä samaan lopputulokseen. Arviointi on keskustelua ja muutoksen väline. Arviointia pitäisikin pystyä hyödyntämään. Hän määrittelee, että arvioinnin tavoite on ennen kaikkea tukea toimintaa. (Lindqvist 1999, 113.)

Eleanor Chelimskyn (1997) mukaan arvioinnilla on kolme erilaista tarkoitusta; tilivelvollisuuden täyttäminen, kehittämistyön edistäminen tai uuden tiedon tuottaminen. Tilivelvollisuudella tarkoitetaan tuloksellisuusarviointia sekä tehokkuuden, taloudellisuuden ja vaikuttavuuden mittaamista. Siinä seurataan panoksia ja tuotoksia. Kehittämisarvioinnilla haetaan tietoa prosessien kehittämiseksi. Se on usein suunnittelun, päätöksenteon, johtamisen ja tiedottamisen arviointia. Tiedon tuottamisen arvioinnilla pyritään tuottamaan uuden tiedon lisäksi, uusia näkemyksiä ja innovaatioita. Chelimskyn mukaan nämä jaottelut voivat olla myös päällekkäisiä. Esimerkiksi tuloksellisuutta voidaan arvioida tilivelvollisuuden näkökulmasta. (Lindqvist 1999, 106–112.)

Niin Robsonin (2001, 25) kuin Anttilan (2007, 15–17) mukaan arvioinnin perusidea on, että sen avulla määritellään arvo. Arviointi kohdistetaan ominaisuuteen mitä pidetään hyvänä, tehokkaana, käyttökelpoisena, tyylikkäänä, kauniina jne. Toiminnalla on aina tavoitteet ja arvioinnilla arvioidaan näiden tavoitteiden toteutumista (Suopajarvi 2013, 9.) Arvioinnille asetetut tavoitteet ovat Anttilan (2007) mukaan arvosidonnaisia.

Arvioinnissa on aina kyse kausaliteetista eli syy-seuraussuhteesta itse toiminnan ja sen lopputuloksen välillä. Tärkein kysymys on mikä vaikuttaa mihinkin, miten, milloin ja millä edellytyksillä? (Virtanen 2007,96.) Kausaalisuus on osin filosofinen kysymys ja ajattelun pohjana voidaan pitää David Hume'n analyysia kausaliteetista. Sen lähtökohta on säännöllisyys. Hume'n analyysissa oletetaan, että jokainen tapahtuma on seurausta jostakin toisesta tapahtumasta ja niillä on vaikutus toisiinsa. Siinä kausaliteetti viittaa säännönmukaisuuteen ja ennustettavuuteen. Kausaalisuus voidaan todentaa kokemalla ja tutkimuksen avulla määritellään kausaalisuhde. (House 2005, 1071.)

## Arvioinnin kriteerit

Arviointi lähtee liikkeelle aina arviointiasetelmasta, jossa määritellään mitä arvioidaan ja miten. Arviointiasetelmalla määritetään, miten arviointitehtävä ratkaistaan. Arviointi liittyy kohteen ominaisuuteen kuten tarpeellisuuteen, tavoitteisiin, panoksiin, tuotoksiin, tuloksiin tai vaikutuksiin. Arviointiasetelmaan kuuluu myös tieto siitä, miten ja mihin arviointitietoa käytetään ja kuka sitä käyttää. (Suopajarvi 2013, 10; Virtanen 2007, 87.) Arviointiin liittyy aina tietty kriteeristö eli arviointiperusteet, mistä näkökulmasta arviointia tehdään ja miten kohde rajataan. Anttilan (2007, 52–56) mukaan ne liittyvät arvioitavan kohteen päämäärään ja niiden taustalla vaikuttaviin arvoihin. Hänen mukaansa kriteerit voivat olla esimerkiksi vastuullisuus, vaikutus, tuloksellisuus tai voimaantuminen. Vastuullisuudella (accountability) tarkoitetaan sitä velvoitetta, johon on sitouduttu hankkeeseen lähdetessä. Se voi olla esimerkiksi yhteiskuntavastuu tai tilivelvollisuus. Vaikuttavuus on vanhimpia arvioinnin kriteerejä. Arviointi voidaan kohdistaa yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen, kustannusvaikuttavuuteen, vaikutusta hyvinvointiin tai kestävään kehitykseen. Vaikuttavuudella selvitetään, saavutettiinkö sitä mitä haluttiin. Tuloksellisuutta selvitetessä voidaan arvioida laadullisia tai määrällisiä asioita. Se voi kohdistua prosessin läpivientiin tai määrän kasvuun. Voimaantumisella taas selvitetään ihmisten tunnetta siitä, ovatko he toimineet omasta tahdostaan ja onko se tehty mahdolliseksi. Voimaantuminen on omien voimavarojen löytämistä. Arviointia tehdessä on hyvä muistaa, että on yhtä tärkeää todeta määrällisten tulosten kasvu kuin laadulliset asiat niiden takana. Joskus laadullisilla vaikutuksilla on suurempi merkitys tulevaisuuden kannalta kuin määrällisten tulosten kasvulla. (Patton 2001, 152.)

Virtanen (2007, 88–89) määrittelee arviointikriteereiksi relevanssin (tavoitteet suhteessa tarpeisiin), toimeenpanon tarkoituksenmukaisuuden (toteutus suhteessa tavoitteisiin), tehokkuuden (kustannukset suhteessa tuotoksiin), kustannusvaikuttavuuden (tulokset ja vaikutus suhteessa panoksiin) ja kokonaisvaikuttavuuden (tavoitteiden ja niille asetettujen vaikutusten saavuttaminen) sekä hyödyllisyyden ja pysyvyyden.

## **Arvioinnin ajoittuminen**

Se, millainen ja miten arviointi tehdään, riippuu siitä missä toiminnan vaiheessa arviointia tehdään. Ennakkoarvioinnissa arvioidaan uuden toiminnan osalta mitä se voisi olla tai miten se etenee. Tällöin lähestymistapa voi olla esimerkiksi tarpeiden ja prosessiarviointi. Tarveanalyysillä selvitetään toiminnan tarpeellisuutta ja prosessiarvioinnilla taas, miten prosessi toteutetaan. Olemassa olevan palvelun tai toiminnan osalta voidaan arvioida sen vastavuotua tarpeisiin tai alun perin asetettuihin tavoitteisiin niin väliarvioinnilla kuin jälkikäteisarviointilla. Väliarvioinnilla seurataan, ollaanko toteutuksessa menossa oikeaan suuntaan ja jälkikäteisarvioinnissa taas arvioidaan lopputulosta, onnistuttiinko halutulla tavalla. Näissä lähestymistapa voi olla esimerkiksi vaikutusten tai tehokkuuden arviointi. Vaikutusten arvioinnilla selvitetään, onko toteutus onnistunut suunnitellusti ja millaisia vaikutuksia siitä on ollut osallistujille. Tehokkuuden arvioinnilla arvioidaan taas syntyneiden hyötyjen suhdetta kustannuksiin. (Robson 2001, 77–78, Virtanen 2007, 93.) Arviointia voidaan käyttää niin kehittämisen kuin oppimisen välineenä. Sen avulla seurataan tulosten saavuttamista ja kootaan uutta tietoa toiminnan kehittämisen tai aloittamisen tueksi. Se antaa myös tietoa, mikäli näyttää että asiat eivät etene halutulla tavalla. (Suopajarvi 2013, 28.)

## **Arvioinnin motiivit**

Arvioinnin motiivit voivat olla formatiivisia tai summatiivisia. Formatiiivisella arvioinnilla tavoitellaan kehitystä. Se on yleensä väliarviointia, jolloin arvioidaan toimintaa sen käynnistämisen ja toteutuksen aikana. Summatiivinen arviointi on jälkikäteisarviointia ja sen tarkoitus on arvioida toiminnan onnistumista. Se selvittää, miten asetetut tavoitteet on saavutettu. Motiivit voivat olla hetkellisesti myös päällekkäisiä riippuen missä kohtaa arvioitavan kohteen toteutus on menossa. (Patton 2001, 219–220.) Arvioitavan kohteen hyvä tunteminen ja kyky liittää se isompaan yhteyteen, on edellytys summatiivisen arvioinnin tekemiselle. Arvioinnin täytyy olla uskottava ja luotettava. (Anttila 2007, 85).

## **Arvioinnin toteuttajat**

Arviointi voidaan tehdä joko sisäisesti, ulkoisesti tai monitahoisesti. Sisäinen arviointi eli itsearviointi tehdään joko refleктоimalla omaa tekemistä tai yhdessä prosessiin osallistuneiden kanssa, jolloin arvioidaan prosessia. Itsearvioinnilla pyritään kehittämään esimerkiksi omaa tai organisaation toimintaa. Itsearviointiin liittyy paljon ongelmakohtia. Voidaanko saatuja tuloksia pitää uskottavina, onko tulokset analysoitu luotettavasti vai onko haluttu nähdä vain hyvät asiat, ja ongelmakohdat ovat jääneet huomiotta. (Anttila 2007, 48–50.) Ulkoinen arviointi on ulkopuolisen tahon tekemä arviointi toiminnasta. Se vaatii arvioinnin tekijän perehtymistä arvioitavaan toimintaan kokonaiskäsityksen saamiseksi. Aineisto kerätään tieteellisin menetelmin ja saatujen tulosten raportointi on neutraalia. Ulkopuolisen tekemä arviointi tuo usein myös toivottua kehittämisen näkökulmaa tuomalla uusia näkökantoja. (Suopajarvi 2013, 17.) Monitahoarviointi on laaja, ja siinä otetaan huomioon niin sisäisiä kuin ulkoisia näkemyksiä. Monitahoarvioinnissa pyritään yhdistämään eritahojen näkökulman yhteisen ja yksimielisen näkemyksen aikaan saamiseksi. Vertaisarviointi on myös yksi arvioinnin muoto. Sitä käytetään pääasiassa kehittämiseen. Vertaisarvioinnissa verrataan kahta tai useampaa samanlaista kohdetta. (Anttila 2007, 50–51.)

### **Arviointi eri aloilla**

Arviointia käytetään toiminnan mittaamiseen lähes kaikilla aloilla. Se on hyvä tapa selvittää ja seurata tuottaako toiminta haluttua tulosta ja kannattako sitä jatkaa. Petri Uusikylän (1999, 17–21) mukaan arviointi on suosittua varsinkin julkishallinnossa, koska hallinnon uudistushankkeiden sekä tulosjohtamisen kulttuurin myötä päätösvalta on siirtynyt alemmalle tasolle, kunnille ja virastoille. Tämä on aiheuttanut sen, että ohjaus on siirtynyt informaatio- ja tulosohejaukseen. Arvioinneista saaduilla tiedoilla voidaan antaa palautetta politiikan toteutuksesta ja vaikuttavuudesta. Hallinnon reformilla (New Public Management- NPM) on myös vaikutuksensa arviointitutkimusten lisääntymiseen. NPM:n myötä politiikkojen ja hallintoviranomaisten on esitettävä tuloksia ja näytettävä rahoitusten asianmukainen käyttö. Hallinnon kansainvälistymisellä on ollut myös vaikutusta arviointien yleistymiseen. Arviointi on ollut vahvasti osa Euroopan komission talouden hoitoa jo 1980-luvulta lähtien. Arvioinnilla on seurattu alun perin rakennerahastosta myönnettyjä tukia, mutta myöhem-

min se on levinnyt kaikkeen toimintaan. Euroopan komission tekemissä arvioinneissa mitataan aina tarvelähtöisyyttä, saavutettiinhalutut tavoitteet (vai-kuttavuus) sekä tuottiko budjetoitu kustannus halutut tulokset (tehokkuus). (Virtanen 2007, 68–69.)

Euroopan unionin rakennerahastosta tukea saavia kansallisia ohjelmia seura-taan ja arvioidaan koko ohjelmakauden ajan. Niille on määritelty EU:n raken-nerahastoja koskevissa säädöksissä pakolliset arviointikäytännöt. Ne käyvät läpi niin ennakko-, väli- ja jälkiarvioinnin. Arviointien tavoitteena ovat tuottaa palautetta ja kokemustietoa, miten niitä voidaan korjata toimenpanon aikana sekä analysoida niiden tuloksellisuutta ja tuottaa tietoa seuraavia ohjelmakau-den tueksi. (Hyyryläinen & Rannikko 2000, 43–44.)

### **Arviointitulosten hyödyntäminen**

Arvioinnista saatua tietoa pitäisi pystyä käyttämään päätöksenteossa. Mikäli arvioinnin tuloksista tai prosessista ole ollut kenellekään hyötyä, on koko pro-sessi mennyt hukkaan. Arviointitiedontulosten hyödyntämisellä voi olla erilai-sia päämääriä. Niitä voidaan hyödyntää suoraan päätöksenteossa, jolloin pu-hutaan välineellisestä käytöstä (instrumental use). Tietoa voidaan käyttää myös käsitteellisesti (conceptual use), jolloin se tiedolla on vaikutusta päätök-sentekijöiden käsitteelliseen ymmärrykseen. Tieto toimii päätöksenteon apu-välineenä. Tästä käytetään myös nimeä tiedon valistavasta käytöstä (enligh-tenment use). Yksi arviointitiedon hyödyntämisen muoto on legitimoiva, jolloin tietoa hyödynnetään aikaisemmin tehtyjen päätösten oikeuttamiseen. Toisin sanoen, haetaan varmennusta, että on tehty oikeita päätöksiä ja näin voidaan jatkaa. Tapaan, miten tietoa hyödynnetään, vaikuttaa kiinteästi arvioinnin alku-peräinen tarkoitus. (Välijärvi & Kupari 2010, 24.)

### **Arviointimalleja**

Daniel Stufflebeam on kehittänyt arviointimallin, CIPP-mallin (context, input, process, product), jonka mukaan arviointitiedon perusteella tehtävät päätökset koskevat ensisijaisesti suunnittelua, strukturointia, toteuttamista ja toiminnan jatkamista. Mallissa arviointia voidaan painottaa sen mukaan, halutaanko tu-

losten kohdistuvan arvioitavan kohteen kontekstuaalisiin kysymyksiin (context), kohteen tavoitteiseen ja panoksiin (input), toteuttamisprosessiin (process) vai vaikutuksiin (product). Arviontekijän on otettava huomioon arviontilaajan tarpeet ja toiveet. Toinen arviointitiedon hyödyllisyydestä kirjoittanut on Joseph Wholey. Hän on kehittänyt kolme erilaista arviointiasetelmaa tiedon hyödynnettävyyden kannalta. Ensimmäinen on nopean palautteen arviointi, joka perustuu helposti kerättävään ja välittömästi raportoitavaan aineistoon, toinen on tulosarviointi, jossa saatuja tuloksia verrataan lähtötilanteeseen ja kolmas asetelma on intensiivinen arviointi, jossa käytetään kvasikokeellista tai kokeellista tutkimusasetelmaa muistuttavaa arviointiasetelmaa. Michael Q. Pattonin teoriassa keskitytään puolestaan tiedon hyödyntämiseen koko arviointiprosessin kestävässä prosessina. Laatuksena on arviointitiedon hyödynnettävyyden määrä. Mikäli arviointi toteutetaan tarpeesta, on sillä jo lähtökohtaisesti kysyntää. Arviointiraporttia on helppo lukea, kun se on selkeä, johdopäätökset analysoitu ja perustelut ovat realistiset. Hyödynnettävyyttä lisää se, että tiedon käyttäjille raportoidaan jo prosessin aikana. David M. Fettermanin kehittämän Empowerment evaluation-metodi liittyy enemmän itsearviointiin ja sen mukaan arviointien hyödynnettävyys kasvaa, kun arvioitavana olevat henkilöt saavat itse vaikuttaa arviointiprosessin kulkuun ja tulokseen (Virtanen 2007, 39–41).

### **2.2.2 Arvioinnin menetelmälliset valinnat**

Arvioinnin tekemiseen ei ole yhtä tiettyä mallia. Se on tutkimusmenetelmä, jonka sisällä voidaan käyttää laajasti eri tutkimusmetodeja. Arvioinnin tarkoitus on saada näkemys arvioitavasta asiasta sekä ratkaista asetettu arviointitehtävä. Arviointia tehtäessä on löydettävä arviointitehtävään liittyvä toimivin ja sopivin metodi. Arvioinnintekijän on oltava joustava metodin valinnassa, koska arvioinnin eri vaiheet voivat tarvita erilaisia metodeja, jotta saadaan aikaan ratkaisu ja ymmärrys arvioitavasta asiasta. Se on aina sekä empiiristä että normatiivista. (Virtanen 2007, 100.)

Arviointitutkimuksen aineistonkeruu menetelmä riippuu siis tutkimuksellisesta lähestymistavasta ja arviointitehtävästä. Tyypillisin lähestymistapa on tapaus-tutkimus, jolloin menetelmät voivat olla joko kvantitatiivisia, kvalitatiivisia tai



näiden yhdistelmä. Kun arviointi koostuu useammasta menetelmästä, puhutaan metodologisesta triangulaatiosta. (Patton 2001, 247.)

Tapaustutkimuksessa arvioitavana kohteena on yleensä yksi tapaus (yritys, tuote, palvelu jne.) eikä aineistoa ole tarkoitus yleistää. Siinä voidaan myös vertailla kahta kohdetta. Aineistonkeruu tapahtuu usein monimenetelmällisesti, jolloin saadaan laajempi ja syvempi kokonaiskuva tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. Tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat erilaiset haastattelut ja valmiiden aineistojen analysointi. Tapaustutkimuksessa vastataan kysymyksiin, miten ja miksi. Kehittämistyössä tapaustutkimuksella tuotetaan uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo ym. 2009, 52–55.)

### **Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusmetodi arviointitutkimuksessa**

Kvalitatiivista metodologiaa käytetään auttamaan ymmärtämään ilmiötä tai asiaa. Se vastaa kysymykseen mitä ja miten, kun taas kvantitatiivisen metodin tavoitteena on tuottaa numeraalista tietoa, jonka avulla voidaan katsoa miten asiat suhteutuvat toisiinsa tai miten asiat ovat muuttuneet. Se vastaa kysymykseen, kuinka paljon, miten. Kvantitatiivisella metodilla voidaan selvittää kausaalisuutta. Tavoitteena on löytää tietoa siitä, miksi asiat ovat niin kuin ovat. Kvantitatiivisen metodin aineistonkeruumenetelmiä tyypilliset ovat kyselylomake, systemaattinen havainnointi tai esimerkiksi valmiiden rekisterien ja tilastojen käyttö. Kvalitatiivisessa metodissa aineiston keruuseen käytetään yleisesti strukturoitua ja strukturoimatonta kyselyä ja haastattelua, havainnointia, testausta ja mittausta tai tutkitaan asiakirjoja ja muita informaationlähteitä. (Robson 2001, 127–151.)

Kvantitatiivisella metodilla saadut tulokset esitetään jakaumina, keskiarvoina ja -hajontoina. Se ei ole kiinnostunut poikkeavuuksista, kun taas kvalitatiivinen metodi on. Kvalitatiivisessa metodissa tilastolliset riippuvuudet eivät selitä kaikkien yksilöiden toimintaa. Tätä käytetäänkin enemmän, kun tutkitaan ihmisten tai asioiden toimintaa ja halutaan ymmärtää niiden päämääriä. (Vilka 2007, 49–53,73.)

Kvalitatiivinen tutkimusmetodi on subjektiivinen. Sen päämääränä ei ole yleisyys vaan se kuvaa yhtä ilmiötä tai tapaa. Tutkimuksen kannalta ei ole tärkeää

tutkittavien asioiden tai henkilöiden määrä vaan se, että saadaan mahdollisimman hyvää, tarkkaa ja luotettavaa tietoa ilmiöstä. Tiedonantajien valinta on harkittua ja sen täytyy sopia tarkoitukseen. Kvalitatiivisessa tutkimusmetodissa käytetään termiä eliittiotanta. Sillä tarkoitetaan, että tiedoksiantajiksi valitaan henkilöt, joilla uskotaan olevan tutkimuksen kannalta parasta tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 85–86.)

### **Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmät**

Tämä arviointi toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena ja aineisto kerätään monimenetelmällisesti käyttäen dokumenttianalyysiä sekä teemahaastattelua. Dokumenttianalyysissä aineistona on usein valmiiksi koottua tietoa. Anttilan mukaan (2007, 120) aineisto voi olla melkein mitä vain, kunhan sillä on yhteys tutkittavaan asiaan. Aineistoa pitää voida koota, havainnoida ja analysoida. Se voi olla esimerkiksi sanoma- tai aikakauslehtien julkaisuja, asiantuntijoiden haastatteluja, lakia, asetuksia, valokuvia audiovisuaalisia aineistoja tai valmiita tilastoja. (Anttila 2014.) Ojasalo ym. (2009, 121–122) mukaan dokumenttien analysointiin sopii niin sisällön analyysi kuin sisällön erittely. Kummassakin analysointitavassa suuret dokumentit järjestetään tiiviimmiksi ja helpommin käsiteltäviksi aineistoksi tutkimusta varten. Sisällön analyysissä dokumenttien sisältö kuvaillaan sanallisesti. Sisällön erittelyssä taas sisältö kuvataan määrällisesti.

Teemahaastattelussa aineisto keretään puolistrukturoiduilla kysymyksillä. Metodissa valitaan tietyt, tutkimusongelman kannalta välttämättömät teemat, joihin pyritään saamaan vastaus. Tutkijan tehtävä on ennakkoon miettiä asiakokonaisuudet, joita käsitellään. Haastattelua tehtäessä on katsottava, että haastateltava pysyy annetuissa teemoissa. (Anttila 2007, 124.)

Haastattelun etuja on sen joustavuus. Kysymysten järjestyksellä ei ole väliä, vaan haastattelija pystyy valitsemaan missä kohtaa on tarkoituksenmukaisinta kysyä aiheesta. Lisäksi haastattelussa voidaan toistaa kysymykset ja selvittää sanamuotoja väärinymmärryksen välttämiseksi. Haastattelija toimii myös havainnoitsijana kiinnittäen samalla huomiota siihen, miten asiat ilmaistaan. Onnistuneen haastattelun kannalta on tärkeää, että haastateltava saa tutustua joko kysymyksiin tai teemoihin ennakkoon. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 73.)

Kun haastattelut on tehty, alkaa aineiston käsittely. Se on monivaiheista ja sillä tarkoitetaan koko aineistonkäsittelyprosessia. Ensimmäinen vaihe on tallennetun aineisto käsittely joko puhtaaksi kirjoittamalla eli litteroimalla tai päätelmien tekeminen suoraan tallennetusta aineistosta. Tyypillisin tapa käsitellä aineistoa on kuitenkin litterointi. Litteroitua aineistoa voidaan analysoida erilaisilla tekstianalysointiohjelmilla, jolloin ohjelma tekee päätelmiä ja poimii yhteyksiä aineistosta. Aina ei kuitenkaan ole käytettävissä tällaisia apuvälineitä. Silloin aineisto voidaan käsitellä esimerkiksi teemoittain. Eri haastateltavien samaa teemaa käsittelevät vastaukset tallennetaan samalla sivulle. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 138–142.)

Aineiston analyysissa eritellään ja luokitellaan aineistoa kokonaiskuvan aikaan saamiseksi. Analysoinnin lähtökohtana on aineiston kuvaileminen. Kuvailemalla kerrotaan, keitä haastateltiin, missä, milloin ja kuinka kauan. Kuvailun yksityiskohtaisuus riippuu tutkimuksen tarkoituksesta. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 145–146.) Aineiston analyysiin voidaan käyttää esimerkiksi sisällönanalyysiä, jossa pyritään tekemään tutkitusta asiasta tiivis kuvaus yleisessä muodossa. Sisällönanalyysillä aineisto järjestetään tiiviiseen muotoon tarkempaa tulkintaa varten, jotta aineistosta voidaan etsiä merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 103–108.) Aineisto luokitellaan, jäsenellään ja yhdistellään vertailemalla aineiston eri osia. Luokittelu voidaan tehdä esimerkiksi teemoittain. Yhdistelyllä pyritään etsimään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Lopuksi aineisto tulkitaan. Tulkinta tosin alkaa usein jo haastatteluja tehtäessä, kun haastattelijä havainnoi haastateltavia sekä huomaa tiettyjen asioiden toistuvan tai poikkeavan eri haastateltavien välillä. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 145–152.)

### **2.2.3 Arviointiasetelma**

Tämän opinnäytetyön arviointitutkimuksessa on tarkoitus selvittää, vastaako kehittämisstrategiassa asetetut tavoitteet saavutettuja tuloksia. Lisäksi työssä pureudutaan syvemmin yritystukien vaikutukseen yrittäjien tuloksiin. Arviointikriteerinä on tuloksellisuus. Arvioinnin ensimmäisessä osiossa tuloksellisuutta ei arvioida taloudellisesta näkökulmasta vaan kokonaisvaikuttavuuden näkökulmasta. Siinä tavoitteena on selvittää mitkä ovat olleet strategian painopistealueet, millä euromäärällä on ollut tarkoitus tukea mitäkin aluetta ja millaisilla

prosenttiosuuksilla ne ovat suhteutuneet kokonaisrahoituksen määrään. Tavoitteita verrataan tähän mennessä saatuihin tuloksiin. Arvioinnin toisessa osiossa arvioidaan tarkemmin myönnettyjen yritystukien tuloksellisuutta. Arviointi on väliarviointia, jonka motiivit ovat niin formatiiviset kuin summatiiviset. Arviointi toteutetaan ulkoisena arviointina ja se tulee yhdistyksen käyttöön. Se tuo yhdistykselle arvokasta tietoa toiminnasta sekä tarpeellisuudesta.

Arviointimenetelminä käytetään valmiin tilastollisen aineiston dokumenttianalyysiä sekä teemahaastatteluja. Dokumenttianalyysi sopii tutkimusmenetelmänä tutkimuksen ensimmäiseen osaan, koska tarkoituksena on käyttää yhdistyksen valmiiksi kokoamaa tilastollista aineistoa hankehakemuksiin ja -määriin liittyen. Dokumentin avulla selvitetään, vastaako toteutus asetettuja tavoitteita. Valmiin dokumentin analysointiin käytetään sisällön erittelyä, jossa valmiista aineistosta erotellaan tutkimuksen kannalta olennaiset tiedot sekä tuotetaan niistä uusi, tutkimuksen kannalta olennainen dokumentti. Lisäksi haastatellaan hallituksen edustajia, jotta saadaan heidän näkemyksensä strategian toteuttamisesta. Tutkimuksen toinen osio toteutetaan teemahaastatteluin. Haastatteluiden avulla selvitetään tuetuilta yrityksiltä rahoituksen tarpeellisuutta, arvoa ja sen turvin saatuja tuloksia. Haastattelujen analysointi toteutetaan sisältöanalyysillä.

### **2.3 Opinnäytetyöprosessin kuvaus**

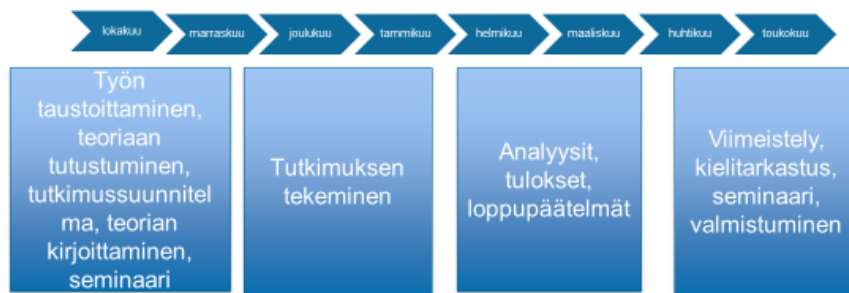
Tutkimusprosessi jakautuu viiteen eri osaan; ideataso, sitoutuminen, toteuttaminen, kirjoittaminen ja tiedottaminen. Kahdella ensimmäisellä tasolla tehdään tärkeät päätökseen tutkimukseen liittyen. Ideatasolla päätetään tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset ja tavoitteet. Näiden pohjalta valitaan tutkimusmenetelmä, teoreettinen viitekehys sekä tutkimusaineiston analysointitapa. Sitoutumisvaiheessa tehdään tutkimussuunnitelma. Toteuttamisvaiheeseen liittyy aineistonkeruu, analyysi ja tulkinta, kirjoittamisvaiheessa tuotetaan tutkimusteksti. (Vilkkä 2007, 43.)

Opinnäytetyöprosessi lähti käyntiin jo loppukeväällä 2019, jolloin kysyin aiheetta koululta. Kävi ilmi, että Veej jakaja ry oli pyytännyt oppimistehtävän tai opinnäytetyön tekemistä liittyen heidän kehittämisstrategiaansa. Olin yhtey-

dessä yhdistykseen ja kesällä 2019 kävimme sähköposti- sekä puhelinkeskustelua sekä taustoitimme työn aihetta. Yhdistys ja koko Leader-toiminta oli minulle uutta ja vaati heti alkuun jo toimintaan perehtymistä kokonaiskäsityksen saamiseksi. Työn aihe vaikutti kuitenkin mielenkiintoiselta, joten päätin tarttua haasteeseen. Toiveenani oli myös, että täysin uuteen asiaan perehtyminen toisi hyötyä cv:heni sekä mahdollistaisi uusia työhaasteita tulevaisuudessa.

Kuva 1 kuvaa opinnäytetyöprosessia aikajanana. Varsinainen työ lähti liikkeelle syksyllä 2019 työn taustoittamisella ja aiheeseen tutustumalla.

## Opinnäytetyön aikataulu



Kuva 1. Opinnäytetyöprosessin eteneminen

Ensimmäinen tapaaminen Veej´jakaja ry:n toiminnanjohtajan kanssa oli lokakuun alussa 2019. Tällöin vielä käytiin läpi heidän toimintaansa ja päästiin rajaamaan työtä. Tutkimussuunnitelman sekä teorian kirjoittamisen aloitin samaan aikaan, koska se auttoi minua perehtymään aiheeseen ja jäsenetelemään sitä. Se myös joudutti prosessia. Tutkimussuunnitelman esitin marraskuun lopulla. Teoriaosuus valmistui tammikuun 2020 aikana. Tällöin myös aloitin tutkimuksen teon.

Tutkimus koostui dokumenttianalyysistä sekä kahdesta haastattelusta. Tutkimus toteutettiin helmi-maaliskuun aikana. Tämän jälkeen aloitettiin tulosten kirjaaminen, analysointi sekä johtopäätösten kirjoittaminen. Työ valmistui suunnitellussa aikataulussa.

### **3 MAASEUDUN KEHITTÄMISEN RAHOITUS**

Euroopan Union myöntää jäsenvaltioilleen tukea maaseudun kehittämiseen maaseudun kehittämisen maatalousrahastosta. Tästä käytetään myös nimeä maaseuturahasto. Se on yksi EU:n rakenne- ja investointirahastoista. Tuki myönnetään seitsenvuotiskaudeksi. Tällä hetkellä on menossa ohjelmakausi 2014–2020. Euroopan Unioni asettaa kehitysohjelman vaatimukset EU komission täytäntöönpanoasetuksessa maaseudun kehittämisestä 1305/2013, mutta jokainen jäsenmaa laatii oman maaseudun kehittämisohjelmansa vastaamaan omia tarpeitaan. (Maaseutuverkosto 2019c.) Suomessa maa- ja metsätalousministeriö laatii maaseudun kehittämisohjelman alueellisten ELY-keskusten tekemien omien alueidensa maaseutustrategioiden pohjalta. Maaseudun kehittämisohjelman laatimisen lisäksi se toimii maaseuturahaston hallintoviranomaisena sekä vastaa ohjelman toimenpiteiden suunnittelusta, lainsäädännöstä, rahoituksesta ja jaosta alueille. (Maaseutuverkosto 2019a.) Suomessa on kaksi kehittämisohjelmaa; Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma sekä Ahvenanmaan maaseudun kehittämisohjelma. (Maaseutuverkosto 2019c.)

Seuraavaksi tarkastellaan EU komission täytäntöönpanoasetusta, Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmaan sekä Etelä-Savon ELY-keskuksen maaseutustrategiaa, jotka ohjaavat myös Veej´jakaja Ry:n kehittämisstrategiaa.

#### **3.1 EU komission täytäntöönpanoasetus maaseudun kehittämisestä 1305/2013**

EU komission täytäntöönpanoasetuksessa määritellään jäsenvaltioille ne säännöt ja ehdot, joilla ne voivat saada Euroopan maaseudun kehittämisen maatalous rahastosta maksettavia tukia. Asetuksessa määritellään maaseudun kehittämisen strategiset sisällöt sekä maaseudun kehittämisessä hyväksyttävät toimenpiteet. (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) N:o 1305/2013, 12.)

Täytäntöönpanoasetuksen viidennessä artiklassa on kerrottu kuusi yhteistä tavoitetta, joista jokainen maa valitsee vähintään neljä, jotka sisältyvät omaan ohjelmaansa. Ohjelmakaudelle 2014–2020 asetettu tavoitteet ovat

1. *tietämyksen siirron ja innovoinnin edistäminen maa- ja metsätaloudessa sekä maaseudulla*
2. *maatilojen elinkelpoisuuden ja kilpailukyvyyn parantaminen kaikenlaisessa maataloudessa kaikilla alueilla sekä innovatiivisen maataluteknologian ja kestävän metsänhoidon edistäminen*
3. *elintarvikeketjun organisoitumisen edistäminen mukaan lukien maataloustuotteiden jalostus sekä kaupan pitäminen, eläinten hyvinvointi ja maatalouden riskienhallinta*
4. *maa- ja metsätalouteen liittyvien ekosysteemien ennallistaminen, säilyttäminen ja parantaminen*
5. *voimavarojen tehokkaan käytön sekä vähähiiliseen ja ilmastoa säästävään talouteen siirtymisen edistäminen maatalous-, elintarvike- ja metsäsektoreilla*
6. *sosiaalisen osallisuuden, köyhyyden vähentämisen ja taloudellisen kehityksen edistäminen maaseudulla.* (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) N:o 1305/2013, 14.)

Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelmaan 2014–2020 on valittu tavoitteet 1, 2, 4, 5 ja 6 (Maa- ja metsätalousministeriö 2019b, 113–115).

Lisäksi täytäntöönpanoasetuksen kahdeksannessa artiklassa määritellään jokaiseen maaseudun kehittämissuunnitelmaan sisällytettävät asiat, arviot ja analyysit sekä ohjeistetaan, että jäsenvaltioiden on toimitettava maaseutusuhjelmansa komission hyväksyttäväksi. (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) N:o 1305/2013, 15–17.)

### **3.2 Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelma 2014–2020**

Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelman tarkoitus on maaseudun kasvun ja kehityksen tukeminen tuottaen samalla hyvinvointia koko Suomelle. Ohjelmakauden 2014–2020 strategiset pääpainopistealueet ovat

1. *biotalouden edistäminen, jonka seurauksena maataloutta harjoitetaan taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäväällä ja eettisesti hyväksyttävällä tavalla*
2. *maaseudun elinkeinoja monipuolistaminen ja työllisyyden parantaminen kehittämällä yritysten kilpailukykyä, uutta yrittäjyyttä ja yritysten verkostoitumista*
3. *lisätä maaseudun elinvoimaa ja elämänlaatua vahvistamalla paikallista omaehtoista toimintaa.* (Maa- ja metsätalousministeriö 2019b, 112.)

Maaseudun kehittämisohjelmasta hyötyvät niin alueen maatalousyrittäjät, asukkaat kuin yrityksetkin. Maatalousyrittäjille maksetaan tukia, kun heidän toimintansa ottaa huomioon ympäristön vaatimukset. Maaseutuohjelman investointi-, yritys- ja hanketuilla sekä ympäristö- ja luomukorvausten kautta edistetään ympäristöasioita sekä kehitetään luonnonmukaista tuotantoa. Lisäksi maaseutuohjelma sisältää neuvontaa ja koulutusta maatalousyrittäjille muun muassa eläinten hyvinvointiin tai ympäristöasioiden osaamiseen. Rahoitusta on mahdollista saada myös kilpailukykyä lisääviin hankintoihin. (Maa- ja metsätalousministeriö 2019c.)

Yritykset voivat hakea tukia liiketoiminnan aloittamiseen, monipuolistamiseen ja kasvattamiseen. Tukia myönnetään niin markkinointiin, tuotekehitykseen kuin kansainvälistymiseen. (Maa- ja metsätalousministeriö 2019c.)

Alueen asukkaat taas voivat hakea avustusta oman alueensa kehittämiseen, jotta se olisi viihtyisämpi ja palveluita olisi saatavilla paremmin. Tukea voi esimerkiksi saada laajakaistayhteyksien parantamiseen. Rahoitusta myönnetään myös alueen toimijoiden yhteistyössä tehdyille hankkeille. (Maa- ja metsätalousministeriö 2019c.)

Maaseudun kehittämisohjelmassa on määritetty ohjelmakaudelle kuusi tavoitetta

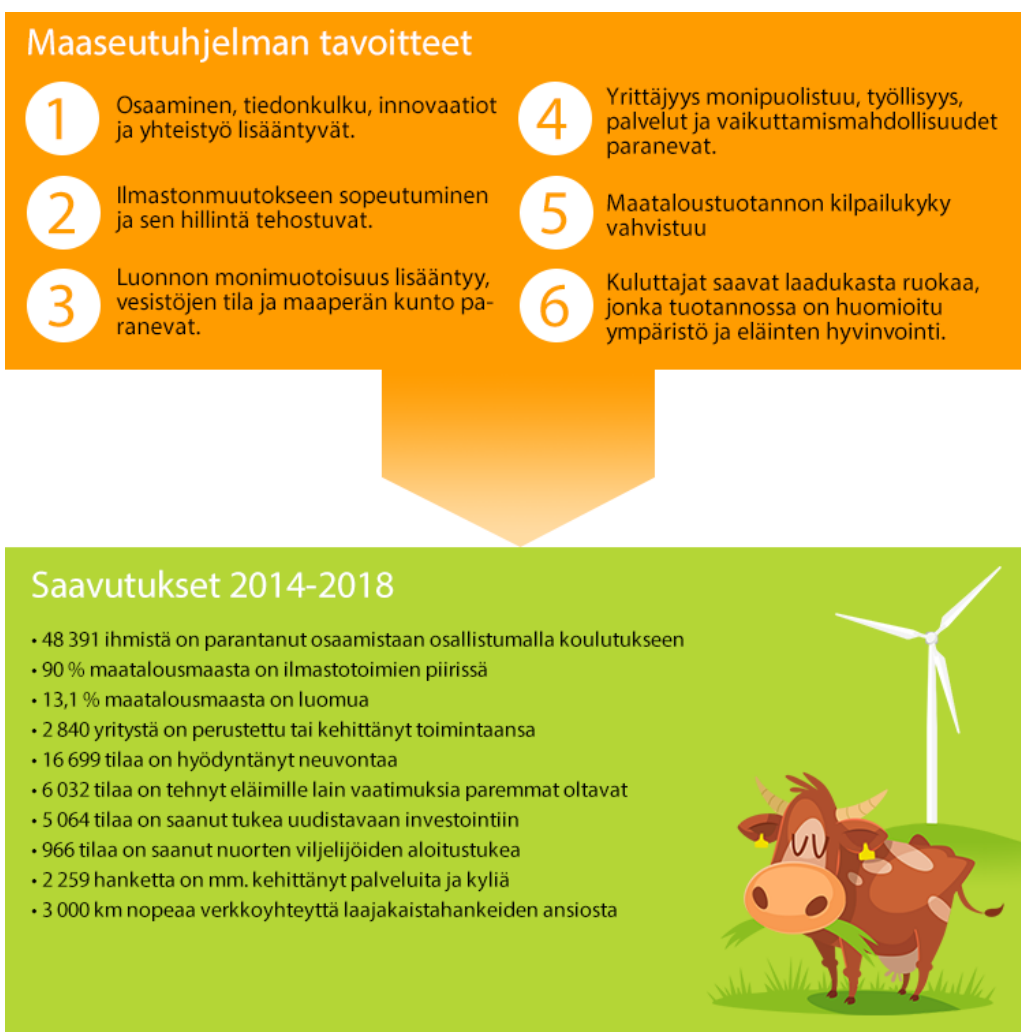
1. *osaamisen, tiedonkulun, innovaatioiden ja yhteistyön lisääntyminen*



*ilmastonmuutokseen sopeutuminen ja sen hillinnän tehostaminen*

2. *luonnon monimuotoisuuden lisääntyminen sekä vesistöjen tilojen ja maaperän kunnan parantaminen*
3. *maaseudun yrittäjyyden monipuolistuminen, työllisyyden, palvelujen ja vaikuttamismahdollisuuksien parantuminen*
4. *maataloustuotannon kilpailukyvyä vahvistaminen*
5. *ympäristön ja eläinten hyvinvoinnin huomioiminen tuotannossa, jotta kuluttajat saisivat laadukasta ruokaa. (Maa- ja metsätalousministeriö 2019b, 112–113.)*

Kuvassa 2 on määritelty tavoitteet sekä annettu esimerkkejä saavutuksista, joita on saatu aikaan vuoden 2018 loppuun mennessä.



Kuva 2. Maaseutuhjelman tavoitteet ja saavutukset 2014-2018 (kuvakaappaus: Maaseutuverkosto 2019f)

Maaseudun kehittämisohjelman kautta on haettavissa erilaisia tukia yhteensä yli 8 miljardia euroa. Noin puolet näistä on EU:n maaseuturahaston tukia, loput ovat Suomen maksamia kansallisia tukia, jotka koostuvat valtion ja kuntien varoista. Lisäksi käytetään myös yksityistä rahoitusta, joka voi olla yrittäjän säästöjä, pankkilainaa tai vaikka talkootoimintaa. Kuvassa 3 näkyy, minkälaisiin toimenpiteisiin maaseuturahaston tukia on osoitettu sekä tuen osuudet euroissa. (Maaseutuverkosto 2019d.)

 <b>Toimenpiteet</b>		 <b>Tuki</b> milj. euroa
Koulutus ja tiedonvälitys		80
Neuvonta		29
Investoinnit fyysiseen omaisuuteen - josta kokonaan kansallinen lisärahoitus		1089 656
Tila- ja yritystoiminnan kehittäminen - josta kokonaan kansallinen lisärahoitus		378 67
Maaseudun palvelujen ja kylien kehittäminen		80
Ympäristökorvaukset		1656
Luonnonmukainen tuotanto		326
Luonnonhaittakorvaukset - josta kokonaan kansallinen lisärahoitus		3653 1785
Eläinten hyvinvointi		388
Yhteistyö ja innovaatiot (sis. EIP)		160
Leader		300
Tekninen apu		70
<b>Yhteensä</b>		<b>8 209</b>

Kuva 3. Maaseutuohjelman toimenpiteet (kuvakaappaus: Maaseutuverkosto 2019d)

Tukien maksatus on jaettu kuntien, ELY-keskusten sekä Leader-toimintaryhmien kesken. Kunnilta haetaan maksusitoumukset ympäristö- ja luonnonhaittakorvauksiin sekä eläinten hyvinvointikorvauksiin, paikalliset ELY-keskukset rahoittavat maatilayrittäjien ja muiden maaseudulla toimivien yritysten tuotannollisia ja ei-tuotannollisia investointeja sekä myöntävät muiden kuin maatilayritysten perustamis- ja investointitukia. Ne myös tukevat alueensa kehittämishankkeita. Leader-toimintaryhmät rahoittavat kehittämisstrategioidensa

mukaisia hankkeita ja yritysten investointeja. Maaseudun kehittämissuunnitelmassa on Leader-toimintaan osoitettu 300 miljoonaa euroa. (Maa- ja metsätalousministeriö 2019c.)

### 3.3 Etelä-Savon maaseudun kehittämissuunnitelma 2014–2020

Etelä-Savon ELY-keskus on laatinut yhdessä alueen muiden maatalouden kehittämisessä mukana olevien tahojen kanssa maaseudun kehittämissuunnitelman. Suunnitelma sisältää maaseutustrategian, joka antaa yhteisen suuntaviivan alueen maaseudun kehittämiseksi. Strategissa määritelty visio on, että Etelä-Savon maaseutu on vuonna 2020 ihmisläheinen ja innostava sekä ennakkoluuloton edelläkävijä laadukkaassa sinivihreässä taloudessa. Tarkoitus on hyödyntää ekologista taloutta sekä alueen vesistöjä ja kalakantoja. Strategian pääpainopistealueet ovat

1. *maaseudun elinvoimaisuutta lisäävien rakenteiden vahvistaminen*
2. *ihmisten hyvinvoinnin parantaminen maaseudulla*
3. *maaseudun elinkeinojen kehittäminen.* (Etelä-Savon ELY-keskus 2019, 1.)

Kehittämistavoitteet sekä toimenpiteet Etelä-Savon maaseudun kehittämissuunnitelmassa 2014–2020 on jaettu kolmeen erilaiseen hankekantaan; maatalouden ja maaseudun muiden yritysten kehittäminen, kehittämishankkeet ja yleishyödylliset investointihankkeet sekä ympäristöhankkeet ja eräät muut kehittämishankkeet. Kaikkien hankekantojen mukana kulkee strategian pääpainopistealueet.

Maatalouden ja maaseudun muiden yritysten kehittämistavoitteeksi on kirjattu luonnonmukaisen tuotannon kasvattaminen ja lähituotteiden tarjonnan laajentaminen ja lisääminen muun muassa ammattikeittäisiin ja vientiin. Paikallisten tuotteiden, niin marjojen, käsityöiden kuin elintarvikkeidenkin, tuotannon kehittäminen ja markkinointi alueen vakituisille ja vapaa-ajanasukkaille sekä matkailun käyttöön. Paikallisia yrittäjiä tuetaan liiketoiminnan innovaatioiden kehittämisessä sekä autetaan kehittämään ja uudistamaan toimintaa verkostoitumista unohtamatta. Yhtenä tavoitteena on myös tukea taloudellisesti kannattavien maatilojen sekä muiden maaseudulla toimivien yritysten jatkuvuutta muun

muassa rahoittamalla sukupolvenvaihdoksia ja innostamalla nuoria yrittäjyyteen sekä korostamalla kehityksessä asiakaslähtöisyyttä. Vientiosaaminen, erityisesti venäläisiin asiakkaisiin, nousee yhdeksi tavoitteeksi. (Etelä-Savon ELY-keskus 2019, 3–4.)

Kehittämishankkeiden ja yleishyödyllisten investointihankkeiden tavoitteet ovat hyvin saman tyyliisiä kuin maatalouden ja maaseudun yritysten tavoitteet. Tavoitteissa korostuu nuorten työllistyminen yrittäjiksi, osaamisen kehittäminen lähi- ja luomutuotannossa, uusiutuvien energiamuotojen kuten metsien hyödyntäminen puunjalostukseen ja puuenergian tuotantoon sekä erilaisten matkailuun liittyvien palveluiden tuottamisen ja markkinoinnin kehittäminen. Tavoitteena on myös koulutuksella ja tiedottamisella edesauttaa metsätilojen sukupolvien vaihdosten edistämistä ja aktivoida metsätilojen omistajia metsänhoitoon. Kylien kehittämisessä pitää ottaa huomioon niin vakituisten kuin vapaa-ajan asukkaiden ja monipaikka-asukkaiden tarpeet. (Etelä-Savon ELY-keskus 2019, 5–7.)

Ympäristönhoidon ja eräiden muiden kehittämistoimenpiteiden tavoitteiksi on asetettu maataloudesta johtuvan ympäristökuormituksen vähentäminen, luonnon monimuotoisuuden säilyttäminen ja lisääminen sekä ympäristöstä huolehtiminen ja sen tilan parantaminen ja ekologisen tuotannon edistäminen. (Etelä-Savon ELY-keskus 2019, 8–10.)

#### **4 MAASEUTUYRITYKSEN KEHITTÄMINEN**

Maaseutuyritys on maaseutuymäristössä toimivaa yritystoimintaa (Mäkinen 2004, Puupponen 2009, 44 mukaan) ja sen liiketoiminnan kehittämiseen pätee samat säännöt kuin kaupunkialueellakin toimiville yrityksille. Liiketoiminnan pitää olla kannattavaa, sen täytyy olla tehokasta ja tuottavaa. Maa- ja metsätalousministeriön mukaan noin 40% Suomen yrityksistä toimii maaseudulla. Kolmannes näistä yrityksistä harjoittaa muuta kuin perinteistä maataloutta. (Maa- ja metsätalousministeriö 2019d.) Rantamäki-Lahtinen (2002) jakaa maaseudulla toimivat yritykset kolmeen ryhmään. Ensimmäinen on perustuotantotilat, joilla harjoitetaan perinteistä maa- ja metsätaloutta. Toinen on monialaiset maatilat, joissa on maatalouden ohella muutakin yritystoimintaa. Yritystoiminta perustuu joko perheen käytettävissä oleviin resursseihin tai

osaamiseen, ja sen on tarkoitus tuoda lisätuloa. Viimeinen ryhmä on muut maaseutuyritykset, joka voi pitää sisällään mitä tahansa yritystoimintaa ja toimii maaseudulla tai sieltä käsin. (Puupponen 2009, 44.)

Tällä vuosituhannella myös Euroopan Unionissa on alettu korostamaan pienyrittäjyyden tärkeyttä. Eurooppa-neuvosto hyväksyi vuonna 2000 pienyrityksiä koskevan eurooppalaisen peruskirjan. Sen mukaan pienyrityksillä on keskeinen rooli Euroopan kilpailukyvyyn, innovaation ja työllisyyden kehittämisessä. Siinä mainitaan, että pienyritykset ”ovat tärkeitä työpaikkojen luoja, niissä syntyy liikeideoita, ja ne vievät innovaatiota, työllisyyttä ja sosiaalista ja paikallista integraatiota eteenpäin.” Peruskirja pohjautuu ajatukselle ”etusija pienille”. Sen tarkoitus on ohjata Euroopan komission ja sen jäsenvaltioiden yrityspoliittikkaa edistämään pienyrityksiä poistamalla niiden kehitystä haittaavia tekijöitä ja keventämään lainsäädäntöä. (Pienyrityksiä koskeva eurooppalainen peruskirja ja täytäntöönpanokertomus 2002, 4–7.)

Tässä luvussa tarkastellaan yrittäjyyttä maaseudulla, julkisen rahoituksen vaihtoehtoja maaseutuyritysten kehittämisessä sekä tututustaan tarkemmin Leader-rahoitukseen maaseutuyritysten kehittämisen rahoittajana.

#### **4.1 Maaseutuyrittäjyys**

Yritystoiminnalla ja yrittäjyydellä on pitkät perinteet maaseudulla, koska palkkatöitä ei ole ollut tarjolla. Pitkien välimatkojen ja harvan asutukset vuoksi maaseudun yritykset ovat usein pieniä, yhden ihmisen tai perheen työllistäviä yrityksiä. Yritystoiminnan lähtökohtana on ollut oman perheen toimeentulo, ei liiketoiminnan kasvu. Monet maaseudun yrittäjät ovatkin tapayrittäjiä, jotka aloittavat aina uuden yrityksen lopetettuaan vanhan. (Kuhmonen & Niittykangas 2008; 79, 82.)

Kuhmonen kuvaa artikkelissaan Maaseudun uudistuminen ja yrittäjyys-tutkimusmetodologisia pohdintoja (2010) yrittäjyyttä projektiksi, joka on riippuvainen taloudesta, ihmisistä ja instituutioista, ja jonka tunnusmerkkejä ovat uutuus ja riski. Hänen mukaansa yrittäjyys on ”*riskipitoisen ja uutta tuottavan projektin käynnistämistä, johtamista, omistamista ja lopettamista*”. Hän ei kuvaa yrittäjyyttä ammattina vaan Schumpeterin (1934) luovan tuhon teorialla,

jossa vanhat yritykset ja tuotteet katoavat pikkuhiljaa uusien tuottavampien tieltä. Yritysten täytyy reagoida muuttuvaan markkinatalouteen etsimällä uusia markkinoita sekä kehittämällä uusia tuoteominaisuuksia tuomaan suurempaa lisäarvoa kuluttajille. Schumpeterin mukaan yrittäjien taloudellisen menestyksen takana on innovaatiot, jotka saavat markkinat epätasapainoon. Tämä taas vaikuttaa yrityksiin nopealla kasvulla. Mutta tämä on vain tilapäistä, aina seuraa uusi muutos taloudessa ja tarvitaan uusia innovaatiota. (Saari 2006; 58, 64.)

Kirjassa Maaseudun tulevaisuus- ajattelun käsikirja Kuhmonen ja Niittykangas (2008, 79) kuvaavat yrittäjyyttä Schumpeterin lisäksi myös Kirznerin (1973) teoriolla. Siinä yrittäjä etsii uusia mahdollisuuksia aktiivisesti tarkastelemalla kysyntää ja tarjontaa. Teorian keskiössä on valppaus. Yrittäjä on valpas näkemään uusia mahdollisuuksia ja toimimaan toisin kuin muut. Hän luo ja omaksuu uusia innovaatioita.

Maaseudun liiketoimintalähtöistä ajattelua kuvaa hyvin elinkaarimalli, jossa uusi tuotanto alkaa ja kasvaa, kunnes saavuttaa enimmäislaajuutensa. Tämän jälkeen se taantuu tai uusiutuu jatkuen taas uuden tuotannon alkamisena, kasvamisena jne. Yritystoiminta on yleisesti ottaen ollut hyvin tarvelähtöistä. Paikallisen väestön vähenemisen seurauksena onkin kehitettävä uusia näkökulmia liiketoimintaan. (Kuhmonen & Niittykangas 2008, 70–71.)

Vallalla olevat globaalit megatrendit koskettavat myös Suomen maaseutua. Teknologian kehittyessä syntyy uusia palveluita ja tuotteita. Tuotannon alueellinen liikkuvuus ja palveluiden merkitys kasvaa. Yksilöllisyydellä on yhä isompi merkitys. Ympäristöön liittyvät asiat tulevat tärkeämmiksi ja monikulttuurisuus tulee olemaan yhä isommassa roolissa. (Kuhmonen & Niittykangas 2008, 46–47.)

Lipiäisen (2001, 325–333) mukaan ihmisen luonnollinen kaipuu menestykseen ja kasvuun ohjaa myös liiketoimintaa. Liiketoiminnan kasvattamiseen liittyy myös paljon riskejä, joten onkin tarkkaan harkittava, onko tärkeämpää kasvat-  
taa markkinaosuutta vai voittoa. Tutkimusten mukaan monen yrityksen menestyksen takana on markkinaosuuden kasvattamisen sijaan voiton kasvattaminen. Aina ei ole järkevää lähteä valloittamaan uusia, globaaleja markkinoita

vain ostovoiman kasvun toivossa. Joskus on kannattavampaa pysyä paikallisuudessa ja voittaa markkinat nopeilla toimituksilla ja kommunikoinnilla. Lopullisessa tilanteessa asiakas määrää yrityksen menestyksen, ei tuote.

Pienten yritysten kehittämisen kulmakivenä toimiikin hyvin teoria pienuuden ekonomiasta, jossa asiakaskeskeisyys on keskiössä. Sen etuja ovat mahdollisuus asiakkaan yksilölliseen palvelemiseen, asiakaslähtöiseen tuote- ja palvelukehitykseen, mahdollisuus moniosaamiseen, ruohonjuuritason päätöksentekoon, joustavaan reagointiin, mahdollisuus luovuuteen sekä joustavaan ja asiakaslähtöiseen toimintaan, joka johtaa tuottavaan, tehokkaaseen ja toimivaan työympäristöön. (Lipiäinen 2001, 324.)

Forsman (2008, 606–612) tukee tätä ajatusta artikkelissaan. Hänen mukaansa pienyritykset ovat usein ketterämpiä, persoonallisempia, itsenäisempiä sekä lähempänä asiakasta, joten muutokset tuotteisiin tai palveluihin ovat helpompia toteuttaa ilman suurempaa byrokratiaa. Hän kuvailee kehitystä projektiksi, joka kuitenkin vaatii taakseen kunnollisen kehityssuunnitelman. Yrittäjällä on oltava ajatus yrityksen kehittämisestä, mutta suunnitelmaa on helpompi muokata yrityksen pienuuden vuoksi, mikäli huomataan markkinoissa tai asiakaskäyttäytymisessä muutoksia ja toisenlaisia tarpeita.

Kilpailukyvyn säilyttämisen takana on kuitenkin ennen kaikkea hyvä liiketoimintaosaaminen. Yrittäjän täytyy osata analysoida ja ennakoida toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, hänen täytyy osata johtaa niin itseään kuin yritystään sekä hallita muutosprosesseja ja ristiriitoja. Jokaista yritystä kohtaa jossain vaiheessa taantuma. Tällöin yrityksen on pystyttävä hallitsemaan kohdaloaan. Muutostilanteessa yrityksen johtajat ovatkin keskiössä ja heidän on pystyttävä ennakoimaan, ja näkemään hyvissä ajoin uudet mahdollisuudet. Heidän on osattava muuttua, välttää uhkia ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia. Yrittäjän on osattava sopeutua, sillä kaikkeen hän ei voi itse vaikuttaa. (Hautamäki 2000, 71.)

Hautamäen (2000, 72–88) tutkimuksessa maaseudun menestystekijöistä yritysten menestyksen takana olivat ensisijaisesti hyvä yrittäjäpersoonaa ja tiimi. Hänen mukaansa yrittäjältä tarvitaan uskoa itseensä ja menestykseen sekä

valmiutta tehdä ratkaisuja sen saavuttamiseksi. Hänen on nähtävä tulevaisuuteen sekä tiedettävä tavoitteet ja suunnat mihin yritystä johdetaan. Yhteinen visio auttaa saavuttamaan tavoitteet. Johtajan on oltava uskottava, rehellinen ja aito, jotta henkilökunta haluaa seurata häntä.

Tutkimuksessa toisena menestystekijänä oli tuote. Tämä vaatii markkinoiden tuntemista, jotta tuodaan oikeanlainen tuote markkinoille oikeaan aikaan. Huipputuotteen takana on aina tuotekehitys. (Hautamäki 2000, 88–93.)

Kolmanneksi menestystekijäksi Hautamäki (2000, 93–95) nostaa osaavan ja pysyvän henkilökunnan. Yrityksen osaaminen on siellä työskentelevässä henkilökunnassa ja ilman osaavaa henkilökuntaa uudet innovaatiot eivät ole mahdollisia. Hautamäki nostaa esiin niin koulutuksen merkityksen kuin hyvän työyhteisön kehittämisen sekä viihtyisän ja turvallisen työympäristön vaalimisen.

Neljäs menestystekijä on verkostoituminen. Kilpailun sijaan yritykset voivat tehdä yhteistyötä esimerkiksi markkinoinnissa, hankinnoissa ja myynnissä. Verkostoitua kannattaa joko saman henkisten tai toisiaan täydentävien yritysten kanssa. Verkostoitumisella voidaan kasvattaa kilpailukykyä, saavuttaa sellaisia resursseja, joita itsellä ei ole ja jakaa riskejä. Etenkin maaseutu yrityksissä verkostoitumisella on tärkeä merkitys. Maaseudun teollisuusyritykset ovat tyypillisesti olleet suuryritysten alihankkijoita. Suuryrityksien kilpailuttaessa alihankkijoitaan oman kilpailukyvyn parantumisen toivossa, on pienyrittäjien joko laajennettava toimintaansa kapasiteettialihankkijaksi tai alettava sopimusvalmistajaksi. Tällaisissa tuotantoketjuissa kukin yritys voi panostaa omaan osaamiseensa ja näin olla osa suurta kokonaisuutta. Näiden neljän menestystekijän jälkeen Hautamäen tutkimuksessa nousevat hyvät asiakassuhteet, ekologisuus sekä kansainvälistyminen. (Hautamäki 2000, 95–99.)

Edellä mainitut menestystekijät kuvaavat menestystä pitkällä aikavälillä ja kokonaisuutena, mutta yrittäjän on nähtävä yksittäiset tekijät osana suurempaa kokonaisuutta. Hautamäen mukaan (2000, 102–106) menestyksen takana on yksinkertaisesti se, että on oltava parempia kuin muut.

2020-luvulla liiketoiminnan kehittämisestä puhuttaessa ei voida unohtaa digitalisoitumista ja digitalisaatiota. Digitalisaatio on liiketoiminnan uudistamisen



väline, jolla haetaan ensisijaisesti kilpailuetua ja ajan hermoilla pysymistä. Digitalisoitumisella tarkoitetaan yksittäisen palvelun, asian tai esineen muuttamista digitaaliseen muotoon. Digitalisaatiolla taas tarkoitetaan sitä, kun digitalisointi muuttaa niin yhteiskunnan rakenteita, ihmisten käyttäytymistä kuin markkinoita. Digitalisaatio on muuttanut asiakkaiden tapa ostaa, hankkia tietoa, kuluttaa palveluja, jakaa kokemuksia, vaihtaa mielipiteitä ja kommunikoida. Yritysten on opittava asiakkaiden tavoille. Asiakas määrää missä, miten ja milloin hän haluaa asioida, jos yritys ei pysty vastaamaan hänen tarpeisiinsa, löytyy jostain päin maailmaa toinen yritys, joka pystyy. Digitalisaatio on laajentanut yritysten kilpailukentäksi koko maailman. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Yksittäisen yrityksen kohdalla digitaalisuus tarkoittaa esimerkiksi siirtymistä verkkomyyntiin, tuotteiden muuttamista digitaaliseen muotoon tai pääasiallisen markkinointikanavan muuttamista verkkoon. Digitalisaation avulla yritys voi kasvattaa kannattavuuttaan, tehostaa ja parantaa toimintaansa ja laatua tuotteen parempaa asiakaskokemusta pienemmillä kustannuksilla. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Hautamäen (2000) tutkimuksessa mainitut menestystekijät ovat kivijalkana yrityksen menestykseen. Jotta digitalisaatiota voidaan hyödyntää, tarvitaan yrittäjäpersoonaa, joka näkee digitalisaation mahdollisuutena liiketoiminnan kasvattamiseen ja uusien innovaatioiden kehittämiseen, lisäarvoa asiakkaille tuotava tuote sekä osaava ja pystyvä henkilökunta, joka taitaa digitalisoitumisen ja uudet teknologiat.

#### **4.2 Julkiset yritystuet maaseutuyritysten kehittämisen rahoittajina**

Yritystoiminnan menestymisen takana on myös sen kannattavuus ja tuottavuus. Yrittäjällä itsellään oltava pääomaa, mutta lisäksi hän tarvitsee mitä todennäköisimmin taakseen myös ulkopuolista rahoitusta. Toiminnan perustamiseen ja kehittämiseen on olemassa iso joukko erilaisia vaihtoehtoja aina takaisinmaksettavista pankkilainoista pääomaa sijoittaviin business-enkeleihin. Tässä luvussa käsitellään maaseudulla toimivien yritysten kehittämisen tukemista maaseuturahaston julkisella rahalla. Maanviljelijöiden tuet on rajattu pois.

Maaseudulla toimivien yritysten toimintaa tuetaan EU:n maaseuturahastosta Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelman kautta. Tukea haetaan joko paikalliselta ELY-keskukselta tai Leader- toimintaryhmältä, jotka ovat saaneet rahaa maaseuturahastosta jaettavaksi oman alueensa kehittämiseen. Tukien kohdentumiseen vaikuttavat ELY-keskusten ja Leader-ryhmien omat kehittämissuunnitelmat ja -strategiat. Rahoitukset ovat tarkoitettu niin alueen uusille, aloitteleville yrityksille kuin toimintaansa kehittäville tai uudistaville yrityksille. Tuensaannin ehtona on, että yritys toimii paikallisella maaseutualueella, mutta ei edellytä yhteyttä maatilatoimintaan. Yritysten tuki vaihtoehtot ovat perustamistuki, investointituki sekä investoinnin toteutettavuustutkimukseen maksettava tuki. (ELY-keskus 2019b.)

Perustamistuki on tarkoitettu yritystoiminnan käynnistämiseen niin uusille yrityksille kuin jo olemassa oleville yrityksille, mikäli he aloittavat täysin uudenlaisen yrityksen. Sitä voi saada perustamissuunnitelman mukaisiin toimenpiteisiin esimerkiksi tuotekehitykseen, tuotannon pilotointiin, markkinointisuunnitelmaa varten ja koemarkkinointiin. Tuen edellytys on toimiva liiketoimintasuunnitelma. (Ruokavirasto 2019.)

Investointituella tuetaan myös aloittelevia ja toiminnassa olevia yrityksiä. Sitä voi saada esimerkiksi laitteiden, ohjelmien ja tuotantotilojen hankkimiseen. Investoinnilla täytyy olla merkitystä kasvulle ja kehittymiselle. Yrityksen koko ja sijainti vaikuttavat tuen määrään. (Ruokavirasto 2019.)

Investointien toteutettavuustutkimukseen saatava tuki on asiantuntijapalveluihin tarkoitettu. Tukea saa, kun yritys haluaa selvittää, onko joku investointi järkevä. Sen edellytys ei ole investoinnin toteutuminen. (Ruokavirasto 2019.)

### **4.3 Leader-toiminta**

Leader-lyhenne tulee ranskankielisistä sanoista "Liason Entre Actions de Développement l'Economie Rurale" ja tarkoittaa suomeksi "yhdyssiteet maaseudun talouden kehittämiseen tähtäävien toimien välillä" (Maa- ja metsätalous-

ministeriö 2019a.) Leader- toimintaa on EU:n laajuista ja Suomessa sitä on ollut vuodesta 1996 EU:seen liittymisen myötä. Toiminnan periaatteet on kuvattu kuvassa 4.



Kuva 4. Leader-periaatteet (kuvakaappaus: Maaseutuverkosto 2019b)

Toiminta tapahtuu aina alhaalta ylöspäin. Se on monialaista, alueellista toimintaa. Tarkoitus on olla paikallinen kumppani maaseudun yrityksille ja yhdistyksille sekä auttaa asukkaita alueensa kehittämisessä sekä alueiden välisessä että kansainvälisessä verkostoitumisessa. Suomessa toimii tällä hetkellä 54 Leader-ryhmää, joiden tarkoitus on kannustaa paikallisia asukkaita kehittämään omaa paikkakuntaansa, neuvoa ideoiden tuottamista kehittämishankkeiksi sekä rahoittaa niitä. Leader-ryhmät myöntävät rahoitusta maa- ja metsätalousministeriön hallinnoiman Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman kautta. Maa- ja metsätalousministeriö valitsee Leader-ryhmät sekä hyväksyy niiden paikalliset kehittämissuunnitelmat ja -strategiat sekä myöntää ryhmäkohtaisen rahoituksen. Tukien maksatuksesta ja valvonnasta vastaa Ruokavirasto. Se myös antaa tukiin liittyviä ohjeita ja laatii lomakkeita. Paikalliset ELY-keskukset antavat Leader-ryhmissä hyväksytyille hankkeille tai yritysrahoituksille viranomaispäätökset. (Maaseutuverkosto 2019b.)

### 4.3.1 Leader-rahoitus maaseudun kehittämisen välineenä

Leader-ryhmissä myönnettävät rahoitukset koostuvat EU:n, valtion ja kuntien myöntämistä tuista. Pääosa rahoituksesta koostuu kuitenkin EU:n maaseutu-rahastosta tulevan tuen kautta. Tämän takia suurin osa hankkeista onkin toteutettu maaseudulla. Rahoitusta voi hakea yleishyödyllisiin kehittämis- ja investointihankkeisiin sekä yrityshankkeisiin. Tukea myönnetään 20-90% kuluista. Leader-toiminnan perustana on, että paikalliset ovat asiantuntijoita ja heidän osaamistaan käytetään oman alueen kehittämiseen. He tietävät parhaiten mitä oma kotiseutua tarvitsee kehittyäkseen. (Leader-Suomi 2019b.)

Paikallisen kehittämisen tueksi tarvitaan kumppanuuden ja aktivoinnin lisäksi myös strateginen lähestyminen. Strategialla luodaan raamit yhteistyön, verkostoitumisen ja innovaatioiden helpottamiseksi. (Hyyryläinen & Rannikko 2000, 83). Leader-ryhmien toiminnan pohjana onkin kehittämisstrategia, joka kootaan yhdessä toiminta-alueen asukkaiden kanssa. Strategian pohjalta ryhmien hallitukset tekevät rahoitettavien hankkeiden valinnan. Hankkeiden tavoitteiden on tuettava kehittämisstrategian tavoitteita.

Peter F. Drucker kirjoittaa kirjassaan *Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen* (2008, 63–68), että yhdistys muotoiselta organisaatiolta tarvitaan neljä asiaa tuloksen aikaan saamiseksi. Nämä asiat ovat suunnitelma, markkinointi, ihmiset ja raha. Organisaatio tarvitsee hyvän suunnitelman, jolla strategia muutetaan tulokseksi. Strategian onnistumisen taustalla on myös hyvä markkinointi, jotta tarjottavaa palvelua tarvitsevat löytävät sen. Lisäksi tarvitaan hyvä rahoitusstrategia, jonka seuraaminen kuuluu johdon tehtäviin. Voittoa tavoittelemattoman organisaation raha ei ole sen omaa vaan saatua, joten on erityisen tärkeää valvoa, että se käytetään suunniteltuihin ja oikeisiin asioihin. Taustalle tarvitaan omistautuvat ja osaavat ihmiset.

Leader-ryhmien johdossa toimii toiminnanjohtajan lisäksi paikallisista koostuva hallitus. Hallitusten valinnassa käytetään kolmikanta periaatetta. Kolmikanta periaatteen mukaan hallituksen pitää muodostua tasaisesti paikallisten yhdistysten ja yritysten edustajista, paikallisen julkisen hallinnon edustajista sekä alueen asukkaista. Hallituksen jäsen voi toimia tehtävässään yhtäjaksoisesti

enintään kuusi vuotta. Yhdistysten jäsenet valitsevat hallituksen vuosikokouksessaan. Jäsenenä voi olla kuka tahansa alueen asukas, joka on liittynyt yhdistyksen jäseneksi. Jäsenenä on mahdollisuus asettua ehdolle hallitukseen. (Leader-Suomi 2019a.) Kolmikanta periaatteella on kehittämistyön tuloksellisuuden kannalta suuri merkitys. Sen avulla saadaan sitoutettua alueen toimijoita kehittämistyöhön eikä valta ole kokonaan yhden tahon käsissä. (Konsala 2013, 8.)

EU:n alueella toimivat Leader-ryhmät tekevät kansainvälistä yhteistyötä. Yhteistyön tekemisen lisäksi tarkoitus on saada oppia ja ideoita muista maista. Leader-ryhmillä on myös alueen nuorille kansainvälistä toimintaa. (Leader-Suomi 2019a.)

Hyyryläinen (2007, 11–13) on arvioinut Leader-metodin toimivuutta Suomessa osana Euroopan laajuista Leader-ohjelman väliarviointia vuonna 2006. Arvioinnissa ilmeni, että Leader-toiminnalla on saavutettu Suomessa hyviä tuloksia. Hyvien tulosten takana on Suomen pitkä ja vahva historia kansalais- ja yhdistystoiminnalla. Myös Suomen maaseudulla on ollut tavanomaista toimia paikallisesti ja omaehtoisesti. Leader-toiminnan levittyminen kattavasti koko Suomen alueelle otettiin heti EU:seen liittymisen myötä tavoitteeksi ja sitä on ajettu määrätietoisesti ja onnistuneesti eteenpäin. Suomessa on myös ymmärretty Leader-toiminnan ajaman paikallisuuden ja alhaalta ylöspäin periaatteen tärkeys ja sitä on vaalittu. Toiminta on onnistuttu pitämään matalan kynnyksen palveluna ja paikallisena kehittämismetodina, jossa kuunnellaan paikallisia asukkaita. Se on myös Suomen maaseudulla hyvin tunnettua. Osaava henkilökuntaa on helppo lähestyä oman idean kanssa ja sen kehittämiseen saa apua.

#### **4.3.2 Leader-rahoituksen yritystuet**

Maaseuturahastosta voidaan tukea Leader-rahoituksella maaseudulla toimivien pienyritysten investointi- tai perustamiskustannuksia. Tuet ovat samoja kuin ELY-keskukselta haettavat tuet, mutta kumpikin myöntää niitä oman strategiansa lähtökohdista. Yritys voi siis saada tukea joko ELY-keskukselta tai Leader- toimintaryhmältä riippuen hankkeestaan, yrityksen koosta sekä liike-

vaihdosta. Yrityksellä täytyy olla edellytykset jatkuvaan, kannattavaan toimintaan, sen on oltava päätoimista ja ammattimaista sekä työllistettävä yksi työntekijä, joka voi olla myös yrittäjä itse. Tuen myötä alueelle täytyy syntyä uusia työmahdollisuuksia, yrityksen liikevaihdon on kasvettava, tuotannon tehostuttava tai teknologian tason noustava. (ELY-keskus 2019b.)

Heikki Konsala on tutkinut Leader-yritystukien tuottamaa lisäarvoa Ruralia Instituutin tuottamassa tutkimuksessa Elinkeinojen kehittäminen LEADER-toimintatavalla (2013, 12–18). Tutkimuksen tuloksena ilmeni, että Leader-ryhmien tarjoamat yritystuet täydentävät muita yrityksille tarjolla olevia tukimuotoja sekä tuovat yritystuet pienten ja aloittavien yritysten saataville. Tukia hakevat ensisijaisesti pienet ja aloittelevat yritykset sekä yritykset, jotka tekevät pieniä investointeja eivätkä ole muiden tukien piirissä. Tutkimuksen mukaan yritystukien tuottama lisäarvo syntyy paikallisuuteen ja palveluun liittyen. Yritysten päätöksentekoon tulee mukaan paikallistuntemusta sekä näkemystä paikallisista tarpeista ja näkökulmista toimintaryhmien antaman opastuksen kautta. Sillä koetaan olevan suuri merkitys, ja näin ollen lisäarvoa myös henkisen tuen antajana varsinkin aloittaville yrityksille. Konsala peräänkuuluttaakin Leader-toimintaryhmien roolin kehittämistä pelkästä rahoittajasta yrittäjien kumppaniksi yritystoiminnan kehittämiseen. Näin voitaisiin vaikuttaa vieläkin paremmin alueelliseen kehittämiseen.

## **5 TOIMEKSIANTAJA JA ARVIOINNIN KOHDE**

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Etelä-Savossa toimiva Leader-toimintaryhmä Veej´jakaja ry. Tässä luvussa tarkastellaan tarkemmin työn toimeksiantajaa sekä heidän kehittämisstrategiaansa vuosille 2014–2020, joka on tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena.

### **5.1 Veej´jakaja ry**

Veej´jakaja ry on vuodesta 2001 aktiivisesti Etelä-Savossa toiminut maaseudun kehittämisyhdistys ja Leader-toimintaryhmä (Veej´jakaja ry 2014,13). Se rahoittaa paikallisia, yleishyödyllisiä, maaseudun kehittämishankkeita sekä tukee Etelä-Savon maaseudulla toimivien pienyrityksien kehittämistä ja uusien yritysten käynnistämistä. Toiminnan tarkoitus on aktivoida, neuvoa ja rahoittaa

paikallisia toimijoita. (Veej`jakaja ry 2019.) Yhdistyksen tavoitteena on toteuttaa toiminta-alueensa kehityksen kannalta tärkeitä maaseudun kehittämistoimia. Sen lisäksi yhdistys tekee ja avustaa maaseudun asukkaita, yrityksiä ja yhteisöjä yhteistyösuunnitelmien toteutuksessa sekä toimii tiedotuksen ja koulutuksien järjestäjänä alueen asukkaille. Sen vaikutusalueena ovat Mikkeli, Hirvensalmi, Puumala, Pieksämäki, Mäntyharju ja Kangasniemi. Yhdistyksen keskeisin rahoituskumppani on Etelä-Savon ELY-keskus. Veej`jakaja ry raportoi vuosittain toiminnastaan maa- ja metsätalousministeriölle sekä Etelä-Savon ELY-keskukselle. (Veej`jakaja ry 2014; 3, 14.)

## **5.2 Veej`jakaja ry:n kehittämisstrategia 2014–2020**

Leader-toimintaryhmien toimintakausi on seitsenvuotinen ja Leader-rahoittajaksi haetaan kehittämisstrategialla. Veej`jakaja ry:n vuosien 2014–2020 kehittämisstrategian pääpainopistealueet ovat maaseutuasumisen edistäminen, maaseudun elinkeinorakenteen monipuolistaminen, turvallisen ja puhtaan ympäristön hyödyntäminen sekä nuorten sitoutuminen kotiseutunsa kehitykseen. (Veej`jakaja ry 2014, 9–11.) Lisäksi jokaiselle painopistealueelle on määritetty yksityiskohtaisemmat tavoitteet hankkeiden sisällöille. Alla olevaan taulukkoon 1 on koottu jokaisen pääpainopistealueen hankesisältöjen tavoitteet.

Taulukko 1. Yhteenveto strategian keskeisimmistä tavoitteista (Veejjakaja ry 2014, 11)

<b>MAASEUTUASUMISEN EDISTÄMINEN:</b>	<b>MAASEUDUN ELINKEI-NORAKENTEN MONI-PUOLISTAMINEN:</b>	<b>TURVALLISEN JA PUH-TAAN YMPÄRISTÖN HYÖDYNTÄMINEN:</b>	<b>NUORTEN SITOUTTAMI-NEN KOTISEUDUN KEHI-HYÖDYNTÄMINEN:</b>
Kyläpalveluiden uusien jär-jestämismallien yleistyminen (ml. kuntayhteistyö)	Monialayrittäjyyden kasvu, erityisesti vapaa-ajan asuk-kaiden kasvavaan kysyn-tään vastaaminen	Puhtaus ja turvallisuus ovat liiketoiminnan suun-nittelussa kantavia arvoja	Nuoret osallistuvat aktiivi-sesti järjestäytyneeseen kylätoimintaan
Naapuriapu- ja turvarinkien yleistyminen ja kasvu	Alihankintaverkoston li-sääntyminen ja kasvu	Paikallisen maaseutu on kokonaisvaltaisesti tuot-teistettu	Nuoret ottavat vastuuta ja valtaa uusien kylätoiminta-mallien luomisessa
Maaseutuinfraan huollon ja hallinnon osaaminen lisään-tyy	Naisten ja nuorten yrittäjyy-den kasvu	Kulttuuriympäristön ennal-listaminen ja ylläpito	Kylissä on eri ikä- ja väes-töryhmät yhdistäviä toimin-toja
Kylälatot toimivat monipuoli-sina harraste- ja tietokeskuk-sina	Innovatiivisten paikallisuu-teen perustuvien tuotteista-miskokeilujen yleistyminen	Luonnonympäristön vaali-minen puhtaana ja elinvoi-maisena	Kylien palveluiden järjestä-misessä hyödynnetään nuorten omaa näkemystä
Osa-aika-asukkaat ovat si-toutuneita yhteisön kehittämi-seen	Yrittäjäpolven vaihdosten onnistuminen elinkelpoi-sissa yrityksissä	Paikallisiin uusiutuviin luonnonvaroihin perustu-van energiankäytön li-sääntymine	Hyödynnetään nuoria ver-taisohjaajina harrastuksissa
Seniiori-ikäisten kokemus ja virkeys hyödynnetään yhteis-ön kehittämisessä	Maaseudun kiertävä palve-luyrittäjyys yleistyy ja lähtee kasvuun	Luontoon ja paikalliskult-tuuriin liittyvien ohjelma-palveluiden lisääntyminen	Nuorille on tarjolla kylissä riittävät nuorisotilat ja har-rastusmahdollisuudet
Maaseudun yhteisöasumis-kokeiluiden yleistyminen	Tuotteiden jalostusasteen nostaminen	Ekologinen vapaa-ajan ra-kentaminen	Kylissä toimii nuorten ja vanhempien yhteisiä kes-kustelu- ja suunnitteluker-hoja
Lisääntyvät etätöiden tekemi-sen mahdollisuudet	Työnteon ja yrittäjyyden vä-lisen kynnyksen häivyttämi-nen	Kyläasumisen kokeilumal-lien luominen	Kylien ja kyläkoulujen väli-nen yhteistyö laajenee ja syvene-e
Kansainvälisellä yhteistyöllä haetaan paikalliseen yhteis-öön uusia asumisen ja pal-veluiden järjestämisen mal-leja	Kansainvälisellä yhteis-työllä avataan paikallisille yrityksille kanavia ulko-maan markkinoille ja hae-taan kehittämisideoita yri-tyspalveluverkoston toimin-taan	Kansainvälisellä yhteis-työllä vahvennetaan osaa-mista luonnon ja kulttuu-riympäristön tuotteistami-sessa ja brändin rakenta-misessa	Kansainvälisellä yhteis-työllä haetaan ja kokeillaan nuorten vastuulliseen yhteis-ölliseen toimintaan sitout-tamisen malleja ja sisältöjä



Kehittämisstrategiassa on määritelty jokaiselle pääpainopistealueelle myös euromääräiset tavoitteet sekä prosenttiosuudet rahoituksen määrästä kokonaisrahoitukseen nähden. Seuraavassa taulukossa (taulukko 2) on nähtävissä asetetut tavoitteet euroina sekä prosenttiosuudet kokonaisrahoituksen määrästä.

Taulukko 2. Tavoite rahoituksen jakautumisesta strategisten painopistealueiden mukaan kokonaisrahoitukseen nähden

Strategian painopistealueet	Tavoite €	Tavoite %
Maaseutuasumisen edistäminen	1 847 000	38
Maaseudun elinkeinorakenteen monipuolistaminen	1 723 000	36
Turvallisen ja puhtaan ympäristön hyödyntäminen	738 000	15
Nuorten sitoutuminen kotiseutunsa kehitykseen	492 000	10
Julkista (EU, valtio, kunnat) rahaa yht.	4800000	100

Taulukosta 2 selviää, että 38 % kokonaisrahoituksesta on varattu jaettavaksi maaseutuasumisen edistämiseen liittyviin hankkeisiin, 36 % on varattu maaseudun elinkeinorakenteen monipuolistamisen hankkeisiin, 15 % turvallisen ja puhtaan ympäristön hyödyntämiseen tähtääviin hankkeisiin ja 10 % nuorten sitouttamiseen kotiseutunsa kehitykseen liittyviin hankkeisiin.

Lisäksi kehittämisstrategiassa on asetettu tulostavoitteet jokaiselle strategian painopistealueelle. Tulostavoitteiden tarkoitus on asettaa raamit sille, millaisia tuloksia rahoitetuilta hankkeilta odotetaan. Tavoitteet ovat kappalemääräisiä lukuun ottamatta vastikkeettoman työn määrää. Tavoitteet on kerätty taulukoihin 3–6.

Taulukko 3. Maaseutuasumisen edistämisen tulostavoitteet

Maaseutuasumisen edistäminen	Tavoite kpl
Uusien kylätapahtumien määrä	20
Uusien kyläpalveluiden määrä	30
Kunnostettujen yhteistilojen määrä	30
Uusien kyläsuunnitelmien määrä	20
Tieto-taitokerhojen määrä	10
Uusien vapaa-ajan asukasaktiivien määrä	5
Säilytettyjen palvelujen määrä	10
Hankkeissa tehdyn vastikkeettoman työn määrä	75 000h
Kansainvälisten yhteistyöhankkeiden määrä	10

Taulukko 4. Maaseudun elinkeinorakenteen monipuolistamisen tulostavoitteet

Maaseudun elinkeinorakenteen monipuolistaminen	Tavoite kpl
Uusien yrittäjien määrä	45
Uusien työpaikkojen määrä	27
Uusien alihankkijayritysten määrä	15
Uusien tuotteiden tai palveluiden määrä	20
Toteutuneiden yrittäjävaihdosten määrä	20
Uusien kansainvälisten yhteyksien määrä	20

Taulukko 5. Turvallisen ja puhtaan ympäristön hyödyntämisen tulostavoitteet

Turvallisen ja puhtaan ympäristön hyödyntäminen	Tavoite kpl
Uusien tuotteiden ja palvelujen määrä	35
Uusien yrittäjien määrä	25
Uusien alihankkijaketjujen määrä	15
Uusien ohjelmapalvelutuotteiden määrä	10
Uusien kansainvälisten yhteyksien määrä	10

Taulukko 6. Nuorten sitouttaminen kotiseudun kehitykseen tulostavoitteet

Nuorten sitouttaminen kotiseudun kehitykseen	Tavoite kpl
Uusien nuorten luottamushenkilöiden määrä maaseudun yhdistyksissä	30
Uusien tieto-taitotupien määrä	12
Innovatiivisten nuorisotoimintamallien määrä	20
Uusien harrastemahdollisuuksien määrä	10
Hankkeissa tehdyn vastikkeettoman työn määrä	15 000h
Uusien kansainvälisten yhteishankkeiden määrä	5

Taulukoista 3–6 selviää, että tavoitteena on ollut muun muassa uusien kyläta-  
pahtumien määrä, tieto-taitokerhojen määrä, uusien yrittäjien ja työpaikkojen  
määrä, uusien tuotteiden ja palvelujen määrä sekä harrastemahdollisuuksien  
määrä.

EU komission täytäntöönpanoasetuksen 1305/2013 mukaisesti (Euroopan  
parlamentin ja neuvoston asetus (EU) N:o 1305/2013, 15–17) kehittämisstra-  
tugia tehdessä on käytetty SWOT-analyysiä, jonka avulla on käyty läpi toi-  
minta-alueen maaseutuun toimintaympäristönä vaikuttavat tekijät. Alueen vah-  
vuuksina on nähty puhdas luonto ja turvallinen ympäristö, aktiivinen kylätoi-  
minta, vahva hankeosaaminen, matkailullinen vetovoima, toimijoiden hyvä yh-  
teistyö sekä vapaa-ajan asukkaat. Alueen kehittämisen kannalta heikkouksina  
nähtiin ikärakenne ja muuttotappio, infrastruktuurin rapautuminen, puute nuor-  
ten työ- ja harrastusmahdollisuuksissa, alueen hajanaisuus, poteroituminen ja

eristäytyminen sekä heikko kuntatalous. Mahdollisuuksina taas nähtiin maalle muutto, syvempi ja laajempi yhteistyö alueiden kesken, yrittäjäasenteen juurtuminen tekemiseen, ympäristöarvojen nousu, osaamisen ja koulutuksen lisääminen sekä matkailutoimialan kehittäminen. Uhkina nähtiin ajankäytön muuttuminen, nuorten muutto kaupunkeihin, jumiutuminen vanhoihin toimintatapoihin, keskushallinnon sääntely- ja ohjaustoimet, läntisen maailman talouslama sekä luovutusmentaliteetti. (Veej´jakaja ry 2014, 7–8.)

Veej´jakaja ry: kehittämisstrategia sisältää vision alueesta vuonna 2020. Strategiassa visioidaan, että alueen kunnissa ja taajamissa asuu aktiivisia ja tyytyväisiä lapsiperheitä. Alueella on toimivat peruspalvelut ja ympäristö on yhteisöllistä ja luonnonläheistä. Harrastusmahdollisuudet löytyvät läheltä ja sukupolvien välinen kohtaaminen on ongelmattonta. Maaseudulla on tarjolla monipuolista yritystoimintaa ja vapaa-ajan asukkaat ovat sitoutuneita yhteisöihin tuoden lisäarvoa avoimeen ja verkostoituneeseen yhteistoimintaa. Tämä visio on tehty SWOT-analyysin pohjalta. Ajatuksena on ollut, että mahdollisuudet ja vahvuudet on vahvasti hyödynnetty, uhat ja heikkoudet on minimoitu. (Veej´jakaja ry 2014, 9.)

Kehittämisstrategian valmistelussa on osallistettu aktiivisesti maaseudun asukkaita, kyläyhdistyksiä sekä hanketoimijoita. Myös alueen seudulliset yrityspalveluverkostot, kunnanvaltuutetut, kuntien johtavat virkamiehet, maakuntaliitot sekä ELY-keskuksen, tutkimus- ja koulutusorganisaatioiden edustajat on otettu mukaan antamaan näkemystään kehittämisen tarpeista. Näin on saatu strategian valmisteluun monialaista ja -ammattillista näkemystä sekä sitoutettua eri toimijat toimimaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Veej´jakaja ry on osallistunut myös muiden alueen toimijoiden järjestämiin työpajoihin, joissa on pohdittu Etelä-Savon maaseudun kehittämistä. Näissä työpajoissa esillä olleet teemat ja kehittämisideat on tuotu omaan kehittämisstrategiaan. Strategia on myös yhteensovitetty Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmaluonnoksen 2014–2020, Etelä-Savon alueellisen maaseudun kehittämisohjelman 2014–2020, Etelä-Savon maaseudun kehittämisen toimenpideohjelman 2012–2020 sekä Etelä-Savon maakuntaohjelman sisältöjen kanssa. Näin on aikaan saatu ristiriidaton ja toisiaan täydentävät kehittämisstrategiat. (Veej´jakaja ry 2014, 14.)

## 6 ARVIOINNIN TOTEUTTAMINEN

Tämän opinnäytetyön arviointitutkimus suoritettiin kahdessa vaiheessa kevään 2020 aikana. Ensimmäinen vaihe sisälsi valmiiden dokumenttianalyysin sekä yhdistyksen hallituksen edustajien puhelinhaastattelun. Arvioinnin toisessa vaiheessa tutkimus suoritettiin teemahaastatteluilla. Tässä luvussa tarkastellaan tarkemmin arviointiaineiston hankintaa sekä käydään läpi tutkimustuloksia.

### 6.1 Arviointiaineistojen hankinta

Arviointitutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa arviointi tehtiin dokumenttianalyysillä ja arviointi suoritettiin sisällön erittelyä käyttäen. Valmiista tilastollisesta dokumentista kerättiin tutkimuksen kannalta oleelliset tiedot, joista muodostettiin uudet taulukot analysointia varten. Tarkoitus oli saada kokonaiskuva hankehakemusmäärästä sekä toteutuneista hankkeista ja verrata niitä kehittämisstrategiassa asetettuihin tavoitteisiin. Vastauksia analysoitaessa käytettiin analysoinnin apuna kehittämisstrategiaa ja peilattiin vastauksia siihen. Näin saatiin tietoa siitä, ovatko hankevalinnat vastanneet Veej´jakaja ry:n itselleen asettamia tavoitteita. Lisäksi tutkimuksen osana haastateltiin puhelimitse yhdeksästä hallituksen jäsenestä kahta jäsentä strategian onnistumisesta. Haastattelut olivat strukturoimattomia. Yhdistyksen toiminnanjohtajalta saatiin hallituksen edustajien nimet, joista satunnaisesti valittiin kaksi haastateltavaksi. Heille esitettiin kysymys, miten strategia on heidän mielestään onnistunut, miksi kolmea strategian painopistealuetta ei ole saavutettu ja miksi yksi on ylittänyt jo tavoitteet. Puheluissa keskusteltiin näiden lisäksi Leader-toiminnasta ja maaseudun kehittämisen haasteista. Puhelut kestivät noin 40 minuuttia. Puheluiden aikana kirjoitettiin muistiinpanoja yhteenvetoa varten.

Arvioinnin toinen vaihe toteutettiin haastattelemalla valittuja yrityksiä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja käytettiin puoli strukturoituja kysymyksiä. Yritykset valittiin yhdessä Veej´jakaja ry:n toiminnanjohtajan kanssa. Valintaa tehdessä pyrittiin siihen, että yritykset edustavat mahdollisimman hyvin kaikkia tukimuotoja. Kymmenelle yritykselle lähetettiin sähköposti (liite 1) tammikuun 2019 lopussa, jossa kerrottiin opinnäytetyöstä sekä haastattelun tar-

koituksesta. Heihin oltiin puhelimitse yhteydessä seuraavien viikkojen kuluessa. Kymmenestä yrityksestä haastattelut saatiin sovittua viiden yrittäjän kanssa.

Taulukkoon 7 on koottu tiedot haastatteluihin osallistuneiden yritysten tukimuodosta, -määrästä, toimialasta, toiminnan tilasta sekä henkilöstömäärästä.

Taulukko 7. Tietoja haastatelluista yrityksistä

Yritys	Tukimuoto	Toimiala	Toiminnan tila	Henkilöstömäärä
A	Investointituki	Kauppa	sivutoiminen	4
B	Investointituki	Elintarvike	päätoiminen	4
C	Perustamistuki	Elintarvike	päätoiminen	2
D	Investointituki	Hyvinvointi	päätoiminen	5
E	Investointituki	Palvelu	päätoiminen	1

Haastateltavien yrittäjien joukossa oli vain yksi yrityksen perustamistukea saanut yritys. Loput olivat investointituen saaneita yrittäjiä. Yhtä yrittäjää lukuun ottamatta kaikki yrittäjät olivat kokoaikaisia, päätoimisia yrittäjiä, jotka työllistävät muutaman henkilön. Uusia yrittäjiä oli kaksi, loput olivat toimineet jo yrittäjinä joko nykyisen yrityksensä tai muun yrityksen kautta. Saatu tuen määrä vaihteli 12 299 eurosta 42 000 euroon. Neljä yritystä edustaa päätoimista liiketoimintaa ja vain yksi sivutoimista. Yritykset työllistivät yhdestä viiteen henkilöä. Yhden ihmisen työllistänyt yrittäjä työllisti itsensä.

Haastattelun teemoina (liite 2) olivat kokemukset yhteistyöstä Veej'jakaja ry:n kanssa, yrittäjien kokemukset hakuprosessista, yritystuella asetettujen tavoitteiden täyttyminen ja tuloksellisuus, yritystuen merkitys sekä arvo yritykselle ja yritysten liiketoiminnan kehitys. Yrittäjien haastatteluiden perusteella pyrittiin saamaan tarkempaa tietoa hankkeiden tuloksista. Millainen tuloksellinen vaikutus annetulla rahoituksella on ollut, onko liikevaihto/ -toiminta kasvanut ja jatkunut rahoituksen ansiosta vai supistui se tietyn ajan kuluttua. Saavutettiinko halutut tavoitteet ja millaisen lisäarvon rahoitus antoi. Kaikkien haastateltavien yritysten hankkeet liittyvät Veej'jakaja ry:n strategian painopistealueeseen maaseudun elinkeinorakenteen monipuolistaminen.

Yhtä haastattelua lukuun ottamatta, haastattelut tehtiin yrittäjien toimipisteissä. Yksi haastattelu tehtiin paikallisessa kahvilassa rauhalliseen aikaan. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin. Haastattelujen ilmapiiri oli rento ja keskustelunomainen. Pääasiallisesti haastateltavat kertoivat annetuista teemoista runsaasti. Haastattelut tallennettiin äänityslaitteella ja litteroitiin sanatarkasti haastatteluja seuraavana päivänä Word-tiedostolle. Haastatteluja varten oli mietitty tarkemmat kysymykset, joihin haluttiin vastauksia haastatteluilla. Näitä kysymyksiä ei kuitenkaan suoraan esitetty haastateltaville. Litterointivaiheessa haastateltavien vastauksista etsittiin vastauksia näihin kysymyksiin tarkempaa tulkintaa ja analyysia varten. Litteroitu aineisto järjestettiin erilliselle Word-tiedostolle teemoittain analyysiä varten niin, että aina yhtä teemaa koskevat vastaukset järjesteltiin allekkain. Samalla pyrittiin karsimaan materiaalista epäoleelliset tiedot. Analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysiä, jonka avulla pyrittiin etsimään samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia haastateltavien vastauksista ja näin saamaan kokonaiskuva rahoituksen tuloksellisuudesta.

## 6.2 Dokumenttien analyysin tulokset

Arvioinnin ensimmäisessä osassa dokumenttina on Veej´jakaja Ry:n itselleen tekemät seurantataulukot. Dokumenteista on koostettu arviointia varten uusia taulukoita. Taulukkoon 8 on koottu tarkemmat tiedot hakemusten määrästä.

Taulukko 8. Hyväksytyjen, hylättyjen, peruttujen ja ei vielä käsiteltyjen hakemusten määrä kappaleina joulukuun alkuun 2019

	kpl
Hyväksytyt hakemukset	133
Hylätyt hakemukset	54
Perutut hakemukset	10
Ei vielä käsitelty	13
Yhteensä	210

Taulukosta 8 selviää, että rahoitushakemuksia on tullut joulukuun 2019 alkuun mennessä yhteensä 210 kpl, joista hyväksytyjä hakemuksia on ollut yhteensä 133 kpl, hylättyjä 54 kpl, peruttuja hakemuksia 10 kpl ja käsittelyä odottavia 13 kpl. Alkuperäisestä dokumentista selviää, että hyväksytyistä hakemuksista jo päättyneitä hankkeita on 71 kpl.

Taulukossa 9 on hyväksytyjen hakemusten jakautuminen paikkakuntaakohtaisesti. Taulukosta selviää, että hyväksytyistä hankkeista suurin osa on toteutettu Pieksämäen ja Mikkelin alueella. Alueellisilla hankkeilla tarkoitetaan paikkakunnan rajat ylittäviä hankkeita.

Taulukko 9. Hyväksytyjen hakemusten jakautuminen paikkakunnittain

Paikkakunta	lkm
Pieksämäki	37
Mikkeli	33
Alueelliset	19
Kangasniemi	18
Mäntyharju	12
Puumala	9
Hirvensalmi	5
Yhteensä	133

Taulukosta 10 selviää hakemusten jakautuminen yritystukiin liittyvien hakemusten ja yleishyödyllisiin hankkeisiin liittyvien hakemusten kesken. Yritystukiin liittyviä hakemuksia on ollut 87 kpl ja loput ovat olleet yleishyödyllisiin hankkeisiin liittyviä rahoitushakemuksia.

Taulukko 10. Hakemusmäärän jakautuminen yritystukien ja yleishyödyllisten hankkeiden kesken joulukuun alkuun 2019

	kpl
Yritystuki hakemukset	87
Yleishyödyllisten hankkeiden hakemukset	123
Hakemukset yhteensä	210

Kehittämisstrategiassa on määritelty yhdistyksen strategiset painopistealueet sekä asetettu euromääräiset tavoitteet siitä, kuinka suurella osuudella mitäkin painopistealuetta rahoitetaan. Taulukkoon 11 on koottu saapuneiden hakemusten jakautuminen strategisten painopistealueiden kesken niin kappalemäärällisesti kuin prosenttiosuudellisesti. Taulukossa 11 näkyy myös niin puollettujen kuin kielteistenkin päätöksen saaneiden hakemusten määrät. Taulukosta 8 poiketen puollettujen hakemusten määrä on enemmän kuin hyväksytyjen hakemusten määrä. Tämä johtuu siitä, että puolletut hankkeet

ovat saaneet Veej'jakaja ry:n hallituksen hyväksynnän, mutta ne ovat joko peruuntuneet hakijan toimesta tai eivät ole saaneet ELY-keskuksen hyväksyntää.

Taulukko 11. Saapuneiden hakemusten jakautuminen strategian painopistealueiden mukaan

Strategian painopiste	Saapuneita	Puollettuja	Kielteisiä	Käsittelmättä	% hakemuksista
Maaseutuasumisen edistäminen	95	72	20	3	45,2
Maaseudun elinkeinorakenteen monipuolistaminen	93	77	14	2	44,3
Turvallisen ja puhtaan ympäristön hyödyntäminen	13	10	3	0	6,2
Nuorten sitouttaminen kotiseutunsa kehitykseen	9	6	2	1	4,3
Yhteensä	210	165	39	6	100,0

Taulukosta 11 selviää, että eniten hakemuksia on tullut maaseutuasumisen edistämiseen liittyen. Niitä on tullut lähes puolet, 45,2 % kaikista hakemuksista. Lähes yhtä paljon, 44,3 % on tullut hakemuksia maaseudun elinkeinorakenteen monipuolistamiseen liittyen. Turvallisen ja puhtaan ympäristön hyödyntämiseen liittyen sekä nuorten sitouttamiseen kotiseutunsa kehitykseen liittyen on tullut hyvin pieniosa hakemuksia, vain 6,2 % ja 4,3 %.

Taulukossa 2 on esitetty vuonna 2013 asetetut tavoitteet rahoituksen jakautumisesta strategisten painopistealueiden mukaan kokonaisrahoitukseen nähden. Seuraavassa taulukossa (taulukko 12) on esitetty rinnakkain alkuperäiset euromääräiset tavoitteet ja tavoite kokonaisrahoitukseen nähden prosentteina sekä joulukuun 2019 alkuun mennessä saavutetut tulokset. Toteuma € kertoo kuinka paljon joulukuun 2019 alkuun mennessä on annettu rahaa, toteuma % kertoo, kuinka paljon kokonaisrahoituksesta on mennyt millekin painopistealueelle. Erotus € kertoo, mikä on tavoite € ja toteuma € välinen ero ja viimeinen sarake kertoo näiden välisen eron prosentteina.

Taulukko 12. Rahoituksen jakautuminen kokonaisrahoitukseen nähden; tavoite, toteuma, erotus

Strategian painopiste	Tavoite €	Tavoite %	Toteuma €	Toteuma %	Erotus €	Tavoite ja toteuma € erotus %
Maaseutuasumisen edistäminen	1 847 000	38	2 227 098	59	380 098	121
Maaseudun elinkeinorakenteen monipuolistaminen	1 723 000	36	1 138 607	30	-584 393	66
Turvallisen ja puhtaan ympäristön hyödyntäminen	738 000	15	227 992	6	-510 008	31
Nuorten sitouttaminen kotiseutunsa kehitykseen	492 000	10	200 017	5	-291 983	41
Yhteensä	4 800 000	100	3 793 714	100	-1 006 286	79



Taulukon 12 mukaan joulukuun 2019 alkuun mennessä strategian painopistealueelle maaseudun edistäminen kokonaisrahoituksesta on annettu 59 %, kun koko strategiakauden tavoite oli 38 %. Strategian alueelle maaseudun elinkeinorakenteen monipuolistaminen on annettu kokonaisrahoituksesta 30 %, strategiakauden tavoitteen ollessa 36 %. Turvallisen ja puhtaan ympäristön hyödyntämiselle on taas annettu kokonaisrahoituksesta 6 %, tavoite oli 15 % ja nuorten sitoutuminen kotiseutunsa kehitykseen on annettu 5 % kokonaisrahoituksesta, strategiakauden tavoitteen ollessa 10 %.

Taulukosta 12 selviää myös, että maaseudun edistämiseen liittyviä hankkeita, johon oli myös hakemuksia tullut eniten, on rahoitettu (euroja) 121 % eli 21 % enemmän kuin oli alkuperäinen tavoite. Muut strategian painopistealueet ovat jäljessä euromääräisistä tavoitteista. Maaseudun elinkeinorakenteen monipuolistamiseen liittyviä hankkeita on rahoitettu 66 % asetusta euromääräisestä tavoitteesta, turvallisen ja puhtaan ympäristön hyödyntämisen hankkeita 31 % asetetusta euromääräisestä tavoitteesta ja nuorten sitouttamiseen kotiseudun kehitykseen liittyviä hankkeita on rahoitettu 41 % asetetusta euromääräisestä tavoitteesta.

Taulukoissa 3–6 on myös esitetty kehittämissstrategiassa asetetut tulostavoitteet jokaiselle strategian pääpainopistealueelle. Tarkempia lukuja joulukuun 2019 mennessä saavutetuista tuloksista ei ollut saatavilla, mutta Veej´jakaja ry:n toiminnanjohtaja kommentoi tullaanko tulostavoitteet saavuttamaan vai ei. Seuraavissa taulukoissa 13–16 on esitetty uudelleen strategiassa asetetut tulostavoitteet sekä toiminnanjohtajan kommentti saavutettavuudesta.

Taulukko 13. Maaseutuasumisen edistämisen tulostavoitteet sekä arvioitu toteuma

Maaseutuasumisen edistäminen	Tavoite	Toteuma 12/2019
Uusien kylätapahtumien määrä	20	ei saavuteta
Uusien kyläpalveluiden määrä	30	ei saavuteta
Kunnostettujen yhteistilojen määrä	30	saavutetaan
Uusien kyläsuunnitelmien määrä	20	ei saavuteta
Tieto-taitokerhojen määrä	10	saavutetaan
Uusien vapaa-ajan asukasaktiivien määrä	5	ylitetään
Säilytettyjen palvelujen määrä	10	ylitetään
Hankkeissa tehdyn vastikkeettoman työn määrä	75 000 h	ylitetään
Kansainvälisten yhteistyöhankkeiden määrä	10	ei saavuteta

Taulukon 13 mukaan yhdeksästä asetetusta tulostavoitteesta liittyen maaseutu-asumisen edistämiseen, viisi saavutetaan ja neljä tavoitetta ei tule yltämään asetettuihin kappalemääriin. Strategiakaudella on joulukuuhun 2019 mennessä jo saavutettu asetetut tavoitteet uusien vapaa-ajan asukasaktiivien määrässä, säilytettyjen palveluiden määrässä sekä hankkeissa tehdyn vastikkeettoman työnmäärässä. Toiminnanjohtajan mukaan myös kunnostettujen yhteistilojen sekä tieto-taitokerhojen määrät tullaan saavuttamaan strategia-kaudella. Hänen mukaansa asetettuihin tavoitteisiin eivät tule yltämään uusien kylätapahtumien ja -palveluiden määrä, uusien kyläsuunnitelmien määrä eikä kansainvälisten yhteistyöhankkeiden määrä.

Taulukko 14. Maaseudun elinkeinorakenteen monipuolistamisen tulostavoitteet sekä arvioitu toteuma

Maaseudun elinkeinorakenteen monipuolistaminen	Tavoite	Toteuma 12/2019
Uusien yrittäjien määrä	45	saavutetaan
Uusien työpaikkojen määrä	27	ylitetään
Uusien alihankkijayritysten määrä	15	ei saavuteta
Uusien tuotteiden tai palveluiden määrä	20	saavutetaan
Toteutuneiden yrittäjävaihdosten määrä	20	ei saavuteta
Uusien kansainvälisten yhteyksien määrä	20	ei saavuteta

Taulukon 14 mukaan maaseudun elinkeinorakenteen monipuolistamisen liittyvistä tulostavoitteista saavutetaan puolet ja puolet jää saavuttamatta. Joulukuuhun 2019 mennessä Veej jakaja ry:n toiminta-alueella uusien työpaikkojen määrää on saatu kasvatettua rahoitettujen hankkeiden myötä yli asetettujen tavoitteiden. Lisäksi asetetut tavoitteet saavutetaan uusien yrittäjien sekä uusien tuotteiden ja palveluiden määrässä. Uusien alihankkijayritysten, toteutuneiden yrittäjävaihdosten sekä kansainvälisten yhteyksien määrät eivät tule saavuttamaan asetettuja tavoitteita.

Taulukko 15. Turvallisen ja puhtaan ympäristön hyödyntämisen tulostavoitteet sekä arvioitu toteuma

Turvallisen ja puhtaan ympäristön hyödyntäminen	Tavoite	Toteuma 12/2019
Uusien tuotteiden ja palvelujen määrä	35	ei saavuteta
Uusien yrittäjien määrä	25	ei saavuteta
Uusien alihankkijaketjujen määrä	15	ei saavuteta
Uusien ohjelmapalvelutuotteiden määrä	10	saavutetaan
Uusien kansainvälisten yhteyksien määrä	10	ei saavuteta

Taulukon 15 mukaan vain yksi turvallisen ja puhtaan ympäristön hyödyntämiseen liittyvistä tulostavoitteista tulee saavuttamaan asetetun tavoitteen. Tämä on uusien ohjelmajärjestelmien määrä. Uusien tuotteiden ja palveluiden, uusien yrittäjien, uusien alihankkijaketjujen sekä kansainvälisten yhteyksien määrä eivät tule saavuttamaan asetettuja tavoitteita.

Taulukko 16. Nuorten sitouttamisen kotiseudun kehitykseen tulostavoitteet sekä arvioitu toteuma

Nuorten sitouttaminen kotiseudun kehitykseen	Tavoite	Toteuma 12/2019
Uusien nuorten luottamushenkilöiden määrä maaseudun yhdistyksissä	30	saavutetaan
Uusien tieto-taitotupien määrä	12	saavutetaan
Innovatiivisten nuorisotoimintamallien määrä	20	ei saavuteta
Uusien harrastemahdollisuuksien määrä	10	saavutetaan
Hankkeissa tehdyn vastikkeettoman työn määrä	15 000 h	saavutetaan
Uusien kansainvälisten yhteishankkeiden määrä	5	ei saavuteta

Taulukon 16 mukaan kuudesta asetetusta tulostavoitteesta liittyen nuorten sitouttamiseen kotiseudun kehitykseen, neljä tulee saavuttamaan asetetun tavoitteen ja kaksi tulee jäämään alle tavoitetason. Rahoitettujen hankkeiden avulla on saatu lisättyä uusien nuorten luottamushenkilöiden määrää maaseudun yhdistyksissä sekä kasvatettua uusien tieto-taitotupien määrää. Näiden lisäksi rahoitettujen hankkeiden avulla on saatu lisättyä uusia harrastemahdollisuuksia. Myös hankkeissa tehtyjen vastikkeettoman työn määrä tulee saavuttamaan tavoitteensa. Strategiassa on asetettu tavoitteeksi saavuttaa tietty kappalemäärä innovatiivisia nuorisotoimintamalleja sekä uusia kansainvälisiä yhteishankkeita, mutta nämä jäävät alle asetettujen tavoitteiden.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kehittämisstrategian pääpainopistealueiden euromääräiset tavoitteet ovat onnistuneet kohtalaisesti. Kokonaisrahoituksesta on käytetty 79 %. Jokaiseen strategian painopistealueeseen on tullut hakemuksia ja hankkeita on rahoitettu, mutta tavoitteissa on poikkeamaa jokaisen osalta. Maaseutu-asumisen edistäminen on jo saavuttanut ja ylittänytkin asetetut euromääräiset tavoitteensa. Jäljessä olevista painopistealueista lähimpänä euromääräistä tavoiteasetantaa ollaan maaseudun elinkeinorakenteen monipuolistamisen osalta.

### **6.3 Hallituksen edustajien haastattelujen tulokset**

Hallituksen jäseniltä kysyttiin, miten kehittämisstrategiaa on heidän mielestään toteutettu. Heidän näkemyksensä mukaan strategiaa on toteutettu niin hyvin kuin se on ollut mahdollista. Hallitus tarkastelee strategiaa kokouksissaan ja seuraa sitä. Hankkeita olisi toivottu tulevan käsittelyyn enemmän ja monipuolisemmin. Hallitus on käsitellyt kaikki rahoitushakemukset ja puoltanut niitä, joita on pystynyt. Sen on kuitenkin valvottava, että tuet olisivat mahdollisimman laajalla hankerintamalla käytössä. Osa hankkeista ei edennyt ELY-keskuksen käsittelyn jälkeen, joka osanaan loi epävarmuutta seuraavien hankkeiden käsittelyyn ja eteenpäin viemiseen. Koettiin kuitenkin, että yhteys ELY-keskuksen kanssa on parantunut kauden loppua kohden. Haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että niin Ruokaviraston ohjeistuksen epäselvyys sekä EU-tason luomat epävarmuustekijät tulevista tuista hankaloittivat rahoituspäätösten tekoa. Koettiin myös, että yleiset maailman ja talouden epävarmuustekijät ovat osaltaan vaikuttaneet siihen, etteivät varsinkaan yhdistykset ole aktivoituneet. Alueen heikon työllisyystilanteen koettiin edesauttaneen yrityshankkeiden rahoitusta.

#### **Strategian painopistealueiden toteutus**

Hallituksen edustajilta kysyttäessä, miksi strategian painopistealueet eivät ole tavoitetasossa, olivat he sitä mieltä, että kyläkorjausvelka, palveluiden poistuminen sekä muun rahoituksen puute ovat olleet syinä siihen, että etenkin maaseutualueiden edistäminen on kerännyt paljon rahoitettavia hankkeita. Leader-rahoitus on ollut helppo rahoitusmahdollisuus esimerkiksi kylätalojen kunnostamiseen ja rakentamiseen, koska muualta niihin ei ole välttämättä rahoitusta saanut. He myös kokivat, että muut strategian painopistealueet ovat haastavia ja niihin sopivia hankkeita on ollut hanketoimijoilla vähemmän ja ne ovat olleet vaikeampia toteuttaa. Lisäksi esimerkiksi ympäristöhankkeet ovat olleet rahoituksellisesti pieniä hankkeita. Kylänuorten hankkeisiin on vähän aktiivisia nuoria sekä koettiin, että nuorilla menee koulunkäyntiin pitkien välimatkojen vuoksi paljon aikaa, joten vapaa-aikaa ei välttämättä jää. Nuorten on myös usein haastavaa viedä ideoitaan hankkeiksi asti, joten kyläyhdistyksissä tarvittaisiin aktiivisia aikuisia auttamaan.

## **Leader-toiminta**

Hallituksen edustajien haastatteluissa juteltiin myös yleisesti Leader-toiminnasta. Haastateltavilla ilmeni huoli siitä, että Leader-rahoituksesta ei tarpeeksi tiedetä maaseudun kylissä ja kyläyhdistyksissä. Tiedottamiseen ja neuvontaan olisi panostettava. Koska yhdistyksen henkilökuntaresurssit ovat rajalliset ja heidän aikansa menee yhdistyksen päivittäisten asioiden hoitoon, nousi hallituksen edustajilta toive, että hallituksen jäsenet sitoutuisivat nykyistä enemmän tiedottamiseen sekä auttaisivat kyliä hankesuunnittelussa sekä -rahoitus-hakemusten täytössä.

## **Eri rahoittajien yhteistyö**

Kummassakin hallituksen edustajan haastattelussa nousi esiin toivomus, että alueen eri rahoittajat tekisivät yhteistyötä. Haastateltavat toivoivat, että rahoittajat markkinoisivat enemmän toisiaan. Mikäli joku taho ei pysty rahoittamaan hanketta, voisi se ohjata hanketoimijan hakemaan rahoitusta toiselta instanssilta. Näin saataisiin paremmin käyttöön alueelle myönnetty rahoitukset.

## **6.4 Yrittäjien teemahaastattelujen tulokset**

Yrittäjien haastatteluissa kysyttiin heiltä mielipiteitä Leader-yritystukirahoitusten hakuprosessista ja sen onnistumisesta, tuen merkityksestä yrityksille ja tuelle asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Lisäksi keskusteltiin yhteistyöstä Veej'jakaja ry:n kanssa. Seuraavaksi haastattelujen tulokset on käyty läpi teemoittain.

### **Yrittäjien kokemukset hakuprosessista**

Haastattelussa kysyttiin yrittäjien mielipidettä tuen hakuprosessista sekä mistä he olivat saaneet tietoa Leader-yritystuista. Haastatteluissa kävi ilmi, että tieto Veej'jakaja ry:stä ja Leader-tuista oli tavoittanut yrittäjän monenlaista reittiä. Tietoa oli saatu puskaradion kautta, esitteestä, ystävältä sekä paikalliselta ELY-keskukselta. Muita mainittuja oli yhdistyksen nettisivut ja jo valmis oma tieto tuista.

Vastaajien kokemukset yritystuen hakuprosessista olivat hyvin yhtenäiset. Kaikki olivat sitä mieltä, että hakuprosessi oli loppujen lopuksi helppo ja selkeä. Edes uusien ja kokeneempien yrittäjien välillä ei ollut selkeää eroa. Osa koki aluksi järjestelmän ja tarvittavat liitteet vieraina, mutta asiaa oli helpottanut, kun yhdistykseltä oli saanut apua niiden täytössä. Lisäksi hyvänä asiana koettiin hakemuksen täydennettävyyden. Mikäli jokin kohta tai liite puuttui, oli yhdistykseltä oltu yhteydessä asiaan liittyen.

*”Alukshan se tuntu hurjalta. Tietysti monta sivua siellä Hyrrä-palvelussa täyttää ja muuta. Mut sit loppujen lopuks, kun tällee jälkeen päin mietin, niin loppujen lopuks aika simppele. Tuli hyvät neuvot mitä pitää tehdä.” (Yritys C)*

Yrittäjät ymmärsivät myös, miksi laskelmia ja suunnitelmia vaadittiin. Heistä oli hyvä, että yrittäjän pitää miettiä jo investointia harkittaessa mahdolliset vaikutukset yrityksen talouteen. Tällöin toiminta on vakaammalla pohjalla.

*”Et totta kai, ihan niin ku hyvä juttu et siinä piti olla se liiketoimintasuunnitelma. Siinä nyt vähän tulee itekin mietittyä et mitäs tässä oikein... Ei ihan hatusta temmo niitä.” (Yritys C)*

Haastatteluissa kävi myös ilmi, että se miten vaikeana hakuprosessi koetaan, on hyvin persoonasidonnaista. Se kuka kokee papereiden täyttämisen ja laskelmien teon mielekkäänä, kokee luultavasti myös hakuprosessin helpompana. Osalla haastateltavista oli myös aiempaa kokemusta yritystukien hakemisesta, joka saattoi edesauttaa siihen, että prosessi koettiin helpoksi ja selkeäksi.

Yritystukien myöntämisperusteiden selkeydestä kysyttäessä, vastaukset vaihtelivat paljon. Osa oli sitä mieltä, että perusteet olivat selkeästi kerrottu joko yhdistyksen puolesta tai ne löytyivät helposti yhdistyksen verkkosivuilta. Osa oli taas sitä mieltä, etteivät he olleet tietoisia ollenkaan millaisilla perusteilla tukea voi saada.

Hakuprosessin onnistuneita käytänteitä kysyttäessä kukaan ei osannut niitä eritellä. Yrittäjät, jotka olivat saaneet tukea yrityksen perustamisvaiheessa, ko-

kivat että yritystä perustettaessa on niin paljon kaikkea, että on vaikea muistaa, mikä liittyi mihinkin. Muutama haastateltava kritisoi järjestelmää, jossa hakemus täytettiin, sen hitauden vuoksi. Myös tuen päätösprosessi koettiin turhan moniportaiseksi ja raskaaksi. Eräässä tapauksessa yrittäjä koki tulleensa väärinkohdeksi, kun yhdistyksen hallituksessa oli hakemus hyväksytty, mutta seuraavassa portaassa hylätty.

Haastateltavilta kysyttiin myös kehittämissuhteita hakuprosessiin liittyen. Hakuprosessi koettiin hyvänä ja selkeänä, eikä kukaan antanut hakuprosessiin liittyviä kehittämissuhteita. Haastatteluissa nousi kuitenkin ilmi, että tiedotustilaisuuksissa, joissa tuista kerrotaan, voisi kertoa tukihakemuksen täyttämistä. Hakemuksessa on paljon kohtia, joita ei välttämättä kaikkia tarvitse täyttää riippuen haettavasta tuesta.

### **Yrittäjien kokemukset yhteistyöstä Veej´jakaja ry:n kanssa**

Haastatteluissa kysyttiin yrittäjien kokemuksia yhteistyöstä Veej´jakajan kanssa. Yhteistyö koettiin mielekkääksi ja antoisaksi. Muutama yrittäjä ei ollut henkilökohtaisesti tavannut ketään yhdistyksen työntekijöistä, mutta tarvittaessa oli pidetty yhteyttä sähköpostilla ja puhelimitse. Haastateltavat kokivat, että apua oli saatu tarvittaessa ja tiedoksianto oli ollut selkeää.

*”Mä muistaakseni soitin kerran ja sähköpostia läheteltiin muutama kerta. Hirveen vähän oltiin sit loppu peleissä vuorovaikutuksessa. Tarvittavat neuvot sain ja hakemus meni läpi.” (Yritys D)*

*” Oikein hyvin, sain neuvoja. Et siellä se toiminnanjohtaja on oikein mukava herramies. Et kyllä opastaa ja neuvoo et miten menee. ” (Yritys E)*

Lisäksi haastatteluissa kysyttiin, kokivatko yrittäjät saaneensa muuta lisäarvoa yhdistykseltä kuin rahallisen tuen. Kysymyksellä pyrittiin saamaan selvää, oliko yrittäjät saaneet yhdistyksen kautta esimerkiksi paikallista näkemystä yrityksen kehittämiseen, kehittämissuhteita hankkeisiin tai uusia verkostoja. Suurin osan haastatelluista koki, että muunlaista lisäarvoa ei ollut saatu. Yrittäjiltä

nousi toive, että yhdistys voisi enemmänkin olla yhteydessä hankkeiden tiimoilta ja esimerkiksi koordinoida alueen samankaltaisia hankkeita toimimaan yhteistyössä.

### **Yritystuella asetettujen tavoitteiden täyttyminen ja tuloksellisuus**

Haastatteluissa yrittäjiltä kysyttiin, millaiset tavoitteet yritystuella oli asetettu sekä mielipidettä siitä, miten hyvin asetetut tavoitteet oli saavutettu. Lisäksi tiedusteltiin, oliko tuen saannin myötä ilmennyt muita lisävaikutuksia yritykselle, niin kutsuttuja välillisiä vaikutuksia, jotka olisivat tulleet ilmi vasta tuen saannin myötä. Tällä pyrittiin selvittämään, oliko tuella ollut pitkäaikaisia vaikutuksia yritykselle. Kaikissa tapauksissa asetetut suorat tavoitteet oli saavutettu. Oli saatu perustettua yritys tai tehtyä suunnitellut investoinnit. Välillisiä vaikutuksia kysyttäessä yrittäjät pohtivat asiaa pitkään. Koettiin, että tuen saannin myötä oli saatu kasvatettua liikevaihtoa, laatu oli parantunut, asiakas-kunta oli kasvanut, oman työnkuva ja oma työllistyminen oli parantunut sekä tuotteiden määrä oli kasvanut. Yksi yrittäjä koki, että toiminta oli muuttunut ammattimaisemmaksi ja tehostunut. Lisäksi moni koki, että tuella oli ollut myös henkinen vaikutus. Koettiin, että tuki oli lisännyt motivaatiota toimia yrittäjänä. Tuki oli luonut uskoa, että maaseudullakin kannattaa yrittää.

*”Työntekijän palkkaaminen, liiketoiminta kasvanut yli tavoitteiden ja työmahdollisuuksien parantuminen. Oman työnkuvan kasvattaminen. Ja kyllä tää tuki motivoi toimimaan yrittäjänä.” (Yritys D)*

Eräässä investointihankkeessa lisäarvoksi koettiin myös se, että tuen myötä oli saatu pidettyä yritys paikkakunnalla, koska muuten se olisi loppunut. Tämän kerrannaisvaikutuksia olivat sitten neljän työntekijän palkkaaminen sekä paikkakunnan elinvoiman kasvattaminen.

### **Yritystuen merkitys sekä arvo yritykselle**

Haastatteluissa kysyttiin yritystuen merkitystä ja arvoa yritykselle sekä tiedusteltiin, olisiko hanketta toteutettu ilman tukea. Haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että Veej´jakaja ry:n antamalla Leader- yritystuella on ollut suuri



merkitys ja arvo yrittäjille. Kaikki kokivat tuen olleen merkittävä, jopa ratkaiseva yrityksen kannalta. Yksi yrittäjä oli sitä mieltä, että tuki on mahdollistanut koko yrityksen olemassaolon.

Kysyttäessä olisiko hanketta toteutettu ilman tukea, kolme oli sitä mieltä, että yritystä tai investointia ei olisi toteutettu ilman tukea. Kaksi oli sitä mieltä, että olisi varmasti toteutettu, mutta paljon pienemmässä muodossa ja he epäilivätkin, olisiko yritystoiminta silloin ollut yhtä kannattavaa kuin nyt.

*”Varmasti oltas jotain kehitetty mut kyl tää ois ollu toiminta paljon pienempää ja me ei oltas välttämättä kasvettu näin nopeesti.” (Yritys C)*

Vastauksissa korostui erityisesti tuen rohkaiseva vaikutus. Tuki oli rohkaissut yrittäjiä investoimaan tai perustamaan yritystä. Kuten edellisessäkin kappaleessa, yrittäjät olivat kokeneet, että tuki nosti yrittäjän motivaatiota.

### **Yritysten liiketoiminnan kehitys**

Haastatteluissa pyrittiin selvittämään yritysten liiketoiminnallista kasvua sekä tuen merkitystä pitkällä aikavälillä. Yrittäjiltä kysyttiin yrityksen kokonaistilannetta ennen hanketta ja hankkeen jälkeen. Kaikkien yrittäjien liiketoiminta oli tuen myötä kasvanut ja kehittynyt. Yhdessä tapauksessa tukea saanut hanke ei kasvanut toivotulla tavalla eikä kestäväää liiketoimintaa saatu aikaiseksi sillä paikalla mihin tukea oli haettu, mutta hanke on välillisesti nostanut yrittäjän toisen liiketoiminta-alueen kehitystä. Perustamistukea saaneiden yritysten oli vaikea arvioida tuen merkitystä yrityksen liiketoiminnan kehitykseen, mutta tällöinkin sillä on ollut suuri merkitys toiminnan edistäjänä.

Yritykset näkivät tulevaisuuden valoisana. Kaikilla oli uusia investointeja mielessä. Yrityksillä on tarkoitus laajentamaan toimintaansa ja nostaa tuotantokapasiteettia kysynnän kasvun myötä. Lisäksi yksi yritys oli laajentamassa liiketoimintaansa uudelle maantieteelliselle liiketoiminta-alueelle. Yrityksen perustamistukea saaneet yritykset olivat laajentuneet suunnitelmia nopeammin.

Eräässä tapauksessa yrityksen toiminta oli laajentunut, sillä toisen ammattiryhmäedustaja oli halunnut tehdä töitä tämän yrityksen palveluksessa, jolloin yrityksen tarjoamat palvelut olivat monipuolistuneet. Yhdessä tapauksessa tuen saanti oli poikanut heti liiketoiminnan laajentumista uudella liiketoimintalueella.

*”Mietitään, et laajennettaisko lähikuntaan kun siellä ei oo yhtään tällasta palvelua. Ja tekis mieli laajentaa toimitilaa ja koko toimintaa.” (Yritys D)*

Kaikki olivat myös sitä mieltä, että hakisivat Leader-rahoitusta uudestaan. Se koettiin hyvänä tukena yrittäjille. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että yrittäjät toivovat tukien säilyvän tulevaisuudessakin. He kokivat yritystuet hyvin tärkeänä niin itselleen kuin maaseudun kehittymisen kannalta.

*”Jos me pystytään tulevaisuudessa työllistämään vaikka viiskin henkeä niin se on tän kokoselle kylälle iso yritys.” (Yritys B)*

*”Varsinkin alotusvaiheen yritystukia pidän tärkeänä et sillä saadaan ja työllistetään, on se sitten yrittäjä yksin tai vieraita työntekijöitä, ihan samalla tavalla kun muillakin työllistämistuilla työllistetään.” (Yritys A)*

Haastateltavat kokivat, että maaseudulla yrittäjät ovat ensiarvoisen tärkeitä työllistäjiä ja heitä pitäisi tukea, jotta maaseudun elinvoimaisuus säilyy tulevaisuudessakin. Tukien avulla saadaan perustettua uusia yrityksiä sekä saadaan avustettua vanhoja yrityksiä tekemään isojakin investointeja liiketoiminnan kasvattamiseksi. Koettiin, että pienikin yrittäjä voi olla iso työllistäjä maaseudulla.

## **7 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia arviointikriteerien pohjalta sekä tehdään johtopäätöksiä, vastataan arviointikysymyksiin ja annetaan muutamia kehitysehdotuksia. Lisäksi pohditaan työn luotettavuutta ja uskottavuutta.

## 7.1 Arviointitulosten kriittinen tarkastelu asetettujen kriteerien pohjalta

Tämä arviointitutkimus toteutettiin ulkoisena väliarviointina ja sen motiivit olivat niin formatiiviset kuin summatiiviset. Arviointi tuotettiin yhdistyksen omaan käyttöön tuomaan yhdistykselle tietoa sen toiminnan tuloksellisuudesta.

Tutkimuksen arviointikriteerinä oli tuloksellisuus. Arvioinnin ensimmäisessä osiossa tuloksellisuutta arvioitiin kokonaisvaikuttavuuden näkökulmasta. Tarkoituksena oli selvittää, mitkä olivat strategian painopistealueet, millä euro-määrällä oli ollut tarkoitus tukea mitäkin aluetta ja millaisilla prosenttiosuuksilla ne olivat suhteutuneet kokonaisrahoituksen määrään. Asetettuja tavoitteita verrattiin joulukuun 2019 alkuun mennessä saatuihin tuloksiin. Arvioinnin toisessa osiossa arvioitiin myönnettyjen yritystukien tuloksellisuutta sekä arvoa ja merkitystä yrittäjille.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kehittämisstrategian toteutus ei ole ollut täysin tavoitteiden mukaista eikä ole tuottanut suunniteltua tulosta. Hakemuksia oli tullut joulukuun 2019 alkuun mennessä yhteensä 210 kappaletta. Näistä 87 kappaletta oli yritystukiin liittyviä hakemuksia ja 123 kappaletta yleishyödyllisiin hankkeisiin liittyviä. Hallituksen edustajien haastatteluissa ilmeni, että hankehakemuksia olisi toivottu tulevan enemmän, etenkin yleishyödyllisiin hankkeisiin liittyen. Heidän mielestään alueen huono työllisyystilanne on ajanut ihmisiä yrittämään ja näin ollen yrityshakemuksia on tullut hyvin.

Yrittäjien haastatteluissa ilmeni, että yrittäjät olivat saaneet tiedon Veej'jakaja ry:stä usean eri kanavan kautta, mutta hallituksen edustajilla oli huoli siitä, ettei varsinkaan maaseudun kylissä tiedetä tarpeeksi Leader-rahoituksen mahdollisuuksista eikä siitä, millaisia hankkeita rahoituksella voidaan toteuttaa. Tämä kertoo siitä, että ainakin yrittäjille on tietoa laajasti ja monikanavaisesti tarjolla, mutta koska alueen yhdistykset eivät ole löytäneet rahoituskanaavaa toivotulla tavalla, tukien kohdennetummalle markkinoinnille olisi tarvetta.

Tutkimuksen valossa näyttää siltä, että kehittämisstrategian pääpainopistealueille asetettuja tavoitteita olisi voinut toteuttaa päämäärätietoisemmin. Hanke-

valinnat ovat painottuneet strategian kohtaan maaseutuasumisen edistäminen, jonka toteuma on jo joulukuun 2019 alussa yli tavoitteiden. Muut strategian kohdat ovat jäljessä tavoitteista. Haastatellut hallituksen edustajat kertoivat, että hallitus käsittelee kaikki hakemukset ja puoltaa niitä, jotka tukevat kehittämisstrategiaa. He eivät kuitenkaan pysty hakemuksiin vaikuttamaan, joten hakemukset ovat mitä ovat. Strategisia lukuja käsitellään aika ajoin hallituksen kokouksissa, mutta tämän tarkemmin asiaan ei paneuduta. Hallituksen edustajat kokivat, että Leader-rahoitus on ollut helppo rahoitusmahdollisuus esimerkiksi kylätalojen kunnostamiseen ja rakentamiseen, koska muualta niihin ei ole välttämättä rahoitusta ollut saatavilla. Tämän takia eniten hakemuksia, 45,2 % kaikista hakemuksista, onkin tullut strategian painopistealueeseen maaseutuasumisen edistäminen. Kokonaisrahoituksesta 59 % on annettu tälle strategian painopistealueelle ja tulostavoitteista tullaan saavuttamaan viidestä yhdeksän.

Hallituksen edustajat olivat sitä mieltä, että muihin strategian painopistealueisiin sopivia hankkeita on ollut alueen yhdistyksillä vähemmän tai ne ovat olleet rahoituksellisesti pienempiä. Tämä on vaikuttanut siihen, että muut strategian painopistealueet ovat jäljessä euromääräisistä tavoitteista. Maaseudun elinkeinorakenteen monipuolistamiseen on tullut hakemuksia 44,3 % kaikista hakemuksista ja kokonaisrahoituksesta on tälle strategian alueelle annettu 30 %. Tulostavoitteista tullaan saavuttamaan kolme kuudesta. Turvallisen ja puhtaan ympäristön hyödyntämiseen on tullut hakemuksia 6,2 % kaikista hakemuksista, kokonaisrahoituksesta on annettu 6 % ja kuudesta tulostavoitteesta tullaan saavuttamaan vain yksi. Hallituksen mukaan tämän kohdan hankkeet ovat olleetkin rahoituksellisesti hyvin pieniä. Viimeinen strategian painopistealue, nuorten sitoutuminen kotiseutunsa kehitykseen on onnistunut hyvin, vaikka hallituksen edustajat olivatkin sitä mieltä, että tämä kohta oli hankala. Heidän mielestään koulua käyviä nuoria on ollut haastavaa saada mukaan kylätoimintaan, ja he tarvitsevat usein aikuisen mukaan, jotta ideasta saadaan aikaan hanke. Tähän strategian painopistealueeseen on tullut odotetusti vähiten hakemuksia, 4,3 % kaikista hakemuksista ja kokonaisrahoituksesta on annettu 5 %. Kun taas tarkastellaan asetettuja tulostavoitteita, voidaan kuitenkin todeta, että hankkeet ovat olleet sisällöltään erinomaisia. Kuudesta tulostavoitteesta tullaan saavuttamaan neljä.

Yrityksille tehtyjen teemahaastattelujen tulokset olivat hyvin saman suuntaiset kuin Konsalan (2013) tutkimuksessa. Haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että Veej´jakajan ry:n myöntämällä rahoituksella on ollut suuri tuloksellinen vaikutus ja arvo. Tuen avulla yritykset ovat saaneet toteutettua investointeja sekä perustaneet yrityksiä. Haastatteluiden perusteella kävi ilmi, että moni yrittäjä ei olisi investoinut tai perustanut yritystään ilman Veej´jakaja ry:ltä saamaansa tukea. Tuki on auttanut ennen kaikkea yrityksiä kasvamaan, mutta lisäksi sillä on ollut suuri psyykinen vaikutus yrittäjiin. Yrittäjät kokivat, että tuki on luonut uskoa toimia yrittäjänä maaseudulla ja kasvattanut motivaatiota. Sen lisäksi, että yritystuella on ollut vaikutusta yrittäjän liiketoiminnan kasvuun, koettiin, että sillä on suuri merkitys maaseudun elinvoiman kasvattajana. Yrittäjät luovat uusia työpaikkoja alueelle joko suoraan oman yrityksensä kautta tai välillisesti ostamalla palveluja ja tuotteita oman alueensa muilta tuottajilta tai palveluntarjoajilta. He myös mahdollistavat monen palvelun ylläpidon ja jatkamisen kuihtuvilla alueilla. Kun tarkastellaan kehittämisstrategiassa asetettuja tulostavoitteita maaseudun elinkeinorakenteen monipuolistamiselle, voidaan myös todeta, että myönnettyillä hankerahoituksilla on onnistuttu lisäämään tavoitteiden mukaisesti uusien yrittäjien, työpaikkojen sekä palveluiden ja tuotteiden määrää.

Yrittäjät kokivat tulevaisuutensa valoisana osin yhdistyksen tarjoaman tuen myötä. He kokivat, että mikäli tukea ei olisi saatu, liiketoimintaa ei olisi välttämättä perustettu eikä investointeja tehty tai ne olisi toteutettu huomattavasti pienimuotoisempina. Moni koki, että tuen myötävaikutuksesta, yritys on päässyt kasvamaan nopeammin ja pystynyt tekemään investointeja myös omalla pääomalla.

Yrityksille tehtyjen haastattelujen perusteella voidaan todeta, että yhteistyö Veej´jakaja ry:n henkilökunnan kanssa on toimivaa ja hyvää. Heiltä saatu neuvonta hankehakemuksiin liittyen on ollut hyvää ja selkää. Yhteistyö koettiin hyväksi ja lähes kaikki olivatkin halukkaita hakemaan yritystukea myös tulevaisuudessa, mikäli sellainen hanke ilmenee, johon tukea on mahdollista saada. Itse hakuprosessi koettiin helpoksi ja sujuvaksi vaikka siihen tarvittiinkin paljon liitteitä ja laskelmia. Toisaalta nämä koettiin hyödyllisiksi, jotta yrittäjä joutuu pohtimaan liiketoimintaansa ja budjettiaan. Kuten hallituksen edustajatkin, haastatteluun osallistuneet yrittäjät kritisoivat hakuprosessin byrokraattisuutta

ja moniportaisuutta. Hakemus menee monen portaan kautta ennen kuin se on hyväksytty. Tämä osaltaan hidastaa myös yrittäjän toimintaa. Ensin hakemus on yhdistyksen hallituksen käsittelyssä ja mikäli he kokevat hankkeen hyväksi, menee se vielä ELY-keskuksen päätettäväksi. Tämä loi epävarmuutta varsinkin hallituksessa. Olisikin ensiarvoisen tärkeää, että yhdistyksen ja ELY-keskuksen välillä olisi luottamus eikä ELY-keskuksessa enää annettaisi kielteistä päätöstä vaan luotettaisiin Veej'jakaja ry:n hallituksen tekemiin päätöksiin.

Tutkimuksen perusteella saatujen tulosten valossa näyttää, että arviointikriteerinä oleva tuloksellisuus on käynyt toteen tutkimukseen osallistuneiden yrityshankkeiden kohdalla. Kaikki haastatellut yritykset olivat saavuttaneet rahoitukselle asetetut tulokset sekä rahoituksella oli ollut suuri merkitys yrityksien olemassaoloon ja kannattavuuden kasvuun. Veej'jakajan ry:n myöntämällä tukirahalla on ollut suuri arvo tutkimukseen osallistuneille yrityksille. Lisäksi tutkimuksessa ilmeni, että rahoituksella on ollut myös yhteiskunnallista vaikutavuutta. Rahoituksen avulla ja sen myötävaikutuksesta on saatu pidetty vanhoja palveluita alueella, perustettu uusia sekä työllistetty alueen asukkaita.

Strategisia lukuja tarkastelemalla taas näyttäytyy siltä, että kehittämisstrategian toteutus ei ole ollut tuloksellista. Sen suunnitelmalliseen seurantaan ja toteutukseen olisikin hyvä panostaa enemmän. Strategian toteutumista seurataan hallituksen kokouksissa yleisellä tasolla, mutta tarkempaa sisällön tarkastelua tai toimenpiteiden miettimistä suunnanmuutokseen ei tehdä. Raha, jonka yhdistys on saanut jaettavaksi, on jaettu, mutta ei täysin strategiassa asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Mikäli tulevaisuudessa halutaan toteuttaa strategiaa tuloksellisesti, olisi siihen hyvä sitoutua entistä paremmin.

Asiaa voidaan pohtia myös siltä kannalta, onko tärkeintä, että alueelle myönnetty Leader-tuki on saatu jaettu, vaikka se ei olekaan jakautunut täysin strategian mukaisesti vai olisiko parempi toteuttaa strategiaa suunnitellusti ja jättää osa hankkeista rahoittamatta, mikäli ne osuvat sellaiseen strategian kohtaan, joka on jo täynnä, vaikka rahaa vielä olisikin jaettavana. Liiketoiminnallisesti olisi merkittävämpää, että strategiaa pyritäisiin toteuttamaan mahdollisimman hyvin. Näin ollen hallitus voisi jättää hyväksymättä jo täynnä olevan strategia-alueen hakemukset, ja pyrkiä aktiivisesti etsimään ja ohjaamaan hakemuksia niille strategianalueille, joissa ollaan jäljessä. Yhteiskunnallisesta

näkökulmasta tarkasteltuna olisi varmasti parempi, että yhdistykselle myönnetyt rahat saadaan jaettua hankkeisiin, jotka lisäävät alueen elinvoimaan ja kylien toimeliaisuutta.

Yhdistyksen täytyy raportoida vuosittain strategian toteutuksesta ja toteutuksesta Maa- ja metsätalousministeriölle. Maa- ja metsätalousministeriö hyväksyy poikkeamat strategiassa, mikäli ne ovat perusteltuja. Kehittämisstrategia tehdään aina seitsemäksi vuodeksi, joten strategiset luvut ovat vain arvioita ja harvoin toteutuvat toivotulla tavalla, mutta niiden toteutumista voi edesauttaa.

### **Kehittämis ehdotuksia**

Drucker (2008, 63–68) mainitsee, että yhdistysmuotoinen organisaatio tarvitsee tuloksen aikaan saamiseksi hyvän suunnitelman, markkinointia, ihmisiä sekä rahaa. Jotta strategia voidaan muuttaa tulokseksi, täytyy tehdä suunnitelma sen toteutuksesta. Lisäksi on panostettava markkinointiin ja viestintään, jotta tarjottavaa palvelua tarvitsevat löytävät sen. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Veej´jakaja ry:n olisi hyvä panostaa kohdennetumpaan viestintään sekä markkinointiin. Haastatteluihin osallistuneet yritykset olivat saaneet tietoa Veej´jakaja ry:stä monen eri kanavan kautta. Hallituksen edustajilla oli kuitenkin huoli siitä, ettei maaseudun kylissä tiedetä tarpeeksi Leader-rahoituksen mahdollisuuksista eikä siitä, millaisia hankkeita rahoituksella voidaan toteuttaa. Tämä kertoisi siitä, että tarvitaan kohdennetumpaa markkinointia liittyen yleishyödyllisiin hankkeisiin. Markkinointiin olisi hyvä panostaa entistä enemmän. Onnistuneita hankkeita olisi hyvä nostaa enemmän esiin esimerkiksi paikallisissa tiedotusvälineissä, niin radiossa kuin paikallislehdissä. Näin saataisiin tieto kulkemaan siitä, millaisiin hankkeisiin rahoitusta voi saada.

Markkinoinnilla voitaisiin myös edesauttaa tavoitetasostaan jäljessä olevia strategian painopistealueita saavuttamaan tavoitetasonsa. Yhdistys voisi aktiivisesti etsiä hankkeita markkinoimalla yhdistystä sekä kertomalla, millaiseen toimintaan tukea olisi haettavissa. Tämä voisi rohkaista kyläyhdistyksiä ja yrittäjiä hakemaan rahoitusta, mikäli tietoa tällaisesta rahoitusmahdollisuudesta ei

ole aiemmin ollut. Tiedotuskanavien valintaa täytyisi miettiä niin, että se tavoit-  
taisi mahdollisimman hyvin kohderyhmän. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon,  
että yhdistyksen henkilöstöresurssit ovat rajalliset eikä heidän aikansa välttä-  
mättä riitä tällaiseen toimintaan ainakaan jalkautumalla hankekentälle. Nyky-  
ajan digitaaliset alustat voisivat tarjota tähän mahdollisuuden esimerkiksi sosi-  
aalisen median kautta. Lisäksi hallituksen jäsenet voisivat osallistua strategian  
toteuttamiseen jakamalla tietoutta omalta osaltaan ja tarjota omilla alueillaan  
ohjausta suunniteltujen projektien koostamisesta hankkeiksi. Hallituksen jä-  
senten olisi muistettava, että suostuessaan hallitukseen he ottavat vastaan  
luottamustoimen, johon he sitoutuvat muutenkin kuin vain kokouksiin osallistu-  
malla.

Hallituksen edustajat toivoivat myös alueen eri rahoittajien välisen yhteistyön  
tiivistämistä, jotta niin yleishyödyllisten hankkeiden vetäjien kuin yrittäjienkin  
olisi helpompi hakea rahoituksia. Tällä tavoin parannettaisiin alueelle myön-  
nettyjen rahoitusten käyttöastetta, kasvatettaisiin alueen elinvoimaa sekä roh-  
kaistaisiin kyläyhdistyksiä ja yrittäjiä toimimaan. Erityisesti motivoinnin kan-  
nalta tämä olisi tärkeää, koska mikäli joku taho ei voi rahoitusta myöntää, voisi  
se ohjata hankemaan rahoitusta toisesta paikasta, jolloin tuenhakijat eivät jäisi  
yksin ja hankkeet saataisiin toteutettua. Tällaisen toiminnan toteuttamiseen  
voisi käyttää esimerkiksi koordinaattoria, joka tietää eri rahoitusmahdollisuuk-  
sista sekä aktivoi ja ohjaa rahoituksen hakemisessa. Tällaisen toiminnan jär-  
jestäminen ei kuitenkaan ole yksin Veej´jakaja ry:n tehtävä vaan tämä pitäisi  
järjestää yhteistyössä eritoimijoiden, niin kutien, ELY-keskuksen kuin eri yh-  
distysten kanssa.

Toisin kuin Konsalan (2013) tutkimuksessa, jossa yrittäjät kokivat saaneensa  
Leader-toimintaryhmiltä neuvontaa yrityksen kehittämiseen ja kokivat paikalli-  
sen näkemyksen tärkeäksi, jotta voisivat kehittää yrityksiä alueen tarpeita vas-  
taaviksi, tähän tutkimukseen osallistuneet yrittäjät eivät olleet kokeneet saa-  
neensa Veej´jakaja ry:ltä rahoituksen ja siihen liittyvän neuvonnan lisäksi  
muunlaista neuvontaa. Resurssien puitteissa, yhdistys voisikin panostaa myös  
tällaiseen neuvontaan. Kuten Hautamäki (2000) kirjoittaa, yrityksen menestyk-  
sen takana on verkostoituminen. Varsinkin maaseudulla toimivien yrittäjien  
olisi hyvä kasvattaa verkostojaan, jotta elinvoimaa saataisiin kasvatettua. Yrit-



täjällä itsellään ei tarvitse aina olla kaikkea osaamista ja tietotaitoa. Verkostoiden avulla voitaisiin yhdistää voimat ja yksittäinen yrittäjä voisi keskittyä pääosaamiseensa. Yhdistys voisi esimerkiksi kertoa yrityksille millaisia palveluja alueella kaivataan tai yhdistää yrittäjiä toimimaan yhdessä samankaltaisten tai toisiaan tukevien hankkeiden kanssa. Veej`jakaja ry voisikin kehittää rooliaan toimia rahoittajan lisäksi yrittäjien kumppanina ja neuvonantajana. Tällaisen toiminnan kehittämiseen voisi kerätä yrityksiltä esimerkiksi säännöllistä asiakaspalautetta siitä, millaista toimintaa he yhdistykseltä toivoisivat. Tämä tukisi myös Leader-toiminnan alhaalta ylöspäin- periaatetta.

Voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen tuloksellisuuteen vaikuttaa suurelta osin myös yhteiskunnalliset asiat eikä sen strategian toteutusta voida tarkastella aivan samoilla periaatteilla kuin voittoa tavoittelevan liiketoimintayksikön strategiaa. Toiminnan päämääränähän on kasvattaa alueensa elinvoimaa sekä toimeliaisuutta. Jotta tuloksellisuutta voitaisiin tarkastella isommassa mitakaavassa, pitäisi tutkia myös yhteiskunnallista vaikuttavuutta tarkemmin.

## **7.2 Arvioinnin uskottavuuden ja luotettavuuden tarkastelu**

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa uskottavuuden ja luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yhtä ohjetta. Kun tutkittava kohde ja tutkimusmateriaali ovat yhteensopivat ja kun tutkijan tekemät tulkinnot vastaavat tutkittavan kohteen käsityksiä asiasta, sen voidaan sanoa olevan luotettava. Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimuksen luotettavuus kulkevat käsikädessä. (Vilka 2007, 158.)

Tuomi ja Sarajärvi (2011, 140–141) ovat laatineet listan asioista, jotka tulisi tutkimuksessa ilmetä, ja joiden ilmetessä uskottavuus ja luotettavuus voidaan todeta. Ensimmäisenä on tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen esittely, toisena on tutkijan oma mielipide tutkimuksen tärkeydestä ja ajatuksista ennen ja jälkeen tutkimuksen, kolmantena mainitaan aineistonkeruumenetelmät ja tekniikat sekä muut tärkeät asiat tutkimuksen tekoon liittyen. Neljäntenä listassa on tutkimuksen tiedoksiantajien kuvaus. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi haastatteluihin osallistujista kertomista. Lisäksi tutkimuksessa olisi arvioitava tutkijan ja tiedoksiantajien välistä suhdetta, tutkimuksen kestoa ja aineiston analyysiä. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta lisää menetelmällinen triangulaatio.

Haastatteluaineiston luotettavuuteen vaikuttaa sen laatu. Laatua mitataan sillä, että kaikkia haastateltavia on haastateltu, tallenteiden laatu sekä se, että kaikki litteroitava aineisto on käsitelty samalla tavalla. Uskottavuutta ja luotettavuutta arvioitaessa, tutkijan on esitettävä, miten hän on päätenyt kuvaamaan ilmiötä niin kuin on sen tehnyt ja perusteltava menettelynsä. Kvalitatiivinen tutkimus on aina tutkijan näköinen ja on hyväksyttävä se, että toinen tutkija voi päätyä erilaiseen tulkinnalliseen lopputulokseen, vaikka hänellä olisi käytettävissä sama aineisto. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184–190.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata myös sen eettisyydellä. Tutkija on eettisesti vastuussa aiheen valinnasta, tiedon hankinnasta, tutkittavien yksityisyyden suojaamisesta sekä tutkimuksen raportoinnista. Tutkijan tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Hänen on oltava rehellinen ja huolellinen. Tutkijan on vältettävä plagiointia, raportoiva tutkimusohjeiden mukaisesti sekä merkittävät lähteet oikein. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 128–133.)

Tämän opinnäytetyön alussa on kerrottu tutkimuksen kohde sekä taustoitettu aiheita ja tutkimuksen tarkoitusta. Teoria osuudessa on pyritty käsittelemään asiaa syvällisesti niin, että lukija ymmärtäisi mistä tulevat kehukset Veej´jakaja ry:n strategialle. Teoria ei täysin tue tutkimusta, mutta auttaa ymmärtämään Leader-toiminnan periaatteita, maaseudun kehittämistä sekä yrittäjyyttä maaseudulla. Teoriasta käy ilmi, miten moninaisesta asiasta on kyse ja mitä kaikkea pitää ottaa huomioon, kun tehdään kehittämissstrategiaa Leader-toimintaryhmälle. Ei voida puhua vain yksittäisestä strategiasta vaan täytyy ottaa huomioon, mistä kaikki lähtee. EU-tasolla annetaan raamit, joita sitten sovelletaan niin kansallisella kuin maakunta tasolla sekä kolmansilla sektoreilla. Mikäli työnaihe olisi ollut tutkijalle entuudestaan tuttu, olisi teoriaa voinut lähestyä esimerkiksi strategisen johtamisen näkökulmasta, jolloin olisi saatettu osata tulkita strategisia lukuja laaja-alaisemmin. Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät sekä analysointitavat on perusteltu työssä. Tutkimukseen osallistuneista on mainittu tutkimuksen kannalta oleelliset tiedot, kuitenkin säilyttäen heidän anonymiteettinsa. Tutkimus on tehty monimenetelmällisesti eli teossa on käytetty triangulaatiota. Tutkimuksen ensimmäiseen osioon valikoitui metodiksi dokumenttianalyysi, koska käytettävissä oli valmiita tilastotietoja. Lisäksi hallituksen edustajien haastatteluilla haettiin syvempää ymmärrystä lu-

kuihin sekä niihin vaikuttavista asioista. Tutkimuksen toinen osio koostui yrittäjille suunnatusta teemahaastattelusta. Tämän osion toteutukseen pohdittiin käytettäväksi myös kvantitatiivista kyselytutkimusta. Teemahaastattelu valikoitui kuitenkin siksi, että se sopi tutkimukseen myös hyvin eikä ollut tutkijalle aiemmin tuttu metodi, joten sitä haluttiin kokeilla. Teemahaastatteluun valittiin kymmenen yritystä yhdessä Veej´jakaja ry:n toiminnanjohtajan kanssa. Yritykset pyrittiin valitsemaan niin, että jokainen tukilaji olisi edustettuna. Näistä kymmenestä viiden kanssa saatiin sovittua haastattelut. Tutkimuksen luotettavuutta olisi lisännyt se, mikäli yritykset olisi valittu esimerkiksi satunnaisesti ja tutkimushaastatteluja olisi tehty useammalle yrittäjälle, jolloin näyte olisi ollut suurempi. Näin ollen tulokset olisivat antaneet paremman kuvan tilanteesta. Tutkimuksen luotettavuutta olisi myös saattanut lisätä se, että tutkimusmetodi olisi ollut kvantitatiivinen kyselytutkimus. Tällöin otanta olisi ollut isompi ja näin ollen luotettavampi. Hallitusten edustajat valittiin haastatteluun satunnaisesti, tietämättä heidän taustoistaan. Haastattelut tehtiin puhelinhaastatteluina ja puhelun aikana tehtiin muistiinpanoja. Näiden haastatteluiden luotettavuutta olisi lisännyt se, mikäli heitä olisi haastateltu kasvokkain ja haastattelut olisi äänitetty. Lisäksi olisi pitänyt tehdä vielä tarkempia kysymyksiä liittyen strategian toteutukseen, jotta olisi pystytty analysoimaan strategisia lukuja syvemmin ja laaja-alaisemmin.

Tutkimusnäyte jäi verrattain pieneksi, mutta antaa kuvan tutkittavasta aiheesta. Työn uskottavuutta ja vahvistettavuutta lisää kuitenkin se, että teemahaastatteluista nousi esiin hyvin saman suuntaisia tuloksia kuin aiemmista tutkimuksista.

Teemahaastattelujen äänitallenteet olivat laadukkaita, ne litteroitiin seuraavana päivänä ja kaikki materiaali käsiteltiin samalla tavalla. Nämä asiat lisäävät myös tutkimuksen vahvistettavuutta ja siirrettävyyttä vastaavanlaisiin tutkimuksiin. Tutkimus on kuitenkin toteutettu tapaustutkimuksena, joten saatuja tuloksia ei voida yleistää eikä siirtää.

Työssä toteutui tutkimuksen eettisyys. Haastateltaville kerrottiin työn tarkoitus etukäteen sekä heiltä kysyttiin lupa haastattelun tallentamiseen. Heille kerrottiin myös, että äänitettyä materiaalia käsitellään luottamuksellisesti eikä lopulli-

sesta työstä pysty yksilöimään ketään. Haastatteluista tehdyt lainaukset kirjoitettiin niin kuin haastateltavat ovat niistä kertoneet. Tutkimuksesta esiin nousseet asiat on kerrottu niitä muokkaamatta.

Tutkimuksen lopputuloksena saatiin vastaukset annettuihin tutkimuskysymyksiin, mutta kehittämisehdotukset jäivät toivottua pienemmäksi. Mikäli tutkimuksen tekijällä olisi ennestään laajempaa kokemusta strategisten lukujen tulkinnasta ja aiheesta, olisi se voinut tuottaa syvällisempiä tulkintoja Tutkimuksen hyödynnettävyys jää nähtäväksi. Toivomus kuitenkin on, että työntilaaja saisi työstä näkemystä ja hyödyntäisi esiin nousseita asioita seuraavan strategiakaudella.

## **8 LOPUKSI**

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli arvioida Veej´jakaja ry:n kehittämisstrategian tuloksellisuutta. Arvioinnin kohteena oli kehittämisstrategia 2014–2020. Tutkimuksessa arvioitiin rahoitettuja hankkeita suhteessa kehitysstrategiassa asetettuihin tavoitteisiin. Lisäksi syvennyttiin yrityshankkeisiin ja arvioitiin millainen annetun rahoituksen tuloksellisuus, oli ollut suhteessa yrityksen tavoitteisiin.

Työn alussa määriteltyihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Tutkimuksen kahta pääkysymystä, miten Veej´jakaja ry:n kehittämisstrategian tavoitteet ovat toteutuneet joulukuun 2019 alkuun mennessä rahoitettujen hankkeiden osalta sekä miten hyvin rahoitettujen hankkeiden valinnat tukevat kehitysstrategiaa 2014–2020, tarkasteltiin lukujen valossa. Joulukuun 2019 alun hankelukuja verrattiin asetettuihin tavoitteisiin. Lukujen valossa arvioitiin strategian tuloksellisuutta. Tuloksena ilmeni, ettei kehittämisstrategia ole ollut täysin tuloksellinen ja asetettuja tavoitteita ei ole saavutettu halutulla tavalla.

Opinnäytetyön tekeminen oli opettavaista ja mielenkiintoista, vaikka se aika ajoin tuntuikin haastavalta aiheen ollessa vieras. En ollut ennen tätä opinnäytetyöprosessia kuullutkaan Leader-toiminnasta. Aloitin työn tutustumalla aiheeseen useamman Leader-toiminnasta kertovan Internet-sivun avulla. Samaan aikaan kirjoitin muistiinpanoja aiheesta. Kun aihe tuli tutuksi, jäsentyi myös paremmin ajatus siitä mistä asiassa on kyse, mitä ja miten tehdään. Kun

sain käsityksen mistä asiassa on kysymys, lähdin etsimään tutkimuksia Leader-toimintaan ja sen vaikuttavuuteen liittyen. Ilokseni huomasin, että aihetta on tutkittu paljon eri näkökulmista. Teorian rajaaminen oli aika ajoin hankalaa, koska asiaa voisi lähestyä monelta eri kantilta. Teoriaosuutta kirjoittaessani halusin lähteä liikkeelle aivan ruohonjuuritasolta, jotta lukija, jolle aihe ei ole entuudestaan tuttu, ymmärtäisi mistä Leader-toiminnassa on kyse ja mistä se saa raaminsa. Lisäksi halusin kirjoittaa teoriaa maaseutuyrittäjyydestä, koska tutkimuksen alakysymykset liittyivät yritystukiin. Minulle opinnäytetyönteko oli iso opinkokemus. Osittain työn mielenkiinto syntyi siitä, että aihe oli vieras ja oli tunne jatkuvasta uudenoppimisesta. Mikäli lähtisin tekemään samaa työtä uudelleen, toteuttaisin yrittäjille suunnatun tutkimuksen kvantitatiivisena kyselytutkimuksen, jolloin saatu otanta ja näkemys asiasta olisi varmasti ollut laajempi.

Opinnäytetyön teosta päällimmäiseksi jäi mieleen arvostus maaseutua ja yrittäjiä kohtaan. On harmi, että Suomen maaseutu autioituu ja asutus sekä palvelut keskittyvät isoihin kasvukeskuksiin. Leader-toiminta on äärimmäisen tärkeää ja hyvää, jotta maaseutua saadaan houkuttelevammaksi ja siellä toimivia yrittäjiä kannustetaan ja motivoidaan yrittämään. Maaseudun elinkeinoelämän ja elinvoiman kasvattaminen on tärkeää. Mikäli maaseutu saadaan pidettyä virkeänä ja palvelut saatavilla tai sopivalla etäisyydellä, houkuttelisi se varmasti enemmän uusia asukkaita syrjäisemmille seuduille. Nykyinen elämäntapa on monesti hyvinkin hektistä ja työelämä vaativaa, joten asuminen maaseudulla voisi tuoda tarvittavaa tasopainoa monen elämään. Monella alalla kasvava etätöidäntöön mahdollisuus saattaisi tulevaisuudessa tuoda asukkaita lisää maaseutukuntiin, mikäli lähettyvillä olisi myös riittävät palvelut ja mielekästä vapaa-ajan tekemistä.

## LÄHTEET

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: AKATIIMI Oy

Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#9.2.4 Dokumenttianalyysi](https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#9.2.4_Dokumenttianalyysi) [viitattu 10.12.2019]

Drucker, P. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.

ELY-keskus. 2019a. Maaseudun kehittäminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ely-keskus.fi/web/ely/maaseudun-kehittaminen> [viitattu 28.10.2019]

ELY-keskus. 2019b. Maaseudun yritysrahoitus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.ely-keskus.fi/web/ely/maaseudun-yritysrahoitus4> [viitattu: 19.11.2019]

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) N:o 1305/2013. Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahaston (maaseuturahasto) tuesta maaseudun kehittämiseen ja neuvoston asetuksen (EY) N:o 1698/2005 kumoamisesta. PDF-dokumentti. 20.12.2013. Saatavissa: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1305&from=HR> [viitattu 28.10.2019]

Etelä-Savon ELY-keskus. 2019. Etelä-Savon maaseudun kehittämissuunnitelma 2014-2020. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.ely-keskus.fi/documents/> [viitattu 5.11.2019]

Forsman, H. (2008). Business development success in SMEs: A case study approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), 606-622. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.xamk.fi/insight/content/doi/10.1108/14626000810892382/full/pdf?title=business-development-success-in-smes-a-case-study-approach> [viitattu 6.2.2020]

Hautamäki, L. 2000. Maaseudun menestyjät. Kunnallisanalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 23. Pole-Kuntatieto Oy.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

House, E.R. 2005. Qualitative evaluation and changing social policy. Teoksessa Denzin, N. & Lincoln, Y. (toim.) *The SAGE handbook of qualitative research*. Third Edition. California. Sage Publications Inc.

Hyyryläinen, T. 2007. Toimintaryhmätyö paikallisen kehittämisen metodina. PDF-dokumentti. Saatavissa: ([https://www.researchgate.net/profile/Torsti\\_Hyyrylaeinen/publication/268181900 Toimintaryhmatyo\\_paikallisen\\_kehittamisen\\_metodina/links/564de5bd08ae4988a7a4fb82.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Torsti_Hyyrylaeinen/publication/268181900_Toimintaryhmatyo_paikallisen_kehittamisen_metodina/links/564de5bd08ae4988a7a4fb82.pdf)) [viitattu 8.11.2019]

Hyyryläinen, T. & Rannikko, P. 2000. Eurooppalaistuva maaseutupolitiikka-paikalliset toimintaryhmät maaseudun kehittäjinä. Tampera: Osuuskunta Vas-tapaino.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. E-kirja. Talentum. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 7.2.2020]

Kivipelto, M. 2008. Osallistava ja valtaistava arviointi. Johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin. Helsinki: Stakes.

Konsala, H. 2013. Elinkeinojen kehittäminen Leader-toimintatavalla. Helsingin yliopisto. Ruralia- instituutti. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/228155/Raportteja99.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 15.11.2019]

Kuhmonen, T. & Niittykangas, H. 2008. Maaseudun tulevaisuus. Ajattelun käsikirja. Jyväskylä: Maahenki Oy.

Kuhmonen, T. 2010. Maaseudun uudistuminen ja yrittäjyys-tutkimusmetodologisia pohdintoja. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://www.tuomaskuhmonen.fi/julkaisut-tuomas-kuhmonen/ewExternalFiles/Kuhmonen\\_2010\\_mua\\_yri.pdf](http://www.tuomaskuhmonen.fi/julkaisut-tuomas-kuhmonen/ewExternalFiles/Kuhmonen_2010_mua_yri.pdf) [viitattu 11.11.2019]

Leader Suomi. 2019a. Mitä on Leader? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.leadersuomi.fi/fi/> [viitattu 4.10.2019]

Leader Suomi. 2019b. Rahoitus. www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.leadersuomi.fi/fi/rahoitus/> [viitattu 4.10.2019]

Lindqvist T. 1999. Evaluaation uskottavuus. Teoksessa Eräsaari, R., Lindqvist, T., Mäntysaari, M., Rajavaara, M. (toim.) Arviointi ja asiantuntijuus. Gaudeamus Kirja/Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd.

Lipiäinen, T. 2001. Liiketoiminnan kehittäminen uudella vuosituohannella. Jyväskylä: Kaupunkitohtorit Oy.

Maa- ja metsätalousministeriö. 2019a. Leader. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://mmm.fi/maaseutu/leader> [viitattu 5.11.2019]

Maa- ja metsätalousministeriö. 2019b. Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma 2014-2020. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.maa-seutu.fi/globalassets/maaseutuohjelma/manner-suomen-maaseudun-kehittamisohjelma-2014-2020\\_26032019\\_netti.pdf](https://www.maa-seutu.fi/globalassets/maaseutuohjelma/manner-suomen-maaseudun-kehittamisohjelma-2014-2020_26032019_netti.pdf) [viitattu 28.10.2019]

Maa- ja metsätalousministeriö. 2019c. Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma 2014-2020. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://mmm.fi/maaseutu/manner-suomen-maaseudun-kehittamisohjelma-2014-2020> [viitattu 28.10.2019]

Maa- ja metsätalousministeriö. 2019d. Yrittäjyys maaseudulla. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://mmm.fi/yrittajyys> [viitattu 11.11.2019]

Maaseutuverkosto. 2019a. Hallinto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.maaseutu.fi/maaseutuverkosto/maaseutuohjelma/hallinto/> [viitattu 28.10.2019]

Maaseutuverkosto. 2019b. Leader-toimintaryhmä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.maaseutu.fi/maaseutuverkosto/leader/leader-ryhman-toiminta/> [viitattu 28.10.2019]

Maaseutuverkosto. 2019c. Maaseutuohjelma. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.maaseutu.fi/maaseutuverkosto/maaseutuohjelma/> [viitattu 28.10.2019]

Maaseutuverkosto. 2019d. Rahoitus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.maaseutu.fi/maaseutuverkosto/maaseutuohjelma/rahoitus/> [viitattu 28.10.2019]

Maaseutuverkosto. 2019f. Tavoitteet ja tulokset. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.maaseutu.fi/maaseutuverkosto/vaikutukset/tavoitteet-ja-tulokset/> [viitattu 28.10.2019]

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Patton, M. 2001. Qualitative research & evaluation methods. Third edition. California. Sage Publication Inc.

Pienyrityksiä koskeva eurooppalainen peruskirja- täytäntöönpanokertomus. 2002. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0068:FIN:FI:PDF> [viitattu 9.1.2020]

Puupponen, A. 2009. Maaseutuyrittäjyys, verkostot ja paikallisuus. Tapaustutkimus pienimuotoisen elintarviketuotannon kestävydestä Keski-Suomessa. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.

Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Helsinki: Tammi

Ruokavirasto. 2019. Yritystuet. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ruokavirasto.fi/yritykset/tuet/maaseudun-yritystuet/> [viitattu 19.11.2019]

Saari, S. 2006. Tuottavuus. Teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa. Vantaa: MIDO Oy.

Suopajärvi, L. 2013. Opas projektiarviointiin. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan julkaisuja C työpapereita 55. Saatavissa: <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61824/suopajarvi%20leena.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [viitattu 13.11.2019]

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.



Uusikylä, P. 1999. Poliitiikan ja hallinnon arviointi. Teoksessa Eräsaari, R., Lindqvist, T., Mäntysaari, M., Rajavaara, M. (toim.) Arviointi ja asiantuntijuus. Gaudeamus Kirja/Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd.

Veej'jakaja ry. 2014. Paikallinen maaseudun kehittämissstrategia ohjelmakaudelle 2014 – 2020. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.veejjakaja.fi/wp-content/uploads/2016/12/VEEJJAKAJA\\_RY\\_2014\\_2020.pdf](https://www.veejjakaja.fi/wp-content/uploads/2016/12/VEEJJAKAJA_RY_2014_2020.pdf) [viitattu 3.10.2019]

Veej'jakaja ry. 2019. Yhdistys. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.veejjakaja.fi/yhdistys/> [viitattu 28.10.2019]

Vilka, H. 2007. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virtanen, P. 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Väljjarvi, J. & Kupari, P. 2010. Koulutuksen arvioinnin näkökulmat ja arviointien hyödyntäminen. Teoksessa Korkeakoski, E. & Tynjälä, P. (toim.) Hyötyä ja vaikuttavuutta arvioinnista. Jyväskylä: Koulutuksen arviointineuvosto.

Arvoisa yrittäjä,

Olen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun YAMK-opiskelija. Opiskelen Tulevaisuuden liiketoiminnan johtamista. Olen tekemässä opinnäytetyötäni Veej`jakaja Ry:lle. Opinnäytetyön aiheena on selvittää heidän myöntämien yritystukien tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta yrittäjille. Haastattelut on tarkoitus toteuttaa helmikuun 2020 aikana.

Haastattelun tarkoituksena on kerätä tietoa ja näkemystä siitä, miten myönnetty yritystuki on vaikuttanut yrityksen toimintaan ja minkälainen kokemus oli asioida Veej`jakajan kanssa. Tärkeitä tietoja ovat myös yritystukien hakemiseen liittyvät asiat.

Vastaukset käsitellään anonyymisti eikä yritysten nimiä julkaista opinnäytetyössä. Ne tulevat vain minun tietooni ja tausta-aineistoksi työlleni.

Olen teihin puhelimitse yhteydessä viikon 4 ja 5 aikana, niin voimme jutella aiheesta lisää sekä sopia haastattelun ajankohdan, mikäli haluatte osallistua haastatteluun.

Yhteistyöterveisin

Petra Haikarainen

[opeha@edu.xamk.fi](mailto:opeha@edu.xamk.fi)

Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu Oy

PL 68, 50101 Mikkeli

Ohjaava opettaja:

Heli Kesämaa

KTT, yliopettaja, Liiketalouden yksikkö

Yrittäjien teemahaastattelun teemat:

1. Kokemukset yhteistyöstä Veej'jakaja ry:n kanssa
2. Yrittäjien kokemukset hakuprosessista
3. Yritystuelle asetettujen tavoitteiden täyttyminen ja tuloksellisuus
4. Yritystuen merkitys sekä arvo yritykselle
5. Yritysten liiketoiminnan kehitys