

## Sisällys

NORSUN JÄLKIÄ RANNIKKOSEUDULLA .....	2
1 JOHDANTO .....	2
1.1 Alkumietteet .....	2
1.2 Mitä tavoittelemme .....	2
1.3 Miten teimme strategian .....	3
2 KAIKEN TAKANA ON ALUE .....	3
2.1 Sen seitsemän huippu kuntaa .....	3
2.2 Miten meillä menee .....	7
3 MIHIN KESKITYMME JA MITÄ KEINOJA SUOSIMME .....	11
3.1 Näihin keskitymme .....	11
3.1.1 Uudistuva kotiseutu .....	11
3.1.2 Kehittyvä matkailu .....	13
3.1.3 Palveleva yrittäjyys .....	14
3.1.4 Osallistuvat nuoret .....	15
3.2 Näitä keinoja suosimme .....	16
3.2.1 Vihreä kehitys .....	16
3.2.2 Kumppanuus .....	17
3.2.3 Kansainvälisyys .....	17
3.2.4 Kokeilut .....	18
4 RAHOITUSSUUNNITELMA .....	18
5 NÄIN ME SEN TEEMME .....	19
5.1 Norsulaiset .....	19
5.2 Laatutyö ja toiminnan arviointi .....	20
5.3 Viestintäsuunnitelma .....	21
5.4 Verkostot ja toimijoiden aktivointi .....	21

# NORSUN JÄLKIÄ RANNIKKOSEUDULLA

## 1 JOHDANTO

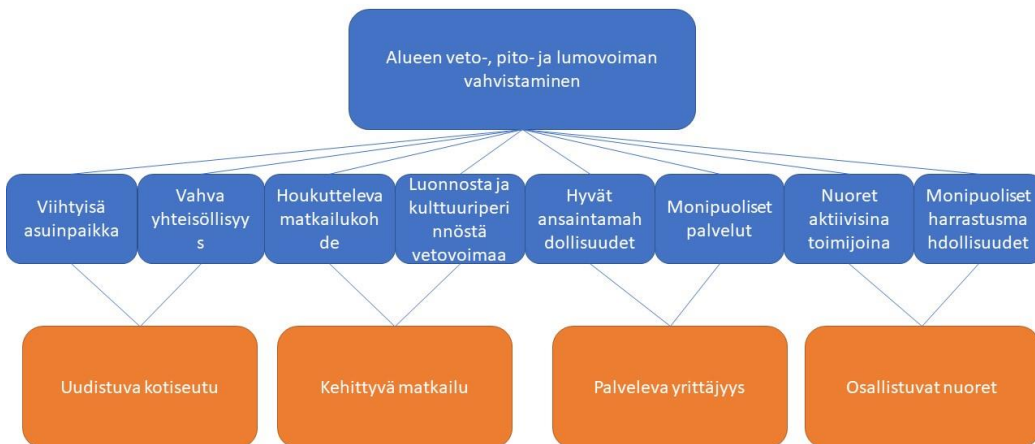
### 1.1 Alkumietteet

Kirjoitetaan myöhemmin.

### 1.2 Mitä tavoittelemme

**Visio 2027:** Norsun alue on löytänyt menestystekijänsä luonnosta ja kulttuuriperinnöstä. Alue nähdään houkuttelevana matkailukohteena. Asukkaat viihtyvät monipuolisten palvelujen, harrastusmahdollisuuksien ja vahvan yhteisöllisyyden keskellä. Myös nuoret ja ikäihmiset ovat aktiivisia toimijoita. Yrittäjyys kukoistaa ja alueella on hyvät ansaintamahdollisuudet. Kaikessa toiminnassa huomioidaan ilmasto- ja ympäristöystävällisyys.

Visio ohjaa millaiseen vaikuttavuuteen Norsu Leader-toiminnalla pyrkii. Toimintamme päätavoite on oman alueen veto-, pito- ja lumovoimaisuuden vahvistaminen. Päätavoitteen olemme jakaneet kahdeksaan pienempään osatavoitteeseen, joihin vastaamme neljän strategian painopisteen avulla. Osatavoitteista johdetut muutostavoitteet löytyvät painopisteiden alaluvuissa olevista taulukoista, samoin kuin teot eli toimenpiteet ja mittarit. Näistä kaikista muodostuu Norsun vaikuttavuuskartta.



**Missiomme:** Norsu on innostava ja asiantunteva kehittäjäkumppani, joka kannustaa alueen toimijoita uudistumaan ja luottamaan omiin vahvuksiinsa.

Tehtävämme paikallisena kehittäjänä on neuvoa, aktivoida ja rahoittaa ruohonjuuritason toimijoita tekemään omasta asuinalueestaan entistäkin parempi. Toimintamme ja arvomme nojaavat valtakunnallisiin Leader-periaatteisiin, joita ovat alueperusteisuus, alhaalta ylös toimintatapa, paikallinen kumppanuus, monialaisuus, innovatiivisuus, alueiden välinen ja kansainvälinen yhteistyö sekä verkostoituminen. Meille erityisen tärkeää on toimia mahdollisimman asiakaslähtöisesti. Haluamme olla helposti lähestyttäviä, tehdä hankeprosessista asiakkaalle mahdollisimman ymmärrettävän ja tukea asiakasta sekä byrokraatiasta selviämässä että hankkeen mahdollisimman laadukkaassa toteutuksessa.

Haluamme arvojemme mukaan olla:

- Palveleva neuvoja
- Asiantunteva innostaja
- Rohkea uuden kokeilija

## 1.3 Miten teimme strategian

Aloitimme strategian valmistelun ja alueen toimijoiden osallistamisen strategiatyöhön jo vuonna 2019 erilaisilla kyselyillä ja kuntakohtaisilla työpajoilla. Vuosina 2020-2022 jatkoimme osallistavaa strategiatyötä useilla nuorille, yhdistyksille, yrityksille ja matkailutoimijoille suunnatuilla työpajoilla, joita järjestimme sekä kasvokkain että etänä. Valmisteluun ovat osallistuneet myös alueemme nuorisovaltuustot, useat kuntien edustajat monilta eri toimialoilta sekä Norsun hallitus ja nuorisotyöryhmä. Osallistavan valmistelun tulokset näkyvät eniten alueen nykytilan analyysissä ja strategian painopisteiden sisällössä. Varsinaisesta kirjoitustyöstä ovat vastanneet Norsun työntekijät. Valmis strategia on ollut laajalla lausuntokierroksella keväällä 2022. Yhteensä strategian valmistelu työhön on osallistunut **898** henkilöä, joista **18 %** on ollut yrittäjiä, **31 %** yhdistysten edustajia, **26 %** nuoria, **18 %** kunnan virka-/luottamushenkilöitä ja **7 %** alueen muita asukkaita. Strategian liitteenä on tarkempi kuvaus osallistavasta valmisteluprosessista (liite 1).

## 2 KAIKEN TAKANA ON ALUE

### 2.1 Sen seitsemän huippu kuntaa

HAILUOTO	LIMINKA	LUMIJOKI	PYHÄJOKI
asukkaita 949, Perämeren suurin saari, koko kunta kansallismaisemaa ainoana Suomessa, paljon taiteilijoita, saaristolainen mentaliteetti ja elämänrytmi, hiekkadyynit	asukkaita 10238, ikäjakamallaan Suomen nuorin kunta, Liminganlahti kansainvälisesti merkittävä muuttolintujen levähdys- ja pesimäalue, Ruutikankaasta rakentumassa yksi Euroopan suurimmista ampumaurheilukeskuksista	asukkaita 2036, paljon kausityöntekijöitä maataloilla, Varjakan merellinen virkistysalue, ainut lännestä itään virtaava mereen laskeva joki, Ruutikankaan ampumaurheilukeskus on puoliksi Lumijoen	asukkaita 3051, Hanhikiven ydinvoimalatyömaa, voimakkaasti kansainvälistyvä kunta, arviolta vuonna 2030 täällä tuotetaan 15 % (ydin- ja tuulivoima) Suomen sähköstä, Pyhäjoki ja sen 16 koskea

RAAHE	SIIKAJOKI	TYRNÄVÄ
asukkaita 24353, purjelaiva-aikakauden historia, Perämeren vilkkain satama ja suurin saaristo, Vanha Raahelä, SSAB ja sen myötä merkittävä terästeollisuusklusteri, vanha Lampinsaaren kaivoskylä	asukkaita 5034, Pohjois-Suomen vanhin teollisuuspaikka, Tauvon hiekkarannat Perämeren laajimpia lentohietikkoja, Ruukin luonto- ja hevospesä, Siikajoki (joki), Revonnevan aapa- ja keidassuot	asukkaita 6603, erikoistunut alkutuotanto, perunapitäjä – Pohjoismaiden ainoa High Grade -perunantuotanto-alue ja ilmaperuna, Suomen suurin yhtenäinen suojeltu lakeusalue

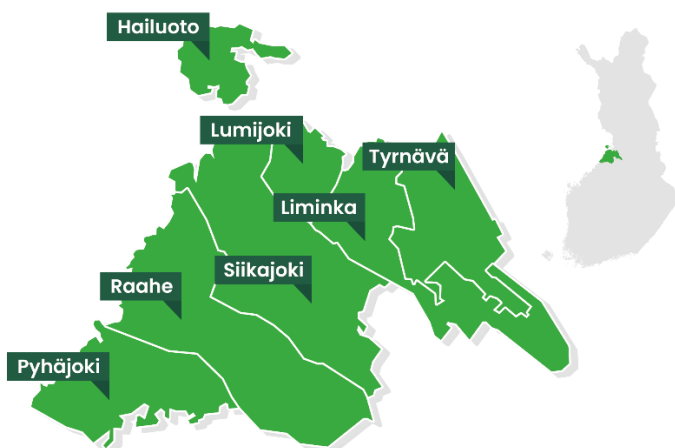
**Hanhikiven ydinvoimala:** Hanhikivi 1 -ydinvoimalalaitos rakennetaan Pyhäjoelle, suurimpia yksittäisiä investointeja Suomessa (7 miljardia euroa), työllisyysvaikutus rakentamisen aikana noin 20.000 htv, valmistuttuaan tuottaa noin 10 % Suomen tarvitsemasta sähköstä, voimalan yhteyteen tulee vierailukeskus, hanke näkyy vahvasti alueen maankäytön suunnittelussa myös kylätasolla ja vilkkaana yritysrajoittamisena, arvioitu valmistuminen 2029, **hankkeen eteneminen epävarmaa keväällä 2022**

**Ruutikankaan ampumaurheilukeskus:** yksi Euroopan suurimmista ampumaurheilukeskuksista, arvioidut aluetaloudelliset vaikutukset elinkeinotoimintaan Raahen ja Oulun talousalueilla on n. 18 miljoonaa euroa/vuosi, alueen keskelle rakentuu myös 30 hehtaarin ympärivuotinen harraste- ja tapahtuma-alue, arvioitu valmistuminen 2025

**Hailuodon silta:** kiinteä maantieyhteys parantaisi Hailuodon valtakunnallista ja seudullista saavutettavuutta, vaikutus elinkeinotoimintaan ja matkailuun, arvioitu valmistuminen aikaisintaan 2025

**Oulu2026:** Euroopan kulttuuripääkaupunki 2026-hankkeessa on mukana 32 pohjoista kuntaa ja Norsun kunnista kuusi. Tavoitteena on kulttuurin ja taiteen keinoin edistää ihmisten kohtaamista, sosiaalista tasa-arvoa ja ajattelun muutosta mm. ekologisista arvoista. Teemoina ovat luonto taiteen näyttämönä, ruokakulttuurin näkyväksi tekeminen ja kansainväliset kulttuuritapahtumat.

Norsun alue sijaitsee Pohjois-Pohjanmaalla, Oulun eteläpuolella ja koostuu seitsemästä kunnasta/kaupungista: Hailuoto, Liminka, Lumijoki, Pyhäjoki, Raahelä, Siikajoki, Tyrnävä. Yhteensä toiminta-alueella on 52264 asukasta. Kunnat ovat hyvin erilaisia vaihdellen Hailuodon alle tuhannen asukkaan saaresta Raahen lähes 25000 asukkaan teollisuuskaupunkiin.



## Luonto

Aluettamme leimaa meri – kaikki kunnat Tyrnävää lukuun ottamatta sijaitsevat Perämeren rannalla. Meren ympäröimään Hailuotoon pääsee autolautalla, omalla veneellä tai jäätietä pitkin. Hailuoto onkin omaperäisin kuntamme saaristolaiskulttuurin ja monialaisen taiteilijayhteisönsä ansiosta. Liminganlahti tuo runsain määrin muuttolintuja joka kevät ja syksy Liminkaan - perässä seuraavat lintumatkailijat. Lumijoella merellisyys tulee esiin parhaiten Varjakassa, missä sijaitsee monipuolisten palvelujen venesatama Hailuoto-laivoineen. Siikajoella suosituimmat hiekkarannat löytyvät Tavusta ja Varessäikästä. Raahen saaristo valittiin vuoden 2016 retkikohteeksi ja siellä on myös laaja Natura 2000 -alue. Kesäisin saaristoon pääsee päivittäisillä risteilyillä ja Island Hopping-retkillä. Lähes keskeltä kaupunkia löytyy vierasvenesatama. Raahesta etelään kuljettaessa kauniiden luonnonhiekkarantojen ketju jatkuu Pyhäjoelle asti. Tyrnävä on alueemme kunnista ainut, jolla ei ole merenrantaa – tosin sekini on entistä merenpohjaa ja vanhaa rannikkoa. Merellisuuden sijaan Tyrnävää leimaa Suomen suurin yhtenäinen lakeusalue ja erityisesti siemenperunaan erikoistunut alkutuotanto. Alueellamme on myös laajat pohjavesivarannot.

Alueellamme sijaitsee kaksi valtakunnallisesti arvokasta maisema-alueita: Hailuoto ja Limingan lakeuden kulttuurimaisema. Hailuoto on yksi Suomen 27 kansallismaisemasta ja koko saari on määritelty valtakunnallisesti merkittäväksi rakennetuksi kulttuuriympäristöksi. Limingan lakeus kuuluu Suomen laajimpiin yhtenäisiin viljelyalueisiin. Liminganlahden vesi- ja ranta-alueet ovat kansainvälisesti arvokkaita muuttolintujen levähdysalueita, jossa muuttoaikaan voi bongata kymmenientuhansien lintujen joukosta harvinaisuuksia, kuten erittäin uhanalaisen mustapyrstökuirin.

## Asukkaat

Alueemme on hyvin pitkälti nykyisen alueluokittelun mukaan ulompaa kaupunkialuetta, kaupungin kehysaluetta ja kaupungin läheistä maaseutua. Vain 21,8 % asukkaista asuu harvaan asutulla ja ydinmaaseudulla. Raahen osalta toiminta-alueeseen kuuluu myös sisempää kaupunkialuetta, missä sijaitsevat monet alueen matkailulliset vetonaulat, kuten kulttuurihistoriallisesti arvokas Vanha Raabe, ja siellä järjestetään myös alueen isoimmat kulttuuritapahtumat.

Kuntien väestön jakautuminen alueluokituksen mukaan (SYKE, 2019 asukasmäärillä)

Kunta	Harvaan asuttu maaseutu	Ydinmaaseutu	Kaupungin läheinen maaseutu	Kaupungin kehysalue	Ulompi kaupunkialue	Sisempi kaupunkialue	Yhteensä
Hailuoto	954	0	0	0	0	0	954
Liminka	40	5	6558	3551	0	0	10 154
Lumijoki	17	70	1992	0	0	0	2009
Pyhäjoki	214	2748	105	0	0	0	3067
Raabe	135	2448	1171	3598	13 455	3 753	24 560
Siikajoki	182	4 512	418	0	0	0	5 122
Tyrnävä	89	0	6 034	485	0	0	6 608
<b>Yhteensä</b>	<b>1 631</b>	<b>9 783</b>	<b>16 208</b>	<b>7 634</b>	<b>13 455</b>	<b>3 753</b>	<b>52 464</b>

Pohjois-Pohjanmaa kuuluu Suomen kasvaviin alueisiin. Oulun läheisyys tuo alueelle vetovoimaa, koska ison kaupungin palvelut ovat täällä kohtuullisen lähellä. Viimeisimmän viiden vuoden aikana väkiluku on kasvanut 1,1 %. Alueemme kunnista vain Liminka kuuluu kasvukuntiin ja muissa kunnissa väkiluku on vähentynyt. Väestön vähentymistä ei kuitenkaan alueella nähdä niin isona ongelmana kuin väestön ikääntymistä. Väestöllinen huoltosuhde on paras Limingassa ja heikoin Hailuodossa. Kaikissa kunnissa väestöllinen huoltosuhde on selvästi maan keskiarvoa heikompi.

Liminka on ikäjakaumaltaan Suomen nuorin kunta. Myös Lumijoella ja Tyrnävällä on suhteellisesti paljon alle 17-vuotiaita.

Valtakunnalliseen tasoon verrattuna alueellamme on vielä vähän vieraskielisiä, mutta etenkin Raahen seutukunnassa vieraskielisten osuus on ollut jo pidemmän aikaa kasvussa. Vuodesta 2015 vieraskielisten määrä on kasvanut lähes 30 prosenttia. Ennuste on, että alueen suurhankkeissa vuonna 2024 työskentelevien määrä on 4700 ja heistä arviolta puolet on vieraskielisiä. Näin vieraskielisten osuus nousee mahdollisesti jopa 10 prosenttiin.

Osuus väestöstä %, 2020 (Tilastokeskus)

	Alle 15-v	Yli 64-v	Huoltosuhte	Vieraskielisten osuus %
Hailuoto	12,8	38,9	106,8	1,4
Liminka	31,8	10,5	73,3	0,8
Lumijoki	27,0	18,6	83,8	1,4
Pyhäjoki	17,4	29,3	87,5	3,0
Raaha	18,1	25,9	78,6	3,0
Siikajoki	21,2	24,7	84,8	1,5
Tyrnävä	30,8	13,8	80,5	0,7
Koko maa	15,6	22,7	62,1	7,8

### Yhteisöt ja osallisuus

Alueellamme on noin 60 kylää. Maaseudulla perinteiset kylät ja niissä toimivat yleisyhdistykset ovat aktiivisia, mutta kaupunkien lähellä yhteisöllinen toiminta keskittyy enemmän rajatun sektorin yhdistyksiin, kuten harrastus- ja kulttuuriyhdistyksiin. Yhteensä rekisteröityjä yhdistyksiä alueella on hieman yli 900. Suhteessa asukaslukuun yhdistyksiä on eniten Hailuodossa, Pyhäjoella ja Siikajoella. Leader-toiminta on saavuttanut hyvin erilaiset yhdistykset, koska tukien ja muun toimintamme piirissä on ollut yli 27 % kaikista rekisteröidyistä yhdistyksistä. Osuutta voidaan pitää kohtuullisen hyvänä, koska osa yhdistyksistä ei ole enää aktiivisia ja 17 % on poliittisia ja ay-yhdistyksiä tms., jotka eivät kuulu toimintamme varsinaiseen kohderyhmään.

Talkootyöllä on vahvat perinteet ja moni alueemme tapahtumista ja palveluista pohjaa talkootyöhön. Talkoovoimin on rakennettu ja kunnostettu lukuisia yhteisöllisiä tiloja ja kohtaamispaikkoja, lähiliikuntapaikkoja, retkeilyreitistöjä sekä Alpuassa jopa CHP-voimalaitos energian tuottamiseen. Perinteinen kylätoiminta on kuitenkin murroksessa. Pitkäaikainen sitoutuminen toimintaan harvinaistuu ja tekemisen kasautuessa harvempien vastuulle on paikoin nähtävissä merkkejä yhdistystoimijoiden uupumisesta ja toiminnan hiipumisesta.

Yhdistystoiminnan ja talkoiden lisäksi äänestysaktiivisuus kertoo osallisuudesta. Kuntavaaleissa 2000 ja 2021 on alueellamme äänestetty ahkerammin kuin Suomessa keskimäärin. Huolestuttavaa on se, että neljässä kunnassa äänestysaktiivisuus on 20 vuodessa hiipunut enimmillään 10 %-yksikköä. Vuonna 2021 ahkerinta paikallisvaikuttaminen oli Hailuodossa (70,9%) ja alhaisinta Raahessa (50,6%). Osallisuutta voidaan mitata myös sillä, miten eri toiminnot ja palvelut onnistuvat edistämään osallisuutta. Kaikissa alueemme kunnissa osallisuuden edistäminen on kirjattu viralliseksi tavoitteeksi joko osallisuussuunnitelmaan, yhteistyöasiakirjaan tai vastaavaan dokumenttiin. Osallistuva budjetointi on käytössä Pyhäjoella, Raahessa ja Tyrnävällä ja muissakin kunnissa on käytössä vuosittaisia määrärahoja nuorten ja yhdistysten hankkeisiin. Kaikissa alueemme kunnissa on nimetty järjestöyhdistyksen henkilö yhteistoiminnan ja vaikuttamisen kehittämiseen. THL:n TEAvisarin mukaan asukkaiden mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen ja arviointiin on hyvällä tasolla Hailuodossa (80) ja Limingassa (93) (maan ka 69).

Kunta	Asukasluku 2020	Työpaikkaomavaraisuus 2019	Työttömyysaste 1/2022	Yhdistysten määrä 1/2022	Yritysten määrä 2021	Yrittäjien osuus työllisistä 2019
Hailuoto	949	0,7	10,1	35	90	14,09
Liminka	10238	0,7	5,7	123	611	7,48
Lumijoki	2036	0,6	8,0	38	120	9,96
Pyhäjoki	3051	0,8	9,2	73	211	7,91
Raaha	24353	1,1	10,8	438	1213	5,29
Siikajoki	5034	0,9	8,8	120	401	13,18
Tyrnävä	6603	0,5	7,2	81	345	8,74
Koko maa	5533793	1,0	10,4	107898	427129	7,04
Lähde	Tilastokeskus	Liitern/Tilastokeskus	Työllisyyskat-saus/TEM	Yhdistysrekisteri	Tilastokeskus	Taloustutka/Tilastokeskus

### Yritykset ja elinkeinoelämä

Teollisuuden ja kansainvälisen kaupankäynnin juuret ovat syvällä alueen historiassa. Pohjois-Suomen vanhin teollisuuspaikka Potaskatehdas perustettiin 1672 Siikajoelle ja Raahen kauppalaivasto oli purjelaivojen kulta-aikana maan suurimpia. Yrittäjyys on täällä ihmisten verissä. Raahea lukuun ottamatta kaikissa alueemme kunnissa yrittäjyysprosentti eli yrittäjien osuus työllisistä on maan keskiarvoa suurempi – Hailuodossa ja Siikajoella jopa kaksinkertainen. Yrityksiä alueella on noin 3000. Kun huomioidaan aloittaneet ja lopettaneet yritykset, on yrityskanta viime vuosina kasvanut 100 vuosivauhtia. Vuoden 2020 aikana yrityskanta kasvoi eniten Limingassa ja toiseksi eniten Pyhäjoella.

Kesän 2021 Pk-yritysbarometrissä Pohjois-Pohjanmaan pk-yrittäjät suhtautuivat yleisiin suhdannenäkymiin selkeästi maan keskiarvoa positiivisemmin, joten voitaneen todeta alueemme selvinneen koronan vaikutuksista keskimääräistä paremmin. Myös odotukset henkilökunnan määrälle ja liikevaihdon kehitykselle olivat kasvuun uskovat. Alueen seutukunnista Oulun seudun yrittäjät näkivät lähitulevaisuuden kaikkein positiivisimpana ja Raahen seudulla oltiin kolmanneksi positiivisimpia. Alueemme kunnista Hailuoto, Liminka, Lumijoki ja Tyrnävä kuuluvat Oulun seutukuntaan ja Pyhäjoki, Raahe sekä Siikajoki Raahen seutukuntaan.

Palveluala on alueemme suurin työllistäjä. Kunnasta riippuen sen osuus työpaikoista vaihtelee 52-67 prosentin välillä. Matkailun volyymi on kasvanut maakunnassa tasaisesti 2010-luvulla. Koronatilanteen aikana erityisesti kotimaan matkailulla on alueella kasvava merkitys. Pohjois-Pohjanmaa on merkittävä välietappi Lappiin matkustaville ja maakunnallisesti merkittävien Oulun ja Kalajoen läheisyys lisää matkailupotentiaalia. Alueellamme on nousevia matkailukohteita, joiden kehittämiseen myös kunnat panostavat. Kuntiin on nimetty matkailuvastaavia ja alueellisia yhteistyöverkostoja on käynnistetty aktiivisesti. Visiit organisaatiot on perustettu Hailuotoon, Liminkaan ja Raahen seutukuntaan. Majoitus- ja ohjelmapalveluyrityksiä laskentatavasta riippuen oli 2021 Hailuodossa ja Limingassa kummassakin kymmenkunta ja 2019 Raahen seutukunnassa reilut 30. Matkailulla on vaikutuksia yöpymisten ohella moniin elinkeinoihin, kuten kuljetus- ja ravitsemus-, ohjelma- ja vuokrapalveluihin. Etenkin pienessä yhteisössä, kuten Hailuodossa, matkailulla on laajat kerrannaisvaikutukset. TEM:n arvion mukaan yksi matkailuun käytetty euro tuottaa 0,61 euroa muille toimialoille.

Alueen suurin työnantaja on SSAB:n terästehdas Raahessa. Jalostuksen osuus Raahen työpaikoista on yli 40 %, kun se valtakunnallisesti on 21 %. Uusin teollinen keskittymä on nousemassa Pyhäjoelle Hanhikiven ydinvoimala-alueelle. Pohjois-Pohjanmaata voidaan kutsua Suomen tuulivoimamaakunnaksi, koska n. 40 % tuulivoimasta tuotetaan täällä. Raahessa ja Pyhäjoella tuulivoimaloiden määrä on edelleen voimakkaassa kasvussa. Tuulivoima on merkittävä työllistäjä ja tutkimuksen mukaan 10 tuulivoimayksikköä työllistää välillisesti 26 henkilöä, kun koko ketjun vaikutukset huomioidaan. Alueelle ollaan suunnittelemassa myös vetytaloutta liittyen terästeollisuuden fossiilittomaksi muuttamiseen.

Pohjois-Pohjanmaa on maan suurin maidon ja naudanlihan tuottaja ja täällä on maakuntien suurin luomuviljelyala. Vahva alkutuotanto, puhdas ruoka ja tutkimus kulkevat käsikädessä. Tyrnävällä tämä korostuu eritoten perunan osalta. Peruna taipuu moneksi – trombiperunasta pottuviinaksi, ilmaperunasta Perunamarkkinoihin. Tyrnävällä sijaitsee Pohjoismaiden ainoa High Grade -perunantuotantoalue ja siellä sijaitsevassa Suomen siemenperunakeskuksessa on kehitetty siemenperunan tuotantoon uusi aeroponinen menetelmä (ilmaperuna), joka yhdistää huipputekniikan ja perinteisen agriosaamisen. Siemenperunakeskuksessa myös säilytetään kaikkien pohjoismaisten perunalajikkeiden siemenkantaa. Alueeltamme löytyy myös isoja perunan jatkojalostajia, jotka pääliiketoiminnan ohella pyrkivät hyödyntämään elintarviketuotannon sivuvirratkin. Siikajoella sijaitseva Luonnonvarakeskuksen koetoiminta-asema keskittyy peltoviljelyn ja naudanlihan tuotannon tutkimukseen. Alueeltamme löytyy myös Suomen ensimmäinen ja samalla maailman pohjoisin luomupanimo, Suomen ainoa pienmallastamo sekä suosittu luomu- ja lähituotemarkkinat. Tislaamojakin on kaksi, joten historiallisen pirtureitistön tarina jatkuu nykyään kannattavana yritystoimintana. Alkutuotanto työllistää prosentuaalisesti eniten Hailuodossa (25 %), missä myös kalatalous on paikallisesti huomattava työllistäjä. Lumijoen, Siikajoella ja Tyrnävällä alkutuotanto luo n. 13-21 % työpaikoista. Raahessa alkutuotannon osuus on pienin, 2 %.

Työpaikkaomavaraisuus on Raahessa hyvä, lähinnä terästeollisuuden ansiosta, mutta muissa kunnissa heikompi. Työpaikkaomavaraisuus on sitä heikompi, mitä lähemmäs Oulua mennään. Siellä asukkaat käyvät paljon kaupungissa töissä, mutta haluavat silti asua maaseutumaisissa lähikunnissa. Työllisyystilanne on viime aikoina mennyt parempaan suuntaan, joskin edelleen haasteena on kasvava pitkäaikaistyöttömyys. Tietyillä toimialoilla – erityisesti rakentamisessa, hoivapalveluissa, prosessi- ja konepajateollisuudessa sekä maaseutualalla – kärsitään jo työvoimapulasta.

Työpaikkojen osuus %, 2019 (Kuntien avainluvut, Tilastokeskus)

	Alkutuotanto	Jalostus	Palvelut
Hailuoto	25,3	10,5	62,0
Liminka	5,7	25,2	67,3
Lumijoki	16,1	23,2	57,4
Pyhäjoki	7,6	38,2	52,3
Raahe	2,4	40,3	56,3

Siikajoki	20,7	19,2	58,2
Tyrnävä	13,3	18,4	65,9
Koko maa	2,7	20,7	75,1

### Opiskelumahdollisuudet ja saavutettavuus

Norsun alueella on kohtuullisen hyvät opiskelumahdollisuudet. Alueella on 29 ala-astetta, 15 yläastetta ja 4 lukiota sekä yksi lyseon sivutoimipiste. Pienimmissä kunnissa Hailuodossa ja Lumijoella ei ole omaa lukiota. Lumijoelta on kohtuullisen lyhyt matka Limingan lukioon, mutta Hailuodosta 2. asteen opintoja varten täytyy kulkea mantereella. Raahessa ja Limingassa on musiikkiopistot ja Limingassa lisäksi Limingan Taidekoulu. Raahessa ja Siikajoella on ammatilliset oppilaitokset. Raahessa 2. asteen opintoja järjestetään monella eri koulutuslallalla. Siikajoella on Ruukin luonto- ja hevoskeskus. Lähin ammattikorkeakoulu ja yliopisto löytyvät molemmat Oulusta. Raahessa on lisäksi mahdollista suorittaa vaihtuvia amk-opintoja Kajaanin ammattikorkeakoulun kautta. Asukkaiden koulutustaso on Hailuodossa ja Limingassa maan keskiarvoa korkeampi, mutta muissa kunnissa osin selkeästi matalampi.

Liikenteellisesti alueemme sijainti on hyvä. Alueen läpi kulkee 8- ja 4-tiet, rautatieyhteys löytyy Raahesta ja Siikajoelta, Oulun lentokenttä on lähellä ja Raahessa on Perämeren vilkkain teollisuussatama. Alueen sisäinen julkinen liikenne on puolestaan vähäistä ja lähes täysin koululaiskyyditysten varassa. Väestöstä vain 3 % Limingassa ja 16,4 % Raahessa asuu kannattavan joukkoliikenteen alueella. Muutoin joukkoliikenne ei ole alueella kannattavaa.

Kannattavan joukkoliikenteen alueiden väestön osuus (Tilastokeskus)

Kunta	Kannattavan joukkoliikenteen alueella asuva väestö %	Toisen asteen tutkinnon suorittaneiden osuus %	Korkea-asteen tutkinnon suorittaneiden osuus %
Hailuoto	0	77,7	33,1
Liminka	3	76,1	33,4
Lumijoki	0	68,4	21,1
Pyhäjoki	0	71,3	20,4
Raahes	16,4	72,3	22,7
Siikajoki	0	70,3	18,8
Tyrnävä	0	73,4	23,4
Koko maa	46,7	74,2	32,6

Pohjois-Pohjanmaa on maakunnista kolmanneksi parhaiten katettu vähintään 100 Mbit/s kiinteän laajakaistan saatavuudella. Alueemme talouksista 76 %:lla oli kiinteä laajakaista saatavilla vuoden 2020 lopulla. Kiinteitä laajakaistoja alueelle tarjoavat kaupalliset operaattorit ja kuntien omistamat kuituyhtiöt. Valokuituyhteydet on rakennettu viime vuosina kaikkiin alueemme seitsemään kuntaan. Edelleen syrjäisemmissä kohteissa langaton liittymä voi olla ainut vaihtoehto tiedonsiirtoon.

## 2.2 Miten meillä menee

Alueanalyysin työväline swot pohjaa strategiatyöpajojen tuloksiin, alueen kuntastrategioihin sekä kylä- ja maaseutu-suunnitelmiin. Swot on osallistavan prosessin tulos, jossa eri vastinpareja arvottamalla, pisteyttämällä ja keskustelemalla valitsimme aluetta parhaiten kuvaavat asiat. Alueemme kunnat ovat erilaisia ja toimintaympäristön sisäiset erot ovat paikoin suuret. Alueanalyysissä huomioidaan ensisijaisesti aluetta yhdistäviä asioita, eivätkä ne ole arvojärjestyksessä.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<b>LUONTO JA LUONNONVARAT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Luonto (läheisyys ja virkistysarvot)</li> <li>Perämeri, saaristo, joet, muut vesistöt</li> <li>Luonnonvarat (pohjavesi, suot, metsät)</li> </ul>	<b>HEIKKENEVÄ PITOVOIMA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Palveluiden heikkeneminen</li> <li>Heikkenevä kuntatalous</li> <li>Keskusta-alueiden näivettyminen</li> <li>Väestön vanheneminen (Hailuoto, Pyhäjoki, Raahes) ja väheneminen</li> <li>Oman alueen arvostuksen puute</li> <li>Alhainen työpaikkaomavaraisuus (ei Raahes)</li> </ul>
<b>VIIHTYISYYS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Puhtaus (vesi, ilma, luonto, ruoka)</li> <li>Turvallinen ja rauhallinen asuinympäristö</li> <li>Monipuoliset liikunta- ja ulkoilumahdollisuudet</li> <li>Terveyskeskuspalvelut, uudet koulurakennukset</li> </ul>	<b>YMPÄRISTÖN RAKENTEET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pitkät välimatkat</li> </ul>
<b>SAAVUTETTAVUUS</b>	

- Oulun läheisyys
- Alueen sijainti ja liikenne yhteydet
- Valokuitu

#### KULTTUURIPÄÄOMA

- Kulttuuriympäristöt (Hailuoto, Vanha Raahe, Vanha Liminka, Ruukin yrityspuisto, Tyrnävän meijerialue, lakeusmaisema)
- Kulttuuri- ja vapaa-aikatarjontaa paljon
- Kotiseutuidenteetti, kulttuuripersoonat ja värikäs historia

#### IHMISET

- Vahvat kylät
- Aktiivinen järjestö- ja yhdistystoiminta
- Paljon lapsia ja nuoria (Liminka, Tyrnävä, Lumijoki)

#### YRITTÄJÄHENKISYYS

- Yrittäjämöniteisyys ja yritystoiminnan monipuolisuus
- Teolliset perinteet
- Vahva alkutuotanto (maito, naudanliha, peruna)

#### LUOVA OSAAMINEN

- Ihmisten osaaminen ja luovuus
- Alueen koulut ja oppilaitokset
- Tutkimus (Siemenperunakeskus, Luke)

- Infrastruktuurin puutteet (tiet, pyörätiet, sisäilmaongelmat)
- Alueen sisäisen joukkoliikenteen puutteet
- Hoitamaton ympäristö (luonnon ja rakennettu)

#### YHTEISTYÖN VÄHYYS

- Verkostojen yksipuolisuus
- Yhdistystoimijoiden vähentyminen ja väsyminen
- Talkooperinteen hiipuminen
- Yhteisten kokoontumistilojen puute

#### JAKAUTUNEISUUS

- Kuntaliitokset (vanhat kipupisteet)
- Eriytyneet yhteisöt
- Kateus ja muutosvastarinta

#### NUORTEN ERIARVOISUUS

- Nuorten palveluiden saavutettavuus (tilojen puute, liikku- minen harrastuksiin)
- Nuorten syrjäytyminen (työttömyys, osallistumattomuus)

### MAHDOLLISUUDET

#### LÄHIALUEIDEN ARVOSTUS

- Lähimatkailun lisääntyminen
- Lähi- ja luomuruoan lisääntyvä kysyntä
- Maaseudun arvostuksen kasvu

#### MONIPAIKKAISUUS

- Digitalisaatio (etätyö, sähköiset palvelut, osallistuminen)
- Kakkosasumisen mahdollisuudet
- Kuntien ja alueiden erilaiset mahdollisuudet täydentävät toisiaan

#### RESURSSIVIISAUS

- Ympäristöteknologian innovaatiot
- Kiertotalous, kestävä kehitys, uusiutuva energia

#### UUDET TOIMINTAMALLIT

- Vastuullisuus
- Uudet yrittäjyyden ja yhteisöllisyyden muodot
- Monialainen ja alueellinen verkostoyhteistyö
- Kansainvälistyminen

#### ELÄMYSHAKUISUUS

- Tarinallisuuden ja visuaalisuuden korostuminen
- Itse tekemisen ja kokemisen kulttuuri

#### SUURHANKKEET

- Hanhikivi-ydinvoimala, Ruutikankaan ampumaurheilukeskus, Hailuodon pengertie, kaksoisraide, Raahen satama

### UHKAT

#### ERIVARVOISTUMINEN

- Keskittymiskehityksen jatkuminen
- Ihmisten ja alueiden eriarvoistuminen
- Lähipalveluiden vähentyminen

#### YHTEISÖLLISYYDEN VÄHENTYMINEN

- Osallistumattomuus
- Yhdistystoiminnan murros

#### ELINKEINORAKENTEEN MUUTTUMINEN

- Alkutuotannon ja omavaraisuuden heikentyminen
- Osaavan työvoiman saamisen ongelmat

#### MUUTOSVAUHTI

- Muutosten nopeus ja vaikea ennakointi
- Ympäristön ja ilmaston muutos
- Globaalit pandemiat ja kriisit

## Vahvuuksien hyödyntäminen

Norsun alueen vahvuuksia ovat luonto, viihtyisyys ja saavutettavuus. Puhtaus ja hiljaisuus ovat luonnon valttikortteja. Viihtyisyydessä turvallisen ja rauhallisen elinympäristön sekä monipuolisten liikunta- ja ulkoilumahdollisuuksien lisäksi tärkeässä roolissa ovat hyvät terveyskeskuspalvelut ja uudet koulurakennukset. Alueella on käynnissä useita julkisen puolen investointihankkeita niin koulujen, terveysasemien kuin uusien asuinalueidenkin osalta. Tämä luo hyvät puitteet taistella heikkenevää pitovoimaa vastaan ja hyödyntää monipaikkaisuuden mahdollisuuksia. Luonnonläheiset, hyvällä



sijainnilla olevat ja valokuituyhteyden omaavat asuinalueet, joissa vapaa-ajanpalvelut ovat monipuoliset, houkuttavat uusia asukkaita.

Alueemme luonto, monipuolinen kulttuuriperintö ja hyvä saavutettavuus ovat voimavaroja, joita pystymme hyödyntämään myös matkailussa. Matkailun kehittäminen on kaikkien alueen kuntien tavoitteena. Matkailu luo mahdollisuuksia yritystoiminnalle ja alueen asukkaille monipuolisempia palveluja, minkä vuoksi **matkailu on valittu strategiassa yhdeksi kehittämisen kärjeksi**. Matkailun kehittämisessä panostamme ympärivuotisuuteen sekä luonto-, kulttuuri- ja koulutusmatkailuun. Nykyajan matkailijat hakevat massaturismin sijaan elämyksiä, paikallisen kulttuurin kokemista ja hyvinvointia. Kansainvälistä matkailijaa houkuttavat etenkin puhdas luonto, turvallisuus ja väljyys. Alueen kulttuuripääoman ja luonnon tuotteistaminen matkailupalveluiksi on aloitettu kuntien ja isoimpien yrittäjien toimesta. Matkailuala on läpikäymässä suurta murrosta koronan jälkimainingeissa. On pohdittava, mikä on kansainvälisen matkailun tulevaisuus ja miten matkailun turvallisuus ja sosiaalinen, kulttuurinen, taloudellinen ja ekologinen kestävyys taataan. Ilmasto- ja ympäristöystävällinen lähimatkailu on yksi tulevaisuuden polku, mutta se tarvitsee tuekseen vahvoja alueellisia hot spotteja, joiden vanavedessä pienet toimijat ja jopa yhdistykset pääsevät mukaan. Matkailun kehittämiseen keskitymme Kehittyvä matkailu painopisteen toimenpiteillä, joilla tavoittelemme vetovoimaisempaa tarjontaa, verkostoista toimintaa ja vastuullisempia arvoja. Matkailusta voi syntyä meille uusi menestystarina.

Koska luonto nähdään alueemme tärkeimpänä vahvuutena sekä ihmisten hyvinvoinnin että matkailun kannalta, on alueemme kehityksen oltava luonnon näkökulmasta kestävä. Meidän tulee hyödyntää uusia resurssiviisauden mahdollisuuksia. Kaikessa kehittämisessä on otettava huomioon, miten vastaamme ilmastomuutokseen, luonnon monimuotoisuuden vähenemiseen, resurssien vaihtelevaan saatavuuteen ja jäteongelmaan. Ratkaisuja voi löytyä monista eri suunnista, kuten sivuvirtojen hyödyntämisestä, ekomatkailusta, alustataloudesta, energiatehokkuudesta, hajauteutusta uusiutuvan energian tuotannosta, etäpalveluista, etätyöstä tai lähiruokatieitoisuudesta. Hiilijalanjäljen pienentäminen ja ympäristöosaamisen jalkauttaminen vaativat älykkäitä paikallisia ratkaisuja ja sallivaa kokeilukulttuuria. Ihmisiä tulisi kannustaa pieniinkin arjen tekoihin. Myös yritysten tulee omalta osaltaan toimia vastuullisesti. Alueen yrittäjähenkisyys ja luova osaaminen tulee hyödyntää esim. kehittämällä uudenlaista yritystoimintaa bitalouden alalla. Vihreä siirtymä tarjoaa mahdollisuuksia erityisesti puurakentamisen, kierrätysteknologian, biokaasun ja bio- sekä synteettisten polttoaineiden saralla. Ympäristötekniikan innovaatioista voi löytyä myös kansainvälisesti kysytyjä ratkaisuja. Kannustamme toimijoita ympäristöystävällisiin toimintatapoihin Vihreä kehitys läpileikkaavan teeman kautta.

### Heikkouksien lieventäminen

Väestömäärän vähentyminen on todennäköisin kehityssuunta alueellamme. Tilastokeskuksen mukaan kaikissa kunnissamme väestöennuste vuoteen 2040 on tasaisesti laskeva ja kuntien tilannekuva 2020-raportin mukaan kaikkien kuntien ei olekaan realistista tavoitella väestönkasvua. Syntyvyys tulee laskemaan myös alueemme lapsivaltaisimissa kunnissa Limingassa ja Tyrnävällä. Tähän on vastattava älykkäällä sopeutumisella (Smart Shrinking) väestömäärän laskua vastaan taistelemisen sijaan. Alueen elinvoimaisuuteen vaikuttaa talous- ja väestönkasvun lisäksi asukkaiden kokemus hyvästä elämästä ja siihen meillä on hyvät puitteet ja mahdollisuudet.

Suurimpana heikkoutena alueellamme koettiin heikkenevä pitovoima erityisesti palvelujen keskittymiskehityksen vuoksi. Siksi **palvelujen parantaminen on strategiamme toinen kehittämisen kärki**. Jotta olemme houkutteleva kohde matkailijoille, asuinseutu uusille ja nykyisille asukkaille sekä pidempiaikainen vaihtoehto suurhankkeiden mukanaan tuomille työntekijöille perheineen, meillä täytyy olla riittävästi palveluja ja vapaa-ajan mahdollisuuksia tarjolla. Niiden ja houkuttelevien työpaikkojen avulla pystymme pysäyttämään tai hidastamaan muuttotappiota. Se, että alueen heikkenevän pitovoiman lisäksi uhkana on yhä suurempi eriarvoistuminen, on huolestuttavaa. Meidän on useilla eri keinoilla pystyttävä lisäämään alueen palveluita ja työpaikkoja sekä löydettävä ratkaisuja väestön vanhenemisen mukaan tuomiin ongelmiin ja elämänlaadun parantamiseen. Elinvoiman vahvistamisessa ja palveluiden tuottamisessa yritysten ja kuntien ohella on yhä suurempi rooli myös yhdistyksillä.

Alueellamme on paljon vireitä kyliä ja aktiivista yhdistystoimintaa, mutta nähtävissä on myös yhteistyön ja yhteisöllisyyden hiipumista. Ihmiset eivät enää osallistu yhtä aktiivisesti yhteiseen tekemiseen, uusia toimijoita on vaikea saada yhdistystoimintaan ja aktiivit väsyvät. Tähän ongelmaan on ehdottomasti löydettävä ratkaisuja, jotta emme menetä 3. sektorin tarjoamia mahdollisuuksia tuottaa lähipalveluja, kun julkiset palvelut näyttävät jatkavan keskittymiskehitystään. Yhdistysten tukemisessa ja sen kautta yhteisöllisyyden rakentumisessa tulisi hyödyntää uusia yhteisöllisyyden muotoja ja monialaista verkostoyhteistyötä, jotta aktiivisuus saadaan uuteen nousuun. Etenkin nuorten mukaan saaminen vaatii uudenlaisia toimintatapoja. Tulisi löytää uusia keinoja osallistaa ihmisiä, luoda pop-up kulttuuria yhdistyksiin, tukea yhdistysaktiivien jaksamista ja etsiä lisäresurssia toimintaan alueemme kasvavasta eläkeläisten joukosta. Kolmas sektori tuottaa tärkeitä palveluja, harrastusmahdollisuuksia, yhteisiä kokoontumispaikkoja ja tapahtumia. 4. sektorin rooli tulee tulevaisuudessa vahvistumaan tapahtumatuotannossa, yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa ja yhteisöllisyyden luomisessa.

Yhdistysten ja järjestöjen toiminta- ja vaikuttamismahdollisuudet on säilytettävä hyvinä sote-uudistuksen yhteydessä, kun terveys- ja pelastuspalvelut lähtevät kunnilta alueellisille toimijoille. Yhdistystoimijoiden valmiuksia ja osaamista tulee lisätä monella alalla. Myös yhteisöllisiä tiloja tulee kehittää eteenpäin ja saavutettavimmiksi. Kylien monipalvelukeskuksiin voitaisiin palauttaa kuntien palveluita takaisin lähemmäs asukkaita keskittymiskehityksen vastapainoksi. Keskuksilla on merkittävä rooli arjen turvallisuuden ja hyvinvoinnin lisäämisessä. Myös digitalisaatio parantaa palvelujen saatavuutta sivukylillä. Yhtenä alueen heikkoutena on sisäisen joukkoliikenteen puutteet. Liikkumispalveluja tai vaihtoehtoisesti liikkuvia palveluja tuleekin kehittää, koska ne osaltaan vähentävät alueiden eriarvoistumista. Näitä elämänlaatuun, viihtyisään asuinpaikkaan ja vahvaan yhteisöllisyyteen liittyviä teemoja edistämme Uudistuva kotiseutu painopisteessä, jossa tavoittelemme kestävämpiä yhteisöjä, toimivampia lähipalveluja ja kulttuurisesti vetovoimaisempaa aluetta.

Alueemme heikkouksina nähtiin yhteistyön vähyys ja eritasoinen jakautuneisuus. Esim. uudenlaisten toimintamallien kehittäminen palvelutuotannossa tai yritysten innovaatiot edellyttävät monesti yhteistyötä, jopa yli toimialojen. Kumppanuus on sen vuoksi strategiamme läpileikkaava teema. Yhteistyötä on alueella lisättävä ja jakautuneisuutta lievennettävä, jotta pystymme tarttumaan uusien toimintamallien mukanaan tuomiin mahdollisuuksiin. Uudet toimintamallit haastavat meitä antamaan entistäkin enemmän tilaa uudenaikaisille kokeiluille. Yleiseen kokeilukulttuuriin kannustamme kokeilut läpileikkaavan teemamme avulla.

Tarvitsemme jatkossakin vahvaa yrittäjyyttä elinvoiman ja työpaikkojen lisäämiseen. Yrityksillä on tärkeä rooli alueemme pitovoiman vahvistamisessa ja lähipalvelujen tuottamisessa. Meillä yrittäjillä on myös talkoohenkeä. Palveluita ylläpidetään mahdollisimman pitkään sielläkin, missä se ei enää välttämättä ole taloudellisesti kovin tuottavaa. Suurhankkeiden ja tuulivoiman työllistävän vaikutuksen avulla voidaan hidastaa väestön vähenemistä – ehkäpä kääntää kehitys jopa positiiviseen suuntaan. Leader-toiminnalla ei voida suoraan edistää näiden isojen hankkeiden etenemistä, mutta pystymme tukemaan mikroyrityksiä, joille nämä isot projektit luovat uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Myös alkutuotannon ympärillä on uusia mahdollisuuksia, jos jalostusastetta nostetaan ja elintarvikealaa kehitetään. Luonnonvarat, vahva osaaminen alku- ja luomutuotannossa ja siihen liittyvässä tutkimuksessa/koulutuksessa sekä puhdas ympäristö luovat jatkossakin vahvan perustan lähiruuan tuottamiselle. Ne mahdollistavat myös uusien luontopohjaisten tuotteiden ja palveluiden kehittämisen kysynnän kasvaessa vihreiden arvojen myötä. Alueemme yrittäjyyttä tuetaan Palveleva yrittäjyys painopisteellä, jolla tavoitellaan yritystoiminnan kasvua, yrittäjien välisen yhteistyön lisääntymistä sekä bio- ja kiertotalouden vahvistamista. Tavoitteena on, että alueellamme on hyvät ansaintamahdollisuudet ja monipuoliset palvelut.

Monikulttuurisuus ja kansainvälisyys tulevat näkymään suurhankkeiden myötä yhä enemmän. Kuntien, yritysten ja 3. sektorin toimijoiden tulee valmistautua palveluiden laajentamiseen ja monipuolistamiseen. Palveluja tulisi pystyä tarjoamaan englanniksi ja mieluusti myös venäjäksi. Raahen seutukunnan kotouttamisohjelmassa on arvioitu, että työperäinen maahanmuutto jopa nelinkertaistuu ja pitkäkestoisten hankkeiden vuoksi osa työperäisistä maahanmuuttajista asettuu alueelle perheineen pysyvästi. Kotikansainvälistyminen on koettu alueemme kunnissa ihmisten ajatus- ja kokemusmaailmaa avartavaksi. Kaikilla ei ole mahdollisuutta lähteä ulkomaille ja esimerkiksi kansainväliset vapaaehtois-toimijat tuovat uudenlaiset kulttuurit ja kokemukset lähelle. Strategiamme läpileikkaavalla Kansainvälisyys teemalla edistämme sekä asukkaiden, yhdistystoimijoiden että yritysten kv-valmiuksia.

Pohjois-Pohjanmaa on nuorten maakunta, eikä syyttä. Norsun alueen asukkaista n. 40 % on alle 30-vuotiaita, joten **nuoret ovat oikeutetusti strategiamme kolmas kehittämisen kärki**. Nuoret ovat pääosin aktiivisia ja yrittäjähenkisiä, mistä kertoo mm. 4H-yritysten suuri määrä alueella. Nuorten eriarvoisuus on tullut esille useissa yhteyksissä. Nuorille on palveluja saatavilla vaihtelevasti riippuen asuinpaikasta. Etenkin keskusta-alueiden ulkopuolella asuvat nuoret kärsivät julkisen liikenteen vähydestä. Nuoret tarvitsisivat lisää kokoontumispaikkoja, liikkuvia nuorten palveluita ja harrastusmahdollisuuksia sivukylille. Toinen merkittävä haaste liittyy nuorten todellisiin vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksiin eri tasoilla. Nuoret kokevat, että he tarvitsevat lisää matalan kynnyksen vaikuttamismahdollisuuksia. Kansainvälistymistoiminta on lisännyt nuorten luottamusta omaan osaamiseensa, joten sitä työtä jatkamme. Nuorten esille nostamiin tarpeisiin vastaamme Osallistuvat nuoret painopisteellä, jonka tavoitteena on, että nuoret olisivat aktiivisia toimijoita ja heille olisi tarjolla monipuoliset harrastusmahdollisuudet. Pyrimme nuorten osallistumisen ja osallisuuden vahvistamiseen, nuorten työllistymisen ja yrittäjyyden lisäämiseen sekä kansainvälistymiseen.

### **Kaikkiin tarpeisiin emme pysty vastaamaan**

Alueeltamme esiin nostetuissa mahdollisuuksissa ja uhkissa on paljon yhteneväisyyksiä mm. Ruralization-hankkeessa tunnistettuihin megatrendeihin, pienempiin trendeihin ja heikkoihin signaaleihin. Kaikkialla Euroopassa kipuillaan ilmastonmuutoksen, väestön ikääntymisen, saavutettavuuden, eriarvoistumisen, muuttovirtojen ja kestäväsiirtymän kanssa. Kaikkiin näihin megatrendeihin liittyy sekä uhkia että mahdollisuuksia. Isot ongelmat vaativat ylemmän tahon ratkaisuja, mutta paljon on tehtävissä myös ruohonjuuritasolla. Erityisesti uusien mahdollisuuksien hyödyntämisestä moni toimija voi löytää liiketoimintamahdollisuuksia tai uudenlaista yhteisöllistä tekemistä.

Swot-analyysissä on mainittu monia isoja yhteiskunnallisia asioita, kuten kuntatalouden ja alkutuotannon heikentyminen, osaavan työvoiman saamisen ongelmat ja suurhankkeet. Ne ovat asioita, joilla on suuri merkitys alueemme rakenteen ja toiminnan muotoutumisessa. Niihin kuten myöskään isoihin tiestö- ja infrahankkeisiin (pyörätiet, sisäilmaongelmat), joukkoliikenteen alueelliseen kehittämiseen, kuntien vastuulla olevaan rakentamiseen tai sote- ja turvallisuuspalveluiden uudelleen organisointiin ei suunnata Leader-toiminnalla suoria toimenpiteitä. Strategiaan kirjatulla monilla toimenpiteillä voidaan kuitenkin välillisesti vaikuttaa myös näihin teemoihin. Esimerkkeinä yhteisöjen monikulttuurisuusosaamisen lisääminen, liikkuvien tai digitaalisten palveluratkaisujen kokeileminen, pienryttäjäyden tukeminen tai arjen turvallisuuden edistäminen kylätasolla tukevat omalta osaltaan veto- ja pitovoimaisen alueen rakentumista. Laajakaistarakentamisen osalta rahoitusvastuu on ELY-keskuksella ja Leader-toiminnassa keskitytään enemmän digitaalisten sisältöjen ja palvelujen tuottamiseen. Alueemme alkutuotanto on todella vahvaa, joten meillä alkutuotannon ja omavaraisuuden heikentymisen uhka on pienempi kuin monilla muilla alueilla. Alan tutkimustyötä on alueella tehty pitkään ja alkutuotantoon on meillä löydettävissä myös uusia ratkaisuja, joilla torjutaan ilmastonmuutoksen mukaan tuomia uhkia. Alkutuotannon kehittäminen ja osaavan työvoiman saamisen ongelmat ovat kuitenkin enemmän ELY-keskuksen kuin Leader-ryhmän työkenttää.

## 3 MIHIN KESKITYMME JA MITÄ KEINOJA SUOSIMME

Strategian painopisteet kuvaavat neljää isompaa kehitystyön kokonaisuutta. Läpileikkaavat teemat puolestaan ovat läsnä jokaisen painopisteen toteuttamisessa.

Strategian painopisteet ovat:

1. Uudistuva kotiseutu
2. Kehittyvä matkailu
3. Palveleva yrittäjäyys
4. Osallistuvat nuoret

Läpileikkaavat teemat ovat:

- Vihreä kehitys
- Kumppanuus
- Kansainvälisyys
- Kokeilut

### 3.1 Näihin keskitymme

#### 3.1.1 Uudistuva kotiseutu

**Päätavoite:** Alueemme asumisviihtyvyyttä luovat saavutettavat lähipalvelut, monipuoliset vapaa-ajan mahdollisuudet ja toimivat yhteisöt.

Monipaikkaisuus näkyy alueellamme pendelöinnin, vapaa-ajan asukkaiden, kausityöntekijöiden ja matkailijoiden muodossa. Tämä lisää kysyntää uusille ja paremmin saavutettaville lähi- ja vapaa-ajan palveluille, jotka hyödyttävät samalla myös paikallisia asukkaita. Maaseutumaisen elämäntavan arvostus ja koko alueen kattava valokuituverkko lisäävät kaupunkien läheisen maaseutumme vetovoimaa. Paikallisyhteisöillämme on hyvät mahdollisuudet lähipalveluiden kehittämiseen. Hyvän elämän edellytysten turvaaminen edellyttää kuitenkin rohkeaa uuden kokeilua, yhteistyötä ja kumppanuutta, uusille ihmisille avointa yhteisöllisyyttä ja yhteisen tahtotilan löytämistä. Muutoksiin vastaaminen vaatii myös osaamisen vahvistamista.

Hyvä elämänlaatu rakentuu viihtyisän asuinpaikan ja ihmisten hyvinvoinnin ohella myös yhteisöllisyydestä. Yhteisöllisyyttä ja sosiaalista hyvinvointia voi vahvistaa parantamalla vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksia sekä työllistymismahdollisuuksia. Yhteisöllisyys tarvitsee tuekseen fyysisiä tiloja, mutta myös virtuaalisen kohtaamisen paikkoja. Perinteinen vapaaehtoisuuteen pohjaava yhdistystoiminta tarvitsee rinnalleen uusia toimintamalleja, sillä yhä useammin yhteisöllisyys on kuplautunut yhden asian ympärille syntyneisiin ”heimoihin”. Tarvitaan uusia sosiaalisia innovaatioita (palveluita, tuotteita, toimintamalleja), joilla korvataan vakiintuneita käytänteitä. Esim. yhdistykset voivat lähivuosisina tarvita toimiakseen entistä enemmän palkattua työvoimaa talkootyön rinnalle. 4. sektorin toimintatapojen hyödyntäminen perinteisessä yhdistystoiminnassa voi puolestaan tuoda uusia ratkaisumalleja esim. kulttuuriperinnön modernisointiin ja hyvinvoinnin rakentamiseen.

Ympäristö- ja pandemiakriisit sekä vihreän ajattelun vahvistuminen heijastuvat jatkossa myös paikalliseen kehittämiseen. Esim. yhteisöllisten tilojen energiamuotojen korvaaminen ympäristöystävällisillä vaihtoehdoilla, paikalliset kierrätyskampanjat, luonnon monimuotoisuutta tukevien viheralueiden perustaminen, ympäristökasvatus ja luontosuhteen vahvistaminen sekä kannustaminen arjen ympäristötekoihin lähiruuan käytöstä tavaroiden yhteiskäyttöön ovat arjen pieniä ympäristöystävällisiä tekoja, joita yhteisöt voivat tehdä. Osa kestävästä kokonaisuudesta on myös paikallisten työllistämisen ja ihmisten hyvinvointia tukevien lähipalveluiden ja harrastusmahdollisuuksien turvaaminen. Kulttuurihyvinvointi eli perinteen, paikallisuuden ja taiteen hyödyntäminen voi olla uusi näkökulma yhteisöllisyyden vahvistamisessa ja hyvinvointipalveluiden tuottamisesta kiinnostuneille yhteisöille.

Älykkäät kylät (Smart Villages) –kokonaisuus tarjoaa uusia mahdollisuuksia maaseudun muutoskestävyyden parantamiseen ja uusien kumppanuuksien luomiseen. Kokeilut, luovuus ja digitalisaatio ovat älykkäiden kylien toiminnassa keskiössä, kun etsitään paikallisesti toimivia ja kestäviä ratkaisuja. Älykkäät ratkaisut rakentavat kotiseutumme tulevaisuutta konkreettisesti - olivatpa ne sitten sosiaalisia, taloudellisia tai ympäristöön liittyviä. Älykäs sopeutuminen tuo uusia mahdollisuuksia esim. palveluiden tuottamiseen, harrastustoimintaan ja kulttuuriperinnön hyödyntämiseen. Älykäs paikallinen ratkaisu voi olla esim. yhdessä tekemisen tilat (e-labit), tilojen uusiokäyttö, digitalisaation avulla parannettavat palvelut, liikkumista ja vaihtotaloutta edistävät kokeilut tai toiminta-, palvelu- ja valmiuskeskuksien perustaminen entisille kyläkouluille.

Käytettävissä oleva tukivalikoimamme kotiseutu-hankkeille ovat yleishyödylliset investointi- ja kehittämishankkeet, koulutus- ja tiedonvälityshankkeet, yhteistyöhankkeet sekä pienhankkeet. Uutena rahoitusmallina pienhankkeet mahdollistavat rahoituksen uusille hanketoimijoille. Rahoitettavien hankkeiden tulee lisätä asuin ympäristön viihtyvyyttä ja vahvistaa yhteisöllisyyttä. Entistä suuremmissa roolissa rahoituksen jaossa ovat ekologista, kulttuurista, sosiaalista ja taloudellista kestäväyttä edistävät toimet (vihreä kehitys ja älykkäät kylät). Rahoituspalettia täydentää Norsun oma Yhteisö Leader rahoitus. Tavoitteiden edistämiseksi muista rahastoista hyödynnetään esim. ESR+ ja Erasmus+ ohjelmaa.

Tärkeitä yhteistyökumppaneita tavoitteiden saavuttamisessa ovat paikalliset ja maakunnalliset yhdistykset ja järjestöt, kuntien järjestöyhdyshenkilöt ja kunnat sekä kotiseutu- ja yhdistystoimijoiden paikallinen verkkoitiimi.

Muutostavoite	Teot	Mittarit ja tavoitteet
<b>Kestävämmät yhteisöt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden vahvistaminen</li> <li>Osallisuuden ja vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen</li> <li>Osaamisen vahvistaminen</li> <li>Uusiutuvien energiaratkaisujen käyttöönotto</li> <li>Ympäristön kestävä käyttöä edistävät toimet</li> <li>Luonnon monimuotoisuuden turvaaminen</li> <li>Vesihuoltoinvestoinnit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talkootyötunnit 23.000 h</li> <li>Älykkäät kylät (strategioiden) hankkeiden määrä 5 kpl</li> <li>Tuetut monipalvelukeskukset 3 kpl</li> <li>Uudet harrastus- ja kohtauspaikat 10 kpl</li> <li>Uudet kulttuuripalvelut 3 kpl</li> <li>Osallisuusmittari: 30 % alueen yhdistyksistä on ollut toiminnassa mukana</li> <li>Yhdistystoimijoiden hyvinvointi ja jaksaminen on lisääntynyt</li> <li>Yhteisö Leader hankkeet 50 kpl</li> </ul>
<b>Toimivimmat lähipalvelut</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palveluiden saavutettavuuden parantaminen</li> <li>Asuin ympäristön turvallisuutta lisäävät toimet</li> <li>Virkistys- ja liikuntamahdollisuuksien parantaminen</li> <li>Yhteisölliset tilat ja niiden käyttöasteen lisääminen</li> <li>Monipalvelu- ja toimintakeskuksien kehittäminen</li> <li>Yhdistysten kannustaminen työllistämiseen</li> </ul>	
<b>Kulttuurisesti vetovoimainen alue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kotiseutuidentiteetin ja kylätoiminnan vahvistaminen</li> <li>Kulttuuriperinteen hyödyntäminen ja päivittäminen</li> <li>Kulttuuritoiminnan vahvistaminen</li> </ul>	

Esimerkkejä miten läpileikkaavat teemat näkyvät Uudistuva kotiseutu painopisteessä:

Vihreä kehitys	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ympäristökuormitusta vähentävät investoinnit ja toimintamallit</li> <li>Luonnon monimuotoisuutta lisäävät toimet</li> <li>Luontoarvostuksen ja -suhteen vahvistaminen</li> <li>Kiertotalouden paikalliset ratkaisut</li> <li>Digitaalisuuden hyödyntäminen palveluissa</li> <li>Paikallisten resurssien hyödyntäminen</li> </ul>
Kumppanuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteisen tahtotilan vahvistaminen</li> <li>Älykkäät kylät ja muut yhteishankkeet</li> <li>Alueellinen ja sektorirajat ylittävä yhteistyö</li> </ul>

Kansainvälisyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kotouttaminen</li> <li>• Kotikansainvälistyminen</li> <li>• Ystävyysskylätoiminta</li> <li>• Kansainväliset tiimihankkeet</li> </ul>
Kokeilut	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uusien toimintamallien pilotointi</li> <li>• Uusien palveluratkaisujen kehittäminen</li> <li>• Sosiaaliset innovaatiot</li> <li>• Pop-up toiminta</li> </ul>

### 3.1.2 Kehittyvä matkailu

**Päätavoite:** Alueemme tarjoaa matkailijoille palveluita niin luonnon kuin kulttuurin parissa pidempäänkin oleskeluun.

Alueemme on osa valtakunnallista rannikko ja saaristoalueet matkailun suuraluetta. Alueemme luontokohteet, rauhallisuus ja puhtaus sekä yleinen turvallisuus yhdessä kulttuurisen pääoman kanssa tarjoavat aineksia kotimaan matkailun ohella myös kansainvälisille vierailijoille. Rannikkoseutumme nostaminen esiin matkailukohteena vaatii alueemme vahvuuksien ympärivuotista hyödyntämistä ja yhteismarkkinoinnin kehittämistä. Haasteena on kävijämäärien kasvattamisen ohella lisätä yöpymisten määrää ja alueella viipymisen pituutta. Matkailutuotteista ja palveluista sekä kohteista on kehitettävä houkuttelevampia, laadukkaampia ja saavutettavampia. Saavutettavuudessa keskeistä on digitaalisten palveluiden kehittäminen ja digitaalisten alustojen tehokas käyttö ostopäätösten helpottamiseksi.

Alueemme vahvuutena on pienuus ja autenttisuus. Niiden varaan voidaan rakentaa ainutlaatuisia ja räätälöityjä matkailupaketteja ja kokemuksia hyvinvoinnin ja terveyden, luonnon, tapahtumien ja koulutuksen sekä teollisen perinteen ympärille. Matkailupakettien räätälöintiä on tehtävä yhteistyönä, jotta koko matkailun palveluketju vastaisi matkailijoiden kasvavaan elämishakuisuuteen. Paikallinen ruoka- ja tarinaperinne antavat hyviä aineksia elämyksien luomiseen. Teknologian kehittyminen mahdollistaa mm. virtuaalimatkojen kehittämisen tai lisätyn todellisuuden hyödyntämisen.

Matkailun kehittämisessä on huomioitava, miten matkailu hyödyttää paikallisia asukkaita ja kulttuuria tai miten kestävästi paikallisia resursseja ja luontoa käytetään. Ympäristövastuullisuutta ja sosiaalista vastuuta on ulotettava entistä vahvemmin kaikkiin matkailun osa-alueisiin aina liikkumisesta majoitus-, ravitsemus- ja ohjelmalveluihin. Matkailuyrityksille on tarjolla lukuisia erilaisia ohjelmia, järjestelmiä ja sertifiointeja vastuulliseen matkailutoimintaan. Niiden käyttöön ottaminen vaatii alueemme toimijoilta yhteistyötä ja uutta osaamista.

Alueemme matkailutoimialan yritykset ovat pääosin mikroyrityksiä. Toimivien matkailuyritysten tukemisen ohella uusien alkavien yrittäjien ja sivutoimisen yrittäjyyden tukeminen on tärkeää, jotta alueelle saadaan lisää puuttuvia palveluita. Sivutoiminen yrittäjä voi tuottaa esim. erilaisia ohjelmalveluita, opastuksia, tuotteita tai raaka-aineita varsinaisten matkailutoimijoiden käyttöön. Tarjonnan kasvattamisessa ja matkailun monialaistamisessa uusiin elinkeinoihin ja toimijoihin potentiaalinen rooli voi olla myös yhdistyksillä, taiteilijoilla ja kalastajilla. Yhdistykset voivat tarjota yrityksille esim. tiloja ja vierailukohteita matkailutarkoituksiin.

Koska matkailu ylläpitää alueen elinvoimaa, luo kysyntää myös muille toimialoille ja työllistää, on alueemme matkailua ja sen ”kuumia pisteitä” kehitettävä suunnitelmallisesti ja yhteistyössä. Matkailun kehittäminen vaatii aikaa ja uudenlaisen ajattelun juurruttamista alueelle. Siksi toimijoiden perusosaamista on lisättävä ja on huolehdittava yhteisen tahtotilan löytämisestä.

Rahoitettavien hankkeiden tulee vahvistaa aluetamme matkailukohteena, kehittää matkailun yleistä toimintaympäristöä tai lisätä matkailusta toimeentulonsa saavien kilpailukykyä. Erityistä huomiota kiinnitämme matkailun vastuullisuuteen ja kestävytyteen. Matkailua voimme tukea erilaisten kehittämistoimien, yksittäisten investointien ja yritysryhmähankkeiden kautta. Rahoitusta täydentää Norsun oma Yritys Leader rahoitus. Tavoitteiden edistämiseksi muista rahastoista voimme hyödyntää esim. EAKR ja Interreg Aurora –ohjelmia. Kalastusmatkailua voimme kehittää myös EMKVR:n kautta.

Tärkeitä yhteistyökumppaneitamme matkailun kehittämisessä ovat kuntien matkailutoimijat, yrittäjäyhdistykset ja yritykset, potentiaaliset yhdistykset sekä maakunnalliset/valtakunnalliset matkailuhankkeet ja toimijat.

Muutostavoite	Teot	Mittarit ja tavoitteet
<b>Vetovoimaisempi tarjonta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luontomatkailukohteiden ja reitistöjen kehittäminen</li> <li>• Kulttuurimatkailupalveluiden parantaminen</li> <li>• Ohjelmalveluiden parantaminen</li> <li>• Majoituspaikkojen lisääminen</li> <li>• Ympäriavuotisuuden lisääminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Uudet matkailukohteet ja -palvelut 20 kpl</li> <li>○ Kehitetyt luontomatkailukohteet 5 kpl</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palveluiden saavutettavuuden parantaminen (esteettömyys, digitaalisuus, markkinointi)</li> <li>• Osaamisen lisääminen</li> <li>• Kylämatkailun kehittäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Uusien vuodepaikkojen määrä 20 kpl</li> <li>○ Uudet matkailutoimijat 5 kpl</li> <li>○ Uudet tapahtumat 8 kpl</li> </ul>
<b>Verkostomainen toiminta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matkailupalvelujen tuottaminen yhteistyössä</li> <li>• Yhteismarkkinoinnin ja -myynnin kehittäminen</li> </ul>	
<b>Vastuullisimmat arvot</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekologinen, sosiaalinen, kulttuurinen ja taloudellinen kestävyys huomioiminen</li> <li>• Sertifioinnit ja laatumerkit</li> </ul>	

Esimerkkejä miten läpileikkaavat teemat näkyvät Kehittyvä matkailu painopisteessä:

Vihreä kehitys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ympäristökuormitusta vähentävät investoinnit ja toimintamallit</li> <li>• Sosiaalisen vastuun tiedostaminen ja paikallisten resurssien hyödyntäminen (esim. lähiruoka)</li> <li>• Digitaaliset palvelut ja alustat</li> </ul>
Kumppanuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyön vahvistaminen palveluiden tuottamisessa ja tarjonnassa</li> <li>• Yhteismarkkinointi</li> <li>• Yhteishankkeet</li> <li>• Yhdistysten ja yritysten yhteistyön kehittäminen</li> <li>• Seudullinen ja alueellinen yhteistyö</li> </ul>
Kansainvälisyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kv-asiakkaille suunnattujen matkailupalveluiden ja markkinoinnin kehittäminen</li> </ul>
Kokeilut	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uusien palveluiden ja tuotteiden testaaminen</li> </ul>

### 3.1.3 Palveleva yrittäjyys

**Päätavoite:** Alueellamme on riittävästi työpaikkoja ja monipuoliset palvelut.

Yrittäjyyden merkitys korostuu maaseudulla, sillä muita vaihtoehtoja työllistymiselle ja toimeentulon hankkimiselle on vähemmän kuin kaupungeissa ja kasvukeskuksissa. Tavoitteenamme on luoda uusia työpaikkoja yritysten liikevaihdon ja kannattavuuden kasvun sekä uusien yritysten avulla. Yrittäjien kasvuhaluus ja yritysten välinen yhteistyö ovat tärkeässä roolissa uusien toimintamahdollisuuksien etsittäessä. Yhtä tärkeänä nähdään myös jo olemassa olevien työpaikkojen ja palvelujen säilyttäminen. Alueen muutosten sietokyvyn kannalta on tärkeää myös monipuolistaa elinkeinorakennetta siten, että yhden toimialan näkymien heikentyminen ei vaaranna koko alueen elinkeinotoiminnan kehittymistä. Ylipäätään jalostusasteen nostaminen kaikilla toimialoilla on tärkeää, jotta täältä ei viedä raaka-ainetta muualle vaan se jalostetaan alueella korkeamman lisäarvon tuottaviksi tuotteiksi. Uutena toimialana rahoitettavaksi on tulossa pienimuotoinen maatalous. Maatalouden osalta voidaan rahoittaa kokeiluja, joihin ei voi saada tukea muualta (esim. maatalouden rakennetuista).

Monien eri toimialojen yritysten osalta haasteena on työvoiman saatavuuden ongelmat. Työvoimatarpeisiin vastataan pääasiassa TE-toimistojen palveluilla ja ESR-rahoituksella, mutta myös Leader-toiminnan kautta voidaan tarvittaessa rahoittaa uusien toimintamallien kokeilemistä erilaisiin työvoimakohtaannon ongelmiin.

Yrityskenttä on muutoksessa. Perinteinen jaottelu palkansaajiin ja yrittäjiin ei enää päde, kun freelancereiden, kevyt-/osa-aikayrittäjien, alustaosuuskuntien ja muiden erilaisissa välitiloissa olevien määrä kasvaa. Ohjelmakaudella 2023-2027 saadaan uusia yritystukivälineitä käyttöön yrityskokeilujen ja sivutoimisen yrittäjyyden tukemiseen. Yrityskokeiluja ja sivutoimista yrittäjyyttä tuemme silloin, kun niiden avulla saadaan alueelle uusia palveluja tai tuotteita, ne tukevat matkailua tai toimivat ponnahduslautana kohti päätoimista yrittäjyyttä esim. käsityöläisyyden tai kulttuurin alalla.

Tuemme pääasiassa 1-5 henkilöä työllistäviä mikroyrityksiä. Tuemme yrityksiä monipuolisesti eri toimialoilta ja kilpailutilanteen johdosta tehdään rajauksia erikseen hallituksen rahoituslinjauksilla, jotka löytyvät nettisivuiltamme. Myös sote-alan yrityksiä voidaan tukea silloin, kun ne eivät tuota kuntien lakisäateisiä tehtäviä. Maaseuturahaston yritystukiin lisäksi Norsulla on käytössään oma Yritys Leader rahoitus yritysten pieniin rahoitustarpeisiin.

Tärkeitä yhteistyökumppaneita painopisteen toteuttamisessa ovat alueen mikroyritykset, yritysneuvojat ja neuvontaorganisaatiot, kuntien elinkeinovastaavat ja kehitysorganisaatiot, yrittäjäjärjestöt ja Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus.

**Muutostavoite**

**Teot**

**Mittarit ja tavoitteet**

<b>Yritystoiminnan kasvu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yritysten toimintaedellytysten parantaminen</li> <li>• Liikevaihtoa, elinkeinotoiminnan tulosta tai työpaikkoja lisäävät investoinnit</li> <li>• Tuotteiden ja palvelujen kehittäminen</li> <li>• Sivutoimisen yrittäjyyden aktivointi</li> <li>• Uusien yritysten perustaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tuetut yritykset 80 kpl</li> <li>○ Uudet yritykset 30 kpl</li> <li>○ Yrityskokeilujen määrä 10 kpl</li> <li>○ Uudet työpaikat 50 kpl</li> <li>○ Liikevaihdon kasvu 35 %</li> </ul>
<b>Yrittäjien välisen yhteistyön lisääntyminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteisten tuotteiden ja palveluiden kehittäminen</li> <li>• Osaamisen lisääminen</li> <li>• Yhteistyötilat ja työvoiman saatavuuden edistäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Biotalouteen kohdistuvien yritystukien määrä 10 kpl</li> <li>○ Alueen yrityskanta 3.100 kpl</li> </ul>
<b>Bio- ja kiertotalouden vahvistaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lähiruuan tuotannon ja jalostusasteen lisääminen</li> <li>• Luonnontuotteiden jatkojalostus</li> <li>• Uusiutuvan energian käytön mahdollistaminen</li> <li>• Ympäristö- ja energiainnovaatiot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Yrittäjämotivaation lisääntyminen 95 %:lla</li> <li>○ Yritys Leader hankkeiden määrä 100 kpl</li> </ul>

Esimerkkejä miten läpileikkaavat teemat näkyvät Palveleva yrittäjyys painopisteessä:

Vihreä kehitys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ympäristökuormitusta vähentävät investoinnit</li> <li>• hiilijalanjäljen pienentäminen</li> <li>• digitalisaatio</li> <li>• uusiutuva energiatuotanto</li> <li>• kiertotalous (mm. sivuvirtojen hyödyntäminen)</li> </ul>
Kumppanuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yritysryhmähankkeet</li> <li>• yhteistyöhankkeet</li> </ul>
Kansainvälisyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vientiä harjoittavien yritysten tukeminen</li> <li>• yrittäjien kv-vaihdot/opintomatkat</li> </ul>
Kokeilut	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tuote-/palvelukehitys</li> <li>• maatalouden pienet kokeilut</li> </ul>

### 3.1.4 Osallistuvat nuoret

**Päätavoite:** Osallistuminen on todellisuutta kaikille nuorille.

Alueemme asukkaista iso osa (n. 40 %) on alle 30-vuotiaita. Alueen kehittymisen ja kehittämisen näkökulmasta on tärkeää osallistaa nuoret ja heille on luotavava mahdollisuuksia oppia, ideoida ja toteuttaa itselleen sekä yhteisölleen tärkeitä asioita. Nuorena opittu aktiivisuus seuraa aikuisuuteen ja positiivinen kokemus edistää kotiseutuun kiinnittymistä.

Perinteiset vaikuttamismahdollisuudet (esim. nuorisovaltuustot) eivät tavoita kuin osan nuorista, joten tavoitteenamme on lisätä monipuolisesti paikallistason nuorten osallistumista ja vaikutusmahdollisuuksia heidän omista tarpeistaan ja lähtökohdistaan lähtien. Aidot kokemukset osallisuudesta ja kuuluksi tulemisesta lisäävät yhteisöllisyyttä, mikä edistää nuorten hyvinvointia ja estää syrjäytymistä. Alueen päätöksentekijöiden tulee avoimesti edistää nuorten osallistumista, ja laadukkaan nuorisotyön takaamiseksi nuorten kanssa työskentelevien tulee mukautua nuorten tarpeisiin ja tapoihin sekä tarvittaessa päivittää osaamistaan niihin vastaamiseksi.

Norsu toteuttaa ja tukee osallistuvat nuoret -teeman alla paikallisia kehittämis- ja investointihankkeita, jotka vahvistavat nuorten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia, tukevat nuorten kasvua ja aktiivista toimintaa, lisäävät nuorten työllistymistä ja yrittäjyyttä sekä kansainvälistymistä. Huomioimme toiminnassa eri ikäryhmien erilaiset tarpeet sekä teemme laaja-alaista yhteistyötä eri organisaatioiden (esim. kuntien nuorisotoimien, koulujen, 4H-yhdistyksien, erilaisien harrastusyhdistyksien, kyläyhdistyksen ja seurakuntien) kanssa.

Nuoriso Leaderin kautta rahoitamme nuorten itsensä toteuttamia hankkeita. Hakemuksien käsittelystä vastaa nuorisotyöryhmä, joka koostuu alueen nuorista (n. 2 nuorta per kunta). Lisäksi nuorisotyöryhmä tuo esiin nuorten näkökulman kehittämistyöhön ja vie osaltaan toimintaamme nuorten haluamaan suuntaan. Nuorten ääni tulee esiin myös Norsun hallituksessa, jossa on yksi paikka nuorisojäsenelle.

Nuorten osaamista kehitämme myös toteuttamalla kansainvälisiä nuorisohankkeita, jotka edistävät kielitaidon ja kulttuurisen osaamisen lisäksi monipuolisesti työelämävalmiuksia, kuten vuorovaikutustaitoja ja ongelmanratkaisukykyä.

Kansainväliset kokemukset parantavat työllistymis- ja uramahdollisuuksia. Kansainvälisten hankkeiden toteutuksessa hyödynnämme mm. Erasmus+ ja Euroopan solidaarisuusjoukot –ohjelmia.

Tärkeitä yhteistyökumppaneita ovat oppilaitokset, kuntien vapaa-aika/nuorisotoimet, 4H-yhdistykset, harrastus- yms yhdistykset, PoP Leader, valtakunnallinen Nuoriso Leader -verkosto, valtakunnallinen ESC-toimijoiden verkosto ja kansainvälinen kumppaniverkosto

Muutostavoite	Teot	Mittarit ja tavoitteet
<b>Nuorten osallistumisen vahvistaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osallistamisen kehittäminen matalan kynnyksen periaatteella</li> <li>Harrastusmahdollisuuksien monipuolistaminen</li> <li>Nuorten kohtaamispaikat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuorisotyöryhmässä nuoria mukana 14 kpl</li> <li>Nuoriin kohdistuvat hankkeet 8 kpl</li> <li>Aktivointitilaisuudet nuorille yrittäjille 35 kpl</li> </ul>
<b>Nuorten työllistymisen ja yrittäjyyden lisääminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yrittäjyyteen kannustaminen</li> <li>Nuorten työllistettävyyden edistäminen</li> <li>Yrittäjyyskasvatuksen vahvistaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuoriso Leader hankkeet nuorten ryhmille 15 kpl</li> <li>Nuoriso Leader hankkeet nuorille yrittäjille 80 kpl</li> </ul>
<b>Kansainvälisempi nuori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kv-liikkuvuuden tukeminen</li> <li>Kotikansainvälistymisen edistäminen</li> <li>Nuorisotyöntekijöiden kv-osaamisen lisääminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maaseuturahaston tuet alle 35 v yrittäjille 10 kpl</li> </ul>

Esimerkkejä miten läpileikkaavat teemat näkyvät Osallistuvat nuoret painopisteessä:

Vihreä kehitys	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paikallistason toiminta / kokeilut</li> <li>Ympäristökasvatus</li> </ul>
Kumppanuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuorisotoimijoiden verkostoiminen</li> <li>Nuorten yrittäjien verkostoituminen</li> </ul>
Kansainvälisyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESC ja Erasmus + hankkeet</li> <li>Kansainvälinen työvaihto nuorille</li> </ul>
Kokeilut	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuoriso Leader tuki yrittäjyyskokeiluihin (4H ja NY yrittäjät)</li> <li>Ympäristövastuulliset kokeilut</li> <li>Uudentyyppisten tapahtumien kokeilut</li> <li>Osallistamisen kokeilut</li> </ul>

## 3.2 Näitä keinoja suosimme

### 3.2.1 Vihreä kehitys

Pohjois-Pohjanmaan ilmastotyön kärkiteemoja ovat mm. älykäs bio- ja kiertotalous, kestävä ja vähäpäästöinen energiantuotanto, ilmastoviisaat ratkaisut liikenteessä ja maankäytössä sekä uudet elinvoimaa edistävät toimintamallit. Kannustamme alueen toimijoita ja asukkaita Leaderin kokosiin tekoihin. Työ ilmaston ja ympäristön tulevaisuuden hyväksi vaatii uusia ratkaisuja ja arjen tekoja.

Vihreää kehitystä voidaan edistää monin tavoin. Ympäristöasetusta vähentävät investoinnit ja kokeilut, ympäristöosaamisen lisääminen, bio- ja kiertotalouden mahdollisuuksien vahvistaminen, luonnon monimuotoisuuden lisääminen, uudet toimintatavat sekä älykkäät ratkaisut vaikuttavat myönteisesti ilmastoon ja ympäristöön. Älykäs ja hiiliviisas toimija etsii innovatiivisesti uusia ratkaisuja tai parantaa jo olemassa olevia kehittämällä aluetta omista lähtökohdistaan. Haluamme tukea alueen yrityksiä, yhteisöjä ja yksilöitä rakentamaan ilmastokestävämpää tulevaisuutta mahdollistamalla uudenlaiset kokeilut ja kannustamalla ympäristöystävälliseen elämään. Konkreettiset teot oman lähiympäristön hyväksi parantavat myös alueen houkuttelevuutta laajemmin.

Tehtävämme on tukea ruohonjuuritason toimijoita. Vaikuttavin keinomme on rahoittaa ympäristö- ja ilmastotoimia edistäviä hankkeita ja kokeiluja, minkä lisäksi kannustamme kaikkia hankkeita huomioimaan vihreää kehitystä edistäviä toimia. Toteutuneiden toimien lisäksi haluamme tehdä ilmasto- ja ympäristöystävällisiä toimintatapoja tutuksi ja tukea



osaamisen lisäämistä. Neuvonta- ja ohjaustyön tueksi Norsulle on valmistumassa toimintamalli paikallisen ilmastotyön kehittämiseen. Toimintamalli tarjoaa tarkempia keinoja ja tietoa vihreää kehitystä tukevalle toiminnalle.

Mittari	Tavoite
Ympäristö- ja ilmastotoimien määrä	12
Läpileikkaavaa teemaa toteuttaa hankkeista	20 %

### 3.2.2 Kumppanuus

Haluamme olla mukana rakentamassa alueellemme aitoja kumppanuuksia, joissa yhteistyö on tavoitteellista ja tekeminen konkreettista. Kumppanuushankkeilla luodaan kaikille osapuolille aitoa lisäarvoa, joka perustuu toimijoiden yhdenvertaisuuteen ja toiminnan vastavuoroisuuteen. Kumppanuuden avulla voidaan yhdistää taloudellisia resursseja, vapaaehtoistyötä, erilaista osaamista ja paikallistuntemusta. Samalla vahvistuva luottamus helpottaa hiljaisen tiedon ja kokemustiedon jakamista sekä sitoutumista toimintaan.

Nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa ja resurssiviisauden näkökulmasta kumppanuuksia on rakennettava eri tasoilla ja jatkuvina prosesseina. Kumppanuuden vahvistamisella julkisen sektorin ja asukkaiden kesken voidaan rakentaa kansalaisyhteiskuntaa, jossa osallisuus- ja vaikuttamismahdollisuudet konkretisoituvat esim. osallistavan budjetoinnin tai kyläneuvostojen kautta. Julkisen sektorin ja yhdistysten yhteistyöllä voidaan turvata erityisesti palveluiden säilymistä maaseudulla. Yhdistykset voivat puolestaan saada 4. sektorin toimijoilta uusia näkökulmia yhdistystoiminnan tai kulttuuriperinnön modernisointiin. Yhdistyksillä voi olla paljon annettavaa myös lähimatkailemisen kehittämiseen yhdessä kuntien ja yritysten kanssa.

Rahoitettavien hankkeiden tulee vahvistaa tai luoda uutta kumppanuutta. Laajimmillaan kumppanuus voi olla kansainvälisten verkostojen luomista tai älykkäät kylät teeman mukaisia hankkeita, joissa esim. kunnan, tutkimuslaitoksen sekä paikallisten yritysten ja yhdistysten yhteisvoimin ratkaistaan arjen haasteita luovasti ja kestävästi. Paikallisesti kumppanuus voi olla yritysryhmähankkeita ja yhdistysten yhteishankkeita tai jaettava talkoo- ja rahoitusvastuuta hankkeissa. Yritysryhmähankkeilla ja elinkeinollisilla kehittämishankkeilla voidaan parantaa kaikkien toimintamahdollisuuksia, kun yhteistyössä kehitetään uusia tuotteita, palveluita tai toimintamalleja vaikkapa matkailuun.

Mittari	Tavoite
Yritysryhmähankkeiden määrä	4 kpl
Muiden yhteistyöhankkeiden määrä	3 kpl
Yhdistysten yhteisten hankkeiden määrä	3 kpl
Läpileikkaavaa teemaa toteuttaa hankkeista	25 %

### 3.2.3 Kansainvälisyys

Kansainvälisyyden tuomia etuja ei aina nähdä, koska ne voivat olla välillisiä. Kansainväliseen toimintaan osallistuminen lisää osaamista ja tuo uudenlaista rohkeutta toteuttaa ideoita. Haluamme edistää alueen asukkaiden ja organisaatioiden kansainvälistymistä luomalla matalan kynnyksen mahdollisuuksia. Kokemuksesta olemme huomanneet, etteivät ruohonjuuritason toimijoiden kansainvälistymistarpeet kovin helposti konkretisoidu kansainvälisiksi hankkeiksi, ellei heillä ole käytettävissä kansainväliseen työhön perehtyneen henkilön tukea. Neuvonta- ja tiedottamistyön lisäksi luomekin erilaisia yhteistyömalleja, joissa alueen aloittelevia toimijoita autetaan suunnittelemaan ja toteuttamaan kansainvälisiä hankkeita siten, että ne jatkossa kykenevät toimimaan omaehtoisesti. Toiminnan seurauksena alueelle syntyy kansainvälisten hankeosaajien verkosto, joka tukee ja sparraa toisiaan.

Kotikansainvälistyminen on tärkeä kansainvälistymisen muoto, joka mahdollistaa periaatteessa kaikille samanlaiset valmiudet toimia monikulttuurisessa ympäristössä. Pienetkin kansainväliset kokemukset edistävät paitsi yksilön osaamista, mutta heijastuvat myös alueelle laajemmin. Norsuna haluamme luoda alueellemme tilanteita, joissa edistetään asukkaiden ja organisaatioiden kulttuurisia taitoja. Kansainvälisyyttä Norsun alueelle tulee myös työperäisen maahanmuuton kautta: esimerkiksi suurhankkeiden työntekijät ja maaseutuelinkeinojen kausityöntekijät muodostavat potentiaalisen ryhmän, jonka osallistaminen tuo alueen kehittämiseen uusia näkökulmia.

Kansainvälisellä toiminnalla pyrimme edistämään valittujen painopistealueiden tavoitteiden toteutumista. Lisäksi toiminnalla tavoitellaan paikallisille asukkailla ja organisaatioille merkittävää hyötyä uuden osaamisen ja uusien resursien kautta. Pienistä hankkeista alkanut kansainvälinen yhteistyö usein kasvaa ja laajentuu ajan kuluessa niin määrällisesti kuin laadullisesti, mikä moninkertaistaa vaikutukset alueella. Kansainvälinen toiminta voi osaltaan edistää myös

sektorien välistä yhteistyötä, mikä vahvistaa alueen toimijoiden verkostoitumista. Kansainvälisessä toiminnassa hyödynnämme pääasiassa muita kuin maaseuturahastoa.

Mittari	Tavoite
Kv-nuorisohankkeet	5 kpl
Yhdistysten kv-hankkeet	5 kpl
Strategiset kv-hankkeet	2 kpl
Läpileikkaavaa teemaa toteuttaa hankkeista	10 %

### 3.2.4 Kokeilut

Tuemme paikallisia innovaatioita ja erilaisia pienimuotoisia kokeiluhankkeita. Kokeilut voivat liittyä esimerkiksi yritystoimintaan, palveluiden järjestämiseen tai uusien toimintatapojen kehittämiseen. Tutkimusten mukaan suurin osa talouden kasvusta tulee uusista ideoista. Tärkeää on halu ja rohkeus kokeilla ja valita erilaisia lähestymistapoja ongelmien ratkaisemiseksi tai liiketoimintaedun luomiseksi. Myös uudenlaista ja rajoja ylittävää yhteistyötä tarvitaan. Kokeilun lopputulos voi olla myös se, että kokeiltu asia tai toimintatapa ei toimi, ja tämä tulos on yhtä arvokas kuin sekin, että kokeilu johtaa pysyvästi uudenlaiseen toimintaan. Tavoittelemme sitä, että mahdollisimman iso osa rahoittamistamme hankkeista sisältää kokeiluja ja alueelle uutuusarvoa tuottavat projektit saavat valintakriteereissä lisäpisteitä.

Omassa toiminnassamme teemme uusia kokeiluja jatkuvasti. Esimerkiksi kaikki kolme omaa rahoitusmuotoamme (Nuoriso, Yhteisö ja Yritys Leader) ovat lähteneet liikkeelle kokeiluista. Kun ne on todettu toimiviksi, on ne skaalattu osaksi jatkuvaa rahoitustamme. Nuoriso Leader kokeilu alkoi 2010 Pohjois-Pohjanmaalta ja nykyään toimintatapaa käytetään ympäri Suomen ja myös muissa Euroopan maissa.

Mittari	Tavoite
Uudet tuotteet ja palvelut	150 kpl
Maatalouden kokeilutuet	5 kpl
Muut uusia kokeiluja sisältävät hankkeet	10 kpl
Läpileikkaavaa teemaa toteuttaa hankkeista	15 %

## 4 RAHOITUSSUUNNITELMA

Rahoitussuunnitelman olemme rakentaneet edellisten ohjelmakausien kokemusten ja tämän strategian toteuttamisen vaatimien resurssien perusteella. Ohjelmakaudella 2014-2020 käytössämme oli maaseuturahaston osalta n. 5,3 miljoonaa euroa (760.000 e/vuosi) ja siirtymäkaudella 2021-2022 n. 1,45 miljoonaa euroa (725.000 e/vuosi). Tämä rahoitustaso on vaatinut paljon hallituksen rahoitusrajauksia, koska kysyntää on ollut paljon tarjontaa enemmän. Rahoituksen tasoa esitetään nostettavaksi, jotta pystymme strategian 2023-2027 esitetyssä laajuudessa toteuttamaan. Strategian 2023-2027 toteuttamiseen haemme maaseuturahaston rahoitusta 4,4 miljoonaa euroa (880.000 e/vuosi).

Haettava CAP-rahoitus paikallista kehittämisstrategiaa toteuttaviin toimiin (euroa).

Painopiste	EU (43 %)	Valtio (37 %)	Kunta (20 %)	Julkinen rahoitus yhteensä (€ ja %)	Yksityinen rahoitus (tavoite)	Kokonaisrahoitus yhteensä
Uudistuva kotiseutu	667 575	574 425	310 500	1 552 500 (45 %)	517 500 (25 %)	2 070 000
Kehittyvä matkailu	296 700	255 300	138 000	690 000 (20 %)	690 000 (50 %)	1 380 000
Palveleva yrittäjyys	298 635	256 965	138 900	694 500 (20 %)	595 115 (46 %)	1 289 615
Osallistuvat nuoret	222 525	191 475	103 500	517 500 (15 %)	57 500 (10 %)	575 000
<b>Yhteensä</b>	<b>1 485 435</b>	<b>1 278 165</b>	<b>690 900</b>	<b>3 454 500 (100 %)</b>	<b>1 860 115 (35 %)</b>	<b>5 314 615</b>
Toimintaraha	406 543,50	349 816,50	189 090	945 450 (21,49 %)	0	945 450

Yksityistä rahoitusta tavoittelemme 35 % painopisteiden yhteisrahoituksesta. Tavoite tulee olemaan haasteellinen, mikäli uudet yritysten tukimuodot ovat kertakorvausluonteisia, eivätkä kauden 2014-2022 perustamistukien tyyppisesti

toteutettuna kerrytä yksityistä rahoitusta lainkaan. Samoin yritysten investointitukien kokoa rajoitetaan merkittävästi, jolloin yksityistä rahoitusta tulee kertymään niistäkin huomattavasti aikaisempaa vähemmän.

Toimintamme ei rajoitu maaseuturahastoon, vaan toteutamme maaseudun kehittämistä myös muiden rahastojen avulla. Rahoitusta olemme aikaisemmin saaneet kunnilta, Erasmus+, ESC- ja Interreg Pohjoinen -ohjelmista sekä joukkorahoituksen kautta. Ohjelmakaudella 2014-2022 muihin rahastoihin varattua kuntarahoitusta käytössämme oli 400.000 euroa (44.500 e/vuosi). Ohjelmakaudelle 2023-2027 olemme neuvotelleet alueemme kuntien kanssa maaseuturahaston ylittävää kuntarahoitusta 290.000 e (58.000 e/vuosi). Lisäksi rahoitusta alueelle tullaan edelleen hakemaan ESC ja Erasmus+ ohjelmista sekä muista toteutukseen soveltuvista rahastoista.

#### Yhdistyksen muu rahoitus

Rahoituskohde	€/vuosi	€/5 vuotta
Nuoriso ja Yhteisö Leader	15 000	75 000
Yritys Leader	15 000	75 000
Kv-koordinaattori toiminta ja muiden rahastojen kuntarahoitus	28 000	140 000
ESC	25 000	125 000
Erasmus +	25 000	125 000
<b>Yhteensä</b>	<b>108 000</b>	<b>540 000</b>

## 5 NÄIN ME SEN TEEMME

### 5.1 Norsulaiset

Leader-ryhmämme on perustettu 29.10.1996 nimellä Lakeuden Leader ry. 22.2.2000 yhdistyksen toimialue laajeni ja nimeksi vaihtui Nouseva Rannikkoseutu ry. Tavoitteenamme on olla mahdollisimman hyvin alueen toimijoiden tavoitettavissa – ehkäpä lempinimemme Norsu kertookin jotain siitä, miten tuttavalliseksi meidät koetaan. Asiakaskyselymme vastaajien mielestä meiltä on helppo kysyä ohjeita ja neuvoja ja palvelumme on nopeaa ja joustavaa.

Yhdistyksen **jäseneksi** voi liittyä yksityinen henkilö tai yhteisö, joka hyväksyy yhdistyksen tarkoituksen. Vuoden 2021 lopulla jäseniä oli 298, joista 140 henkilöjäseniä ja 158 yhteisöjäseniä. Kansallisella rahoituksella toteutettavat Nuoriso, Yhteisö ja Yritys Leader tuet on tarkoitettu vain yhdistyksen jäsenille.

Yhdistyksen toiminnasta vastaa **hallitus**, johon kuuluu vuosikokouksessa valittu puheenjohtaja ja 13 muuta varsinaista jäsentä sekä 6 varajäsentä. Hallitus on muodostettu kolmikantaperiaatteen mukaisesti. Hallituksessa on edustajia alueen julkiselta taholta, yhteisöistä ja isommista yrityksistä sekä yksityishenkilöistä ja mikroyrittäjistä. Jokaisesta alueen kunnasta on vähintään yksi edustaja. Yksi hallituspaikka on varattu alle 25-vuotiaalle nuorisojäsenelle. Hallituksella on monipuolista osaamista eri aloilta ja laaja paikallistuntemus. Hallituksen tärkein tehtävä perinteisen hallitustyön lisäksi on jakaa tietoa Leader-toiminnasta omissa verkostoissaan ja käyttää tarkoituksenmukaisuusharkintaa rahoitettavista hankkeista päätettäessä. Kehitämme hallitustyötä jatkuvasti ja seuraavana kehityskohteena on hallituksen jäsenten ottaminen mukaan rahoitettujen kohteiden pysyvyyden seurantaan.

Norsulla on neljä vakituista **työntekijää**: toiminnanjohtaja, kyläkehittäjä, kv-koordinaattori ja viestinnän kehittäjä. Voimme palkata lisää henkilökuntaa, mikäli se katsotaan Leader-ryhmän laajenevan toiminnan tai omien strategisten hankkeiden osalta tarpeelliseksi. **Toimistomme** sijaitsee maantieteellisesti toiminta-alueemme keskellä, liikenteellisesti hyvällä paikalla Ruukin keskustassa Siikajoella. Toiminnan luonteeseen kuuluu henkilöstön liikkuminen asiakkaiden luona sekä tutustuminen eri toimintaympäristöihin. Järjestämme sekä itse erilaisia tilaisuuksia että osallistumme muiden järjestämiin tilaisuuksiin, joissa kerromme toimintamme mukanaan tuomista mahdollisuuksista. Vuosien 2014-2021 aikana olimme mukana 300 tilaisuudessa, joihin osallistui yli 7000 henkilöä. Taloushallintomme on ulkoistettu ja sitä hoitaa Aallon Oulu Oy.

Jotta toimintaa voidaan kehittää jatkuvasti paremmaksi, on tärkeää tunnistaa se, missä on jo onnistuttu ja mikä vaatii vielä lisätyötä. Olemme pohtineet Norsun sisäisiä vahvuuksia ja kehittämiskohteita yhdessä henkilöstön, hallituksen jäsenten ja yhteistyökumppaneiden kanssa.

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
Henkilöstön ja hallituksen monipuolinen osaaminen ja paikallistuntemus	Viestinnän lisääminen
Joustavuus ja palveluhenkisyys	Ympäristöosaamisen verkostojen löytäminen
Hyvät ja monialaiset verkostot	Toimijoiden verkostoiminen keskenään aktiivisemmin ja hankekokemusten jakaminen
Kansainvälisyys	Hallituksen roolin laajentaminen
Eteenpäin katsominen	Jalkautuminen ja läsnäolo entistäkin vahvemmin myös virtuaalisesti
Ennakkoluulottomuus, yhdessä tekeminen, luottamus, heittäytyminen = norsulaisuus	

Norsun oman toiminnan mittarit on määritelty siten, että ne ohjaavat meitä kiinnittämään huomioon siihen, mikä on tärkeintä omassa toimintatavassamme.

Aihe	Mittarit	Tavoite
<b>Asiakaspalvelun laatu</b>	asiakaspalvelun arvosana asteikolla 4-10	9
<b>Uusien toimijoiden aktivointi</b>	uusien hakijoiden osuus	50 %
	aktivointi-/tiedotustilaisuudet	200 kpl
	edelliseen osallistuneet hlöt	2000 hlöä
<b>Oma kehittämistoiminta</b>	Uudenlaisen toiminnan kehittäminen	Määritellään tapauskohtaisesti
<b>Jaksava henkilökunta</b>	työtyytyväisyys asteikolla 1-6	5

## 5.2 Laatu- ja toiminnan arviointi

Käytössämme on ollut vuodesta 2014 saakka laatu- ja riskienhallintaa. Laatu- ja riskienhallintaa täydentää henkilöstösuunnitelma, jonka avulla pyrimme henkilöstön mahdollisimman hyvään osaamiseen ja pysyvyyteen. Henkilöstön kanssa käydään vuosittain kehityskeskustelut ja samalla tehdään ilmapiirikartoitus. Hallituksen itsearviointi tehdään parin vuoden välein. Strategian toteutumista seuraamme jatkuvan kehittämisen periaatteella. Työntekijät seuraavat tilannetta jatkuvasti osana normaalia työntekeä ja hallitus jokaisen kokouksen yhteydessä. Vähintään kerran vuodessa hallitus käsittelee strategian etenemisen tilannetta tarkemmin. Esimerkkeinä tuoreimmista oman toiminnan kehittämisen teoista ovat Yritys Leader rahoituksen aloittaminen välittömästi koronaepidemian alettua helpottamaan yrittäjien sopeutumista tilanteeseen, ympäristötietoisuutta lisäävän hankkeen suunnittelu yhdessä Maaseudun Sivistysliiton kanssa huomattua tarpeen alueen toimijoiden aktivoimiseen sekä nuorten vaikuttamishankkeen suunnittelun aloittaminen nuorisotyöryhmän tuotua esille nuorten tarpeen uusille vaikuttamisen kanaville.

Alueen kuntien johdon kanssa järjestämme tapaamisia kahdesti vuodessa, jolloin yhtenä aiheena on strategian toteutumisen edistymisen arviointi. Kuntien kanssa viedään myös yhdessä eteenpäin ajankohtaisia teemoja, kuten osallistuva budjetointi, etätöiden hyödyntäminen ja matkailun alueellinen yhteistyö. Strategian toteutumista seurataan kaksi kertaa vuodessa myös yhteisö-, elinkeinotoimijat- ja matkailutyöryhmien kanssa. Nuorisotyöryhmä seuraa Osallistuvat nuoret painopisteen toteutumista. Vertaisauditointia teemme eri Leader-ryhmien kanssa.

Asiakaskyselyitä teemme säännöllisesti. Kaikki saavat kyselyn vastataksaan viimeistään hankkeiden päätyttyä. Laajempia sidosryhmäkyselyitä toteutamme kerran tai kaksi ohjelmakaudessa. Asiakas- ja sidosryhmäkyselyjen kautta havaittuja kehittämiskohteita pyrimme parantamaan aina mahdollisimman nopeasti. Pidempi aikaisen vaikuttavuuden mittaamiseksi on tulossa uusia kyselyitä erilaisista valituista teemoista. Vaikuttavuustyötä tehdään yhteistyössä Pohjois-Pohjanmaan muiden Leader-ryhmien kanssa. Vaikuttavuustyön tavoitteena on kehittää toimintaa ja nostaa esille toiminnan tuloksia.

## 5.3 Viestintäsuunnitelma

Viestintä tukee strategian toteuttamista, lisää tietoisuutta tukimahdollisuuksista ja vahvistaa Norsun tunnettavuutta alueella. Arvojemme mukaisesti viestinnässä painottuu asiakaslähtöisyys, paikallisuus ja rohkeat kokeilut. Tavoitteemme on, että onnistunut ulkoinen viestintä aktivoi yrittäjiä ja yhdistyksiä mukaan kehittämistoimintaan, hakemaan rahoitusta ja nostaa esiin alueemme menestystarinoita ja Leader-työn vaikuttavuutta. Viestinnällä on lukuisia eri kohderyhmiä sidosryhmien suuresta määrästä johtuen. Viestinnän suunnittelussa on tärkeää pohtia, mitä kohderyhmää halutaan puhutella ja mistä kanavasta kyseinen kohderyhmä tavoitetaan. Ulkoisen viestinnän tärkeimpiä kohderyhmiä ovat yritykset ja yhdistykset, kehittäjäkumppanit, asukkaat – erityisesti nuoret ja kuntatoimijat.

Norsun omat nettisivut ovat viestinnän ydin, jota tuemme sosiaalisen median kanavilla. Viestinnän painopiste on omien digitaalisten kanavien kehittämisessä. Syksyllä 2021 julkaistut uudet nettisivut soveltuvat aiempaa paremmin sisällön tuottamiseen ja ajankohtaisen tiedon välittämiseen. Sosiaalisen median kanavia käytämme kohdennettuun viestintään, jotta tavoittaisimme haluamamme kohderyhmät. Sosiaalisen median tehtävänä on tukea omaa sisällöntuotantoamme ja ohjata kävijävirtoja nettisivuillemme. Printtimediaa ja muita viestinnän kanavia hyödynnämme tarpeen mukaan erityisesti ohjelmakauden alussa, koska varsinkin yrityspuolella tukimuodot muuttuvat ja laajentuvat merkittävästi. Yhtenä tärkeimmistä viestinnän kanavista ovat erilaiset tilaisuudet ja tapahtumat, joissa kerromme kasvokkain toiminnasta ja tukimahdollisuuksista.

Viestinnän johtamisesta vastaa toiminnanjohtaja, mutta kaikki työntekijät osallistuvat viestintään hyödyntäen omaa erikoisosaamistaan. Olemme hallinneet maakunnallisia viestintähankkeita, joissa on perustettu mm. popikki.fi ja nuorisoleader.fi -sivustot. Tällä hetkellä olemme päätoteuttajana maakunnallisessa Vaikuttavuus esiin -hankkeessa, jossa kehitetään maakunnallista viestintää vaikuttavuuden näkökulmasta. Viestinnän tehostamiseksi olemme laatineet toimenpidesuunnitelman osana verkostanalyysiä (liite 2), josta selviää tarkemmat keinot tavoitteisiin pääsemiseksi.

## 5.4 Verkostot ja toimijoiden aktivointi

Verkostotyömme on laaja-alaista ja pitkäjänteistä. Uusimpia verkostoja ovat valtakunnallisella tasolla Leader-brändityönrkki ja Habitability-saaristoverkosto. Maakunnan tasolla ELY-keskus ja muut Leader-ryhmät muodostavat vahvan verkoston. Ohjelmakausittain laadimme P-P:n Leader-ryhmien kanssa myös yhteisen maakunnallisen strategian. Maakunnallista yhteensovittamista tehdään ELY-keskuksen kanssa käytyjen kumppanuuskeskustelujen, H&Y-tapaamisten, MYR maaseutujaoston, julkisten toimijoiden yhteistyöverkoston ja Pohjois-Pohjanmaan maaseutuforumia kautta. Koulutus- ja tutkimussektorilla yhteistyö on tiiveintä Oulun ammattikorkeakoulun kanssa.

Meillä on aktiivinen rooli paikallistason verkostojen ylläpitämisessä. Alueen kuntien elinkeinotoimijat ja järjestöyhdistysten henkilöt sekä yrittäjäjärjestöt ovat yksi tärkeimmistä kumppaneista ja heidän kanssaan järjestämme säännöllisiä tapauksia. Omilla strategisilla hankkeilla olemme luoneet vahvat verkostot kyläyhdistyksiin ja lähes kaikissa alueemme 60 kylästä on vierailtu paikan päällä. Kv-koordinaattorin työn myötä oppilaitokset, kuntien nuorisotoimet, 4H-yhdistykset ja nuorisovaltuustot on verkostoitettu aikaisempaa paremmin ja niiden kautta on tavoitettu satoja alueemme nuoria. Meillä on myös oma aktiivisesti toimiva nuorisotyöryhmä. Sidosryhmäkyselyn mukaan meidät nähdään tärkeänä verkostojana ja yhteistyökumppanina sekä kiinteänä osana kehittämisen työkalupakkia.

Asiakkainamme on vuosina 2014-2021 ollut n. 150 yritystä ja 300 yhdistystä tai yhteisöä. Yrityksiä tavoitamme hyvin laajalla toimialakirjolla ja yhdistyspuolella erityisesti teemahankkeet ovat tuoneet toimintamme piiriin ilahduttavasti myös sote-, kulttuuri- ja liikuntapuolen toimijoita. Omat pienet rahoitusvälineemme (Nuoriso, Yhteisö ja Yritys Leader) toimivat hyvänä keinona saada kehittämiseen mukaan uusia ja pieniäkin toimijoita. Samalla näiden tukien avulla opitaan rahoitusten hakemista ja ollaan valmiimpia siirtymään isompien rahoitusten piiriin. Uusia hakijoita maaseuturahoituksen saajista on ollut 55 %. Kv-koordinaattoritoiminta on avannut alueen toimijoille uusia väyliä E+ ja ESC -rahoitusten piiriin. Sen kautta on tähän mennessä muodostunut 39 kumppanin verkosto 22 eri maassa.

Verkostojen ja yhteistyökumppaneiden analysoinnin avulla on verkostojen heikot kohdat ja kehittämistarpeet saatu näkyväksi. Maakunnallisella tasolla verkostot moniin kattojärjestöihin vaativat syventämistä ja sen olemme aloittaneet Leader-ryhmien yhteistyönä. Yhdistystoimijoiden osalta yhteistyötä lisäämme etenkin sote-järjestöjen, liikunta- ja metsästyssseurojen sekä kulttuurialan toimijoiden kanssa, jotta paikalliseen kehittämiseen saadaan uutta näkökulmaa. Nuorten osalta verkostotyötä syvennämme mm. vaikuttajanuorten kanssa. Verkostojen teemallinen kehittäminen on tärkeää uuden strategian tavoitteiden toteuttamisen kannalta. Suurin tarve verkostojen kehittämiselle on matkailussa ja ilmastokysymyksissä.

Verkostoja avataan tarkemmin dynaamisessa verkostanalyysissä (liite 2).