

YHTEISKUNNALLINEN YRITTÄJYYS MAASEUDULLA



Uusia tuulia maaseudun palvelutuotantoon yhteiskunnallisen yrityksen keinoin?

Katja Rinne-Koski, Anne Matilainen ja Merja Lähdesmäki



OPAS KYLÄTOIMIJOILLE

YHTEISKUNNALLINEN YRITTÄJYYS MAASEUDULLA

**Uusia tuulia maaseudun palvelutuotantoon
yhteiskunnallisen yrityksen keinoin?**

OPAS KYLÄTOIMIJOILLE

Katja Rinne-Koski, Anne Matilainen ja Merja Lähdesmäki

2018



Euroopan maaseudun
kehittämisen maatalousrahasto:
Eurooppa investoi maaseutualueisiin



HELSINGIN YLIOPISTO
RURALIA-INSTITUUTTI

Yhteiskunnallinen yrittäjyys maaseudulla – Uusia tuulia palvelutuotantoon? -hanke toteutettiin 1.3.2016–31.12.2018. Hankkeen toteuttamisesta vastasi Helsingin yliopiston Ruralia-instituutti ja rahoittajana toimi Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus Manner-Suomen maaseutuohjelmasta 2014–2020. Haluamme tässä yhteydessä kiittää hankkeen lukuisia yhteistyökumppaneita, asiantuntijoita sekä ennen kaikkea hankkeeseen osallistuneita aktiivisia kyläyhdistyksiä. Teidän eteenpäin katsova asenteenne kantaa maaseutua tulevaisuuteen!

LISÄTIETOA JA HANKKEEN MATERIAALIT:

www.helsinki.fi/fi/ruralia-instituutti/yhteiskunnallinen-yrittajyys-maaseudulla-ytya

- JULKAISIJA** Helsingin yliopisto Ruralia-instituutti
- KUVAT** Katja Rinne-Koski, Anne Matilainen ja Merja Lähdesmäki
- ULKOASU JA TAITTO** Jaana Huhtala
- ISBN** 978-951-51-3764-7 (painettu)
978-951-51-3765-4 (pdf)
- PAINOPAIKKA** Grano Oy

SISÄLLYS

| | |
|---|----|
| UUSIA TUULIA MAASEUDUN PALVELUTUOTANTOON | 5 |
| YHTEISKUNNALLINEN YRITTÄJYYS | 7 |
| Yhteiskunnallisen yrityksen määritelmä | 7 |
| Yhteiskunnallinen yritys maaseudulla | 8 |
| Yhteiskunnallisen yrittäjyyden hyödyistä ja riskeistä maaseudulla | 10 |
| YHTEISKUNNALLINEN YRITYS MAASEUDULLA: HUOMIOITA JA HYVIÄ KÄYTÄNTÖJÄ | 14 |
| Motivaatio ja missio | 16 |
| Palvelutuotannon taustalla on hyvä kyläsuunnitelma. Ja pari muutakin suunnitelmaa. | 17 |
| Selvitysvaihe: kysyntä, kohderyhmä, tarjonta? | 19 |
| Toimintamuoto ja rahoitus: pienistä puroista suuri virta | 20 |
| Liiketoimintasuunnittelu: ja taas suunnitellaan! | 23 |
| Kylätoiminnasta kyläyrittötoimintaan: vinkkejä johtamiseen | 25 |
| Verkostoituminen ja yhteistyö: joukkovoimaa! | 27 |
| Jaksaminen: turnauskunto kohdilleen | 29 |
| LOPUKSI | 29 |
| LÄHTEET JA KÄYTETTY KIRJALLISUUS | 30 |

UUSIA TUULIA MAASEUDUN PALVELUTUOTANTOON

Ajatus kyläyhteisöjen omaehtoisesta palvelutuotannosta ei ole erityisen uusi, sillä kylät ovat tehneet sitä jo vuosikymmenten ajan. Myös kylien palveluiden kehittämiseen tähtäävää hanketoimintaa on tehty pitkään. Kylien palveluointia edistämään pyrkivien toimien taustalla on ollut huoli muiden muassa maaseudun palvelujen säilymisestä, kuntien niukkojen taloudellisten resurssien jakamisesta, julkisen sektorin kustannussäästöistä ja niiden seurauksista, kyläkoulujen lakkauttamisesta tai palveluiden keskittämisestä keskusta-alueille. Kaikki nämä asiat ovat ajankohtaisia yhä tänäänkin.

Yhteiskunnallinen keskustelu on saamassa uusia sävyjä maakuntaudistuksen myötä, jolloin kuntien vastuulle on siirtymässä entistä vahvemmin elinvoiman ja asukkaiden hyvinvoinnin kehittäminen sekä palvelutarpeisiin vastaaminen erityisesti maaseudulla, joka tarvitsee kipeästi uusia avauksia palvelutuotannon kehittämiseksi. Kylän palveluiden kehittäminen on tärkeää kylän asukkaiden hyvinvoinnin ja arjen sujuvuuden sekä myös kylän yhteisöllisyyden vuoksi: kyläläiset eivät enää tapaa toisiaan kyläkaupassa tai kirjastossa niiden kadottua kauemmas kirkonkylään tai kuntakeskukseen, lasten vanhemmat eivät tapaa koulujen piholla eivätkä enää tunne toisiaan, työpaikat ovat siirtyneet kauemmas ja niin edelleen. Tämän ajatuskulun kautta voidaan hyvin ajatella, että kylän palveluilla on palvelutuotantoa laajempi merkitys kylän hyvinvoinnin kannalta.

Palveluiden vähenemisen lisäksi viime aikoina on pohdittu myös kuntien väistyvää roolia kylien palvelutuotannossa. Tämän myötä vastuuta asukkaiden hyvinvoinnista ja palveluista on siirretty pikkuhiljaa asukkaille itselleen. Yhtenä mahdollisena keinona palvelutuotannon kehittämiseksi on esitetty maaseudun asukkaiden entistä aktiivisempaa osallistumista ja vaikuttamista, ei ainoastaan palveluiden suunnitteluun vaan myös käytännön toteuttamiseen. Viime aikoina onkin noussut esille keskustelua siitä, voisiko kyläyhdistysten





toteuttama yhteiskunnallinen yrittäjyys toimia yhtenä ratkaisuna maaseudun kestävään palvelutuotannon turvaamiseen. Yhteiskunnallisella yrittäjyydellä tarkoitetaan yrittäjyyttä, jonka tavoitteena on ratkaista tai vaikuttaa johonkin yhteiskunnalliseen ongelmaan liiketoiminnan kautta.

Tältä pohjalta teemaa lähdettiin viemään eteenpäin myös Etelä-Pohjanmaalla *Yhteiskunnallinen yrittäjyys maaseudulla – uusia tuulia palvelutuotantoon? (YTYÄ!)* -hankkeen avulla. Hankkeen tavoitteena oli löytää uudenlaisia ratkaisuja maaseudun vahvistamiseksi edistämällä yhteiskunnallisen yrittäjyyden kehittymistä alueen kyläyhdistyksissä ja selvittää Etelä-Pohjanmaan alueen kyläyhdistysten, kyläyhteisöjen sekä kuntien näkemyksiä ja ajatuksia yhteisöllöisen palvelutuotannon mahdollisuuksista.

Yhteiskunnallisen yrittäjyyden edistäminen ei välttämättä ole kovin helppoa, sillä yhteiskunnallinen yrittäjyys käsitteenä ei ole kovin tunnettu Suomessa. Emme ole antaneet sen häiritä, sillä pienyrittäjyydestä ja yrittäjähenkisyydestä tunnetun Etelä-Pohjanmaan kylätoimijat ovat ehkä paras kohderyhmä tämänkaltaiselle toiminnalle: ellei tämä onnistu Etelä-Pohjanmaalla, niin missä sitten? Olemme hankkeen aikana puhuneet vaihtelevasti yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä ja toisaalta yhteisöllöisestä palvelutoiminnasta tarkoittaen niillä samaa asiaa: kyläyhdistyksen yhdessä asukkaiden kanssa tekemää palvelutoimintaa, jossa toiminnan hyödyt, sekä yhteisölliset että taloudelliset, koituvat yhteisön hyväksi.

Tämä opas pohjautuu hankkeessa koottuihin tietoihin ja käytännön pilottien kokemuksiin. Hanketta toteuttaessamme ja opasta laatimissamme olemme halunneet painottaa erityisesti maaseutukontekstia yhteisöllöisen palvelutuotannon ja yhteiskunnallisen yrittäjyyden toimintaympäristönä. Oppaan tarkoituksena on auttaa kyläyhdistyksiä pohtimaan yhteiskunnallista yrittäjyyttä omalta kohdaltaan sekä tarjota vinkkejä ja työkaluja teeman viemiseksi eteenpäin. Opas ei ole täydellinen eikä sen ole tarkoituksaan olla. Sen uskallamme luvata, että alkuun tällä varmasti pääsee.

YHTEISKUNNALLINEN YRITTÄJYYS

Yhteiskunnallisen yrityksen määritelmä

Yhteiskunnallinen yrittäjyys asettuu ilmiönä perinteisten yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin välimaastoon ja viittaa sellaiseen yritystoimintaan, jonka ensisijainen tarkoitus ja tavoite on yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen harjoittamalla vastuullista liiketoimintaa (Mäkelä 2013). Yhteiskunnallisella yrityksellä ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä määritelmää. Yhteistä erilaisille määrittelyille kuitenkin on, että yrityksen tavoitteena on ratkaista tai vaikuttaa johonkin yhteiskunnalliseen ongelmaan liiketoiminnan kautta. Tämän vuoksi yhteiskunnallisen yrityksen erityispiirteenä on rajoitettu voitonjako. Rajoitetulla voiton jaolla tarkoitetaan voiton ohjaamista yrityksen yhteiskunnallisen tavoitteen edistämiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Suomalaisen työn liiton määritelmän mukaan yli puolet yhteiskunnallisen yrityksen voitosta on suunnattava yhteiskunnallisen ongelman ratkaisuun. Tavoitteet voivat olla sosiaalisia, yhteiskunnallisia tai ekologisia. Yhteiskunnallinen yritys ei ole siis mikään



Yhteiskunnallinen yrittäjyys ja sen mahdollisuudet maaseudulla. Anne Bland, Uusia Network Oy

www.helsinki.fi/fi/ruralia-instituutti/yhteiskunnallisen-yrittajyy-maaseudulla-ytya

YHTEISKUNNALLISEN YRITYKSEN KRITTEERIT

1. Yrityksen liiketoiminnan tarkoituksena on edistää jotakin yhteiskunnallista päämäärää: sosiaalinen, terveys/hyvinvointi, ekologinen, työllisyys, kulttuuri
2. Yritys toimii markkinoilla ja tuloista merkittävä osa tulee palvelu-/tavaramyynnistä
3. Yritys on riippumaton julkisesta sektorista (itsenäinen hallinto ja operatiivinen toiminta)
4. Yritys käyttää voittojaan ensisijaisesti yhteiskunnallisten päämäärien edistämiseksi ja toissijaisesti yrityksen kasvattamiseen
5. Yrityksen toiminta pohjautuu eettisiin ohjeisiin, se on läpinäkyvä ja hyvän hallintotavan mukaista

(Lähde: www.arvoliitto.fi)



erillinen yritysmuotonsa, vaan yhteiskunnallisella yrityksellä voi olla periaatteessa minkäläinen yritysmuoto tahansa, kuten esimerkiksi yhdistys, osakeyhtiö tai osuuskunta. Tyypillisesti tavoitteena ei ole omistajien voiton maksimointi vaan palvelutarjonnan ja/tai tarvittavan alueellisen infrastruktuurin mahdollistaminen. Yhteiskunnallinen yritys terminä sekoittuu usein Suomessa sosiaaliseen yritykseen, jossa tavoitteena on luoda työmahdollisuuksia vaikeasti työllistettäville. Sosiaalisella yrityksellä on oma lainsäädäntönsä ja se voi toki olla myös yhteiskunnallinen yritys.

Arvoliitto, joka on yhteiskunnallisten yritysten ja muiden vaikuttavuustojien verkosto, on luonut suomalaiset kriteerit yhteiskunnalliselle yritykselle. Suomalaisen työn liitto puolestaan ylläpitää yhteiskunnallisen yrittäjyyden merkkiä. Merkki ei ole pakollinen kriteeri yhteiskunnalliselle yrittäjyydelle, vaan toiminta voi perustua yhteiskunnallisen hyvän tuottamiseen ilman sitäkin. Merkki kuitenkin tuo yrityksen yhteiskunnallisen toiminnan näkyväksi.

Yhteiskunnallinen yritys maaseudulla

Entä täyttääkö kyläyhdistysten yritystoiminta yhteiskunnallisen yrittäjyyden kriteereitä? Kyläyhdistykset toimivat paikallisesti ja yhteisöllähtöisesti tuottaakseen asukkaalleen hyvinvointia, jolloin niillä on jo ikään kuin sisäänrakennettuna toiminnan yhteiskunnallinen tavoite. Jos kyläyhdistys lisää toimintaansa tätä tarkoitusta tukevaa yritystoimintaa, niin kyllä se yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallilta kuulostaa, vaikka toiminnasta ei voittoa paljoa tulisikaan.

Toimintamallinsa puolesta yhteiskunnallinen yritys soveltuu erityisen hyvin maaseudulle, joissa palvelumarkkinoita ei enää ole tai ne ovat vaillinaiset (Moilanen 2016, 151). Kyläyhdistyksen liiketoiminnan tarkoituksena ei toisinaan ole kilpailla yhteisössä jo toimivien yritysten kanssa vaan omalta osaltaan täydentää palvelutuotantoa niiltä osin, missä tarjontaa ei ole. Kyläyhdistyskontekstiin sovellettuna yhteiskunnallinen yrittäjyys tarkoittaisi suurin piirtein sitä, että yhdistyksen toiminta tai osa siitä muutetaan yritystoiminnaksi, jonka voitto ohjataan takaisin alueen tai yhteisön kehittämiseen. Kyläyhdistys yhteiskunnallisena yrityksenä muodostaa mielenkiintoisen ja tavanomaisista, henkilövetoisista yhteiskunnallisista yrityksistä poikkeavan kontekstin, sillä



Yhteiskunnallisella yrityksellä uusia avauksia maaseudun palvelutuotantoon?



yritystoiminnan voitot voidaan yritystoiminnan kehittämisen ohella ohjata myös kyläyhteisön muun yleishyödyllisen toiminnan ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

Yhteiskunnallisen yrittäjyyden hyödyntämisestä kunnan palvelutuotannon täydentäjänä on jo olemassa hyviä käytännön kokemuksia, kuten esimerkiksi Eskolan kylän, Eräjärven kehittämissyhistyksen tai Osuuskunta Sompion Tähden toiminta, jotka osoittavat yhteiskunnallisen yrittäjyyden olevan varteeno-tettava vaihtoehto maaseudulla (ks. Eskolan video sekä esimerkit sivulla 20).

Kyliä ja kyläyhdistysten vuosikymmenten aikana tekemää työtä ei välttämättä ole osattu nähdä palvelutuotantona, sillä se on ollut luonteva osa yhteisön toimintaa. Kylissä on kautta aikain järjestetty tapahtumia, vuokrattu kylätalon tiloja tai kahviastioita, järjestetty kyläiltoja ja toimintaa eri-ikäisille asukkaille, korjattu kylän yhteisiä rakennuksia tai rakennettu talkootöillä jotain. Nämä kaikki vaativat paljon järjestelytyötä ja vapaaehtoisvoimia. Kyläyhdistysten, kuten myös muiden yhdistysten, on kuitenkin yhä hankalampaa saada väkeä mukaan yhteiseen tekemiseen. Asioiden tekeminen ja organisointi kasautuvat usein samoille ihmisille, jotka alkavat väsyä jatkuvaan vastuunkantamiseen ja järjestämiseen.

Mitä jos tämän tekemiseksi olisikin mahdollista palkata joku, vaikka osa-aikaisesti, joka suunnittelisi ja organisoisi toimintaa palkkatöikseen? Tämä voisi olla mahdollista esimerkiksi kyläyhdistyksen pyörittämän yhteiskunnallisen yrityksen kautta. Kylän yhteisesti tekemän liiketoiminnan ei tarvitse olla suurta palvelubisnestä, vaan vähempikin riittää. Toiminta voi aivan hyvin alkaa jostain hyvinkin pienestä ja kasvaa ajan myötä suuremmaksi tai laajeta uusille aloille, sitten kun kyläläiset ovat siihen valmiita. Tässä oppaassa käsitellyn yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrittäjyyden tarkoituksena ei ole tuoda kylään mitään uutta ja mullistavaa, vaan ennemminkin tukea ja vahvistaa jo olemassa olevaa. Vähän niin kuin Eräjärven kylässä Orivedellä, jossa kyläyhdistyksen tavoitteena on säilyttää, järjestää ja tuottaa kyläläisten tarvitsemia palveluita omalla kylällä. Tätä varten he perustivat Eräjärven Kehittämissyhistys ry:n toimimaan vapaamuotoisen kylätoiminnan ohella.

Toinen usein esiin noussut asia on kyläyhdistysten omistamien kylätalojen ja vanhojen kyläkoulujen kaltaisten rakennusten ylläpito. Moni kyläyhdistys on päätenyt ostamaan tyhjäksi jääneen kyläkoulun itselleen kyläläisten ko-



Eskolan kylän kokemuksia palveluiden tuottamisesta. Miia Tiilikainen, Palveleva yhteisö -hanke

www.helsinki.fi/fi/ruralia-instituutti/yhteiskunnallinen-yrittajyys-maaseudulla-ytya



koontumis- tai harrastuspaikaksi, jolloin rakennus jatkaa elinkaartaan kylän keskipisteenä. Huonona puolena on, että suurten rakennusten ylläpitoon ja korjaamiseen kuluu huomattavia summia rahaa vuoden aikana. Ylläpitokulujen kattamiseksi on järkevää hankkia lisätuloja esimerkiksi vuokraamalla tilaa harrastuspiirille tai kunnalle, joka saattaa järjestää tiloissa vaikkapa koululaisten iltapäivätoimintaa. Tilanne on siis hallinnassa. Mutta entä sitten, jos tilanne muuttuu? Jos kunta irtisanoo sopimuksen ja siirtää iltapäivätoiminnan kirkonkylälle? Kyläyhdistykselle jää pahimmassa tapauksessa tyhjä talo ja suuret ylläpitokustannukset.

Ei siis olisi haitaksi varautua pahan päivän varalle. Tämän vuoksi kyläyhdistyksen kannattaisi harkita kyläsuunnitelman tekemisen lisäksi liiketoimintasuunnitelman laatimista, missä hahmotellaan kylän ja kyläyhdistyksen uusia mahdollisuuksia kehittää lisätulonlähteitä rakennusten ylläpidon kustannusten kattamiseksi toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten varalle. Ja kuka tietää, ehkä jokin näistä ajatuksista johtaa uudenlaiseen toimintaan ilman toimintaympäristössä tapahtuvia mullistuksiakin.

Useimmiten kylän yhteisöllinen palvelutoiminta alkaa kuitenkin reagoimisella johonkin uhkaan: kylästä loppuu posti, koulu tai vaikkapa kirjasto, joka aktivoi asukkaat vastarintaan. Tällainen tilanne oli kyseessä muun muassa Kannuksessa Eskolan kylässä, joka päätti turvata kylältä puuttuvat palvelut tuottamalla ne itse.

Yhteiskunnallisen yrittäjyden hyödyistä ja riskeistä maaseudulla

Kyläyhdistyksen perustamalla yhteiskunnallisella yrityksellä saattaa siis olla **kylän elinvoimaisuutta lisäävä ja säilyttävä vaikutus**. Parhaassa tapauksessa yhteiskunnallisen yrittäjyden avulla pystytäänkin ylläpitämään elävää ja aktiivista kylää. Kannattaa myös pitää mielessä, että katoavien palveluiden korvaamisen lisäksi voidaan myös **tuottaa ja kehittää aivan uusia palveluita!** Kun toiminta mietitään yritysmäisesti, tulee se usein samalla organisoitua tehokkaammin kuin aikaisempi kylätoiminta.

Yhteiskunnallisen yrityksen työllistämisaikutus ei välttämättä ole suuri, mutta osaltaan se voi tarjota mahdollisuuden esimerkiksi vaikeasti työllistyville





Kylätoiminta ja yritystoiminta voivat kohdata kyläyhdistyksen yhteiskunnallisessa yrityksessä.

henkilöille tai nuorille **löytää työpaikka omalta kylältään**, jolloin mielekkäisyys kylällä pysymiseen kasvaa. Samalla omalta osaltaan toiminta mahdollisesti ehkäisee sosiaalista syrjäytymistä. Vastaavasti kylän perustama yritys voi tarjota lisätuloa paikallisille eläkeläisille tai vaikkapa kotiäideille.

Entä sitten riskit? Mitä, jos yhteiskunnallinen yritys ei menestykään odotevasti? Kuka kantaa vastuun? Yrittäjyydessä on aina riskinsä – se kuuluu asiaan. Niitä ei sovi vähätellä, mutta niistä ei myöskään kannata rakentaa mahdollisuuksia mörköjä. Hyvä yritystoiminnan etukäteissuunnittelu ja mahdollisten ongelmatilanteiden ennakoiminen auttaa pienentämään riskiä. Erityisen tärkeää on olla kunnollinen ja realistinen kuva potentiaalisista markkinoista. Pelkällä mutua-tuntumalla ei useinkaan sen suhteen päästä pitkälle ja mikäli markkinapotentiaali on arvioitu väärin, se saattaa koitua kohtalokkaaksi yritykselle. Hyvään etukäteissuunnitteluun kuuluu myös vaihtoehtoisten suunnitelmien tekeminen. Mikä on suunnitelma B, jos suunnitelma A ei toiminutkaan odotevasti? **Riskeihin varautuminen jo ennakkoon** helpottaa tilannetta huomattavasti. On myös tärkeää olla selvillä vastuista ja korvausvelvollisuuksista etukäteen. Näistä pitää myös pystyä puhumaan avoimesti kylän sisällä.

Yhteiskunnallinen yrittäjyys ei kuitenkaan ole oikotie onneen: se ei automaattisesti poista ongelmia ja tee kylätoiminnasta tehokasta ja toimivaa. Perinteinen kylätoiminta on perustunut yhteiseen osallistumiseen ja vapaaehtoistyöhön, jossa usein ollaan mukana myös sen sosiaalisen luonteen vuoksi. Mikäli toiminnasta ”otetaan löysät pois” ja sitä tehostetaan yritystoiminnan suuntaan, onko olemassa pelko, että perinteinen talkoohenki ja kylätoiminta kärsivät? On syytä kuitenkin muistaa ja jopa korostaa, että yhteiskunnallisen yrityksen pe-

Mitkä ovat teidän kylänne riskit?



rustaminen **ei poista kyläyhdistystoiminnan merkitystä tai tarvetta.** Kyläyhdistyksellä on edelleen paikkansa kylän asukkaiden kohtaamispaikkana ja sosiaalisena tapaamisympäristönä sekä oma roolinsa kylän kehittämisessä, erityisesti kokonaisuuden kannalta. Yhteiskunnallinen yritys sen sijaan on tavallaan ”täsmäase”, joka suunnataan tiettyjen toimintojen eteenpäinviemistä varten. Parhaimmillaan kyläyhdistystoiminta ja yhteiskunnallinen yritys voi-



Kyläyhdistys ja yhteiskunnallinen yritys voivat täydentää toisiaan.



vat täydentää mainiosti toisiaan ja tuovat kylätoimintaan uudenlaista sisältöä, joka hyödyttää yhteisöllisesti sekä taloudellisesti koko kylää. Kylätoiminnan monipuolistuminen saattaa houkutella mukaan myös uusia toimijoita, jotka löytävät kyläyhdistyksen yritystoiminnasta uusia itseään kiinnostavia teemoja ja tehtäviä.

YHTEISKUNNALLISEN YRITTÄJYYDEN PERIAATTEIDEN MUKAAN TOIMIVA YRITYS:

- + TUO KYLÄLLE UUDENLAISIA TALOUDELLISIA MAHDOLLISUUKSIA PARANTAA KYLÄN ELINVOIMAA
- + YLLÄPITÄÄ JA KEHITTÄÄ PALVELUTUOTANTOA ALUEELLA
- + MAHDOLLISTAA ENTISTÄ ORGANISOIDUMMAN TOIMINNAN PALVELUIDEN TUOTTAMISEKSI
- + EI PERUSTU VAPAAEHTOISTYÖHÖN EIKÄ JÄÄ YKSINOMAAN AKTIIVISTEN KYLÄTOIMIJOIDEN HARTEILLE
- + MAHDOLLISTAA PALKANMAKSUN TYÖNTEKIJÄLLE
- + LUO TYÖPAIKKOJA KYLÄLLE
- MUUTTUUKO KYLÄTOIMINTA LIIKAA?
- MIKSI HANKALOITTAAS ASIOITA UUDELLA ORGANISAATIOILLA?
- KUKA KANTAA VASTUUN?
- ENTÄ JOS YRITYS EI MENESTYKÄÄN?

Kylän toteuttama yhteisölähtöinen palvelutuotanto edellyttää vahvaa yhteisöä ja vastuunottoa. Usein se vaatii myös sen yhden innokkaan avainhenkilön, joka lähtee viemään ajatusta eteenpäin. Kaikille kylille tämä ei ole luontevaa. Kylällä ei välttämättä ole tarve reagoida mihinkään tai kylällä ei löydy tarpeeksi toimijoita tai innostusta alkaa selvittää asioita. On realismia tuntea oma kylänsä ja sen toimijat – jotka toki voivat myös yllättää!



YHTEISKUNNALLINEN YRITYS MAASEUDULLA: HUOMIOITA JA HYVIÄ KÄYTÄNTÖJÄ

Jos olette kylässänne miettineet palvelutuottamista tai mitä tahansa toimintaa, jota voisi olla mahdollista tehdä yritystoimintana ja päättäneet, että yhteiskunnallinen yrittäjyys voisi olla teille sopiva toimintamalli, niin seuraava kysymykseenne saattaa olla, että kehenkäs nyt asian tiimoilta otetaan yhteyttä? Se on oikein hyvä kysymys. Kokemustemme perusteella näyttää siltä, että ei oikein ole olemassa sellaista tahoja, joka osaisi tyhjentävästi kertoa, mitä nyt seuraavaksi tulee tehdä. Hyvä ratkaisu saattaisi olla se, että lähдете ensin selvittämään tarkemmin yhteiskunnallisen yrittäjyyden toimintaperiaatteita, esimerkiksi tutustumalla olemassa oleviin julkaisuihin yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä sekä perehtymällä Arvoliiton ja Suomalaisen työn liiton verkkosivuihin. Tämän jälkeen kannustaisimme teitä olemaan yhteydessä sellaisiin tahoihin, mieluummin tuki kyläyhdistyksiin tai vastaaviin, jotka ovat nämä askeleet jo ottaneet ja ratkaisunsa niiden suhteen tehneet. Joka tapauksessa edessänne on valtavasti selvitettävää ja vielä enemmän suunniteltavaa. Matka saattaa tuntua vaivalloiselta, mutta ihan varmasti myös mielenkiintoiselta. Paras puoli siinä on se, että ette ole matkalla yksin vaan teitä on mukana koko kylä.

Olemme koonneet seuraavaan kuvioon niitä askelmerkkejä, jotka olemme itse tunnistaneet olennaisiksi teemoiksi kyläyhdistyksen yhteiskunnalliseen yritystoimintaan liittyen, ja toivomme niiden osaltaan auttavan teitä alkuun. Kuvion jälkeen käymme askelmerkit läpi tarkemmin, listaamme lisätietovinkkejä ja kerromme osin myös omia havaintojamme ja vinkkejämme vaiheisiin liittyen.

www.arvoliitto.fi

[suomalainentyo.fi/
yrityksille/yhteis-
kunnallinen-yritys/](http://suomalainentyo.fi/yrityksille/yhteiskunnallinen-yritys/)

**Vinkejä yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallin suunnitteluun:
www.meillaonidea.fi**



Yhteiskunnallisen yrittäjyyden askelmerkit



Motivaatio
ja missio

- mitä haluatte tehdä ja miksi?
- mikä on yhteiskunnallisen yrityksenne tavoite?
- kuinka siihen päästään?



Suunnittelu-
ja strategia-
vaihe

- strategia kertoo, mitä haluatte tulevaisuudessa tehdä
- suunnitelma kertoo, kuinka se tehdään
- asettakaa tavoitteita ja seuratkaa niitä



Selvitys-
vaihe

- tehkää kotiläksynne: selvittäkää kylän tarpeet
- tehkää kotiläksynne: selvittäkää markkinatilanne
- tehkää kotiläksynne: selvittäkää asiakkaanne



Toiminta-
muoto ja
rahoitus

- valitkaa missioon ja strategiaan sopiva toimintamuoto
- hyödyntäkää eri rahoituslähteitä
- pienistä puroista suuri virta



Liike-
toiminta-
suunnittelu

- älkää ajatelko liian vaikeasti
- edetäkää pala kerrallaan
- hankkikaa ohjausta, ideoikaa ja suunnitelkaa yhdessä



Toiminnan
johtaminen

- oikeat ihmiset oikeille paikoille
- hankkikaa täydentävää osaamista
- muistakaa avoimuus toiminnassa



Verkostoituminen ja
yhteistyö

- olkaa mukana verkostoissa, osallistukaa tapahtumiin, keskustelkaa
- hyödyntäkää alueella käynnissä olevia hankkeita
- hakeutukaa yhteistyöhön muiden kanssa



Jaksaminen

- pitäkää huolta jaksamisestanne
- jakakaa vastuuta ja tekemistä
- kouluttautukaa, päivittäkää tietojanne ja osaamistanne



VINKKEJÄ kylien liiketoiminnan muodoista ja liiketoiminta-analyysiin: www.kylatoiminta.fi/fi/hankkeet/kylien-bisneskeissit.html

Motivaatio ja missio

Ennen yhteiskunnallisen yrityksen perustamista on istuttava alas ja mietittävä, mikä on se asia, johon yritystoiminnalla halutaan vaikuttaa tai mitä halutaan edistää. Kyläyhdistyksen näkökulmasta mission miettiminen saattaa olla jopa helppoa, sillä usein yritystoiminnalle on olemassa selkeä yhteisöstä lähtevä tarve.

Kyläyhteisön tarve liittyy melko usein esimerkiksi puuttuviin palveluihin: kauppaan, kioskiin, kirjastoon tai muuhun vastaavaan, jolloin kyläyhdistyksen toiminta- tai yritysidea pohjautuu arkipäivän asioinnin edellytysten turvaamiseen. Tarve voi kohdistua myös esimerkiksi kyläyhdistyksen omistamien kiinteistöjen ylläpitokulujen kattamiseen, jolloin yritystoiminnan taustalla on halu turvata kyläyhdistyksen talous ja toiminta sekä ylläpitää kylän yhteisiä tapaamispaikkoja. Toisaalta yritystoiminnan taustalla voi olla halu tarjota kylän asukkaille hyvinvointia esimerkiksi rakentamalla ja ylläpitämällä vaikkapa lasten leikkipaikkoja, ulkoilureitistöjä tai tarjoamalla mahdollisuuksia ikääntyneiden päivätoimintaan. Tai jotain muuta, mihin kylällänne on tarvetta.

Yksi suosittu tapa luoda kylään yhteenkuuluvuutta ja elinvoimaa on kylän yhteinen kesäteatteri. Teatteritoiminta kokoaa yhteen monenlaisia toimijoita ja moni varmasti löytää siitä itselleen sopivan palan – joku puvustamosta, toinen lavasteiden rakentamisesta ja kolmas esiintymislavalta. Se on myös hyvä tapa ansaita: lipputulojen lisäksi näytöksen ympärille on mahdollista koota monenlaista oheistoimintaa.

Tämän jälkeen on hyvä tarkistaa, oletteko kaikki samaa mieltä asiasta. Onko kylässä tunnistettu tarve tai asia, johon yritystoiminnalla halutaan vaikuttaa, sellainen, että kyläläiset tuntevat voivansa seisoa yhtenä rintamana asian takana? Tai edes suurin osa teistä? Entä voiko tarpeita tai asioita olla enemmän kuin yksi? Voi toki, ja usein saattaa ollakin. Voisi kuitenkin olla järkevää valita ensin yksi ja keskittyä siihen. Entä mitkä ovat teidän valitsemanne toiminnan halutut vaikutukset? Ovatko ne todennettavissa tai mitattavissa? Sitäkin voisi olla hyvä miettiä jo tässä vaiheessa.



Vinkkejä vaikutusten todentamiseen ja mittaamiseen löytyy esimerkiksi näiden linkkien takaa

Meillä on idea -sivusto www.meillaonidea.fi/

Vaikuttava yritys vaikuttavayritys.fi/

Arvoliiitto www.arvoliiitto.fi/

Asettamanne missio raamittaa niitä asioita, joita kylänne tavoittelee. Sanotaan, että kylänne tavoitteena on esimerkiksi turvata asukkaiden arjen helppo sujuminen. Tai kylän elinvoiman kehittäminen. Tai palveluiden säilyminen. Mitä asioita se edellyttää? Millaisiin toimenpiteisiin asian edistämiseksi kannattaa lähteä? Lähtökohdaksi kannattaa ottaa kylän vahvuudet, joista saattaa hyvinkin löytyä hyviä ideoita. Järjestäkää kyläilta tai työpaja, ja miettikää asiaa yhdessä hyvän ruoan ja juoman merkeissä.

Palvelutuotannon taustalla on hyvä kyläsuunnitelma. Ja pari muutakin suunnitelmaa.

Kun kyläyhdistys ajattelee ottavansa palvelutuotannon osaksi kylän toimintaa, on sitä varten hyvä olla suunnitelma. Hyvä **kyläsuunnitelma** toimii kyläyhdistyksen karttana tulevien vuosien toiminnan suunnittelussa kylän asukkaiden hyvinvoinnin kehittämiseksi. Sen vuoksi suunnitelman kannattaa perustua valitsemaanne missioon. Kyläsuunnitelma kokoaa yhteen kylän asukkaiden näkemyksen kylän tulevaisuudesta ja siitä, mitä sen eteen ollaan valmiita tekemään. Kyläsuunnitelma ja -strategia olisi hyvä tehdä, vaikka kyläyhdistys ei suunnittelisikaan aloittavansa yritystoimintaa.

Entä voisitteko ajatella myös **palvelusuunnitelman** tekemistä? Sitä silmällä pitäen voisi olla hyvä tehdä selvitys kyläläisten osaamisesta, kyvykkyyksistä, kiinnostuksen kohteista ja valmiuksista osallistua toimintaan, kyläyhdistykselle suunnatuista toiveista ja odotuksista sekä kiinnostuksesta käyttää nykyisiä ja mahdollisesti tulevia kyläyhdistyksen omistamia tiloja. Selvittääkää myös, miten kyläyhdistys voisi vastata asukkaiden toiveisiin ja kysyntään. Älkää unohtako selvittää myös kyläyhdistyksen hallituksen osaamista.

Tehkää kyläsuunnitelma digitaalisesti
www.kylamme.fi/

LINKKIVINKKI

Vinkkejä vaikutusten todentamiseen ja mittaamiseen löytyy Pohjois-Savon Kylät ry:n sivuilta
www.pohjois-savonkylat.fi



Keinoja kyläläisten tarpeiden selvittämiseksi:

- Kyläillat, erilaiset tapahtumat
- Puhelinhaastattelut ja muut suorat yhteydenotot (esim. osana opinäytettä)
- Kyläsuunnitelman tekeminen
- Keskustelutilaisuus (tai vastaava) jonkin muun tapahtuman yhteydessä

Kyläläisten ja asukkaiden ajatuksia, osaamista, kiinnostusta ja tarvetta selvitetessä on äärimmäisen tärkeää huomioida se, että kyläyhdistys toimijana ei tiedä, mitä se ei tiedä: toisin sanoen kyläläisillä saattaa olla yllättäviäkin avauksia, ajatuksia ja tarpeita, joita ei kysymättä osaa ennakoita. Tärkeää on myös se, **kuinka** näitä asioita kysytään ja selvitetään. Asukkaille lähetettävä kysely on hyvä tapa päästä alkuun asukkaiden tarpeiden selvittämisessä, mutta se saattaa yksinään olla riittämätön: jos kysely lähetetään jokaiseen kylässä sijaitsevaan taloon ja siihen vastaa vain yksi asukas taloutta kohden, jää huomattava osa kyselyn avulla tavoitettavien asukkaiden ajatuksista pois. Kyselyssä on myös usein haarukoitu valmiiksi erilaisia vastausvaihtoehtoja ja silloin vaarana on, että muut ajatukset sekä aloitteet jäävät pois. Lisäksi vaarana on, että kyselyn vastausprosentti jää pieneksi. Sen ei kuitenkaan kannata ajatella merkitsevän sitä, että asukkaat eivät olisi kiinnostuneita. On mahdollista, että vastaaminen vain unohtuu arjen melskeessä.

Kyselyiden lisäksi kyläläisten ajatuksia, näkemyksiä, kykyä, osaamista ja tarpeita kannattaakin selvittää myös vuorovaikutuksellisuuteen perustuvien menetelmien kautta, jolloin asukkaat voivat tuoda itse esiin tärkeitä pitämiään asioita. Lisäksi on tärkeää, että eri asukasryhmät, kuten esimerkiksi lapset ja nuoret, pääsisivät itse kertomaan omista näkemyksistään.

Kyläsuunnitelman lisäksi kylä voisi hyötyä laaja-alaisesta tulevaisuusorientoituneesta kylän toimijoiden **yhteistyösuunnitelmasta**, jossa kartoitetaan kylän kanssa yhteistyötä tekevät toimijat (yritykset ja muut organisaatiot) ja asemoidaan niiden roolia kylän tulevaisuuden kehittämistoiminnassa.

Suunnitelmien laatiminen on tärkeää sen vuoksi, että ne ohjaavat kyläyhdistystä tekemään oikeita asioita: suunnitelmat muodostavat polun, jota pitkin kuljetaan. Kaikkien suunnitelmien tulisi perustua huolellisille (toimintaympäristö)analyyseille, joiden kautta suunnitelmiin kirjatut tavoitteet muotoutuvat alueen vahvuuksiin ja tarpeisiin perustuvaksi toiminnaksi. Suunnitelmallisuus tekee teistä varteenotettavampia toimijoita sidosryhmiin, kuten esimerkiksi kuntaan nähden.





Selvitysvaihe: kysyntä, kohderyhmä, tarjonta?

Kun kylänne on tehnyt päätöksen siitä, mihin tai millaiseen toimintaan lähde-
tään, alkaa selvitysvaihe. Tämä vaihe saattaa tuntua työläältä ja aikaa vievältä,
varsinkin jos tätä on edeltänyt ankara suunnitteluvaihe, mutta tämä kannat-
taa tehdä huolella. Ennen toimintaan ryhtymistä olisi hyvä miettiä palvelun tai
tuotteen asiakaskuntaa: onko ajattelemllemme tuotteelle tai toiminnalle ky-
syntää? Kuka tai ketkä ovat kohderyhmäämme ja asiakkaitamme? Ovatko he
valmiita maksamaan tuotteesta tai palvelusta? Mikä on tarvittu palvelun tai
tuotteen olemassa oleva tarjonta alueella? Tässä voisi hyödyntää esimerkiksi
Kylän Bisneskeissit -sivuilta löytyviä oppaita.

Saattaisi olla hyvä idea testata suunniteltua toimintaa pienimuotoisesti esi-
merkiksi vapaaehtoistoimintana ja katsoa, lähteekö asia etenemään odotusten
mukaisesti. Jos toiminnalla tai tuotteella tuntuu olevan kysyntää, niin siinä vai-
heessa voisi olla hyvä idea miettiä tarkemmin sen tuotteistamista.

Tässä vaiheessa on tärkeää olla realistinen. Pessimisti ei pety, eikä vara ve-
nettä kaada. Perustakaa arvionne tietoon ja selvityksiin mieluummin kuin ole-
tuksiin ja tuntumaan. Tuokaa esiin, mihin tietoihin, lukuihin ja lähteisiin arvi-
onne perustuu, jolloin suunnittelu ja toiminta on mahdollisimman avointa.

Miettikää suunnitelmille ja toiminnalle myös vaihtoehtoja: elleivät asiat su-
jukaan kuten suunniteltiin, niin otetaan esiin vaihtoehto B. Se ei ole ensisijaises-
ti ajateltua vaihtoehtoa huonompi, vain erilainen, ja mahdollisesti sen kautta pa-
remmin vallitsevaan tilanteeseen sopiva. Miettikää myös, millaisen riskin olette
valmiita ottamaan. Ja maaseudulla kun ollaan, niin tässä kannattaa hyödyntää
maalaisjärkeä: pitäkää asiat mahdollisimman yksinkertaisina ja selkeinä.

**Miettikää, voisiko
markkinaselvityksiä
teettää esimerkiksi
opinnäytetöinä?**





Osuuskunta yhteiskunnallisena yrityksenä. Kristiina Ullgrén, Impactor Consulting OSK

www.helsinki.fi/fi/ruralia-instituutti/yhteiskunnallinen-yrittajisyys-maaseudulla-ytya

Toimintamuoto ja rahoitus: pienistä puroista suuri virta

Yhteiskunnallisen yrityksen yritysmuotoa ei ole erikseen määritelty. Tämä tarkoittaa sitä, että kyläyhdistys voi organisoida palvelu- ja liiketoimintansa itselleen sopivimmalla tavalla: toimintaa voidaan jatkaa yhdistyksenä tai sitä varten voidaan perustaa oma toimielimensä, joka voi toimia vaikkapa osuuskuntana tai osakeyhtiönä. Olennaista on valita oman yhteiskunnallisen tavoitteen, mission, saavuttamiseksi sopiva tapa toimia.

Esimerkkejä maaseudun palvelutuotannon toimintamuodoista:

OMAKYLÄ VUOLENKOSKI OY, VUOLENKOSKI:

toimintamuotona osakeyhtiö. Yhtiön tavoitteena edistää yrittäjyyttä, palvelu ja rakentamista kylällä sekä saada uusia asukkaita. Kehitysyhtiössä on mukana paikallisia asukkaita, alueen yrityksiä sekä vapaa-ajan asukkaita.

www.vuolenkoski.fi/fi/yrittajat/omakylavuolenkoski

OSUUSKUNTA SOMPION TÄHTI, SODANKYLÄ:

toimintamuotona osuuskunta. Osuuskunnan tavoitteena on turvata harvaan asuttujen alueiden palveluja ja tukea työmahdollisuuksia. Osuuskunta tarjoaa yhteiskunnallisena yrityksenä palveluja kotona asuville ikäihmisille ja muille apua tarvitseville.

www.sompiontahti.fi/sompion-tahti

ERÄJÄRVEN KEHITTÄMISYHDISTYS RY, ORIVESI:

toimintamuotona rekisteröitynyt yhdistys. Yhdistyksen tavoitteena on säilyttää, järjestää ja tuottaa kylän palveluita. Yhdistys on rekisteröitynyt yhteiskunnalliseksi yritykseksi vuonna 2014.

www.erajarvi.net/index.php/eky





Esimerkkejä Skotlannista:

TWECHAR COMMUNITY ACTION:

Twechar on noin 1500 asukkaan kylä Glasgow'sta koilliseen. Twechar on entinen kaivostoiminta- ja louhintakylä, joka nykyään on yksi Skotlannin vähävaraisimmista alueista. Paikallinen hallinto suunnitteli vuonna 2001 sulkevansa paikallisen urheiluhallin/vapaa-ajan keskuksen. Sen säilyttämiseksi perustettiin Twechar Community Action, joka jatkoi keskuksen toimintaa ja ylläpitoa. Nykyään keskuksessa toimii muun muassa kahvio, apteekki ja huonekaluvälityspiste. Keskuksessa on myös kattavat liikuntatilat sekä toimitiloja kurssitoimintaa ja iltapäiväkerhoa varten. Nämä toimivat samalla myös tulonlähteinä. Keskus työllistää 26 henkilöä, joskin vapaaehtoistoiminnalla on yhä suuri merkitys toiminnassa. Kylän elävänä pitämisen lisäksi sillä on missiona tarjota asukkaille ja erityisesti nuorille työtä, työkokemusta ja apua työn hakemiseen sekä tukea paikallista harrastustoimintaa vapaaehtoistoiminnan kautta. Olennaisessa osassa Twechar Community Actionin toiminnassa on paikallisista koostuva johtokunta (Board of Executives), jonka jäsenillä on johtajakokemusta ja jotka tuntevat alueen ihmiset ja olosuhteet sekä osaavat ottaa ne huomioon.

www.scottishcommunityalliance.org.uk/anchor-orgs/2786/

HERE WE ARE

on Skotlannin maaseudulla toimiva yhteiskunnallinen yritys, joka toimii välittäjäorganisaationa ja avoimena kohtaamispaikkana paikallisen yhteisön ja matkailijoiden välillä. Keskuksen periaatteena on paikallisuuden hyödyntäminen yhteisön osaamisen ja hankintojen osalta sekä vahva paikallisu-



teen nojaaminen mahdollisimman kestävällä tavalla. Tämä ulottuu myös luonnonvarojen kestävään käyttöön, sillä keskus omistaa biomassaan keskittyvän yhteiskunnallisen yrityksen, joka toimittaa energiaa paikallisille yrityksille.

www.hereweare-uk.com/



Skotlanti on monella tavalla yhteiskunnallisen yrittäjyyden edelläkävijämaa, jossa yhteiskunnallinen yrittäjyys on ollut jo pitkään osa yhteiskunnan rakenteita.



Palvelu- ja liiketoimintaa tekevien kyläyhdistysten kokemusten mukaan kylän kannattaa hyödyntää kaikki mahdolliset rahoituskanavat toiminnan rahoittamiseksi. Sen vuoksi moni kyläyhdistys on päätenyt käyttämään toiminnassaan useita eri toimintamuotoja, joiden kautta on mahdollista hyödyntää eri toimintamallien mahdollisuudet rahoituksissa. Tähän täytyy kuitenkin lausua varoituksen sana: muistakaa ottaa selvälle ja huomioon eri rahoituskanavien toiminnalle asettamat reunaehdot sekä toimintaan kohdistuvat verotusasiat. Ei olisi huono idea olla yhteydessä sellaisiin kyliin ja kyläyhdistyksiin, jotka ovat tätä jo tehneet, ja kysyä heiltä kokemuksia ja vinkkejä.

Lisäksi erilaiset yleishyödylliset hanketuet ovat hyvä tapa luoda kylälle edellytyksiä esimerkiksi asukkaiden yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden lisäämiseksi. Esimerkiksi lasten leikkikentän rakentaminen tai kunnostaminen voi olla tällainen: kun vanhemmat tuovat lapsiaan leikkimään, he tapaavat ja tutustuvat myös muihin vanhempiin. Tämän seurauksena kylälle syntyy vuorovaikutusta paitsi lasten, myös heidän vanhempiansa kesken, mikä osaltaan tukee yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteisöllisyyttä. Mutta liiketoimintaa tällä ei voi tehdä: julkisella tuella rakennetun leikkikentän käytöstä ei voi periä pääsymaksua. Hanketuet ovat hyvä tapa kehittää kylää sekä kokeilla asioita, mutta varsinaisen liiketoimintasuunnittelun on hyvä katsoa yksittäisiä hankkeita pidemmälle.

KYLÄYHDISTYKSEN VARAINHANKINNASTA JA RAHOITUKSESTA VOI LUKEA LISÄÄ ESIMERKIKSI NÄISTÄ:

- Mistä rahat toimintaan? Neuvoja paikallistoiminnan varainhankintaan: www.kylatoiminta.fi/fi/hankkeet/kylien-bisneskeissit.html
- Meillä on idea! Yhteiskunnallisen yrittäjyyden opas: www.meillaonidea.fi/
- Maaseudulle voimaa yhteiskunnallisella yrittäjyydellä. Selvitysraportti yhteiskunnallisesta yritystoiminnasta Pohjois-Karjalassa: Koskinen, Keijo & Ari Tarkinen www.theseus.fi/handle/10024/131966





Liiketoimintasuunnittelu: ja taas suunnitellaan!

Kyläyhdistyksen yritystoiminta ei toimintansa puolesta eroa tavallisesta yritystoiminnasta millään tavoin. Maaseutu yrityksen toimintaympäristönä sen sijaan asettaa joitain vaatimuksia toiminnalle esimerkiksi sijainnin, etäisyyksien tai liikenneyhteyksien kautta. Näitäkin enemmän vaikutusta kuitenkin on paikallisella yhteisöllä, jolla on olennainen merkitys erityisesti maaseudulla. On siis realistista ajatella maaseudun asettavan kyläyhdistyksen yritystoiminnalle tiettyjä reunaehtoja, jotka vaikuttavat tavalla tai toisella erityisesti yhteisölähtöisen yrityksen toimintaan ja kehittämiseen:

- yrityksellä on tavallista suurempi sidosryhmäjoukko (ml. paikalliset asukkaat), joiden intressit on otettava huomioon yrityksen toiminnassa ja sitä kehitettäessä
- yritystoiminnan on oltava yhteensopiva paikallisen yhteisön kanssa
- yritystoiminnan olisi hyvä nousta paikallisista vahvuuksista, jotta toiminta olisi kestävä
- yritys on vastuussa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien lisäksi myös paikallisyhteisölle eli kylän asukkaille toiminnastaan, jonka vuoksi on erittäin tärkeää, että yritys todentaa yhteiskunnallisen arvonsa paikallisyhteisölle ja sidosryhmille.



Liiketoimintasuunnitelma kertoo yhteisöllenne, sidosryhmillenne ja rahoittajillenne, mitä tarkoituksenne on tehdä ja kuinka. Liiketoimintasuunnitelman tekemisessä voi hyödyntää yrityksille suunnattuja liiketoimintasuunnitelmaoppaita ja yritysneuvontaa. Yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa kannattaa kuvata myös valitsemaanne yhteiskunnallista tavoitetta ja siihen liittyviä toimenpiteitä. Yhteiskunnallisen yrityksen perustamisesta ja toiminnasta on Suomessakin jo olemassa materiaalia, jota kannattaa hyödyntää yhteiskunnallista yritystä suunniteltaessa:

- Meillä on idea -sivusto: www.meillaonidea.fi/
- Monta polkua yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen: docplayer.fi/462978-Monta-polkua-yhteiskunnalliseen-yrittamiseen.html
- Jarkko Peiponen, Joensuun Seudun Kehittämisyhtiö Josek Oy: Yhteiskunnallisen yrityksen kilpailukeinot: mitä yritysneuvonta voi saada aikaan yhteiskunnallisten yritysten kanssa?
www.maaseutupolitiikka.fi/materiaalipankki/tapahtumat_ja_kampanjat/kuinka_kasvatetaan_yhteiskunnallinen_yritys.html
- Maksutonta neuvontaa ja perustamisopas alkavalle yrittäjälle:
www.uusyrittajakeskus.fi/

Liiketoimintasuunnitelman osalta on tärkeää, että te suunnittelette sen itse. Tämä siksi, että kylän liiketoimintasuunnitelman on hyvä lähteä paikallisista tarpeista, jolloin kukaan muu ei sitä teidän puolestanne voi tehdä. Apua, vinkkejä, ehdotuksia ja ideoita kyllä voi ottaa ja käyttää, mutta pohjatyö olisi hyvä tehdä itse. Ehdotamme myös, että kyläyhdistys tekee liiketoimintaan liittyvät selvitykset (verosuunnittelu, tarvekyselyt, jne.) itse. Tällöin teillä on tarkka käsitys siitä, mitä on kysytty ja mistä on puhuttu eikä selvityksissä ja suunnitelmissa mikään asia tule myöhemmin yllätyksenä.

Kylän liiketoimintasuunnitelman tekeminen voi aivan hyvin alkaa esimerkiksi kyläsuunnitelmasta, jossa hahmotellaan kylän ja kyläyhdistyksen uusia mahdollisuuksia kehittää lisätulonlähteitä ja liiketoimintamahdollisuuksia, ja jatkaa siitä varsinaiseksi liiketoimintasuunnitelmaksi valittujen teemojen osalta. Olisi myös hyvä, jos kylän liiketoimintasuunnitelmassa huomioidaan toimintojen kehittäminen, kestävien tulonlähteiden löytäminen sekä kyläläisten osaamisen ja potentiaalın hyödyntäminen. Ja ennen kaikkea kylän valitsema missio.



Liiketoimintasuunnitelmassa sekä myös palvelun tai tuotteen ideointivaiheessa kannattaa nojautua paikallisiin vahvuuksiin, jolloin toiminta on vahvalla pohjalla. Paikallista omaleimaisuutta kannattaa hyödyntää myös markkinoinnissa ja kylän brändin kehittämisessä. Ellei sellaista ole, sen voi luoda.

MATHILDEDALIN kyläläiset ovat osanneet hyödyntää hienosti kylän historiallista perinnettä kylän kehittämisessä. Kyläläiset perustivat pienpanimon kunnianosoituksena Teijon alueen ruukkikylien pitkälle ja komealle historialle sekä tämän päivän modernille ja vireälle kyläyhteisölle.

kylapanimo.fi/

Kylätoiminnasta kyläyrittäjätoimintaan: vinkkejä johtamiseen

Kyläyhdistyksen yritystoiminta on oiva tilaisuus kiinnittää kylän asukkaat kylän kehittämiseen uudella tavalla. Ottakaa kylän asukkaat mukaan suunnitteluun, toteuttamiseen ja kehittämiseen, sen kautta yritystoiminnasta tulee koko kylän yhteinen juttu. Tällä tavoin toiminnasta ei tule pelkästään yritystoimintaa vaan myös tapa tehdä asioita yhdessä.

Kyläyhdistyksen toiminnan johtamiseen liittyen voisi olla hyvä idea käyttää sopivin väliajoin kiertävää puheenjohtajuutta, jolloin toiminta ei kasaannu liikaa yhden ihmisen vastuulle ja käy liian raskaaksi. Lisäksi kiertävä puheenjohtajuus antaa tilaa uusille ideoille ja ajatuksille sekä myös erilaisille johtamistyyliille.

Puheenjohtajan lisäksi on hyvä ajatus kerätä hallitukseen, johtokuntaan, tai mikä tahansa teillä toimintaa johtaakaan, toistaan täydentävää osaamista. Sinne tarvitaan puheenjohtaja, joka pitää huolta asioiden tapahtumisesta. Sen lisäksi joukossa olisi hyvä olla henkilö, jonka ominta alaa on innovointi ja ideointi. Jotta homma ei lähde täysin lapasesta, olisi mukana hyvä olla joku, joka ajattelee numeroin. Samoin rahoituksen monipuolinen hyödyntäminen eri lähteistä tarvitsee ihmisiä, jotka osaavat kirjoittaa hakemuksia ja hakea rahaa. Jos osajia ei löydy kylän omista verkostoista, voisi olla hyvä idea ajatella mentorin hankkimista. Olisi myös tärkeää varmistaa, että mukana on eri asukasryhmien edustajia, jotta asukkaiden ääni tulee varmasti huomioitua.



**Voisivatko tavoite-
taulukot olla tallen-
nettuina pilvipalve-
luun, josta jokainen
voi seurata asian
edistymistä?**

Hallituksen (tai vastaavan) kokoonpanon lisäksi on tärkeää, että kyläyhdistyksen suunnitelmavaiheessa asetettuja tavoitteita seurataan. Tavoitteiden seuraaminen on hyvä tapa tuoda konkreettisesti esiin kylän hyväksi tehtyä työtä ja myös sitä, että kylä menee koko ajan eteenpäin. Tavoitteiden seuraamisella voidaan myös varmistaa, että kylällä tehdään oikeita asioita valitsemanne mission tavoittamiseksi. Kaikkea ei voi ennustaa suunnitelmia tehtäessä ja jos toimintaa on aihetta korjata, niin se kannattaa tehdä. Tavoitteet eivät ole kiveen hakattuja, jolloin niitä on mahdollista muuttaa paremmin toimintaan ja toimintaympäristöön sopiviksi. Mahdollisuus reagoida joustavasti on maaseudun yhteiskunnallisen yrityksen etu.

TAULUKOT APUNA TAVOITTEIDEN SEURAAMISESSA

- Tehkää taulukko esitetyistä ideoista ja ehdotuksista: kootkaa ehdotukset teemojen alle ja listatkaa konkreettisia toimenpide-ehdotuksia. Esimerkiksi paikallisyhteisön toimintaympäristön kehittäminen
 - toimenpide-ehdotus: järjestetään kylän ikääntyneille päivätoimintaa
 - konkreettiset toimenpiteet: perustetaan kyläkahvila, jossa ikääntyneet voivat tavata toisiaan kahvittelun merkeissä
- Seuratkaa jokaisen idean ja ehdotuksen toteutumista: Kirjatkaa taulukoon, mitä on sovittu tehtäväksi asian eteenpäin viemiseksi, mitä on tehty, mitä täytyy vielä tehdä, kuka tekee ja millä aikataululla.

Kuulostaako hengästyttävältä? Tämän vuoksi voisi olla hyvä idea jakaa toimintaa pienempiin osiin. Esimerkiksi vuoden 2017 kyläksi Etelä-Pohjanmaalla valittu Könnin kylä on jakanut toimintansa erillisiin alajaostoihin: heillä on joutokunta, kiinteistöjaosto, liikuntajaosto, nuorisajaosto ja toiminnantarkastajat. Etuna on, että tällä tavoin organisoituna jokaisella on selkeä käsitys omasta tehtävästään ympäripyöreän kehittämistehtävän sijaan, he voivat osallistua vain itseään kiinnostavaan toimintaan ja työmäärä pysyy maltillisena. Samaa logiikkaa voisi aivan hyvin soveltaa myös tarvittavien suunnitelmien ja selvitysten tekemiseen, joita voidaan mieltää esimerkiksi erillisinä kyläiltoina pala kerrollaan jonkin tietyn porukan voimin: tarvitseeko kaikkien osallistua kaikkeen vai voitaisiinko suunnittelua jakaa?



Tämänkaltainen palastelu sopii myös tarvittavan vapaaehtoistyön organisointiin: mikäli vapaaehtoistyön tehtävät, niiden ajankohdat ja arvio tehtävään vaadittavasta ajasta pystytään ilmoittamaan tarkasti, niin tehtäviin saattaisi olla helpompaa saada tekijöitä. Vapaaehtoistyöntekijä tietäisi tarkasti, mitä hän lupautuu tekemään ja mihin sitoutuu, koska tehtävä pitäisi tehdä ja kuinka kauan siihen kannattaa varata aikaa. Tämä taas johtaa siihen, että asioista ja toiminnoista olisi hyvä tiedottaa mahdollisimman aktiivisesti ja kattavasti. Kyläläiset eivät voi osallistua, elleivät he tiedä, mihin voi osallistua.

Ja vielä yksi vinkki: toiminnasta saatuja tuloja voi aivan hyvin myös käyttää eri tarkoitukseen, kuin mistä tulot ovat peräisin. Ei ole kiellettyä käyttää kyläkahvilasta saatuja tuloja esimerkiksi päivätoiminnan tuottamiseen kylän ikääntyneille. Te päätätte itse, mikä on paras tapa käyttää tulojanne valitsemanne mission tavoittelemiseksi. Siitä kannattaa kuitenkin kertoa ja tiedottaa avoimesti.

Verkostoituminen ja yhteistyö: joukkovoimaa!

Olkaa rohkeita: kyselkää, ihmetelkää, kyseenalaistakaa. Olkaa yhteydessä muihin kyliin, vaihtakaa kokemuksia, ajatuksia ja mielipiteitä. Miettikää asioita yhdessä, kootkaa voimanne: voisitteko esimerkiksi tehdä kylämarkkinointia yhdessä muiden kylien ja kuntien kanssa? Tai jotain muuta?

Osallistukaa tapahtumiin, olkaa mukana paikallisissa verkostoissa. Osallistuminen tuo teitä paremmin esiin, kertoo toiminnastanne ja saattaa hyvinkin johtaa uusiin yhteistyökumppaneihin ja -mahdollisuuksiin.

Hyödyntäkää alueellanne käynnissä olevia hankkeita ja niistä saatavaa uusia tietoja. Hankevetäjät ovat tyytyväisiä, jos heidän hankkeensa ja sen tulokset kiinnostavat muitakin alueella toimivia.

Tehkää kylän yhteistyösuunnitelma ja olkaa yhteydessä alueenne muihin yhdistyksiin ja yrityksiin, etsikää yhteistyömahdollisuuksia. Muistakaa hyödyntää myös heidän palveluitaan, mikäli mahdollista, sillä kaikkea ei tarvitse yrittää tehdä itse. Muistakaa kysyä myös kuntaa mukaan toimintaan. Myös seurakunta voisi olla kullannarvoinen kumppani.

Hyödyntäkää maksuttomat neuvontamahdollisuudet, kehittämissihtitöt ja muut tahot, joita voi hyödyntää toiminnan kehittämisessä.



Ja ennen kaikkea, tuokaa tarinaanne esiin!



ATLANTIS LEISURE – VERKOSTOITUMALLA MENESTYKSEEN

Skotlannissa, Obanissa, sijaitseva Atlantis Leisure on asukkaiden omistama ja ylläpitämä liikuntakeskus, jossa on mahdollista harrastaa melkein mitä tahansa joukkuepeleistä ohjattuihin ryhmäliikuntatunteihin. Keskukseen taustalla on Obanin ja Lornin alueen asukkaiden huoli paikallisesta uimahallista ja tahto kehittää sen yhteyteen lisää vaihtoehtoja asukkaiden liikuntamahdollisuuksien lisäämiseksi.



Hankkeen taustalla oli joukko paikallisia urheiluaktiiveja sekä liikemiehiä, jotka perustivat hanketta varten yrityksen. Yritys otti uimahallin hoidettavakseen vuonna 1992, jolloin kunta aikoi sen lakkauttaa kannattamattomana. Tällä hetkellä liikuntakeskus työllistää yli 50 henkilöä, joiden lisäksi keskuksessa toimii noin 100 vapaaehtoista. Keskukseen voittoa suunnataan henkilökunnan kouluttamiseen ja liikuntakeskuksen kehittämiseen.

Keskukseen tavoitteena on täydentää paikallista palvelutarjontaa, tehdä yhteistyötä eri toimijoiden kesken ja pitää toiminta ja hankinnat paikallisia hyödyttävänä. Tämä tehdään suunnittelemalla ja hyödyntämällä paikallisia palveluketjuja, joissa eri toimijat tekevät yhteistyötä esimerkiksi tarjotakseen paikallisille nuorille tapahtumia. Samalla yhteistyön rakentaminen vahvistaa luottamusta paikallisten yritysten, keskuksen ja asukkaiden välille, mikä on myös sitouttanut paikallisia keskuksen asiakkaisiksi.

Olenmaisessa osassa on ollut myös kunnan halukkuus tehdä yhteistyötä: he ovat avustaneet toimintaa taloudellisten ratkaisujen osalta sekä tehneet parhaansa mahdollistaakseen keskuksen toiminnan ja kehittymisen osin jopa ottamalla riskejä rahoituksen ja sopimusten osalta. Kunnan kannalta yhteiskunnallinen yritys on nopea ja joustava tapa saada asioita aikaiseksi, mutta heille täytyy pystyä osoittamaan hankkeesta aiheutuvat sosiaaliset hyödyt. Käytännössä tämä on tehty lupausten kautta: jos kunta toimii mahdollistajana, niin paikalliset asukkaat tekevät työt. Tärkeää on myös toiminnan kehittämisen tueksi paikallisista vapaaehtoisista kootun johtokunnan osaamisen monipuolisuuden täysimääräinen hyödyntäminen sekä vahva paikalliseen toimintaympäristöön tukeutuminen. Keskusta johdetaan hyvin ammattimaisesti ja toiminnan strategia valitaan aina sen mukaan, mitä halutaan saavuttaa.

www.atlantisleisure.co.uk/



Jaksaminen: turnauskunto kohdilleen

Yrittäjän on muistettava myös pitää huolta itsestään. Jos kylän asiat alkavat nousta öisin uniin, saattaa olla aika tarkastella työnjakoa. Yksityisyrittäjään verrattuna teillä on yksi etu: te ette ole yrityksenne kanssa yksin. Teillä on takananne kylän tuki ja voimavarat: muistakaa jakaa vastuuta ja tekemistä, jolloin työtaakka ei kerry liian suureksi yhdelle ihmiselle.

Tieto lisää tuskaa, sanotaan, mutta yrityksen perustamisessa tieto on vain etu: matkan aikana teidän kannattaa kouluttautua sekä päivittää tietojanne ja osaamistanne. Ja jos tarvitaan, niin mikään ei estä teitä hankkimasta yhteistä koulutusta johonkin teemaan liittyen, tai hankkimasta ulkopuolista toteuttajaa esimerkiksi kyläiltojen tai työpajojen vetämiseen ja raportointiin.

LOPUKSI

Yhteiskunnallinen yrittäjyys vaatii kyläyhdistykseltä strategisuutta, suunnittelua ja osien hallintaa sekä yhä useammin myös hanke- ja talousosaamista. Olemme koonneet tähän oppaaseen hankkeemme kokemuksiin perustuvia ajatuksia ja vinkkejä, joiden toivomme toimivan tukenanne kylänne toimintaa suunnitellessanne. On kuitenkin suoraselkäistä todeta myös se, että oppaassa esitetyt askelmerkit ovat isoja asiakokonaisuuksia ja sisältävät paljon selvitettäviä yksityiskohtia, jotka jokaisen kylän on mietittävä tai opeteltava tapauskohtaisesti. Älkää antako sen pelottaa: palapelikin kootaan yksi pala kerrallaan. Palastelkaa asioita pienempiin kokonaisuuksiin ja jakakaa vastuita, mutta varmistakaa kokonaiskuvan säilyminen. Aloittakaa pienellä riskillä, kokeilkaa asioita ja kasvattakaa toimintaa sitten, jos se tuntuu sujuvan. Jos suunnittelemanne pala ei tunnu sopivan palapeliin, vaihtakaa se.

Aina kaikki ei onnistu, mutta älkää antako sen masentaa. Jossain välissä tulee käymään niin, että rahoitus ei onnistukaan tai sidosryhmät eivät lähdekään mukaan. Tai jotain muuta vastaavaa. Ensin voi toki murjottaa hetken rauhassa, mutta vanhan viisauden mukaan tuleen ei kannata jäädä makaamaan. Nuolkaa haavanne ja kokeilkaa jotain muuta. Tämän vuoksi on hyvä olla olemassa se kuuluisa suunnitelma B. Ja joskus jopa suunnitelma C. Pitäkää myös hauskaa.

Eikä ripaus sitä kuuluisaa kylähulluuttakaan ole pahitteeksi.



LÄHTEET JA KÄYTETTY KIRJALLISUUS

- A business planning guide to developing a social enterprise.* Fourth Sector Development: UK. Saatavana internetistä: <http://www.sens.rs/en/social-entrepreneurship/publications/156-a-business-planning-guide-to-developing-a-social-enterprise>
- Arvoliitto, <http://www.arvoliitto.fi/>
- Honkarinta, Antti, Terhi Laine, Salla Lehto, Kimmo Nekkula & Sari Vilminko. 2014. *Monta polkua yhteiskunnalliseen yrittämiseen.* Yhteiskunnallinen yrittäjyys Oulun seudulla -projekti. Diakonia ammattikorkeakoulu Oy. Saatavana internetistä: <http://opiskelu.diak.fi/tyoelama/hankkeet/yritystajyys/materiaalit/Sivut/Monta-polkua-yhteiskunnalliseen-yritystajyys-%C3%A4miseen-.aspx>.
- Koskinen, Keijo & Ari Tarkinen. 2017. *Maaseudulle voimaa yhteiskunnallisella yrittäjyydellä. Selvitysraportti yhteiskunnallisesta yritystoiminnasta Pohjois-Karjalassa.* Karelia-ammattikoulun julkaisuja C, Raportteja 43. Joensuu: Karelia-ammattikorkeakoulu.
- Kuisma, Juha. 2013. *Kyliä liiketoiminta-opas.* Suomen Kylätoiminta ry, Kylien Bisneskeissit -hanke. Saatavana internetistä: <https://www.kylatoiminta.fi/fi/hankkeet/kylien-bisneskeissit.html>
- Liukkonen, Pauliina & Sanna Ovaska (toim.). 2016. *Meillä on idea! Yhteiskunnallisen yrittäjyyden opas.* Setlementtijulkaisuja 47. Suomen Setlementtiliitto. Saatavana internetistä: <https://www.meillaonidea.fi/>.
- Moilanen, Hanna. 2016. *Yhteiskunnallinen yritys voimavarana sote-palvelumarkkinoilla.* Teoksessa: Jorma Niemelä (toim.). *Sote sosiaalisen kestävyiden vahvistajana.* Diakoniaammattikorkeakoulu, Helsinki. 149–152.
- Mäkelä, Tapio. 2013. *Yhteiskunnallinen yrittäjyys: toimintaa talouden, politiikan ja etiikan välimaastossa.* Teoksessa: Kostilainen, Harri & Pekka Pättiniemi (toim.). *Avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen.* InPrint, Riika. 27–37.
- Rinne-Koski, Katja, Merja Lähdesmäki & Anne Matilainen. 2017. *Kyläyhdistykset ja yhteiskunnallinen yrittäjyys?* Maaseudun Uusi Aika, 25: 2. 38–47.
- Social Enterprise UK. *Start your social enterprise. The Social Enterprise Guide.* Saatavana internetistä: <https://www.socialenterprise.org.uk/start-your-social-enterprise>
- Suomalaisen työn liitto, <https://suomalaintyoy.fi/>





HELSINGIN YLIOPISTO
RURALIA-INSTITUUTTI