

KUNNILLE KEINOJA YHTEISKUNNALLISEN YRITTÄJYYDEN TUKEMISEKSI ALUEELLAAN



**Vertaistukea ja vinkkejä teemasta
kiinnostuneille kunnille**

Katja Rinne-Koski, Outi Hakala, Anne Matilainen ja Merja Lähdesmäki



KUNNILLE KEINOJA YHTEISKUNNALLISEN YRITTÄJYYDEN TUKEMISEKSI ALUEELLAAN

**Vertaistukea ja vinkkejä
teemasta kiinnostuneille kunnille**

Katja Rinne-Koski, Outi Hakala, Anne Matilainen ja Merja Lähdesmäki

2020



JULKAISIJA Helsingin yliopisto Ruralia-instituutti

KANNEN KUVAT Kukat: Kuvia Suomesta/Roine Piirainen
Kädet: Pexels

ULKOASU JA TAITTO Jaana Huhtala

ISBN 978-951-51-3786-9 (pdf)

ESIPUHE

YTYÄ MAASEUDULLE: Kunnille keinoja yhteiskunnallisen yrittäjyyden tukemiseen maaseudun palvelutuotannossa -hanke toteutettiin vuosien 2018–2020 aikana. Hankkeen toteuttamisesta vastasi Helsingin yliopiston Ruralia-instituutti ja rahoittajana toimi Maa- ja metsätalousministeriö Makeran valtakunnallisiin maaseudun tutkimus- ja kehittämishankkeisiin suunnatuista varoista Maaseutupolitiikan neuvoston asettaman hankeryhmän esityksestä.

Helsingin yliopiston Ruralia-instituutti on toteuttanut viime vuosien aikana useita yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrittäjyyden hankkeita. Näiden hankkeiden tulosten ja kokemusten perusteella voidaan todeta, että yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yrittäjyys nähdään sekä kylissä että kunnissa kiinnostavana uudenlaisena avauksena tuottaa palveluita erityisesti alueilla, joilla kunnat ovat vähentäneet merkittävästi palveluitaan. Toiseksi usean kylän vastuulla on tyhjiilleen jäänyt kylätalo tai vanha kyläkoulu, jonne tarvittaisiin toimintaa tai lisäresursseja kattamaan usein kalliita ylläpitokustannuksia, ja tässä yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yritys voisi olla yksi kiinnostava vaihtoehto. Kolmanneksi kyläyhdistyksen tai vastaavan toteuttamaa palvelutuotantoa on hyödynnetty myös työllistämisen vaihtoehtona yhdessä kunnan kanssa, mihin tarkoitukseen se on sopinut erinomaisesti. Maaseudun paikallisyhteisöllä on monenlaisia mahdollisuuksia toteuttaa omanlaistaan yhteisölähtöistä yhteiskunnallista yritystoimintaa yhteistyössä kuntien ja muiden sidosryhmien kanssa, ja olemme Ruralia-instituutissa mielellämme mukana tässä työssä omalta osaltamme.

Haluamme kiittää hankkeen rahoittajaa, ohjausryhmää sekä lukuisia yhteistyökumppaneitamme: yhteiskunnallisen yrittäjyyden asiantuntijoita, jotka annoitte aikaanne työpajoihimme, kuntakyselyyn vastanneita kuntapäittäjiä sekä ennen kaikkea hankkeen työpajoihin osallistuneita maaseudun arjen toiminnan asiantuntijoita, kyläaktiiveja, hankevetäjiä ja kuntatoimijoita. Suomalainen maaseutu on hyvissä käsissä!

Tämän julkaisun tavoitteena tarjota vertaistukea ja mahdollisimman konkreettisia vinkkejä yhteiskunnallisen yrittäjyyden edistämisestä ja tukemisesta kiinnostuneille kunnille kokoamalla yhteen hankkeen tärkeimpiä tuloksia ja pohdintoja. Kirjoitustyöhön ovat osallistuneet hankkeen projektipäällikkönä toiminut Katja Rinne-Koski, hankkeen vastuullinen johtaja Merja Lähdesmäki, hankkeen asiantuntija Anne Matilainen sekä tutkimusavustaja Outi Hakala, joka on vastannut hankkeen kyselyn käsitelystä, tulosten analysoinnista ja raportoinnista myös tässä julkaisussa.

Lisätietoa ja hankkeen materiaalit:

www.helsinki.fi/fi/ruralia-instituutti/yhteiskunnallinen-yrittajyys-maaseudulla-ytya#section-44113

SISÄLLYS

JOHDANTO	7
Mitä on yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yrittäjyys?	7
Käytetyt menetelmät ja aineistot	8
YHTEISKUNNALLISEN YRITTÄJYYDEN NYKYTILA JA KEHITYS: ASiantuntijatyöpaajojen antia	12
MITÄ KUNNISSA AJATELLAAN YHTEISKUNNALLISESTA YRITTÄJYYDESTÄ?	15
Aineisto ja menetelmä	15
Yhteiskunnallinen yrittäjyys	17
Yhteisöt palveluiden tuottajina kunnissa	20
Yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yrittäjyys maaseudulla	23
Tärkeimmät nostot ja havainnot	26
EPÄILIJÄ, RISTIRIITAISESTI SUHTAUTUVA, UTELIAS VAI AKTIIVINEN? TUNNISTA KUNTATYYPPI	29
KUNNILLE KEINOJA YHTEISKUNNALLISEN YRITTÄJYYDEN TUKEMISEEN MAASEUDUN PALVELUTUOTANNOSSA: TOIMENPIDE-EHDOTUKSIA	33
KUNNALLISEN YRITTÄJYYDEN TUKEMISEN AVAINSANA: KUMPPANUUS	37
VINKKEJÄ JA MUITA ESIMERKKEJÄ	44
LÄHTEET JA KIRJALLISUUS	52
LIITE 1: LISTA KUNTIEN KEINOISTA TUKEA YHTEISKUNNALLISTA YRITTÄJYYTTÄ ALUEELLAAN	53

KUVIOT

Kuvio 1.	Suomen kuntien ja kyselyyn vastanneiden alueelliset osuudet	16
Kuvio 2.	Kuntakyselyn alueelliset vastausprosentit	16
Kuvio 3.	Kuntatoimijoiden suhtautuminen yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen	18
Kuvio 4.	Kiinnostus lisätä hankintoja yhteiskunnallista hyvää tuottavilta yrityksiltä	20
Kuvio 5.	Ehdotuksia kylille sopivan palvelutuotannon aloista.	21
Kuvio 6.	Näkemyksiä kylien palvelutuotannosta	22
Kuvio 7.	Yhteiskunnallisen yrittäjyyden kiinnostavuus maaseudun ja kunnan kehittämisessä	24
Kuvio 8.	Yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrittäjyyden edistäminen kunnissa	24
Kuvio 9.	Toimivimmat keinot yhteiskunnallisen yrittäjyyden edistämiseksi	25
Kuvio 10.	Käytetyimmät keinot yhteiskunnallisen yrittäjyyden edistämiseksi	25
Kuvio 11.	Kuntatyypit	29
Kuvio 12.	Keinojen sijoittuminen priorisointiseulaan	34
Kuvio 13.	Kuntatyypit Arnsteinin tikapuilla	38
Kuvio 14.	Kuntien eri vaiheet ja niihin mahdollisesti sopivat yhteiskunnallisen yrittäjyyden tukemisen roolit ja keinot	43

JOHDANTO

Mitä on yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yrittäjyys?

Moni kunta on havahtunut tilanteeseen, jossa maaseudun palvelut ovat joko hävinneet kokonaan tai karanneet kylistä kirkonkyltiin ja taajamakeskuksiin. Tilanne on tuttu myös muualla Euroopassa. Yksi kiinnostava vaihtoehto maaseudun palveluiden tuottamiseen on alueen yhteisöjen omaehtoinen palvelutuotanto yhteiskunnallisen yrittäjyyden keinoin. Yhteiskunnallisella yrittäjyydellä tarkoitetaan jonkin yhteiskunnallisen, sosiaalisen tai ekologisen tavoitteen saavuttamiseksi perustettua yritystoimintaa, jonka voitosta suurin osa suunnataan valitun tavoitteen hyväksi.

Yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yrittäjyys puolestaan on yhteiskunnallisen yrittäjyyden ja kansalaisaktiivisuuden muoto, joka on noussut monessa maassa kiinnostuksen kohteeksi erityisesti maaseudun mahdollisuutena kehittää asukkaiden hyvinvointia, työllisyyttä sekä vastata palvelukysyntään. Yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yritys on yhteisön omistama tai perustama yritys, joka toimii tietyssä maantieteellisessä paikassa tai yhteisössä sekä ottaa paikalliset asukkaat ja yritykset mukaan yhteiskunnallisen yrityksen johtamiseen ja toimintaan. Yhteisölähtöiset yhteiskunnalliset yritykset ovat paikallisesti juurtuneita, vastaavat paikallisiin tarpeisiin tekemällä liiketoimintaa yhteisön hyväksi ja ovat vastuussa toiminnastaan paikalliselle yhteisölle. (Bailey, Kleinhans & Lindbergh 2018.)



BLAND, ANNE: BISNES ON MUUTAKIN KUIN VOITON MAKSIMOINTIA. YHTEISKUNNALLISEN YRITTÄJYYDEN TOIMINTAMALLI PÄHKINÄNKUORESSA

WWW.HELSINKI.FI/FI/UNITUBE/VIDEO/D14F4A22-9556-407C-B923-19ADF23EFC85

MUUTAMA ESIMERKKI YHTEISKUNNALLISISTA YRITYKSISTÄ:

- Sokeva Oy, Vantaa: tukee vaikeasti työllistyviä
- Härmän Kuntokeskus Oy, Ylihärmä: tukee kuntoutujien toimintakykyä, työkykyä ja hyvinvointia
- Yliopiston Apteekki, Helsinki: tukee suomalaista koulutusta ja tutkimusta
- HY+, Helsinki: tukee täydennyskoulutusta ja elinikäistä oppimista
- Lasten Päivän Säätiö – Linnanmäen huvipuisto: tukee suomalaista lastensuojelutyötä
- Eräjärven kehittämisyhdistys ry, Eräjärvi: ylläpitää kylän lähipalveluita



Toimintamalliltaan yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yrittäjyys sopii erityisen hyvin maaseudun palvelutuotannon välineeksi, sillä se tuo kylän toimintaan ja palvelutuotantoon strategisuutta ja pitkäjänteisyyttä, tulouttaa mahdolliset liikevoitot takaisin yhteisön hyväksi sekä mahdollistaa joko osa-aikaisen tai kokoaikaisen palkanmaksun, jolloin maaseudun asukkaiden ei tarvitse tuottaa tarvitsemiaan palveluja vapaaehtoistoiminnan pohjalta. Lisäksi yhteisölähtöinen yritystoiminta on parhaimmillaan keino saada uusia toimijoita, erityisesti nuoria, mukaan kylätoimintaan. Vaikka yhteisölähtöisten yhteiskunnallisten yritysten taloudellinen merkitys olisikin pieni, on niiden paikallinen merkitys sitäkin suurempi elinvoiman, hyvinvoinnin sekä osallisuuden lisääjänä.

Yhteiskunnallisen yrittäjyyden hyödyntämisestä kunnan palvelutuotannon täydentäjänä on olemassa käytännön kokemuksia, jotka osoittavat, että kunnalla on merkittävä vaikutus yhteiskunnallisen yrittäjyyden edistämisessä alueellaan. Sen vuoksi on tärkeää selvittää kuntien näkemyksiä asiasta sekä etsiä toimintamalleja, joilla kunta voi halutessaan edistää yhteiskunnallisen yrittäjyyden kehittymistä alueellaan. Vaikka yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä käyty keskustelu on viime vuosien aikana lisääntynyt myös suomalaisessa yrittäjyys- ja aluepoliittisessa keskustelussa, on kuntien rooli yhteiskunnallisen yrittäjyyden kehittämisessä kylien palvelurakenteen ylläpitämiseksi toistaiseksi jäänyt huomiotta. Tämän vuoksi **YTYÄ MAASEUDULLE: Kunnille keinoja yhteiskunnallisen yrittäjyyden tukemiseen maaseudun palvelutuotannossa** -hankkeen tavoitteena on ollut löytää ratkaisuja maaseudun palvelutuotannon ylläpitämiseen ja vahvistamiseen etsimällä keinoja, joilla kunta voisi tukea yhteiskunnallista yrittäjyyttä maaseudulla.

Käytetyt menetelmät ja aineistot

Kuntakysely

Kuntatoimijoiden ajatuksia yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä, maaseutuyhteisöjen omaehtoisesta palvelutuotannosta sekä parhaista tavoista tukea ja edistää yhteiskunnallista yrittäjyyttä selvitettiin kuntien päättäjille suunnatulla kyselyllä, joka toteutettiin vuoden 2019 kesä–elokuun aikana.



Kuntakyselyn tarkoituksena oli selvittää

- miten kuntapäätäjät jäsentävät kunnan roolia ja merkitystä yhteiskunnallisen yrittäjyyden kehittämisen näkökulmasta?
- miten kuntien viranomaiset ja luottamusmiehet suhtautuvat ajatukseen yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä paikallisen palvelutuotannon täydentäjänä?
- miten kunta on valmis kehittämään yhteiskunnallista yrittäjyyttä alueellaan?

Kysely lähetettiin sähköpostitse pääkaupunkiseutua lukuun ottamatta kuntien johtajille sekä hallitusten puheenjohtajille tai vastaavassa asemassa oleville. Kysely koostui kolmesta osasta, joita ovat kuntien käsitykset yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä, käsitykset yhteisöistä palveluiden tuottajina sekä ajatukset yhteisölähtöisestä yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä maaseudulla. Kyselylomake laadittiin sekä suomeksi että ruotsiksi, samoin tietosuojaseloste sekä kuvaus henkilötietojen käsittelystä oli julkisesti saatavilla molemmilla kielillä.

Kyselyyn saatiin yhteensä 134 vastausta, jolloin kyselyn vastausprosentiksi saatiin noin 22. Kyselyvastauksia saatiin ominaisuuksiltaan erilaisista kunnista, minkä vuoksi aineiston voidaan katsoa kuvaavan riittävän kattavasti kunnissa olevia näkemyksiä. Kyselyn tulokset ja yhteenvedot ovat nähtävillä hankkeen sivustolla: <https://www.helsinki.fi/fi/ruralia-instituutti/yhteiskunnallinen-yrittajyys-maaseudulla-ytya#section-44113>

Asiantuntijatyöpajat

Kuntakyselyn tuloksia käsiteltiin yhteiskunnallisen yrittäjyyden asiantuntijatyöpajoissa, joita järjestettiin kaksi: toinen työpajoista oli suunnattu kansalliselle ja toinen kansainvälisille asiantuntijoille. Molemmat työpajat järjestettiin vuoden 2019 syksyn aikana.

Kansalliseen työpajaan osallistui kattava edustus yhteiskunnallisen yrittäjyyden asiantuntijoita, jotka kävivät keskustelua yhteiskunnallisen yrittäjyyden nykytilasta Suomessa, tulevaisuuden kehitystarpeista ja keinoista edistää yhteiskunnallista yrittäjyyttä kuntakyselyn alustavien tulosten ja tulkintojen innoittamina.



Asiantuntijatyöpajan tulokset esitettiin kommentoitaviksi myös kansainvälisistä toimijoista koostuvalle asiantuntijaraadille, joka peilasi tuloksia yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä käytävään kansainväliseen keskusteluun sekä omassa maassaan saatuihin kokemuksiin. Kansainvälisten asiantuntijoiden valinnassa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että he tuntevat Suomen olosuhteet ja poikkeuksellisen vahvan kuntasektorin vaikutuksen palveluiden kehittämiseen. Kansainvälisille asiantuntijoille esitettiin myös muutamia avoimia kysymyksiä yhteiskunnallisen yrittäjyyden kehittämisestä, jota heitä pyydettiin kommentoimaan omasta näkökulmastaan.

Maakunnalliset työpajat

Kirjallisuudesta, kuntakyselystä ja asiantuntijatyöpajoista tunnistetut toimenpide-ehdotukset kerättiin listaksi, johon koottiin 59 ehdotusta kuntien keinoista kehittää yhteiskunnallista yrittäjyyttä alueellaan. Lista esiteltiin maakunnallisille toimijoille neljässä eri puolilla Suomea toteutetussa työpajassa.



Työpajoihin kutsuttiin mahdollisimman kattavasti eri alojen toimijoita ja edustajia, joiden ajateltiin olevan kiinnostuneita ja/tai avainasemassa yhteiskunnallisen yrittäjyyden edistämisessä alueella. Tällaisia ovat esimerkiksi alueen kehittäjätahot (kuten Leader-ryhmien edustajat, paikallisten kehittämissyhtöiden edustajat, muut hanketoimijat, ym.), kylien edustajat, paikallisten yrittäjien edustajat ja kuntien edustajat. Tilaisuudet järjestettiin yhteistyössä paikallisten yhteistyökumppaneiden kanssa, jotka kutsuivat tilaisuuksiin sopivina pitämiään tahoja omien verkostojensa kautta. Tällä tavoin voitiin varmistaa, että tilaisuuksiin osallistui teeman arvioinnin ja kehittämisen kannalta tärkeitä osallistujia.

Tilaisuuksien kulku oli samanlainen jokaisessa työpajassa. Tilaisuudet aloitettiin kertomalla hankkeesta ja yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä ensin yleisesti ja sitten maaseudun esimerkkien kautta. Tämän jälkeen osallistujat jaettiin pienryhmiin ja heille jaettiin lista kuntien keinoista tukea yhteiskunnallista yrittäjyyttä alueellaan. Pienryhmiä pyydettiin valitsemaan listalta 27 parasta ehdotusta, joita osallistujat arvottivat suhteessa toisiinsa. Osallistujilla oli myös mahdollisuus lisätä listalle uusia ehdotuksia tai muokata olemassa olevia, mikäli he katsoivat sen tarpeelliseksi.

Tuloksena tämä vinkkivihko!

Työpajavaiheen tuloksena syntyneet priorisointitaulukot toimivat pohjana tälle vinkkiviholle, jota luet juuri nyt. Sen tarkoituksena on tuoda esiin havaintoja ja keskeisiä tuloksia liittyen kuntien ja yhteiskunnallisten yritysten yhteistyöhön sekä käytännön vaihtoehtoja yhteiskunnallisen yrittäjyyden tukemiseksi.

Toivomme vinkkivihkosemme innostavan kuntia miettimään yhteisölähtöistä yhteiskunnallista yrittäjyyttä yhtenä varteenotettavana vaihtoehtona tuottaa tarvittavia palveluita maaseutualueilla yhteistyössä paikallisten yhteisöjen kanssa. Maaseudulla on mahdollisuus toteuttaa sellaista yhteiskunnallista yrittäjyyttä, joka kehittää maaseudun elinvoimaa ja asukkaiden hyvinvointia paikallisyhteisöjen omiin resursseihin perustuen.



YHTEISKUNNALLISEN YRITTÄJYYDEN NYKYTILA JA KEHITYS: ASIAANTUNTIJATYÖPAJOJEN ANTIA

Suomessa keskustelu yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä on alkanut ensimmäisen kerran 2010-luvulla työ- ja elinkeinoministeriön käynnistämän selvitystyön myötä. Tuolloin tavoitteena oli tarkastella yhteiskunnallisen yrittäjyyden soveltuvuutta suomalaiseen kontekstiin. Ajatuksena oli, että yhteiskunnallinen yrittäjyys voisi olla hyvä keino vahvistaa yrittäjyyttä, uudistaa julkista palvelutuotantoa ja tukea kansalaisjärjestöjen palvelutuotantoa (Bland 2010; Työ- ja elinkeinoministeriö 2011). Tämän jälkeen yhteiskunnallinen keskustelu laimeni hetkeksi (Moilanen 2016: 149), kunnes aktivoitui uudestaan helmikuussa 2020 julkaistun työ- ja elinkeinoministeriön teettämän uuden selvityksen myötä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020).

Uuden selvityksen (emt.) tavoitteena oli tehdä katsaus suomalaiseen yhteiskunnallisen yrittäjyyden nykytilanteeseen sekä esittää suosituksia ja toimenpide-ehtouksia kansallista yhteiskunnallisen yrittäjyyden edistämisen strategiaa silmällä pitäen. Tällä hetkellä (kesäkuu 2020) valmisteltavana olevan kansallisen edistämistrategian myötä yhteiskunnallinen yrittäjyys saa julkisen sektorin poliittisen ja strategisen tuen, joka yhteiskunnalliselta yrittäjyydeltä on aikaisemmin puuttunut ja joka on heijastunut myös yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrittäjyyden kehittymiseen: kunnat ovat kaivanneet selkeää lainsäädäntöä, valtakunnallista ohjeistusta ja joustavia toteutusmalleja teeman edistämiseen.

Yksi kriittinen piste yhteiskunnallisessa keskustelussa on pitkään ollut sen määrittäminen, mistä yhteiskunnallisessa yrityksessä oikeastaan on kyse. Useassa tutkimuksessa ja selvityksessä on tuotu esiin, että Suomessa ei ole tähän mennessä ollut vakiintunutta ja yksiselitteistä määritelmää yhteiskunnalliselle yritykselle, toisissa selvityksissä puolestaan nostetaan esiin Suomalaisen Työn Liiton yhteiskunnallisen yrityksen merkille asettamat määritelmät ja kriteerit. Määritelmän osalta *Yhteiskunnalliset yritykset Suomessa* -selvityksessä todetaan, että yhteiskunnallisen yrityksen yhteiskunnallinen tehtävä voi olla myös esimerkiksi haja-asutusalueiden ja taantuvien alueiden tukeminen sekä paikallisyhteisöjen kehittäminen. Samalla todetaan, että yhteiskunnallisen yrityksen määritelmän toimialaa ei pitäisi rajata vain joillekin toimialoille ja ehdotetaan,



että Suomessa käytettäisiin jatkossa Suomalaisen Työn Liiton myöntämän yhteiskunnallisen yrityksen merkin mukaista määritelmää ja sen kriteereitä. Ensisijaisia kriteereitä ovat yritystoiminnan yhteiskunnallinen tavoite, rajattu voitonjako sekä liiketoiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys.

Toinen yhteiskunnallisen yrittäjyyden tukemiseen vaikuttava asia on toimintaympäristö sekä yhteiskunnallisen yrittäjyyden asemointi osana muuta yrityskehitystä. Yhteiskunnallisen yrittäjyyden osalta kannattaisi tuoda enemmän esiin toimintamuodon erityisyyttä ja vahvuuksia eli arvolahtoisuutta ja rajoitettua voitonjakoa siten, että yhteisen hyvän tuottamista korostamalla ei syyllistetä tavallisia yrityksiä eikä luoda tarpeetonta vastakkainasettelua yritysten välille. Keskustelua on käyty myös siitä, pitäisikö yhteiskunnallisille yrityksille myöntää jonkinlaisia etuuksia tai helpotuksia yhteiskunnallisen hyvän tuottamisesta. Jotkut suhtautuvat etuuksiin myönteisesti yritysten toiminnan luonteen vuoksi, toiset huomauttavat niiden muodostavan erityisaseman suhteessa markkinavetoisiin yrityksiin ja sen myötä vääristävän kilpailua. Toisaalta tilanteen voisi ajatella selkiytyvän viimeistään siinä vaiheessa, kun kansallisen strategian laadinta etenee.

Useiden toimijoiden kokemusten mukaan kuntien hankinnoilla ja kilpailutuksilla on erittäin suuri merkitys yhteiskunnallisen yrittäjyyden edistämiseksi. Kunnilla on mahdollisuus avata hankintojaan siten, että myös maaseudun pienet toimijat pystyvät vastaamaan tarjouspyyntöihin ja hankintoihin. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi käymällä kattavaa markkinavuoropuhelua kaikkien mahdollisten palvelutuottajien kanssa sekä jakamalla hankintoja pienempiin osiin. Toinen vaihtoehto on liittää hankintoihin laadullisia kriteereitä, jotka palvelun tai hankinnan toimittavan yrityksen tulisi täyttää. Tällaiset menettelytavat kohtelevat kaikkia yrityksiä samanarvoisesti, sillä jokaisella yrityksellä on mahdollista halutessaan sisällyttää kriteerit tarjoukseensa.

Kuntien osalta yhteiskunnallisen yrittäjyyden tukemisen erityisenä haasteena on noussut esiin kuntien pelko mahdollisista lisävelvoitteista sekä resursseista: moni kunta toimii jo nyt jaksamisen ääreläidalla eikä välttämättä ole halukas lisäämään työtaakkaansa yhteiskunnallisen yrittäjyyden edistämisen osalta. Toisaalta yhteiskunnallinen yrittäjyys voisi olla keino saada lisää vaihtoehtoja palvelutuotantoon esimerkiksi palveluiden jatkoa mietittäessä: ennen palvelun lopettamista voisi olla hyvä ajatus selvittää, voisiko palvelua tuottaa yhteiskunnallisen yrittäjyyden keinoin.

LUE LISÄÄ:

[HTTPS://SUOMALAINENTYO.FI/YRITYKSILLE/YHTEISKUNNALLINEN-YRITYS/](https://suomalaintyofin/yrittajille/yhteiskunnallinen-yritys/)



TUTUSTU LISÄÄ:

YHTEISKUNNALLISTEN YRITYSTEN TILANNEKARTOITUS SUOMESSA:

[HTTPS://JULKAISUT.VALTIO-NEUVOSTO.FI/BITSTREAM/HANDLE/10024/162094/TEM_2020_10.PDF](https://julkaisut.valtio-neuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162094/TEM_2020_10.pdf)

YHTEISÖLÄHTÖISEN YHTEISKUNNALLISEN YRITTÄJYYDEN OPAS KYLÄTOIMIJOILLE:

[HTTPS://WWW.HELSINKI.FI/SITES/DEFAULT/FILES/ATOMS/FILES/RURALIA_OPAS_KYLATOIMIJOILLE_0.PDF](https://www.helsinki.fi/sites/default/files/atoms/files/ruralia_opas_kylatoimijoille_0.pdf)

Ruralia-instituutin aikaisemmin toteuttaman *Yhteiskunnallinen yrittäjyys maaseudulla – Usia tuulia palvelutuotantoon?* -hankkeen kyläyhdistyksille suunnatun kyselyn mukaan Etelä-Pohjanmaan kylien keskeisiä tulevaisuuden haasteita ovat hankaluudet saada asukkaita mukaan kylän kehittämiseen, asukkaiden ikääntyminen sekä palveluiden väheneminen. Yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yrittäjyys voisi olla hyvä keino pyrkiä vastaamaan näihin. Lisäksi noin puolet kyselyyn vastanneista kyläyhdistyksistä oli kiinnostunut ottamaan vastuuta kylän kehittämisestä ja asukkaiden hyvinvoinnista sekä tuottamaan palveluja, joko itsenäisesti tai yhteistyössä muiden kanssa, mikäli palveluille on kysyntää ja yhdistyksillä on käytössään riittävästi resursseja. (Hakala & Rinne-Koski 2018.) Mahdollisuuksia siis on.

Tulevaisuuden osalta on tärkeää, että yhteiskunnallisten yritysten tunnettuutta lisätään. Nyt haasteena usein on, että yhteiskunnallinen yritys saa kunnissa useita erilaisia merkityksiä ja sisältöjä. Keskustelu sekoittuu eikä oikein tiedetä, mistä on kyse. Yhteiskunnallisen yritysten tunnettuuden lisäämiseksi tarvitaan tiedotusta, koulutusta sekä hyviä esimerkkejä, joissa tuodaan selkeästi esiin yhteiskunnallisten yritysten toimintamallin kunnalle tuomat hyödyt ja lisäarvo.



MITÄ KUNNISSA AJATELLAAN YHTEISKUNNALLISESTA YRITTÄJYYDESTÄ?

Millaisia ajatuksia maaseudun asukkaiden yhteisöllisesti toteuttama palvelutuotanto herättää kuntatoimijoissa? Entä millä tavoin kunnat voisivat tukea aloitteellisuutta, joka liittyy yhteisölähtöiseen palvelutuotantoon – vai onko sitä edes tarpeen tukea? Ja yhteiskunnallinen yrittäjyys, mitä muissa kunnissa siitä ajatellaan?

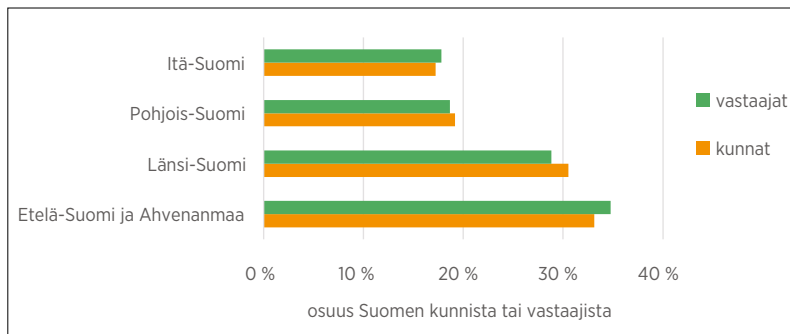
Näihin kysymyksiin haettiin vastauksia tiedustelemalla asiaa kunnilta kyselyllä, jossa selvitettiin kuntatoimijoiden näkemyksiä muun muassa kunnan asukkaiden entistä aktiivisemmasta osallistumisesta kunnan palvelutuotantoon. Kyselystä on laadittu kattava esittelysarja, joka on kaikkien vapaasti saatavilla osoitteessa <https://www.helsinki.fi/fi/ruralia-instituutti/yhteiskunnallinen-yrittajyys-maaseudulla-ytya#section-40527>.

Aineisto ja menetelmä

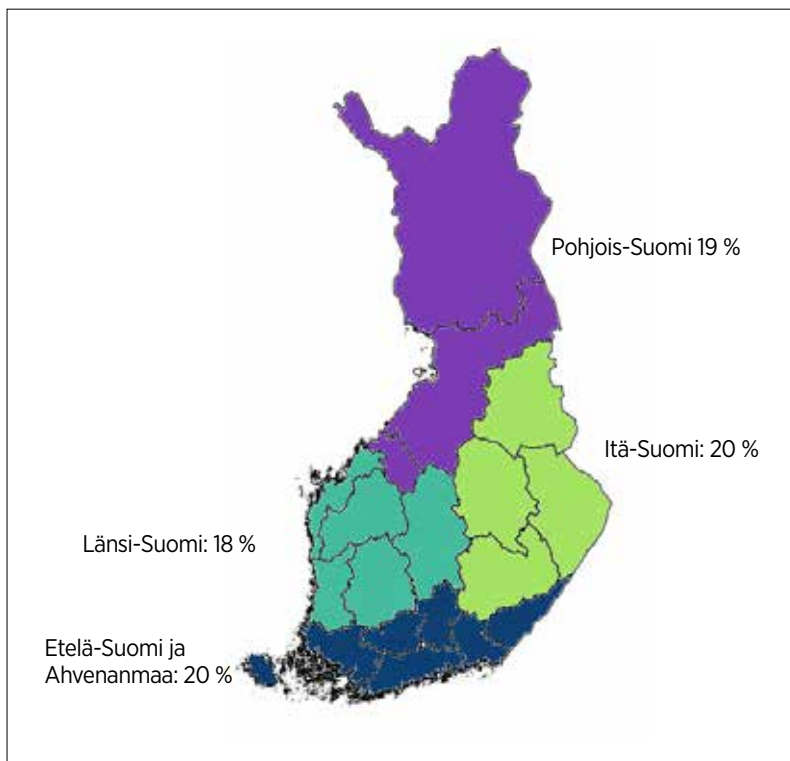
Kuntakysely kohdistettiin kunnanjohtajille ja kunnanvaltuustojen puheenjohtajille tai vastaavia tehtäviä hoitaville pääkaupunkiseutua lukuun ottamatta. Kyselyn toteutuksessa hyödynnettiin sähköistä lomaketta, ja linkki kyselyyn lähetettiin koko kohdejoukolle sähköpostitse. Kuntapäätäjää muistutettiin kyselystä sähköpostilla, puhelinkeskusteluilla ja sosiaalisen median välityksellä. Kysely toteutettiin kesällä 2019. Siihen oli mahdollista vastata suomeksi ja ruotsiksi. Kyselyn toteutukseen osallistui myös Suomalaisen Työn Liiton Yhteiskunnallinen yritys -merkki. Kysely lähetettiin 616:lle henkilölle ja siihen saatiin 134 vastausta, joten vastausprosentiksi muodostui noin 22 %.

Vastaajat jakautuvat eri puolille Suomea (kuviot 1 ja 2). Enintään 10 000 asukkaan maaseutukuntien edustajat osallistuivat kyselyyn aktiivisemmin kuin suurempien kuntien ja kaupunkien edustajat.





Kuvio 1. Suomen kuntien ja kyselyyn vastanneiden alueelliset osuudet. (Hakala & Rinne-Koski 2019, Tilastokeskus 2019)



Kuvio 2. Kuntakyselyn alueelliset vastausprosentit. (Hakala & Rinne-Koski 2019, Tilastokeskus 2019, Maanmittauslaitos 2019)



Yhteiskunnallinen yrittäjyys

Kyselyn ensimmäisessä osiossa tarkasteltiin kuntatoimijoiden tietämystä yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä sekä suhtautumista siihen yleisellä tasolla.

Kysely avattiin selvittämällä **yhteiskunnallisen yrityksen käsitteen** tuttuutta¹. Suurin osa vastaajista (63 %) katsoi tuntevansa käsitteen merkityksen. Seuraava, avoimen vastauksen mahdollistanut kysymys kuitenkin paljasti, että vastaajat antavat käsitteelle erilaisia ja osin virheellisiäkin merkityksiä. Joissakin vastauksissa todettiin, että ilmiö tunnetaan heikosti. Toisissa vastauksissa puolestaan tuotiin esiin, että käsite saattaa olla uusi, mutta toimintatapa on entuudestaan tuttu. Sen sijaan **Yhteiskunnallinen yritys -merkki** on tuttu ainoastaan 16 prosentille vastaajista. Suomalaisen työn liitto myöntää kyseistä merkkiä yrityksille, jotka ”on perustettu yhteiskunnallista tarkoitusta varten ja voitosta suurin osa kanavoituu yhteiskunnalliseen hyvään” (Suomalaisen Työn Liitto, 2020).

Kuvatessaan yhteiskunnallista yrittäjyyttä koskevia **mielikuviaan** vastaajat kiinnittivät huomiota niin toimintatavan mahdollisuuksiin kuin uhkatekijöihin. Yhteiskunnallisten yritysten kautta voisi olla mahdollista esimerkiksi ylläpitää kylien elinvoimaisuutta ja palvelutasoa. Toisaalta ratkaistaviksi kysymyksiksi nousevat muun muassa toimijoiden löytäminen, vastuiden jakaminen ja taloudellisen kannattavuuden varmistaminen. Vastausten perusteella kuntatoimijoiden keskuudesta löytyy toimintamalliin innostuneesti ja myönteisesti suhtautuvia, mutta myös toteutuksen onnistumista epäileviä sekä toimintatapaa kielteisesti arvioivia.

Moni kuntatoimija (45 % vastaajista) kertoi olevansa **epätietoinen** siitä, toimiiiko heidän kunnassaan yhteiskunnallisia yrityksiä. Vain noin viidennes vastaajista ilmoitti tietävänsä kunnassaan **toimivia yhteiskunnallisia yrityksiä**. Kuntatoimijoiden tunnistamat yhteiskunnalliset yritykset toteuttavat palveluita monipuolisesti: tarjolla on esimerkiksi kahvila-, siivous-, hoiva-, nuoriso-, kulttuuri- ja liikuntapalveluita. Toiminta on organisoitu esimerkiksi osakeyhtiöksi, yhdistykseksi, osuuskunnaksi tai säätiöksi.

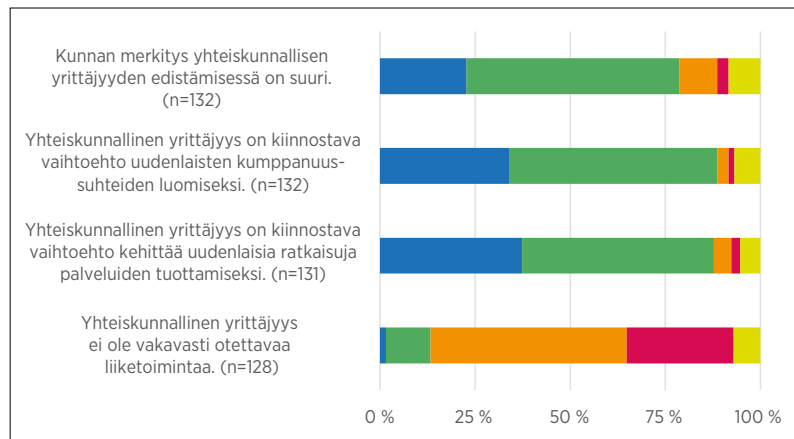
Pääsääntöisesti kunnissa ei ole laadittu **strategiaa**, jolla pyrittäisiin edistämään yhteiskunnallista yrittäjyyttä. Kunnissa tehdään laajasti strategiatyötä,

¹ Kyselytuloksia kuvaavissa diasarjoissa (Hakala & Rinne-Koski, 2019) on kuvattu kaikki seuraavaksi esiteltävät tulokset. Diasarjoista löytyy myös kaikki tässä esitetyt kuvat. Lisäksi diasarjoissa on muun muassa esitetty lainauksia avoimiin kysymyksiin annetuista vastauksista sekä kuvattu vastauksia kysymyksiin, joita ei ole huomioitu tässä esityksessä.



minkä vuoksi yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen erityisesti keskittyvät strategiset linjaukset eivät välttämättä herätä kiinnostusta. Sen sijaan vastausten mukaan kuntatoimijat saattaisivat olla kiinnostuneita sisällyttämään yhteiskunnallisen yrittäjyyden sitä lähellä oleviin strategioihin. Tällöin on pohdittava kunnalle sopivaa mallia, sillä yhteiskunnallisella yrittäjyydellä on yhteyksiä niin elinkeino- ja elinvoimakysymyksiin kuin maaseudun, kylien, kolmannen sektorin ja yhteisöllisyyden kehittämiseen. Toisaalta strategiaa kevyemmätkin keinot voisivat vastaajien mukaan olla riittäviä: yhteiskunnallisten yritysten tukeminen voisi olla myös osa esimerkiksi kylätoiminnan kehittämistä tai kolmannen sektorin tukemista. Lisäksi kaikki vastaajat eivät ole lainkaan vakuuttuneita siitä, että yhteiskunnallinen yrittäjyys olisi ajankohtainen teema strategisissa pohdintoissa.

Kyselyn perusteella kuntatoimijoiden **näkemykset yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä** ovat suurelta osin **myönteisiä**. Noin 90 prosenttia vastaajista on täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että yhteiskunnallinen yrittäjyys on kiinnostava vaihtoehto uudenlaisten palvelutuotannon ratkaisujen kehittämiseksi sekä kumppanuussuhteiden luomiseksi. Noin 80 prosenttia vastaajista puolestaan pitää yhteiskunnallista yrittäjyyttä vakavasti otettavana liiketoimintana. Suunnilleen yhtä moni on samaa mieltä siitä, että kunnalla on suuri merkitys yhteiskunnallisen yrittäjyyden edistämisessä.



Kuvio 3. Kuntatoimijoiden suhtautuminen yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen.



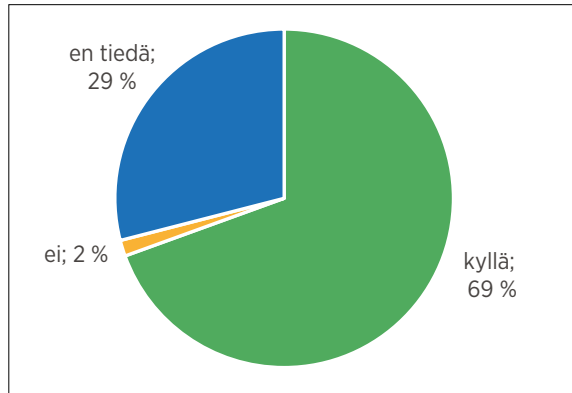
Mielenkiintoista on, että vastausten mukaan kuntapäätäjät antaisivat kunnille suuren roolin yhteiskunnallisen yrittäjyyden edistämisessä: kyselyn perusteella jopa kolmannes vastaajista on sitä mieltä, että kunnille kuuluu **ensisijainen vastuu edistämistyöstä**. Muut näkemykset ensisijaisesta vastuunkantajasta jakautuvat melko tasaisesti asukkaille (23 %), valtiolle (21 %), maakunnille (14 %) sekä muille tahoille kuten elinkeinoyhdistyksille (9 %). Vastauksissa tuotiin esiin monia yksityiskohtia. Esimerkiksi erään vastaajan mielestä kunnat ja valtio voisivat vastata perustan luomisesta ja ohjaamisesta, mutta käytännön toteutus kuuluisi asukkaiden vastuulle. Vastauksissa myös pohdittiin edistämistyön rahoitusta sekä osaamisen riittävyttä. Kokonaisuudessaan vastaajat korostivat yhteistyön merkitystä edistämistyön onnistumisen edellytyksenä.

Kuntien jo toteuttamaa yhteiskunnallisen yrittäjyyden edistämistyötä olisi vastausten perusteella mahdollista laajentaa. Vastauksista on hahmotettavissa viisi **edistämistyöhön kannustavien tekijöiden** ryhmää. Näitä ovat

1. tiedon lisääminen, toimivista esimerkeistä kertominen ja laajempi keskusteleminen aiheesta
2. sääntelyn kehittäminen, selkiyttäminen ja joustavoittaminen
3. kuntien edistämistyön tukeminen osaamis-, aika- ja talousresursseja vahvistamalla
4. palvelutarpeiden kirkastuminen ja toiminnan tuloksellisuudesta varmistuminen
5. aktiivisten aloitteentekijöiden esiin tuleminen ja yhteistyö kolmannen sektorin, muiden kuntien ja maakuntien kanssa.

Useimpien (68 %) vastaajien mielestä heidän kunnassaan voitaisiin tehdä enemmän **hankintoja** yhteiskunnallista hyvää tuottavilta yrityksiltä. Yhteiskunnallinen yritys -merkki ei kuitenkaan tällä hetkellä vaikuta vastaajien kuntien hankintoihin (56 % vastaajista) tai vastaajat eivät tiedä merkin vaikutuksesta (41 %). Useimpien vastaajien kuntien (63 %) julkisissa hankinnoissa ei käytetä sosiaalisten vaikutusten arviointia.





Kuvio 4.
Kiinnostus lisätä hankintoja yhteiskunnallista hyvää tuottavilta yrityksiltä.

Yhteisöt palveluiden tuottajina kunnissa

Kuntakyselyn toisessa osiossa keskityttiin palveluita tuottaviin yhteisöihin. Osion alussa vastaajia pyydettiin nimeämään **kylien tuotettaviksi sopivia palveluita**. Sopivia palveluita löytyi laajalti, kuten kuvio 5 havainnollistaa. Vastauksissa korostuivat kotiin vietävien palveluiden erilaiset muodot, kuten ikäihmisten ja vajaakuntoisten kotona asumisen tukeminen, kodinhoito ja lapsiperheiden arjessa auttaminen. Asiointi- ja kuljetuspalvelut, siivous-, kiinteistönhuolto- ja talonmiespalvelut sekä yleisesti vanhuspalvelut mainittiin vastauksissa toistuvasti. Vastaavasti vapaa-aikaan, liikuntaan ja virkistäytymiseen liittyviä palvelumuotoja tuotiin esiin useissa vastauksissa. Kuten eräs vastaaja totesi, tässäkin asiassa ”*vain mielikuviutus on rajana*”. Ääripäät näkemyksissä ovat siten kaukana toisistaan, kun toisen vastaajan mielestä ”*Kylät kylänä eivät voi tuottaa juurikaan mitään. Tarvitaan yrittäjiä kylille.*”

Sopivia palveluja luetellessaan vastaajat toivat esiin myös muita asiaan liittyviä näkemyksiään, erityisesti toiminnan jatkuvuuden tärkeyttä korostettiin. Joissakin vastauksissa todettiin, että kylien tuotettaviksi soveltuvat parhaiten yhteisöllisyyttä vahvistavat palvelut, jotka eivät vaadi erityisosaamista ja joiden sisältöä ei ole tiukasti säännelty. Ehdotetuissa palvelumuodoissa painoutuivat kylien vakituksille asukkaille tarjottavat palvelut, mutta vastauksissa huomioitiin myös muun muassa vapaa-ajan asumiseen liittyvät mahdollisuudet. Toisaalta muutama vastaaja korosti näkemyksissään perinteisten yrittämisen tapojen ensisijaisuutta yhteisöllisempään yrittämiseen verrattuna.

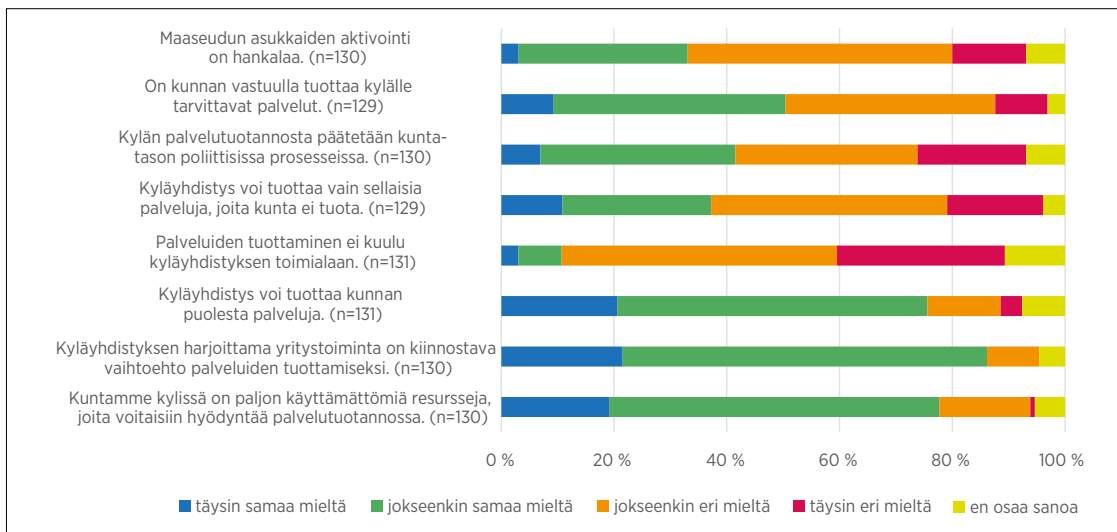


pyrkimyksestä vahvistaa yhteisöllisyyttä. Vastaaajat, joiden mielestä kylät ovat melko merkityksettä kumppaneita kunnille (13 %), huomaattivat kylien rajallisista mahdollisuuksista tuottaa korkeaa osaamista, resursseja sitovia ja jatkuvuutta edellyttäviä palveluita taloudellisesti kannattavalla tavalla.

Useimmat vastaajat (vähintään 75 %, ks. kuvio 6) ovat täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että

- kylissä voisi olla tarjolla paljon resursseja palvelutuotantoa varten
- palvelutuotanto sopisi kyläyhdistysten toimialaan
- kyläyhdistykset voisivat tuottaa palveluita yritystoiminnan muodossa ja
- kyläyhdistysten palvelutuotanto voisi korvata tai täydentää kunnan palvelutuotantoa.

Näkemyserojakin vastaajien joukosta löytyy. Puolet vastaajista on sitä mieltä, että on kuntien vastuulla tuottaa kylälle tarvittavat palvelut. Harvempi vastaaja (37 %) sen sijaan rajaisi kyläyhdistyksen palvelutuotannon vain niihin palveluihin, joita kunta ei tuota. Puolet vastaajista ei koe, että kylän palvelutuotannosta päätettäisiin kuntatason poliittisissa prosesseissa. Noin 60 prosenttia vastaajista ei pidä maaseudun asukkaiden aktivointia hankalana.



Kuvio 6. Näkemyksiä kylien palvelutuotannosta.



Yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yrittäjyys maaseudulla

Kyselyn viimeisessä osiossa tarkasteltiin maaseudun yhteisölähtöistä yhteiskunnallista yrittäjyyttä. Kyselyssä käsite määriteltiin seuraavasti:

*”Yhteisölähtöisellä yhteiskunnallisella yrittäjyydellä tarkoitetaan tässä kyselyssä maaseudun asukkaiden yhdessä toteuttamaa palvelu-
mintaa, jonka mahdollinen liikevoitto käytetään yhteisön hyväksi.”*

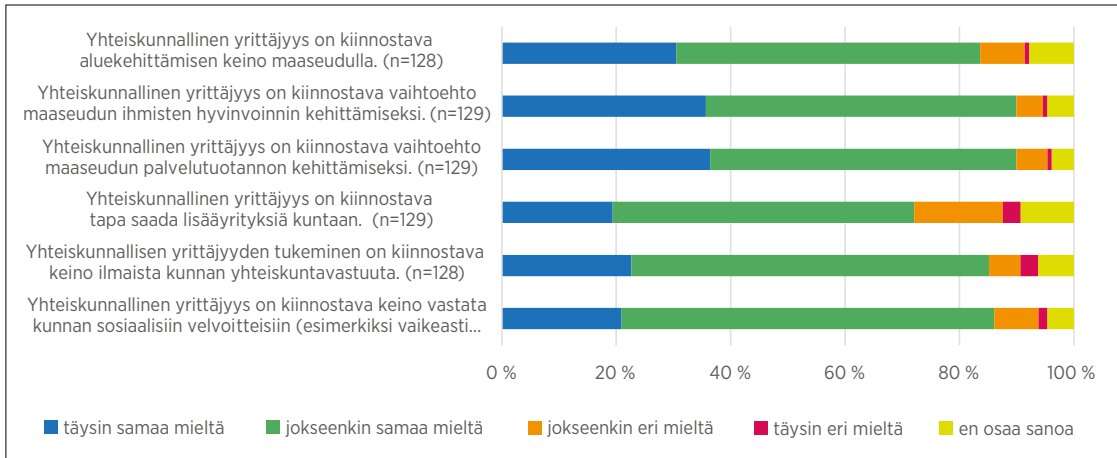
Useimpien kyselyyn vastanneiden kuntatoimijoiden (81 %) mielestä kylien pitäisi ottaa enemmän **vastuuta kylän asukkaiden hyvinvoinnista**. Kylien koetaan tuntevan asukkaidensa tarpeet sekä kykenevän joustavaan ja helposti organisoitavaan toimintaan. Kylien toiminnan arvioidaan olevan asukkaiden näkökulmasta turvallista, tuttua ja yhteisöllisyyttä vahvistavaa. Toisaalta kuntien resurssien rajallisuus siirtää vastuuta kylien suuntaan. Vastauksissa tuotiin esiin myös ajatuksia siitä, että viime kädessä vastuu hyvinvoinnista on asukkailla itsellään.

Yhteiskunnallinen yrittäjyys saa vastaajien joukossa laajaa kannatusta kiinnostavana vaihtoehtona, kun pyritään kehittämään esimerkiksi maaseudun palvelutuotantoa ja asukkaiden hyvinvointia (ks. kuvio 7). Lisäksi yhteiskunnallinen yrittäjyys kiinnostaa vastaajia muun muassa kuntien yhteiskuntavastuun ilmaisemisen ja sosiaalisten velvoitteiden täyttämisen keinona.

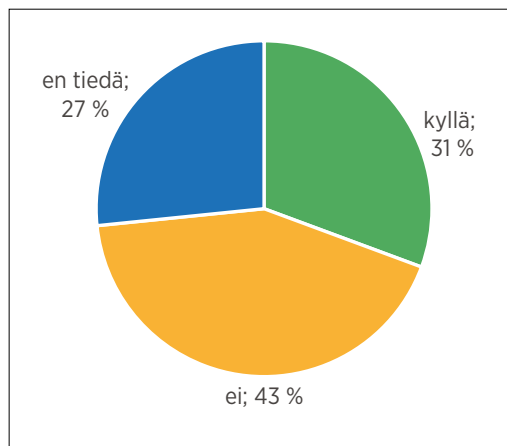
Aiempien kysymysten yhteydessä selvisi, että vastaajien joukossa on epä-tietoisuutta siitä, onko heidän kunnassaan yhteiskunnallisia yrityksiä. Tilanne on samankaltainen **yhteisölähtöisten yhteiskunnallisten yritysten ole-
massaolon** osalta, sillä puolet vastaajista ei tunne kuntansa tilannetta tältä osin. Vastaajista 14 prosenttia ilmoitti, että heidän kunnassaan on tällaista toimintaa. Näiden yritysten ja kunnan välinen yhteistyö on vastaajien mukaan pääsääntöisesti hyvällä tasolla.

Noin kolmannes vastaajista edustaa kuntaa, joka on pyrkinyt **edistämään yhteisölähtöistä yhteiskunnallista yrittäjyyttä**. Monissa kunnissa tällaiseen edistämistyöhön ei ole kuitenkaan ryhdytty (ks. kuvio 8). Edistämistyötä on tehty muun muassa koordinoimalla toimintaa, kannustamalla toimijoita sekä käynnistämällä yrityksiä ja hankkeita. Kunnista voi löytyä monia syitä siihen, miksi edistämiseen ei ole ryhdytty: aiemmat pyrkimykset ovat saattaneet





Kuvio 7. Yhteiskunnallisen yrittäjyyden kiinnostavuus maaseudun ja kunnan kehittämisessä.



Kuvio 8. Yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrittäjyyden edistäminen kunnissa.

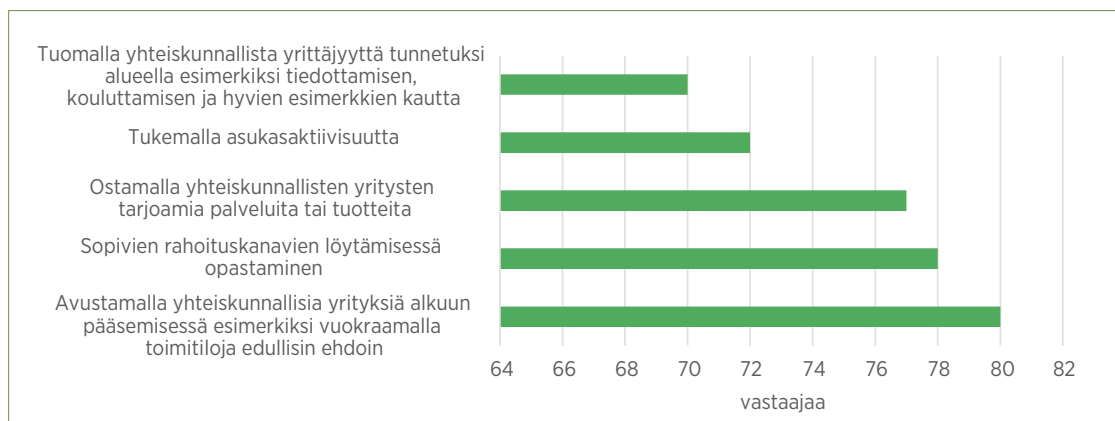
tuottaa pettymyksen, kylien tukeminen toteutetaan toisella tavalla tai tukemisen tarvetta ei ole välttämättä tullut ajatelleeksi.

Yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrittäjyyden **toimivimmiksi edistämiskeinoiksi** vastaajat nostivat sellaisia keinoja, joiden toteuttaminen ei lisää kuntien taloudellista rasitusta merkittävästi. Toimivimmaksi keinoksi mainittiin useimmin yritysten alkuun pääsemisessä avustaminen. Myös opastus rahoituksen löytämiseksi, yrityksen tuotteiden ostaminen, asukasaktiivisuuden

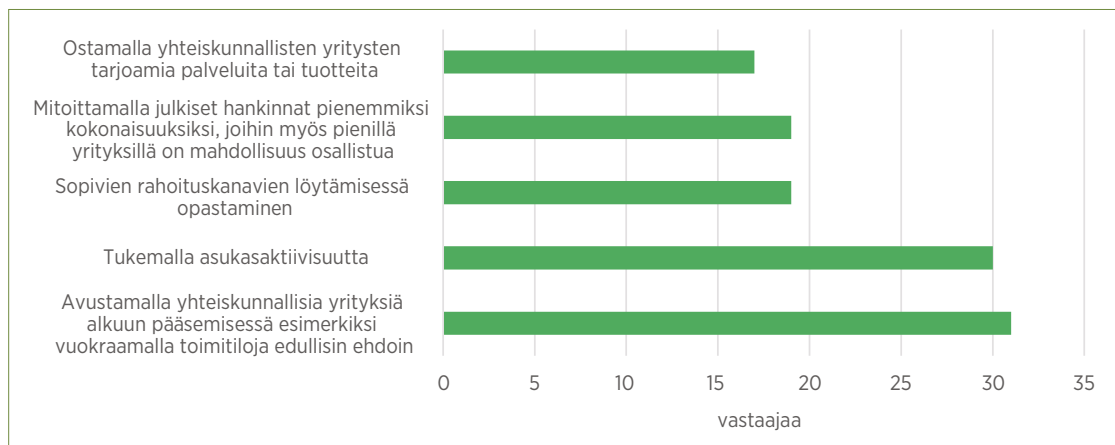


tukeminen ja ilmiön tunnettuuden lisääminen ovat vastaajien mielestä toimivia tapoja edistää tällaista toimintaa (ks. kuvio 9).

Kunnissa toteutetut edistämiskeinot yhteisölähtöiseen yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen liittyen vastaavat kuntatoimijoiden näkemyksiä keinojen toivuudesta (ks. kuvio 10). Poikkeuksen muodostaa ilmiön tunnettuuden lisääminen, joka vastausten perusteella katsotaan toimivaksi edistämiskeinoksi, mutta jota kuitenkin hyödynnetään vain vähäisesti.



Kuvio 9. Toimivimmat keinot yhteiskunnallisen yrittäjyyden edistämiseksi.



Kuvio 10. Käytetyimmät keinot yhteiskunnallisen yrittäjyyden edistämiseksi.



Kyselyyn osallistuneet kuntatoimijat arvioivat myös keinoja, joilla yhteiskunnallista yrittäjyyttä voitaisiin **edistää Suomessa** yleisemmin. Parhaimmaksi keinoksi nousi paikallisten toimijoiden aktivointi yhteiskunnallisten yritysten perustamiseksi. Myös kansallisten rahoituskanavien kehittäminen, verohelpotusten myöntäminen sekä yhteiskunnallisten yritysten lainsäädännöllisen aseman vahvistaminen keräsivät useita mainintoja.

Tärkeimmät nostot ja havainnot

- Yhteiskunnallisen yrityksen käsite on tuttu useimmille vastaajista, mutta tästä huolimatta se saa huomattavan erilaisia sisältöjä vastaajasta riippuen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yhteiskunnallisten yritysten tukemiseksi tarvitaan enemmän tietämystä siitä, mitä yhteiskunnallinen yrittäjyys on ja millaisia mahdollisuuksia sillä voisi erityisesti maaseudun palvelutuotannossa olla.

”Tieto/taitopohja eri kunnissa on hyvin kirjavaa. Systemaattista pitkälle vietyä suunnittelua ei ole ainakaan omassa seutukunnassani toteutettu kuin jonkin asteisen keskustelun muodossa.”

- Monissa vastauksissa korostettiin myös hyvien esimerkkien merkitystä, mikä voisi kannustaa kuntia toteuttamaan enemmän edistämistoimia. Tunnettuuden lisäämiseksi ja kuntien kannustamiseksi onkin olennaista esitellä käytännössä hyväksi havaittuja toimintatapoja kuten myös onnistuneita ratkaisuja toiminnassa ilmenneisiin ongelma-kohtiin.

”Aiheesta infoaminen. Siitä alkaen, mitä kunta voisi ja miten tehdä asian edistämiseksi? Hyvistä esimerkistä, käytännöistä tiedottaminen.”

- Kuntien näkökulmasta maaseudun yhteisöt voivat tuottaa lukuisia erilaisia palveluita: useat vastaajat kokevat, että kylistä löytyisi resursseja palvelutuotantoon, palveluiden tuottaminen sopii kyläyhdistysten toimintaan ja kyläyhdistykset voisivat harjoittaa yritystoimintaa palveluiden tuottamiseksi, myös kunnan puolesta.



² Kursiivilla kirjoitetut ovat lainauksia kuntakyselyn avoimista vastauksista.

”Asukkaiden toteuttamia palveluita voivat olla esimerkiksi ” kotiin vietävät muut kuin sairaanhoidolliset palvelut, kuten siivouspalvelut, ateriapalvelut tai asiointipalvelut ” eri asukasryhmille suunnatut palvelut, kuten ikääntyneiden kahvilatoiminta, lasten iltapäiväkerhot tai liikuntapalvelut ” arjen sujuvuutta helpottavat palvelut, kuten kauppa- tai kioskitoiminta, sivukirjaston ylläpito tai kuljetuspalvelut ” muut palvelut, kuten majoitus- tai leiritoiminta, erilaisten harrastuspalveluiden tarjoaminen tai vastaava.”

- Suuri osa vastaajista kannattaa kylien vastuun kasvattamista, sillä asukkaidensa lähiyhteisönä kylissä tunnetaan asukkaiden palvelutarpeet ja palvelut ovat asukkaiden saavutettavissa. Samalla kunta voi kohdistaa niukkoja resurssejaan muihin kohteisiin ja toisaalta kylissä palveluita tuottavat kohottavat omaa hyvinvointiaan osallistuessaan merkitykselliseen työhön.

” – yhteisöllisyys on voimavara, jota tulisi edistää ja johon tulisi kannustaa. Ikääntyvä väestö ja maaseutukuntien kapenevat resurssit vievät kehitystä suuntaan, jossa asukkaiden (myös kylien) on otettava aiempaa suurempi vastuu omasta hyvinvoinnistaan esim. harrastus- ja liikuntapalveluiden toteuttamisessa.”

- Lähes kolmannes vastaajista kertoi kuntansa pyrkineen edistämään yhteisölähtöistä yhteiskunnallista yrittäjyyttä alueellaan, mutta yli 40 %:ssa kunnista tällaista edistämistyötä ei ole tehty. Lisäksi moni vastaaja oli epä-tietoinen mahdollisista edistämistoimista.
- Vastaajat mainitsivat toimivimmiksi edistämiskeinoiksi useimmin toimia, jotka liittyvät tiedon jakamiseen ja muuhun tukeen tavalla, joka ei edellytä kunnalta merkittäviä taloudellisia lisäpanostuksia. Moni vastaaja mainitsi, että tällainen toimintamalli ei ole edes noussut käsiteltävien vaihtoehtojen joukkoon eli yhteiskunnallista yritystä ei välttämättä ole osattu ajatella vaihtoehtona.

”Ei ole ollut osaamista, tietoa mahdollisuuksista, ei malleja miten toimia. Ei ole kukaan ’ottanut asiakseen’.”



Kunnat ovat luonnollisesti erilaisia, myös yhteiskunnallisen yrittäjyyden edistämisen näkökulmasta. Tulokset osoittavat, että kaikille kunnille on löydettävissä sopivat keinot, jotka kannustaisivat kuntia laajentamaan edistämisen eteen tekemäänsä työtä. Lisäksi jokainen kunta voi tunnistaa sille sopivimmat tavat toteuttaa edistämistyötä. Tärkeä tuloksista kumpuava huomio kuitenkin on, että kuntatoimijoiden pääsääntöisesti myönteinen suhtautuminen yhteisöllähtöiseen yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen luo otollisen lähtökohdan tällaisen toiminnan yleistymiselle.

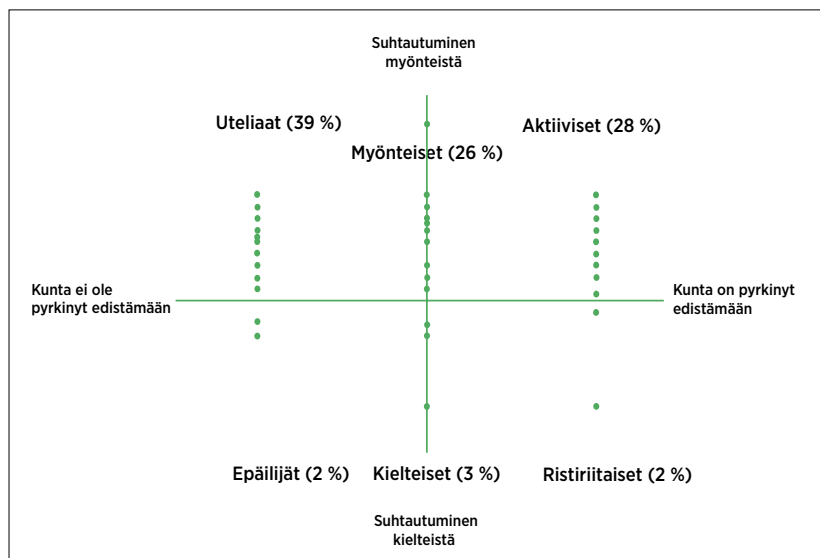


EPÄILIJÄ, RISTIRIITAISESTI SUHTAUTUVA, UTELIAS VAI AKTIIVINEN? TUNNISTA KUNTATYYPPI

Kuntakysely antoi viitteitä siitä, että kunnat suhtautuvat hieman eri tavoin yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen. Erojen esiin nostamiseksi tarkastelimme kuntatoimijoiden suhtautumista kahden ulottuvuuden kautta:

- millainen on vastaajien suhtautuminen yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen ja
- missä määrin heidän kunnissaan on edistetty yhteisölähtöistä yhteiskunnallista yrittäjyyttä.

Tarkastelu ei perustu tilastollisiin merkitsevyyksiin vaan heijastaa enemmänkin vastaajien näkemyksiä kuntansa suhtautumisesta yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen ja sen edistämiseen. Näiden ulottuvuuksien tarkastelu antoi meille eväitä tunnistaa kuntatoimijoista neljä erilaista tyyppiä: aktiiviset, uteliaat, epäilijät ja ristiriitaisesti suhtautuvat (ks. kuvio 11).



Kuvio 11. Kuntatyypit



Kuntavastaajien suhtautuminen yhteiskunnallisen yrittäjyyden edistämiseen on pääsääntöisesti myönteistä, jossa esiin nousevat yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen uteliaasti suhtautuvat sekä aktiivisesti sitä jo edistävät vastaajat. Vaikka suurin osa vastaajista suhtautuu myönteisesti yhteiskunnallisen yrittäjyyden edistämiseen, ei sitä ole useimmissa kunnissa vielä edistetty kovin voimakkaasti. Toisenlaistakin näkemystä aineistosta toki löytyy: noin 3 % vastaajista suhtautui toimintaan kielteisesti, joka nosti esiin vastaajien epäileviä ja ristiriitaisia kannanottoja.

Aktiiviset (28 %) suhtautuvat yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen myönteisesti ja he ovat myös edistäneet yhteisölähtöisten yhteiskunnallisten yritysten toimintaa. Toimintamallin mahdollisuudet ovat aktiivisille tuttuja, mutta he ovat tunnistanee myös toiminnan haasteet. Aktiiviset kunnat voisivat vahvistaa edistämistyötään, kun tällaisen toiminnan tarve entisestään kasvaa. Lisäksi edistämistyöhön voisi kannustaa varmuus siitä, että toiminnan myötä olisi mahdollista saavuttaa kunnan tavoittelemat tulokset. Tarvittavien resurssien turvaaminen sekä yhteistyö eri toimijoiden kanssa voisivat kannustaa kuntia edistämistyöhön.

”Myönteinen, sopii hyvin tähän päivään. Monesti raa`at talouden vaatimukset eivät mahdollista esim. maaseudun yhteisöllistä kehittämistä.”

”Aktiivin aloitteellisuus, kaupunki lähtisi mielellään mukaan.”

Aktiivisten mielestä toimivimpiin edistämiskeinoihin kuuluvat muun muassa

- yhteiskunnallisten yritysten verkostoitumisessa avustaminen
- yhteistyön tekeminen esimerkiksi vaikutusten arvioinnissa sekä
- innovatiivisten ideoiden taloudellinen tukeminen.

Uteliaat (39 %) ovat toimintamalliin myönteisesti suhtautuvia toimijoita, joiden kunnassa ei ole kuitenkaan edistetty merkittävästi yhteisölähtöistä yhteiskunnallista yrittäjyyttä. Monille uteliaille yhteiskunnallinen yrittäjyys ei ole erityisen tuttu ilmiö ja osittain edistämistyön vähäisyys johtuu juuri siitä, ettei asia yksinkertaisesti ole noussut käsiteltävien mahdollisuuksien joukkoon. Näin ollen tästä toimintamahdollisuudesta olisi tarpeen tarjota lisää tietoa kuntatoimijoille. Edistämistoimiin kannustaisi erityisesti ulkopuolinen tuki, joka vahvistaisi kunnan resursseja, kyläyhdistysten mahdollisuuksia ja perustettavien yritysten rahoitusta.



”Ja ilmeisesti asia on uusi eikä ole ajateltu vakavasti tämän muotoista vaihtoehtoa kunnan palveluiden korvaajana/lisänä.”

”Hanketoiminta, koska kunnalla ei ole omia resursseja asiaan”

Utelioiden mukaan toimivimpia edistämiskeinoja ovat muun muassa

- paikallisten vaikutusten painottaminen julkisissa hankinnoissa
- yhteiskunnallisten yritysten hyödyntäminen sosiaalisten velvoitteiden täyttämässä sekä
- kunnan yhdyshenkilön nimittäminen.

Myönteisesti yhteiskunnallisen yrittäjyyden edistämiseen suhtautuvien mukaan toimivimpia keinoja ovat myös

- hankkeet ja kokeilut uusien yhteistyömallien ja palvelutuotannon tapojen löytämiseksi sekä uusien yrityksen käynnistämiseksi
- yhteiskunnallisten yritysten hyödyntäminen kunnan elinvoiman vahvistamisessa
- yhteiskunnallisten yritysten tarjoamien tuotteiden käyttäminen
- julkisten hankintojen mitoittaminen pienemmiksi kokonaisuuksiksi
- julkisten hankintojen yhteiskunnallisten ja sosiaalisten vaikutusten painottaminen
- palveluiden tuottaminen yhteistyössä paikallisten yhteiskunnallisten yritysten kanssa sekä
- asukasaktiivisuuden tukeminen.

Epäilijät (2 %) suhtautuvat kielteisesti yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen kuten myös sen edistämiseen. Epäily kohdistuu etenkin siihen, pystyisivätkö yhteisölläiset yhteiskunnalliset yritykset itsenäisesti, oman osaamisensa ja resurssiansa turvin tuottamaan kunnassa tarvittavia palveluita. Kunta voisi kuitenkin edistää toimintamallia, jos kunnalle osoitetaan lisää resursseja ja jos yhteiskunnalliset yritykset pystyvät osoittamaan kykynsä tuottaa tarvittavia palveluita pitkäkestoisesti ja ilman kunnan huomattavaa tukea. Lisäksi edistämistöimiin voisi kannustaa tuomalla julkisessa keskustelussa esiin toimintamallin mahdollisuuksia ja käytännössä osoitettuja tuloksia.

”Kunnan voimavarat eivät riitä muiden toimijoiden perässä vetämiseen. Kaikki kolmannen sektorin toimijat tulisi saada aktivoitumaan omatoimisesti.”



Epäilijöiden mukaan toimivimpia edistämiskeinoja ovat muun muassa

- verkostoituminen asiantuntijoiden kanssa
- julkisten hankintojen paikallisten vaikutusten painottaminen sekä
- markkinakeskustelun käyminen tärkeimpien sidosryhmien kanssa (ml. maaseudun asukkaat).

Lisäksi aktiiviset, uteliaat ja epäilijät lukevat toimivimpien edistämiskeinojen joukkoon

- yhteiskunnallisten yritysten alkuun pääsemisessä avustamisen
- rahoituksen löytämisessä opastamisen
- tuotteiden ostamisen ja
- ilmiön tunnettuuden lisäämisen.

Ristiriitaiset (2 %) suhtautuvat kielteisesti yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen, mutta ovat kuitenkin jossakin määrin edistäneet toimintaa. Mahdollisesti he pitävät toimintamallin periaatteista, mutta käytännössä havaitut vaikeudet ovat kääntäneet suhtautumisen kielteisempään suuntaan. Tätä tyyppiä edustavissa kunnissa on voitu edistää toimintaa, joka ei kuitenkaan ole tuottanut toivottuja tuloksia. Etenkin toiminnan tuloksellisuuden osoittaminen voisi kannustaa tällaisia kuntia edistämään jälleen tällaista toimintaa.

”Kokeiluja on ollut kunnassa aiemmin, mutta porukat on pieniä ja toiminta on hiipunut nopeasti.”

Ristiriitaisten näkemyksiä tuli kyselyssä esiin kovin rajallisesti, mutta heidän mielestään toimivimmat edistämiskeinot voisivat liittyä

- yhteiskunnallisten yritysten tuottamien tuotteiden ostamiseen
- julkisten hankintojen yhteiskunnallisten ja sosiaalisten vaikutusten painottamiseen sekä
- markkinakeskustelun käymisen sidosryhmien ja yrittäjien kanssa.



KUNNILLE KEINOJA YHTEISKUNNALLISEN YRITTÄJYYDEN TUKEMISEEN MAASEUDUN PALVELUTUOTANNOSSA: TOIMENPIDE-EHDOTUKSIA

Entä miten kunnat sitten voisivat tukea yhteiskunnallista yrittäjyyttä alueellaan? Kokosimme kirjallisuuden ja asiantuntijatyöpajojen perusteella keinoilistan kuntien tavoista tukea yhteiskunnallisia yrityksiä alueellaan. Listalle hyväksyttiin 59 ehdotusta. Ehdotukset jaoteltiin yhdeksän pääotsikon alle, joissa jokaisessa oli useampia alakohtia (lista keinoista on julkaisun liitteenä). Jokainen alaotsikko loi kunnalle tietynlaisen suuntaa-antavan roolin osana yhteiskunnallisen yrittäjyyden tukemista:

- kunnan avustava toiminta: kunta yhteiskunnallista yrittäjyyttä mahdollistavana toimijana
- palvelutuotanto: kunta yhteiskunnallista yrittäjyyttä hyödyntävänä toimijana
- verkostoituminen ja yhteistyö: kunta yhteiskunnallisten yritysten verkostoitumista tukevana toimijana
- rahoitus: kunta yhteiskunnallisia yrityksiä tukevana toimijana
- julkiset hankinnat: kunta yhteiskunnallisia yrityksiä aktivoivana toimijana
- tiedottaminen ja opastus: kunta yhteiskunnallisia yrityksiä opastavana toimijana
- hankkeet ja kokeilut: kunta yritys- ja palvelutoimintaa innovoivana toimijana
- osana kunnan omaa toimintaa: kunta yrityksiä ja paikallisyhteisöjä kannustavana toimijana sekä
- osana kunnan ja kylien vuorovaikutusta: kunta yrityksiä ja paikallisyhteisöjä osallistavana toimijana.

Keinolista esiteltiin maakunnallisissa työpajoissa maaseudun toimijoille, jotka arvioivat keinoja niiden toteutettavuuden ja vaikuttavuuden näkökulmista. Keinojen arvioinnissa hyödynnettiin priorisointiseulaa, jossa esitetyt ehdotukset on arvetettu ja järjestetty niiden vaikuttavuuden ja toteutettavuuden mukaan. Keinoista valittiin tarkasteluun ne, jotka oli mainittu vähintään kahteen



<p>1. VAIKUTTAVUUS SUURI – TOTEUTETTAVUUS HELPPO</p> <p>Kunnalla opastava rooli:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Nimittämällä kuntaan yhteiskunnallisen yrittäjyyden yhdyshenkilö yhteydenottojen ja kyselyiden helpottamiseksi (2) ■ Hyödyntämällä yhteiskunnallisia yrityksiä kunnan sosiaalisten velvoitteiden täyttämässä (esim. vaikeasti työllistettävien tukemisessa) (2) ■ Sopivien rahoituskanavien löytämisessä opastaminen (verkostoituminen yli kuntarajojen) (2) ■ Käymällä markkinakeskustelua hankinnoista yhteiskunnallisten yrittäjien kanssa (2) ■ Opastamalla tai kouluttamalla välittäjäorganisaatioita (esim. yritysneuvonta) yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä (2) ■ Kouluttamalla ja opastamalla kuntien päättäjiä yhteiskunnallisista yrityksistä (2). 	<p>2. VAIKUTTAVUUS KESKISUURI – TOTEUTETTAVUUS KESKINKERTAINEN</p> <p>Kunnalla y-yrityksiä täydentävä rooli:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Hyödyntämällä yhteiskunnallisia yrityksiä kunnan sosiaalisten velvoitteiden täyttämässä (esim. vaikeasti työllistettävien tukemisessa) (2) ■ Tuottamalla palveluita yhteistyössä paikallisten yhteiskunnallisten yritysten kanssa (2) ■ Mitoittamalla julkiset hankinnat pienemmiksi kokonaisuuksiksi, joihin myös pienillä yrityksillä on mahdollisuus osallistua (2) ■ Erottamalla (paikallisista) palvelukokonaisuuksista osia kyläyhdistysten/kyläyrytysten tuotettavaksi, ”tuottamattomien” palveluiden palastelu (2) ■ Hankkeet ja kokeilut uusien yhteiskunnallisten yritysten alkuun saattamiseksi (3) ■ Kannustamalla yhteisöjä osallistumaan (lähi)palveluiden tuottamiseen yhdessä kunnan kanssa, avaamalla palvelutuotannon markkinoita (2). 	<p>3. VAIKUTTAVUUS SUURI – TOTEUTETTAVUUS VAIKEA</p> <p>Kunnalla tukeva ja innovoiva rooli:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Etsimällä aktiivisesti uusia tapoja kylien tarpeisiin vastaamiseksi ja etsimällä niihin ratkaisuehdotuksia (2).
<p>4. VAIKUTTAVUUS KESKISUURI – TOTEUTETTAVUUS HELPPO</p> <p>Kunnalla mahdollistava rooli:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Opastamalla yhteiskunnallisia yrityksiä julkisiin tarjouskilpailuihin ja hankintapyyntöihin vastaamiseksi (2) 	<p>5. VAIKUTTAVUUS KESKISUURI – TOTEUTETTAVUUS KESKINKERTAINEN</p> <p>Kunnalla aktivoiva rooli:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Painottamalla julkisissa hankinnoissa niiden paikallisia vaikutuksia (2) ■ Hankkeet ja kokeilut uusien palvelutuotannon tapojen löytämiseksi (2) 	<p>6. VAIKUTTAVUUS KESKISUURI – TOTEUTETTAVUUS VAIKEA</p> <p>Kunnalla aktivoiva rooli:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Käyttämällä yhteiskunnallisten yritysten tarjoamia palveluita tai tuotteita (2) ■ Painottamalla julkisissa hankinnoissa niiden yhteiskunnallisia tai sosiaalisia vaikutuksia (3)
<p>7. VAIKUTTAVUUS PIENI – TOTEUTETTAVUUS HELPPO</p> <p>Kunnalla mahdollistava rooli:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Tuomalla yhteiskunnallista yrittäjyyttä tunnetuksi alueella esimerkiksi tiedottamisen, kouluttamisen ja hyvien esimerkkien kautta (2) ■ Tukemalla asukasaktiivisuutta (2) 	<p>8. VAIKUTTAVUUS KESKISUURI – TOTEUTETTAVUUS KESKINKERTAINEN</p> <p>Kunnalla tiedottava ja opastava rooli:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Tuomalla yhteiskunnallista yrittäjyyttä tunnetuksi alueella esimerkiksi tiedottamisen, kouluttamisen ja hyvien esimerkkien kautta (2) ■ Tukemalla asukasaktiivisuutta (2) 	<p>9. VAIKUTTAVUUS PIENI – TOTEUTETTAVUUS VAIKEA</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Hajanaisia mainintoja, jotka liittyvät yhteiskunnallisten yritysten alkuun pääsemisessä auttamiseen, kunnallishallinnon sektorirajat ylittävään yhteistyöhön, kylien suunnitelmallisuuteen kannustamiseen, julkisten hankintojen palasteluun sekä paikallisen osaamisen ja verkostojen hyödyntämiseen osana yhteiskunnallisten yritysten kehittämistä.

Toteuttavuus: helppo – keskinkertainen – vaikea

Kuvio 12. Keinojen sijoittuminen priorisointiseulaan.

tai useampaan kertaan eri työpajoissa (kuvio 12). Mainintakertojen lukumäärä on suluissa keinojen perässä.

Eniten mainintoja keräsivät ruudukot 1 ja 2, joihin molempiin listautui kuusi keino. Keinoista yksi on mainittu molemmissa. Nämä vaikuttaviksi ja toteutukseltaan helpoksi tai melko helpoksi listatut keinot painottavat kuntien roolia opastajana ja paikallisyhteisöjä aktivoivana toimijana. Keinot liittyvät sosiaalisten velvoitteiden täyttämiseen, rahoitukseen, julkisiin hankintoihin, tiedottamiseen ja opastukseen sekä hankkeisiin ja kokeiluihin.

Priorisointiseulan logiikan mukaan ruudukko 3 sisältää eniten potentiaalia jatkokehityksen kannalta yhteiskunnallisen yrittäjyyden kehittämiseksi kunnissa. Mielenkiintoista on, että maakunnallisissa työpajoissa ainoastaan yksi keino, asukkaiden tarpeisiin vastaamisen uudet tavat, mainittiin tässä kohden useammin kuin kerran. Tulos on looginen: asukkaiden tarpeisiin vastaamisen uudet tavat ovat epäilemättä ainoa tapa luoda uudenlaista palvelutuotantoa, sillä yhteisöjen omaehtoisen palvelutuotannon täytyy olla asukkaista itsestään lähtevää, jotta toiminta on myös kestävä. Kylien tarpeiden huomioiminen ja niihin vastaaminen auttaa myös huomaamaan mahdollisen palvelutuotannon mahdollisuudet ja markkina-arat. Muut tilaisuuksissa mainitut keinot liittyvät keinolistan osalta rahoitukseen (kunnan osarahoitus, start up -tukien myöntäminen sekä asukkaiden yritysosaamisen lisääminen ja tukeminen koulutuksen kautta) sekä hankkeisiin ja kokeiluihin (hankkeisiin ja kokeiluihin osallistuminen, paikallisten toimijoiden aktivointi ja tarpeisiin vastaaminen).

Näyttää siltä, että kunnan rooli seuraa toteutettavuuden vaikeusastetta: vaikuttavuudeltaan suuret ja toteutettavuudeltaan helpot keinot tuovat esiin kuntaa opastajana ja tiedon välittäjänä. Siitä kunnan rooli kasvaa vähitellen yhteiskunnallisia yrityksiä täydentäväksi, sitten toimintaa tukevaksi ja viimeksi uutta innovoivaksi toimijaksi. Lisäksi tulokset kuvastavat hyvin yhteiskunnallisen yrittäjyyden nykytilaa Suomessa: yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yrittäjyys on vielä uusi ja kasvava yrittäjyyden ala, jossa kuntakyselynkin mukaan tämänhetkiset kehittämisen tarpeet liittyvät yhteiskunnallisten yritysten hyötyjen esiintuomiseen, toimintamallin tunnettuuden edistämiseen ja hyvien esimerkkien esiintuomiseen.

Kun tarkasteluun otetaan kaikki seulaan valikoidut keinot, sieltä erottuu neljä useimmiten mainittua:

- Hyödyntämällä yhteiskunnallisia yrityksiä kunnan sosiaalisten velvoitteiden täyttämässä (esim. vaikeasti työllistettävien tukemisessa) (4)



- Kannustamalla yhteisöjä osallistumaan (lähi)palveluiden tuottamiseen yhdessä kunnan kanssa, avaamalla palvelutuotannon markkinoita (4)
- Hankkeet ja kokeilut uusien yhteiskunnallisten yritysten alkuun saattamiseksi (3)
- Painottamalla julkisissa hankinnoissa niiden yhteiskunnallisia tai sosiaalisia vaikutuksia (3).

Hankkeen tulosten perusteella näyttää siltä, että **kuntatoimijat** keskittyvät yhteiskunnallisen yrittäjyyden edistämiseen ensisijaisesti **resursseihin**: edullisten toimitilojen tarjoamiseen, sopivien rahoituskanavien etsimiseen sekä yhteiskunnallisten yritysten tarjoamien palveluiden tai tuotteiden ostamiseen. **Maaseututoimijoiden** valinnat sopivimmista keinoista puolestaan painottavat **kumppanuutta**, paikallisen aktiivisuuden tukemista sekä julkisten hankintojen merkitystä. Molempia ryhmiä yhdistää tarve saada tietoa ja opastusta yhteiskunnallisiin yrityksiin liittyen sekä tarve nostaa esiin hyviä esimerkkejä yhteiskunnallisen yritysten hyödyntämisestä osana maaseudun palvelutuotantoa.



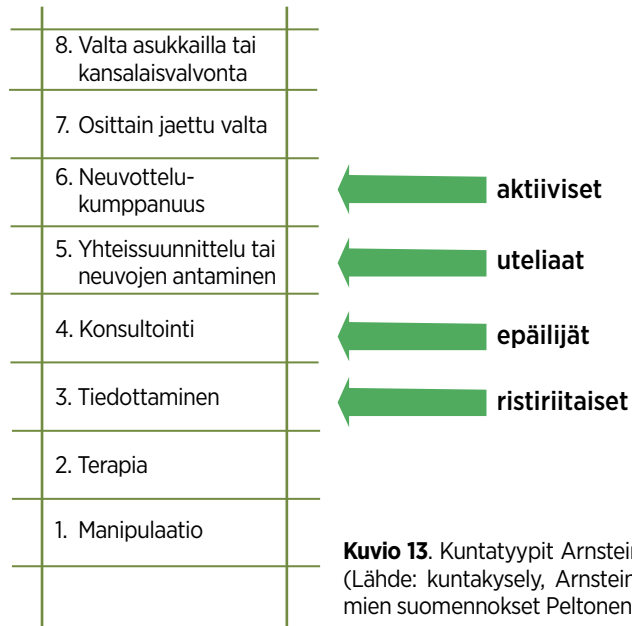
YHTEISKUNNALLISEN YRITTÄJYYDEN TUKEKSI AVAINSA: KUMPPANUUS

Uudet tavat kylän tarpeisiin vastaamiseksi edellyttää kunnan ja kylän vuorovaikutusta, jossa yhteisöllä olevien yhteiskunnallisen yrittäjyyden kehittämisen näkökulmasta yhteiseksi nimittäjäksi nousee yhteistyö ja kumppanuus. Kunnan ja paikallisyhteisöjen, kuten kolmannen sektorin, kumppanuutta on tutkittu ja kehitetty verrattain paljon (ks. esim. Pihlaja 2010; Maijanen & Haikara 2014; Aula, Laajala & Pihlaja 2017: 517–536.) Kunnan ja paikallisyhteisön kumppanuus muodostuu useiden erilaisten tekijöiden ympärille, jotka vaikuttavat kumppanuuden muodostumiseen ja sisältöön: jokaisen kunnan ja paikallisyhteisön suhde on omanlaisensa.

Aineistomme antaa mielenkiintoisen mahdollisuuden tarkastella kuntien suhtautumista yhteiskunnallisten yritysten tukemiseen myös tästä näkökulmasta. Tässä tarkastelussa voidaan käyttää apuvälineenä Sherry Arnsteinin (1969, kuvio alla) klassista osallisuuden jaottelua, jossa osallisuus kasvaa tika- puilla ylöspäin kiipeämisen mukaan kohti kumppanuutta. Kaksi alinta puola- puuta tikkaissa kuvaavat tilaa, jossa asukkaat otetaan mukaan toimintaan ilman mahdollisuutta oikeasti osallistua suunnitteluun. Kolme seuraavaa kuvaavat asukkaiden neuvoo-antavaa roolia ja mahdollisuutta tulla kuulluksi. Heillä ei kuitenkaan ole varmuutta siitä, että heidän mielipiteitään kuunnellaan. Kolme ylintä puolapuuta kuvaavat tilaa, jossa asukkailla on todellista päätösvaltaa päätöksenteossa. Samoin myös edellä kehitellyt kuntatyytit voidaan sijoittaa tika- puiden eri tasoille sen perusteella, millaisia keinoja niissä pidetään toimivimpi- na tapoina edistää yhteisöllä olevien yhteiskunnallista yrittäjyyttä kunnissa.

Ristiriitaisissa ja epäilijöiksi kuvattavissa kunnissa yhteiskunnallisen yrittäjyyden keskustelu on vasta alussa. Tämän vuoksi on johdonmukaista, että tässä vaiheessa niissä lähinnä selvitetään yhteiskunnallisen yrittäjyyden mahdollisuuksia sekä etsitään yhteistyön mahdollisuuksia esimerkiksi kunnan hankintoihin liittyen. **Uteliaat** kunnat puolestaan ovat edenneet tutustumis- vaiheesta toimintaan ja saattavat esimerkiksi pyrkiä toteuttamaan hankintansa siten, että ne samalla tukisivat yhteiskunnallisten yritysten toimintaa. Tämä tarkoittaa samalla myös uudenlaista keskustelua ja suunnittelua toimijoi- den kanssa. **Aktiivisissa** kunnissa yhteiskunnallisten yritysten toiminta on jo käynnistynyt tai hyvin pitkälle edistynyt, joten niissä keskitytään ehkä jo enemmän vaikutusten arviointiin sekä toiminnan kehittämiseen.





Arnsteinin tikapuut ja kuntien asettuminen puolapuulle nostaa esiin erilaisia syveneviä osallisuuden ja vuorovaikutuksen muotoja yhteistyöstä ja verkostoitumisesta varsinaiseen kumppanuuteen asti. Yhteistyö voidaan nähdä epämuodollisena yhteistoimintana, jossa tavoitteet voivat olla vielä epäselviä. Verkosto puolestaan edellyttää syvempää luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta ja viestintää, ja kumppanuudessa on kyse selkeästi koordinoitusta toiminnasta yhteisen tavoitteen hyväksi. (Ks. esim. Maljanen & Haikara 2014: 10–16).

Epäilijöiden ja ristiriitaisesti suhtautuvien kuntien suhde yhteiskunnallisiin yrityksiin muistuttaa tässä vaiheessa enemmän yhteistyötä kuin kumppanuutta, mikä on täysin ymmärrettävää: yhteiskunnallinen yrittäjyys on vielä verrattain uusi asia kunnassa eikä sen hyödyntämisestä osana kunnan toimintaa ja palvelutuotantoa ole vielä kokemuksia. Kunnan rooli ei välttämättä ole vielä kovin aktiivinen, vaan ehkä ennemminkin tunnusteleva. Tässä vaiheessa yhteiskunnallisen yrittäjyyden tukemiseen saattaisivat soveltua erityisesti yhteistyötä ja yhteiskunnallisten yritysten syntyä edistävät keinot, kuten tiedottamiseen ja opastukseen, rahoitukseen sekä muuhun kunnan avustavaan toimintaan liittyvät toimenpiteet, jotka osaltaan mahdollistavat ja antavat resursseja toiminnan kehittymiselle:



Rahoitus (tukeva kunta)

- Sopivien rahoituskanavien löytämisessä opastaminen
- Kunnan osarahoitus
- Start up -tukien myöntäminen
- Innovatiivisten ideoiden taloudellinen tukeminen
- Rahoittamalla asukkaiden tai asukasyhteisöjen osallistumista koulutukseen, jonka tavoitteena on yritysosaamisen lisääminen ja tukeminen

Tiedottaminen ja opastus (opastava kunta)

- Tuomalla yhteiskunnallista yrittäjyyttä tunnetuksi alueella esimerkiksi tiedottamisen, kouluttamisen ja hyvien esimerkkien kautta
- Tukemalla asukasaktiivisuutta
- Opastamalla tai kouluttamalla välittäjäorganisaatioita (esim. yritysneuvonta) yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä
- Rohkaisemalla paikallisia kouluja ja oppilaitoksia ottamaan yhteiskunnallisen yrittäjyyden opetusta osaksi opetustarjontaa
- Kouluttamalla ja opastamalla kuntien päättäjiä yhteiskunnallisista yrityksistä
- Tuomalla aktiivisesti esiin, millä tavoin juuri meidän kuntamme voisi olla avuksi yhteiskunnallisen yrityksen perustamisessa tai kehittämisessä
- Tuomalla esiin yhteiskunnallisen yrittäjyyden vahvuuksia (osallisuuden tukeminen, hyvän tuottaminen, asukkaiden tarve tulla kuulluksi, arvolahtöisyys)
- Kunnille tulisi tarjota koulutusta yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä: mitä se on, miten voi hyödyttää kuntaa, miten sisällyttää hankintoihin

Kunnan avustava toiminta (mahdollistava kunta)

- Avustamalla yhteiskunnallisia yrityksiä alkuun pääsemisessä esimerkiksi vuokraamalla toimitiloja edullisin ehdoin
- Nimittämällä kuntaan yhteiskunnallisen yrittäjyyden yhdyshenkilö yhteydenottojen ja kyselyiden helpottamiseksi
- Perustamalla tiedonvaihtofoorumin yhteiskunnallisten yritysten tukemiseksi
- Perustamalla yhteiskunnallisten yritysten rekisteri kuntaan
- Hyödyntämällä yhteiskunnallisten yritysten osaamista ja tietopohjaa päätöksenteossa



Uteliaasti yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen suhtautuvat kunnat ovat syventäneet suhdettaan tiedottamisesta ja toiminnan resursoinnista kohti syvempää vuorovaikutusta, jossa myös kunnalla on aktiivinen rooli. Yhteistyö on syventynyt tai sillä on hyvät mahdollisuudet syventyä luottamukseen ja vastavuoroisuuteen perustuvaksi verkostoksi, jossa verkoston toimijat etsivät yhdessä keinoja vastata haasteisiin. Tässä vaiheessa yhteiskunnallisten yritysten tukemisesta kiinnostuneet kunnat saattaisivat hyötyä erityisesti verkostoitumisen ja yhteistyön syventämisestä, julkisten hankintojen painottamisesta sekä erilaisien hankkeiden ja kokeiluiden hyödyntämisestä etsittäessä uusia tapoja tukea palvelutuotantoa alueella.

Verkostoituminen ja yhteistyö (verkostoituva kunta)

- Yhteiskunnallisten yritysten verkostoitumisessa avustaminen
- Verkostoitumalla kansallisten toimijoiden kanssa yhteiskunnallisen yrittäjyyden tukemiseksi
- Verkostoitumalla asiantuntijatahojen kanssa yhteiskunnallisen yrittäjyyden tukemiseksi
- Tekemällä kunnallishallinnon sektorirajat ylittävää yhteistyötä yhteiskunnallisen yrittäjyyden tukemiseksi esimerkiksi yhteiskunnallisten vaikutusten arvioimisessa

Julkiset hankinnat (aktivoiva kunta)

- Painottamalla julkisissa hankinnoissa niiden yhteiskunnallisia tai sosiaalisia vaikutuksia
- Painottamalla julkisissa hankinnoissa niiden paikallisia vaikutuksia
- Mitoittamalla julkiset hankinnat pienemmiksi kokonaisuuksiksi, joihin myös pienillä yrityksillä on mahdollisuus osallistua
- Opastamalla yhteiskunnallisia yrityksiä julkisiin tarjouskilpailuihin ja hankintapyyntöihin vastaamiseksi
- Käymällä markkinakeskustelua hankinnan kohteena olevien tärkeimpien sidosryhmien kanssa (ml. maaseudun asukkaat)
- Käymällä markkinakeskustelua hankinnoista yhteiskunnallisten yrittäjien kanssa
- Erottamalla (paikallisista) palvelukokonaisuuksista osia kyläyhdistysten/kyläyritysten tuotettavaksi, ”tuottamattomien” palveluiden palastelu



Hankkeet ja kokeilut (innovoiva kunta)

- Hankkeet ja kokeilut uusien yhteistyö- ja kumppanuusmallien löytämiseksi
- Hankkeet ja kokeilut uusien palvelutuotannon tapojen löytämiseksi
- Hankkeet ja kokeilut uusien yhteiskunnallisten yritysten alkuun saattamiseksi
- Hankkeet ja kokeilut vaikutusten arvioinnissa auttamiseksi
- Etsimällä aktiivisesti uusia tapoja kylien tarpeisiin vastaamiseksi ja etsimällä niihin ratkaisuehdotuksia

Aktiiviset kunnat ovat jo vanhoja tuttuja yhteiskunnallisten yritysten kanssa: yhteistyön ja verkostoitumisen edut ovat kiistattomat ja niistä on olemassa hyviä kokemuksiaakin. Kunta pyrkii ylläpitämään ja syventämään yhteistyötä ja vuorovaikutusta edelleen. Tässä vaiheessa kuntien ja yhteiskunnallisten yritysten vuorovaikutus muistuttaa kumppanuutta, jossa on kyse palvelutoiminnan koordinoinnista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kumppanuuden syventämisestä kiinnostuneet kunnat saattaisivat hyötyä yhteiskunnallisia yrityksiä hyödyntävään palvelutuotantoon, kunnan ja kylien vuorovaikutukseen sekä kunnan omaan toimintaan liittyvistä keinoista.

Palvelutuotanto (yhteiskunnallisia yrityksiä toiminnassaan hyödyntävä kunta)

- Korostamalla yhteiskunnallisten yritysten vastuullisuutta palveluita (tai vastaavia) hankittaessa
- Hyödyntämällä yhteiskunnallisia yrityksiä kunnan sosiaalisten velvoitteiden täyttämässä (esim. vaikeasti työllistettävien tukemisessa)
- Hyödyntämällä yhteiskunnallisia yrityksiä kunnan elinvoiman vahvistamisessa (esim. maaseudun palvelutuotannon kehittämisessä tai vastaavassa)
- Käyttämällä yhteiskunnallisten yritysten tarjoamia palveluita tai tuotteita
- Tuottamalla palveluita yhteistyössä paikallisten yhteiskunnallisten yritysten kanssa

Osana kunnan ja kylien vuorovaikutusta (osallistava kunta)

- Kuntalaisten (asukkaiden ja kyläläisten) mukaan ottaminen strategioiden suunnitteluun ja toteutukseen
- Antamalla päätösvaltaa kylille/kyläyhdistyksille kylää koskevan asian budjetoinnista/rahojen käytöstä



- Opettelemalla tuntemaan kyliä ja niiden toimijoita: kehittää luottamusta kylän toimintojen kestävyteen ja madaltaa vuorovaikutuksen kynnystä
- Asettamalla kunnan edustajan mukaan yhteisölähtöisen yrityksen hallitukseen/johtokuntaan
- Antamalla neuvontaa palveluiden tuottamisesta asiasta kiinnostuneille kyläyhdistyksille
- Selvittämällä, mitä kylän resursseja kunnan kannattaa tukea toiminnan kehittämiseksi (asukkaat, infra, kaavoitus, olemassa oleva toiminta...)

Osana kunnan omaa toimintaa (kannustava kunta)

- Aktivoimalla paikallisia toimijoita perustamaan yhteiskunnallisia yrityksiä
- Ottamalla yhteiskunnallisen yrittäjyyden edistäminen osaksi kunnan strategioita, jotka jalkautetaan asukkaille ja kyliin
- Velvoittamalla (po. kannustamalla) kyläyhdistykset (tms.) tekemään kyläsuunnitelman kehittämään kylän elinvoimaa, yrittäjyyttä ja/tai työllisyyttä vastineeksi rahoituksesta (=toiminta-avustukset ja vastaavat)
- Velvoittamalla (po. kannustamalla) kyläyhdistykset tekemään liiketoimintasuunnitelman osaksi kyläsuunnitelmaa
- Kannustamalla yhteisöjä osallistumaan (lähi)palveluiden tuottamiseen yhdessä kunnan kanssa, avaamalla palvelutuotannon markkinoita
- Laatomalla kunnan tukemisen kriteerit yhteisölähtöiselle yhteiskunnalliselle yritykselle (yhdessä yhteisön kanssa)
- Ottamalla yhteiskunnallisen yrittäjyyden tukeminen osaksi kunnan brändiä

Tarkastelusta käy ilmi, että kunnat ovat hyvin erilaisissa asemissa yhteiskunnallisten yritysten kehittämisen osalta: Osa on vasta tutustumassa yhteiskunnallisiin yrityksiin yritystoiminnan muotona ja mahdollisesti etsimässä uudenlaisia vaihtoehtoja yhteistyöhön. Osa kunnista on huomannut yhteistyön edut ja pyrkii syventämään ja kehittämään vuorovaikutusta entisestään. Osalla kunnista yhteistyö ja kumppanuus yhteiskunnallisten yritysten kanssa on jo osa toimintaa. On selvää, että eri vaiheessa olevat kunnat tarvitsevat erilaisia työkaluja yhteiskunnallisten yritysten tukemiseksi.

Kuvio 14 kokoaa yhteen aineistosta tunnistetut kuntatyyppit, yhteistyövaihteen sekä vaiheeseen mahdollisesti soveltuvat keinot edistää yhteiskunnallista yrittäjyyttä alueellaan:





Kuvio 14. Kuntien eri vaiheet ja niihin mahdollisesti sopivat yhteiskunnallisen yrittäjyyden tukemisen roolit ja keinot.



VINKKEJÄ JA MUITA ESIMERKKEJÄ

Erityisesti yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrittäjyyden tukeminen kannattaa aloittaa pienestä: kiinnittääkää katse ja huomio paikallisyhteisöihinne. Paikallisyhteisöjen tarpeiden ja ajatusten kuuleminen saattaa tuoda uudenlaisia ratkaisuja sekä kunnan että paikallisyhteisöjen käyttöön, ne vain täytyy osata tunnistaa (vrt. priorisointiseulan ruutu 3). Paikallisyhteisön omaehtoinen palvelutuotanto tuo myös erityistä lisäarvoa palvelutuotantoon: esimerkiksi kylän ikääntyneiden on paljon helpompaa asioida jo valmiiksi tuttujen ihmisten kanssa, työllistetyt on helppo tulla omaan kylään töihin ja yrittäjä tuntee jo valmiiksi asiakkaansa.

Yhteistyön lähtökohtana on avoin keskustelu ja vuorovaikutus mahdollisimman osallistavin menetelmin ja työkaluin. Paikallisyhteisöt harvemmin tuovat osaamistaan kunnan tietoon ilman järjestettyä yhteydenpitoa ja päinvastoin: tässä työssä kestävä vuorovaikutuksen ratkaisut ovat kullannarvoisia. Yksi keino tukea vuorovaikutusta on kiinnittää erityistä huomiota viestintään. Viestintä voi olla virallisen viestinnän lisäksi myös epämuodollisempaa, joka saattaa myös alentaa yhteydenoton kynnystä puolin ja toisin.

Yksi yhteiskunnallisten yritysten erityispiirteistä on sen toiminnan perustuminen valittuihin yhteiskunnallisiin arvoihin ja vastuullisuuteen, jota kannattaa tuoda esiin toiminnassa. Vastuullisuuden korostaminen saattaa konkretisoidua esimerkiksi kunnan hankinnoissa ja tilauksissa, jotka puolestaan saattavat mittaluokasta riippuen olla oivallinen keino osallistaa ja aktivoida kunnan paikallisyhteisöjä esimerkiksi palvelutuotannon osalta. Hankkeen kokemusten mukaan erityisesti yhteisölähtöisten yhteiskunnallisten yritysten osalta on tärkeää huomata, että ne eivät pyri korvaamaan alueella jo mahdollisesti toimivaa palvelutuotantoa vaan ennemminkin täydentämään sitä: useat yhteisölähtöiset yhteiskunnalliset yritykset löytävät markkinaraon sieltä, missä markkinavetoiset yritykset eivät halua toimia joko markkinoiden pienen koon tai vähäisten ansaintamahdollisuuksien vuoksi. Tämän vuoksi saattaisi olla hyvä idea ottaa yhteiskunnallisten yritysten, sekä myös yhteisölähtöisten yhteiskunnallisten yritysten, edistäminen osaksi muuta kunnan yritystoimintaa. Se saattaisi olla myös toimiva keino lisätä vuorovaikutusta ja yhteistyötä yritysten välillä.

Jos kunta on kiinnostunut edistämään yhteisölähtöistä yhteiskunnallista palvelutuotantoa alueellaan, olisi se hyvä kirjoittaa osaksi kunnan strategiaa. Hankaluutena on, että yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yritys on niin moni-



Vinkejä erityisesti yhteisölähtöisten yhteiskunnallisten yritysten tukemiseksi:

- katse paikalliseen potentiaaliin: mitä tarpeita, millaisia ratkaisuja
- nähkää paikallisuus palvelutuotannon resurssina
- erilaisten osallistavien menetelmien laaja-alainen käyttö
- huomio monikanavaiseen ja -ilmeiseen viestintään
- yhteiskunnallisten yritysten arvojen ja vastuullisuuden esiintuominen osana palvelutoimintaa
- integroikaa myös yhteisölähtöiset yhteiskunnalliset yritykset osaksi olemassa olevaa yrityskenttää
- ottakaa yhteisölähtöisten yhteiskunnallisten yritysten tukeminen osaksi kunnan strategista toimintaa esimerkiksi sektoreita yhdistävänä teemana.

puolinen toimija, ettei sen sijoittaminen kunnan yhden toimialan alle ole ihan yksinkertaista: se voi olla osa kylätoiminnan kehittämistä, elinkeinostrategiaa, yrittäjyyden edistämisen strategiaa, kolmannen sektorin toimijoiden tukemista tai osa maaseudun kehittämisen strategiaa. Toisaalta sen voi myös ajatella olevan kunnan sektoreita yhdistävä tekijä.



Seuraava taulukko kokoaa vielä yhteen aineistoissa mainittuja esimerkkejä kunnissa toteutetuista yhteiskunnallisen yrittäjyyden tukemisen tavoista:

YHTEISTYÖ	VERKOSTO	KUMPPANUUS
<p>Rahoitus (tukeva kunta): avustukset, palvelusetelit, yhteiskunnallisten yritysten tuottamien palveluiden käyttäminen ja hyödyntäminen</p>	<p>Verkostoituminen ja yhteistyö (verkostoituva kunta): yhteiskunnallisen yrityksen toimintamalli valjastetaan tukemaan kunnan omaa tai sen järjestämää palvelutoimintaa osaksi kuntastrategiaa</p>	<p>Palvelutuotanto (yhteiskunnallisia yrityksiä hyödyntävä kunta): palveluiden yhdessä tuottaminen: esim. vanhusten viriketoiminta, lasten ja nuorten kerhot, asiointipalvelut, ateriapalvelut. Tavoitteena palvelutoiminnan turvaaminen ja laajentaminen, palveluiden tuominen lähelle asukkaita sekä työllistäminen.</p>
<p>Tiedottaminen ja opastus (opastava kunta): asiantuntijapalveluiden antaminen, mahdollisuuksista tiedottaminen, tietoisuuden lisääminen, hyötyjen esiintuominen, kouluttaminen, hyvät esimerkit</p>	<p>Julkiset hankinnat (aktivoiva kunta): paikallinen työllistäminen, julkinen keskustelu</p>	<p>Osana kunnan ja kylien vuorovaikutusta (osallistava kunta): yhteisöagentit, kyläkummit, kylätapaamiset ja kyläpäivät, hankkeet, vastuunjakoaminen ja yhteisöllisyyden edistäminen</p>
<p>Kunnan avustava toiminta (mahdollistava kunta): Hankkeisiin osallistuminen, toimintojen ja tarvikkeiden antaminen, erilaiset avustukset</p>	<p>Hankkeet ja kokeilut (innovoiva kunta): hankerahoituksen hyödyntäminen uusien palveluiden tuottamisessa ja palvelumallien etsinnässä</p>	<p>Osana kunnan omaa toimintaa (kannustava kunta): toimijoiden yhteen tuominen, kolmannen sektorin ja kylien aktiivisuuden tukeminen</p>



ESIMERKKI YHTEISKUNNALLISIA YRITYKSIÄ HYÖDYNTÄVÄSTÄ PALVELUTUOTANNOSTA

CASE OIVATYÖ OY: yhteiskunnallinen yritys kunnan apuna työllistämässä

OivaTyö Oy on Nuorisokeskus Piispalan ja Kannonkosken kunnan vuonna 2009 perustama yritys, jolla on ollut yhteiskunnallisen yrityksen merkki vuodesta 2018. Yrityksen päätoimialueena on Kannonkosken lisäksi Karstula, Kinnula, Kivijärvi, Kyyjärvi, Pihtipudas, Saarijärvi, Viitasaari ja Perho. Toiminnan alussa yritys toimi Kannonkosken Oiva Oy -nimellä, joka yrityksen toiminta-alueen laajentuessa vaihdettiin OivaTyö Oy:ksi.

OivaTyö Oy:n ensisijaisena tehtävänä on auttaa eri-ikäisiä ja eri elämäntilanteissa olevia ihmisiä työllistymään sekä löytää tekijöitä töitä tarjoaville yrityksille, yhteisöille ja kotitalouksille. Yritys toteuttaa tehtävänsä kahdella tavalla: tuottamalla henkilöstöpalveluita sekä kodintukipalveluita.

Henkilöstöpalveluissa yritys etsii työntekijöitä yrityksille vuokratyösuhteeseen tai suorana rekrytointina. Rekrytointipalvelussa yritys etsii sopivia työntekijöitä omasta työntekijäkannastaan tai julkisten työvoimafoorumien kautta. Vuokratyösuhteessa työntekijä työskentelee yrityksessä mutta työnantajana on OivaTyö. OivaTyö hoitaa palkanmaksun lisäksi kaikki työnantajalle kuuluvat velvoitteet ja viranomaisilmoitukset, ja halutessaan yritys voi palkata työntekijän omalle palkalistalleen.

OivaTyön kodintukipalvelu voi olla siivousta, ruuanlaittoa, pyykinpesua, haravointia ja avustamista arkipäivän askareissa, kuten ulkoilussa, asioinneissa ja muissa tarpeissa, jotka edistävät muun muassa ikääntyneiden kotona pärjäämistä mahdollisimman pitkään. Palvelut ovat arvonalisäverottomia, mikäli asiakkaan toimintakyky on heikentynyt. Kotiaputoiminta toimii usean kunnan alueella. Kotiaputoimintaan pyritään palkkaamaan paikallisia työntekijöitä, sillä tuttuun työntekijään luotetaan.

Tämän lisäksi OivaTyö tuottaa työllisyysneuvontapalvelua kunnille. Toimintaan kuuluu esimerkiksi kunnan palkkatukityöpaikkojen sekä työkokeilupaiikkojen koodinointi ja palkkatukien hakeminen. Kuntalaiset ja alueen yritykset voivat kysyä työllisyyskoordinaattorilta apua erilaisiin työllisyyteen ja työllistämiseen liittyvissä asioissa, kuten esimerkiksi tarvittavien hakemusten tekemisessä, avoimien työpaikkojen etsimisessä ja muissa hallinnollisissa asioissa. OivaTyö tekee yhteistyötä sosiaalityöntekijän, etsivän nuorisotyöntekijän, kuntouttavan työtoiminnan, Kelan, Te-palveluiden sekä alueen eri yritysten ja hankkeiden kanssa.

Kunnan näkökulmasta OivaTyö osallistuu vahvasti kunnan työllisyyden hoitoon esimerkiksi osa-aikatoimia, kokoaikatoimia, työssäoppimispaikkoja, oppisopimuspaikkoja ja niin edelleen alueen ihmisille. Toisaalta OivaTyö etsii myös yrityksille osaajia heidän tarpeidensa mukaan ja toimii alkuvaiheen työnantajana, jolloin rekrytointi on yritykselle riskitöntä. Toiminnan myötä yritykset saavat työntekijöitä ja työttömät



työnhakijat töitä, mikä lisää alueen elinvoimaa. Toiminnan etuna on myös kevyt organisaatorakenne, joka mahdollistaa nopean toiminnan. Hankaluutena on yrityksen asema osana yrityskenttää: yksityiset yritykset helposti kokevat kodinhoivapalveluiden mahdollisen arvolisävapautuksen vääristävän kilpailua, vaikka kaikilla yrityksillä on mahdollista hakea tätä vapautusta.

Kunnalla on toiminnassa tärkeä rooli jatkuvan vuoropuhelun varmistamisessa kunnan ja yrittäjien kanssa. Kannonkoskelta toivotetaan vastaavaa yhteistyötä suunnittelevat kunnat käymään ja tutustumaan OivaTyö Oy:n toimintamalliin.

Tutustu lisää: <https://www.oivatyo.fi/index.php/yritys/>

ESIMERKKI KUNNAN JA KYLIEN VUOROVAIKUTUKSESTA JA KEINOISTA OSALLISTAA KYLIÄ

CASE ORIVESI: kunnan ja kylien kumppanuuspöytätoiminta

Orivesi on noin 9 200 asukkaan kaupunki, joka sijaitsee itäisellä Pirkanmaalla osana Tampereen kaupunkiseutua. Orivedellä on useita kyliä, joissa on vireää kylätoimintaa. Hyvänä esimerkkinä aktiivisesta kylätoiminnasta on muun muassa Eräjärven kylä, jolle on hakemuksesta myönnetty vuonna 2014 yhteiskunnallisen yrityksen merkki.

Orivesi on kiinnittänyt paljon huomiota asukkaiden ja kolmannen sektorin osallisuuteen, josta yksi konkreettinen esimerkki on kumppanuuspöytätoiminta. Oriveden kumppanuustoiminta sai alkunsa Leader-rahoitteisessa Osallistuva Orivesi (2017–2019) hankkeessa, jonka tavoitteena oli kaupungin ja kylien yhteistyön tiivistäminen ja kylien elinvoimaisuuden lisääntyminen. Sopivaksi toimintatavaksi valikoitui kumppanuuspöytätoiminta, jota päätettiin pilotoida vuoden ajan. Vuoden 2019 syksystä kumppanuuspöytätoiminta on ollut vakiintunut osa kaupungin osallisuustoimintaa.

Kumppanuuspöytiä on kaksi: kulttuurihyvinvoinnin pöytä sekä kylien pöytä, jotka ovat kaikille avoimia keskustelufoorumeita. Kumppanuuspöydän tavoitteena on toimia joustavana kehittämisalustana, joka parhaimmillaan tukee konkreettisten toimenpiteiden, uusien toimintamallien sekä tapahtumien syntyä. Kumppanuuspöytä on myös konkreettinen keino koota yhteen mahdollisimman laaja-alainen osallistujajoukko, joka mahdollistaa monipuolisen osaamisen, ymmärryksen ja tietotaidon yhdistämisen yhteiseen hyvään. Monipuolinen osallistujajoukko mahdollistaa hyvin erilaisten asioiden käsittelyn ajankohtaisista teemoista toimijoiden välisen yhteistyön syventämisen ja kehittämisen pohdinnasta konkreettisiin kehittämishankkeisiin.



Kumppanuuspöydille on laadittu yhteisesti hyväksytyt pelisäännöt. Niiden mukaan kumppanuuspöydillä ei ole itsenäistä päätösvaltaa, mutta kaupungin puolesta osoitettu kokoonkutsuja vastaa sovittujen asioiden eteenpäinviemisestä päätösvaltaiselle taholle. Pöytä voi myös tehdä esityksiä ja aloitteita. Kaupunki käyttää kumppanuuspöytiä merkittävien asioiden valmisteluvaiheen informaatio- ja keskustelutilaisuutena. Kokoukset ovat avoimia kaikille, myös asialistat sekä kokousmuistiot ovat julkisesti kaupungin verkkosivuilla kaikkien saatavilla sekä jaetaan tiedoksi asianosaisille ja kaupungin valtuustoryhmien puheenjohtajille. Kumppanuuspöydissä käsiteltyjen asioiden etenemistä voi seurata kaupungin verkkosivulta. Kumppanuuspöydissä on edetty pienin askelin, mutta kokemukset ovat olleet lupaavia. Kulttuurihyvinvoinnin osalta kumppanuuspöydässä on pohdittu muun muassa kulttuurihyvinvoinnin edistämisen toimintamalleja ja käynnistely kulttuuriluotsitoimintaa. Kylien osalta kumppanuuspöytätoiminta on tukenut kylien välistä tiedonvaihtoa ja toiminut kahdensuuntaisena viestikanavana kylien ja kaupungin välillä. Toiminnan seurauksena kaupungin ja kylien vuoropuhelu on tiivistynyt ja keskinäiset suhteet ovat tulleet luottamuksellisemmiksi. Keskusteluyhteyden ja luottamuksen rakentaminen ovat avaintekijöitä yhteisissä avauksissa myös tulevaisuudessa, Orivedellä todetaan.

Kaupungin näkökulmasta kumppanuuspöytätoiminta on keino yhdistää resursseja: osaamisen ja voimavarojen yhdistämisellä on mahdollisuus saada aikaan vaikuttavampia kokonaisuuksia. Resurssien yhdistämisellä vältetään päällekkäisyyksiä ja saadaan enemmän aikaa. Kaupungin rooli kumppanuuspöytätyöskentelyssä on moninainen: kaupunki on mahdollistaja, osallistaja, kumppani, koollekutsuja ja koordinoiva taho, joka huolehtii käytännön järjestelyistä ja asioiden eteenpäinviemisestä. Kumppanuuspöytä antaa kaupungille materiaalia toiminnan kehittämiseksi ja päätösten tueksi.

Oriveden kokemusten mukaan toiminnan käynnistymiselle kannattaa varata reilusti aikaa sekä pitää mielessä kumppanuuspöydän periaate, jolloin toiminta ei kilpisty pelkäksi tiedonjakotilaisuudeksi. On hyvä muistuttaa, että kumppanuuspöydässä kaikki ovat tasavertaisia, jossa kylien edustajat nähdään aktiivisina toimijoina, vaikuttajina ja kumppanuuspöydän hyödyntäjinä. Kumppanuuspöytätoiminnalla tulee olla päättäjien ja keskeisten viranhaltijoiden tuki sekä viranhaltijoiden työaikaa: toiminta vaatii vastuuviranhaltijan ja toiminnan pyörittämiseen tarvittavat työresurssit.

Tutustu lisää:

<https://orivesi.fi/kaupunkimme/osallistu-ja-vaikuta/kumppanuuspoydat/>



CASE SONKAJÄRVI: Sonkajärven kylä- ja yhdistysparlamentti on toimiva esimerkki yhdistysten ja kunnan välisestä yhteistyöstä

Sonkajärven kunnassa oli vuoden 2019 lopussa 3 895 asukasta. Kunta sijaitsee Pohjois-Savon maakunnan pohjoisosassa. Kunnassa on 14 kylää, joiden tiedot on koottuna kunnan verkkosivustolle. Kuntaan on perustettu kylä- ja yhdistysparlamentti, joka on kunnan ja kylien sekä kunnan alueella toimivien järjestöjen yhteistyö- ja kehittämisfoorumi.

Oriveden kumppanuuspöytien tapaan myös Sonkajärven parlamentin perustamisen taustalla on Leader-rahoitteinen Yhteistyöllä lähelle ja kauas 2 -hanke, jonka myötä toiminta on käynnistynyt vuonna 2011. Parlamentin toiminnan tavoitteena on saada asukkaille vahvempi rooli kuntalaisia ja kyläläisiä koskevassa päätöksenteossa sekä pyrkiä vaikuttamaan kyliä koskeviin ajankohtaisiin asioihin: tehtävänä on edistää kunnan ja yhdistysten välistä yhteistyötä ja tiedonvaihtoa, edistää kylien ja kunnan elinkelpoisuutta, alueen palveluiden säilymistä, paikallista kulttuuria ja paikallisten sekä kesäasukkaiden viihtyvyyttä ja hyvinvointia.

Parlamenttiin valitaan kaksi edustajaa jokaisesta kylästä ja järjestöstä, kaksi kunnan luottamushenkilöedustajaa sekä kaksi kunnan viranhaltijaedustajaa. Edustajat toimivat myös tiedonvälittäjinä kylässään tai yhdistyksessä. Parlamentti kokoontuu vuosittain 2–4 kertaa. Parlamentin sihteerinä ja kokoonkutsujana toimii kunnan palvelusihteerin ja kyläasiamiehen, joka toimii myös kunnan järjestöyhteishenkilönä. Kunnan ajankohtaisista asioista sekä kunnanvaltuuston ja -hallituksen päätöksistä on kokouksissa kertomassa kunnansihteerin.

Kyläparlamentti on tuonut asukkaiden näkemyksiä päättäjien tietoon esimerkiksi kyläiden kuntoon ja ylläpitoon liittyen sekä vahvistanut toimijoiden tiedonvaihtoa ja yhteydenpitoa järjestämällä eri teemoihin liittyviä foorumeita, joihin on kutsuttu tärkeitä sidosryhmiä, kuten KELA, SPR tai Ylä-Savon SOTE kuntayhtymä. Parlamentin muodostamisen tapa on hyvä keino varmistaa toiminnan alueellinen kattavuus, jolloin jokainen kylä ja järjestö tulee osallistetuksi toimintaan. Vaikutuskanavana toimimisen lisäksi parlamentti on hyvä paikka vaihtaa kylien kuulumisia ja tehdä yhteistyötä: kyläparlamentin kautta kylät voivat järjestää yhteisiä koulutuksia, tehdä yhteismarkkinointia sekä yhteishankintoja. Parlamentti järjestää muun opintomatkoja, joiden tarkoituksena on tutustua erilaisiin kyläyhdistyksiin muualla Suomessa.

Tutustu lisää:

<https://www.sonkajarvi.fi/Suomeksi/Paatoksenteko-ja-talous/Kyla--ja-yhdistys-parlamentti>

LISÄÄ KYLIEN KUMPPANUUSPÖYTÄESIMERKKEJÄ:

- Kirkonkylät palvelukeskuksina -hanke: <http://www.mansikkary.fi/fi/hankkeet/kirkonkylat-palvelukeskuksina/>
- Pieksämäen kumppanuuspöytävideo: <https://www.youtube.com/watch?v=mf-8zSbaJKs&t=5s>



ESIMERKKI KUNNAN KEINOSTA TUKEA YHTEISKUNNALLISIA TAVOITTEITA JULKISTEN HANKINTOJEN KAUTTA OSANA KUNNAN OMAA TOIMINTAA

CASE TYÖLLISYYDEN EDISTÄMISESTÄ JULKISISSA HANKINNOISSA

Kunta voi tukea maaseudun toimijoiden palvelutuotantoa myös julkisten hankintojen kautta, joilla voidaan edistää erilaisia yhteiskunnallisia vaikutuksia. Yksi tapa tukea yhteiskunnallisia kriteerejä kunnan hankinnoissa on sosiaalisten kriteerien painottaminen erityisesti työllisyyden näkökulmasta.

Kuopion kaupunki on kehittänyt yhteistyössä useiden paikallisten tahojen kanssa työllistämisehdon mallin hankintojen sosiaalisten kriteereiden toteutumista varten. Mallin tavoitteena on edistää työ- ja oppisopimuspaikkojen syntymistä erityisesti vaikeassa työmarkkina-asemassa oleville. Motiivi hyödyntää sosiaalisia kriteereitä julkisissa hankinnoissa liittyy yksilöiden hyvinvointiin sekä alueen taloudellisiin syihin: paikallinen työllistyminen lisää yksilön hyvinvointia ja samalla myös paikallista elinvoimaa.

Kuopion kokemusten mukaan hankintojen avainasemassa on avoin tiedottaminen ja eri tahojen yhteistyö. Eri tahojen yhteistyöllä voidaan hyödyntää resursseja parhaalla mahdollisella tavalla ja parhaimmillaan myös luoda uudenlaista työllistymisen kulttuuria. Työllisyyden lisääminen hankintojen kautta ei kuitenkaan ole nopeasti tapahtuva pikaratkaisu, vaan työ vaatii pitkäjänteisyyttä ja aikaa.

Maaseudun toimijoiden hankeosaaminen vahvaksi (MAHVA) -hanke järjesti Hankintojen sosiaaliset kriteerit -webinaarin, jossa Kuopion mallista ja kokemuksista on kertomassa Kuopion kaupungin edustajia. Webinaarin tallenne on katsottavissa täältä: <https://maaseudunhankinnat.fi/hankintojen-sosiaaliset-kriteerit-webinaari-tyollisyyden-edistamisesta/>.

Tutustu lisää: <https://maaseudunhankinnat.fi/>

LISÄTIETOA JA IDEOITA:

- Maaseutupolitiikan kumppanuuden käsikirja: <https://www.maaseutupolitiikka.fi/paatoksenteontueksi/tietoa/kumppanuuden-kasikirja>
- Suomen Kotiseutuliiton tietopankki kumppanuudesta: <https://kotiseutuliitto.fi/tietopankki/yhdistykset-ja-kunnat-kulttuurikumppaneina/>
- Kumppanuuspöydän rakennusopas (Kuntaliitto, pdf): http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3544



LÄHTEET JA KIRJALLISUUS:

- Arnstein, Sherry R. (1969). A Ladder Of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35:4, 216-224.
DOI: 10.1080/01944366908977225
- Aula, Maria Kaisa, Päivi Laajala & Ritva Pihlaja (2017). Yhteistyö ja kumppanuudet tulevaisuuden kuntayhteisön rakentajana. Teoksessa: Nyholm Inga, Haveri Arto, Kaija Majoinen & Marianne Pekola-Sjöblom (toim.), *Tulevaisuuden kunta*, 517–536. Helsinki: Kuntaliitto.
- Bailey, Nick, Kleinhans Reinout & Jessica Lindbergh (2018). *An assessment of community-based social enterprises in three European countries*. Research Institute Report No 12. United Kingdom: Power to Change.
- Bland, Jonathan (2010). *Yhteiskunnallinen yritys – Ratkaisu 2000-luvun haasteisiin. Ison-Britannian malli ja sen kokemukset*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 22/2010. Helsinki.
- Hakala, Outi & Katja Rinne-Koski (2018). *Etelä-Pohjanmaan kyläyhdistyksille kohdistetun kyselyn tulokset* [verkkoaineisto]. Helsingin yliopisto Ruralia-instituutin verkkosivusto. Viitattu 20.4.2020. Saantitapa: https://www.helsinki.fi/sites/default/files/atoms/files/ytia_kylayhdistyskysely_4b_yrittajyys_vaitteet.pdf
- Hakala, Outi & Rinne-Koski, Katja (2019). *Yhteiskunnallisen yrittäjyyden edistäminen kunnissa - Kuntakyselyn tulokset* [verkkoaineisto]. Helsingin yliopisto Ruralia-instituutin verkkosivusto. Viitattu 20.4.2020. Saantitapa: <https://www.helsinki.fi/fi/ruralia-instituutti/yhteiskunnallinen-yrittajyys-maaseudulla-ytya>
- Maanmittauslaitos (2019). *Tilaston pohjakartat* [verkkojulkaisu]. Viitattu 2.10.2019. Saantitapa: <https://www.maanmittauslaitos.fi/kartat-ja-paikkatie-to/kartat/tilaston-pohjakartat>
- Maijanen, Heini & Pirkko Haikara (2014). *Kumppanuuskäsikirja. Näkökulmia monitoimijaisen yhteistyön kehittämiseen*. Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen julkaisuja A.8:2014. Lappeenranta.
- Moilanen, Hanna (2016). Yhteiskunnallinen yritys voimavarana sote-palvelumarkkinoilla. Teoksessa Niemelä J. (toim.) *Sote sosiaalisen kestävyuden vahvistajana*. Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Peltonen, Lasse; Roininen, Janne; Ahonen, Sanna; Nupponen, Terttu & Tuusa, Ruusu (2011). *Ilmastonmuutos ja kansalaisosallistuminen ILMANKOS-hankkeen tutkimus- ja kehittämissosion loppuraportti*. Sitran selvityksiä 45.
- Pihlaja, Ritva (2010). *Kolmas sektori maaseutukunnissa*. Julkaisuja 19. Helsingin yliopisto Ruralia-instituutti, Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä, kansalaisjärjestöyhteistyöryhmä, Kunnallisalan kehittämissäätiö.
- Suomalaisen Työn Liitto (2020). *Yhteiskunnallinen yritys* [verkkojulkaisu]. Viitattu 16.3.2020. Saantitapa: <https://suomalaintyoy.fi/yrityksille/yhteiskunnallinen-yritys/>
- Tilastokeskus (2019). *Alueluokitukset* [verkkojulkaisu]. Viitattu 2.10.2019. Saantitapa: https://www.stat.fi/meta/luokitukset/index_alue.html
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2011). *Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 4/2011. Helsinki.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2020). *Yhteiskunnalliset yritykset Suomessa*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, työelämä, 2020: 10. Helsinki.



LIITE 1: LISTA KUNTIEN KEINOISTA TUKEA YHTEISKUNNALLISTA YRITTÄJYYTTÄ ALUEELLAAN

KUNNAN AVUSTAVA TOIMINTA

1. Avustamalla yhteiskunnallisia yrityksiä alkuun pääsemisessä esimerkiksi vuokraamalla toimitiloja edullisin ehdoin
2. Nimittämällä kuntaan yhteiskunnallisen yrittäjyyden yhdyshenkilö yhteydenottojen ja kyselyiden helpottamiseksi
3. Perustamalla tiedonvaihtofoorumin yhteiskunnallisten yritysten tukemiseksi
4. Perustamalla yhteiskunnallisten yritysten rekisteri kuntaan
5. Hyödyntämällä yhteiskunnallisten yritysten osaamista ja tietopohjaa päätöksenteossa
6. Jotenkin muutoin, miten?

PALVELUTUOTANTO

7. Korostamalla yhteiskunnallisten yritysten vastuullisuutta palveluita (tai vastaavia) hankittaessa
8. Hyödyntämällä yhteiskunnallisia yrityksiä kunnan sosiaalisten velvoitteiden täyttämisessä (esim. vaikeasti työllistettävien tukemisessa)
9. Hyödyntämällä yhteiskunnallisia yrityksiä kunnan elinvoiman vahvistamisessa (esim. maaseudun palvelutuotannon kehittämisessä tai vastaavassa)
10. Käyttämällä yhteiskunnallisten yritysten tarjoamia palveluita tai tuotteita
11. Tuottamalla palveluita yhteistyössä paikallisten yhteiskunnallisten yritysten kanssa
12. Jotenkin muutoin, miten?

VERKOSTOITUMINEN JA YHTEISTYÖ

13. Yhteiskunnallisten yritysten verkostoitumisessa avustaminen
14. Verkostoitumalla kansallisten toimijoiden kanssa yhteiskunnallisen yrittäjyyden tukemiseksi
15. Verkostoitumalla asiantuntijatahojen kanssa yhteiskunnallisen yrittäjyyden tukemiseksi



16. Tekemällä kunnallishallinnon sektorirajat ylittävää yhteistyötä yhteiskunnallisen yrittäjyyden tukemiseksi esimerkiksi yhteiskunnallisten vaikutusten arvioimisessa
17. Jotenkin muutoin, miten?

RAHOITUS

18. Sopivien rahoituskanavien löytämisessä opastaminen
19. Kunnan osarahoitus
20. Start up -tukien myöntäminen
21. Innovatiivisten ideoiden taloudellinen tukeminen
22. Rahoittamalla asukkaiden tai asukasyhteisöjen osallistumista koulutukseen, jonka tavoitteena on yritysosaamisen lisääminen ja tukeminen
23. Muut tuet, mitkä?

JULKISET HANKINNAT

24. Painottamalla julkisissa hankinnoissa niiden yhteiskunnallisia tai sosiaalisia vaikutuksia
25. Painottamalla julkisissa hankinnoissa niiden paikallisia vaikutuksia
26. Mitoittamalla julkiset hankinnat pienemmiksi kokonaisuuksiksi, joihin myös pienillä yrityksillä on mahdollisuus osallistua
27. Opastamalla yhteiskunnallisia yrityksiä julkisiin tarjouskilpailuihin ja hankintapyyntöihin vastaamiseksi
28. Käymällä markkinakeskustelua hankinnan kohteena olevien tärkeimpien sidosryhmien kanssa (ml. maaseudun asukkaat)
29. Käymällä markkinakeskustelua hankinnoista yhteiskunnallisten yrittäjien kanssa
30. Erottamalla (paikallisista) palvelukokonaisuuksista osia kyläyhdistysten/kyläryitysten tuotettavaksi, "tuottamattomien" palveluiden palastelu
31. Jotenkin muutoin, miten?



TIEDOTTAMINEN JA OPASTUS

32. Tuomalla yhteiskunnallista yrittäjyyttä tunnetuksi alueella esimerkiksi tiedottamisen, kouluttamisen ja hyvien esimerkkien kautta
33. Tukemalla asukasaktiivisuutta
34. Opastamalla tai kouluttamalla välittäjäorganisaatioita (esim. yritysneuvonta) yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä
35. Rohkaisemalla paikallisia kouluja ja oppilaitoksia ottamaan yhteiskunnallisen yrittäjyyden opetusta osaksi opetustarjontaa
36. Kouluttamalla ja opastamalla kuntien päättäjiä yhteiskunnallisista yrityksistä
37. Tuomalla aktiivisesti esiin, millä tavoin juuri meidän kuntamme voisi olla avuksi yhteiskunnallisen yrityksen perustamisessa tai kehittämisessä
38. Tuomalla esiin yhteiskunnallisen yrittäjyyden vahvuuksia (osallisuuden tukeminen, hyvän tuottaminen, asukkaiden tarve tulla kuulluksi, arvolähtöisyys)
39. Kunnille tulisi tarjota koulutusta yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä: mitä se on, miten voi hyödyttää kuntaa, miten sisällyttää hankintoihin
40. Jotenkin muutoin, miten?

HANKKEET JA KOKEILUT

41. Hankkeet ja kokeilut uusien yhteistyö- ja kumppanuusmallien löytämiseksi
42. Hankkeet ja kokeilut uusien palvelutuotannon tapojen löytämiseksi
43. Hankkeet ja kokeilut uusien yhteiskunnallisten yritysten alkuun saattamiseksi
44. Hankkeet ja kokeilut vaikutusten arvioinnissa auttamiseksi
45. Etsimällä aktiivisesti uusia tapoja kylien tarpeisiin vastaamiseksi ja etsimällä niihin ratkaisuehdotuksia
46. Jokin muu tapa, mikä?

OSANA KUNNAN OMAA TOIMINTAA

47. Aktivoimalla paikallisia toimijoita perustamaan yhteiskunnallisia yrityksiä
48. Ottamalla yhteiskunnallisen yrittäjyyden edistäminen osaksi kunnan strategioita, jotka jalkautetaan asukkaille ja kyliin
49. Velvoittamalla (paremmin olisi: kannustamalla) kyläyhdistykset (tms.) tekemään kyläsuunnitelman kehittämään kylän elinvoimaa, yrittäjyyttä ja/tai työllisyyttä vastineeksi rahoituksesta (=toiminta-avustukset ja vastaavat)



50. Velvoittamalla (paremmin olisi: kannustamalla) kyläyhdistykset tekemään liiketoimintasuunnitelman osaksi kyläsuunnitelmaa
51. Kannustamalla yhteisöjä osallistumaan (lähi)palveluiden tuottamiseen yhdessä kunnan kanssa, avaamalla palvelutuotannon markkinoita
52. Laatomalla kunnan tukemisen kriteerit yhteisölähtöiselle yhteiskunnalliselle yritykselle (yhdessä yhteisön kanssa)
53. Ottamalla yhteiskunnallisen yrittäjyyden tukeminen osaksi kunnan brändiä

OSANA KUNNAN JA KYLIEN VUOROVAIKUTUSTA

54. Kuntalaisten (asukkaiden ja kyläläisten) mukaan ottaminen strategioiden suunnitteluun ja toteutukseen
55. Antamalla päätösvaltaa kylille/kyläyhdistyksille kylää koskevan asian budjetoinnista/rahojen käytöstä
56. Opettelemalla tuntemaan kyliä ja niiden toimijoita: kehittää luottamusta kylän toimintojen kestävyteen ja madaltaa vuorovaikutuksen kynnyistä
57. Asettamalla kunnan edustajan mukaan yhteisölähtöisen yrityksen hallitukseen/johtokuntaan
58. Antamalla neuvontaa palveluiden tuottamisesta asiasta kiinnostuneille kyläyhdistyksille
59. Selvittämällä, mitä kylän resursseja kunnan kannattaa tukea toiminnan kehittämiseksi (asukkaat, infra, kaavoitus, olemassa oleva toiminta...)





HELSINGIN YLIOPISTO
RURALIA-INSTITUUTTI