



YHDISTYKSESTÄ KYLÄYRITYKSEKSI?

Opas yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen
yrityksen perustamista mieltiville kylätoimijoille

Katja Rinne-Koski, Ada Trogen, Anne Matilainen ja Merja Lähdesmäki

YHDISTYKSESTÄ KYLÄYRITYKSEKSI?

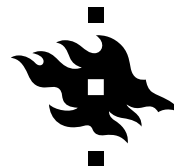


**Opas yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen
yrityksen perustamista miettiville kylätoimijoille**

2023



Euroopan maaseudun
kehittämisen maatalousrahasto:
Eurooppa investoi maaseutualueisiin



HELSINGIN YLIOPISTO
RURALIA-INSTITUUTTI

YHTEISÖLÄHTÖINEN YHTEISKUNNALLINEN YRITTÄJYYS KYLISSÄ (YTYÄKYLÄ) - hanke toteutettiin 1.10.2020–30.06.2023. Hankkeen toteuttamisesta vastasi Helsingin yliopiston Ruralia-instituutti ja rahoittajana toimi Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus Manner-Suomen maaseutuohjelmasta 2014–2020.

Haluamme esittää suuret kiitoksemme hankkeen aktiiviselle ja keskustelevalle ohjausryhmälle, hankkeen toimintaa tukeneille asiantuntijoille ja lukuisille yhteistyökumppaneille.

Erityisen suuret kiitokset haluamme osoittaa hankkeeseen osallistuneille pilottikytille: Hakojärvelle (Alavus), Ilvesjoelle (Kurikka), Kainastolle (Seinäjoki), Kukonkylälle (Soini), Luoma-aholle (Alajärvi) ja Nummijärvelle (Kauhajoki). Olette konkreettinen esimerkki siitä, että kylissä elämä tapahtuu tässä ja nyt, ei missään syrjäkylillä tai reuna-alueilla, vaan keskellä aktiivista maaseutukylää!

Oppaan kannessa seikkailee Nina Harjunpään piirtämä hahmo, jonka olemme nimenneet Maaseudun Supersankariksi ja jonka olemme adoptoineet YTYÄ-hankkeiden maskotiksi. Rohkenemme väittää, että Maaseudun Supersankarissa on jotain samaa kuin maaseudun yhteisöissä, joissa tehdään pieniä ihmeitä päättäväsellä asenteella pilke silmäkulmassa ja saadaan paljon hyvää aikaiseksi. Maaseutukylissä on voimaa muuttaa maailmaa - askel (ja palvelu) kerrallaan. Olemme ylpeitä, että olemme saaneet tehdä yhteistyötä kylien kanssa tämän teeman osalta.

YTYÄkylä-hankkeessa tuotetut materiaalit löytyvät YTYÄ-sivustolta: <https://www.helsinki.fi/fi/ruralia-instituutti/tutkimus/yrittajyys-maaseudulla/yhteiskunnallisen-yrittajyys-maaseudulla-ytya>

Katja Rinne-Koski, Ada Trogen, Anne Matilainen ja Merja Lähdesmäki

Julkaisija	Helsingin yliopisto Ruralia-instituutti
Kuvat	Ada Trogen ja Anne Matilainen
Ulkoasu ja taitto	Jaana Huhtala
ISBN	978-951-51-8664-5 (pdf)

SISÄLLYS

JOHDANTO	5
Mitä on yhteiskunnallinen yrittäjyys?	6
Entä mitä on yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yrittäjyys?	6
Oppaan tarkoitus	7
KOHTI KYLÄN YRITYSTOIMINTAA	9
Palvelutuotannon askeleet: kylä voi toimia palvelutuottajana osin jopa huomaamattaan	9
Pienet askeleet kasvattavat kylän osaamista	10
Kylän palvelutuotannon laajentuminen	11
Kehittämisen prosessin avainkohtia	12
PALVELUMUOTOILU AVUKSI SUUNNITTELEMAAN KYLÄYRITYKSEN TOIMINTAA	22
YRITYSTOIMINTA YHDISTYKSISSÄ	24
Rekisteröitynyt ja rekisteröimätön yhdistys	24
Yleishyödyllisen toiminnan ja elinkeinotoiminnan erot	24
Yritys vai yhdistys toimintaan saatavien tukien kannalta?	25
YRITYSMUODOT YHTEISÖLÄHTÖISESSÄ YHTEISKUNNALLISESSA YRITYKSESSÄ	26
Miksi perustaa yritys yhdistyksen rinnalle?	26
Yritysmuodot yhteisölähtöisessä yhteiskunnallisessa yrityksessä	27
Verotuksesta	29
Pelottaako paperityöt?	30
Mitä jos kaikki ei menekään kuin Strömsössä?	30
KYLÄYRITYKSEN JOHTAMINEN	32
Johtaminen lähtee yrityksen arvoista!	32
Kyläyrityksen hallituksen jäsenyys on tärkeä luottamustoimi	33
Kyläyrityksen hallitus strategisena päätöksentekijänä	35
Yhteisön osallistuminen kyläyrityksen toimintaan	37
Vuosikokous ei ole vain vuosikokous: sillä ohjataan kyläyrityksen toimintaa	37
Vuosikertomus - viesti kyläyrityksen toiminnasta ja aikaansaannoksista	40
Toiminnan arviointi osa uuden suunnittelua	41
VAIKUTUSTEN ARVIOINNILLA VAKUUTTAVUUTTA	42
Miksi kyläyhteisön kannattaisi arvioida oman toimintansa vaikutuksia?	42
Vaikutusten arvioinnin taso kasvaa kokemuksen ja osaamisen myötä	43
Esimerkkejä vaikutusten arvioinnin menetelmistä	44
YHTEISÖLÄHTÖISEN YRITYKSEN TOIMINTAAN SOVELTUVA LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	50
LOPUKSI	54
LÄHTEET	55
LIITE. PALVELUSUUNNITELMA JA PALVELUMUOTOILU	56

JOHDANTO

Monessa kunnassa on jouduttu tekemään kipeitä päätöksiä palvelutuotannon osalta erityisesti maaseudulla, jossa palveluita on jouduttu resurssien puutteen vuoksi siirtämään kuntakeskuksiin tai lopettamaan kokonaan. Maaseudun asukkaiden osalta tämä tarkoittaa lähipalveluiden ajautumista joskus pitkienkin matkojen taakse. Lähipalveluiden puute hankaloittaa maaseudun asukkaiden arjen sujuvuutta, mikä saattaa lopulta johtaa asukkaiden poismuuttoon ja kylien hiipumiseen.

Palveluiden tuottaminen ei helpotu jatkossakaan, sillä valtakunnan uutisoinnin mukaan uudet hyvinvointialueet kärsivät nyt jo rahoitusvajeesta. Kunnissa on kuitenkin kasvava tarve palveluille mm. väestön ikääntymisen ja eläköitymisen myötä sekä monipaikkaisuuden lisääntyessä. On selvää, että kunnat eivät pysty yksin vastaamaan tähän haasteeseen: on löydettävä uusia keinoja tuottaa palveluita. Yksi vaihtoehto on etsiä uudenlaisia yhteistyömahdollisuuksia tukemalla paikallisyhteisöjen osallistumista palvelutuotantoon yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrittäjyyden keinoin.

Yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamalli tarjoaa mahdollisuuden tuottaa palveluita, joilla on hyvinvointiin johtavia sosiaalisia ja yhteisöllisiä vaikutuksia. Esimerkkeinä voidaan mainita kylän asukkaita työllistävä kyläyhdistys, joka hyödyntää paikallisten tuotteita pyörittämässään kahvilassa, jossa kyläläiset voivat tavata. Tai kylä, joka ylläpitää putiikkia, joka tuo asukkaiden lähelle monenlaisia asiointipalveluita postista apteekin noustopisteeseen sekä myy paikallisia tuotteita. Vastuuta paikallisten asukkaiden hyvinvoinnista voidaan ottaa myös ylläpitämällä kylätalolla kuntouttavaa työtoimintaa.

Moni maaseudun kyläyhdistys on kiinnostunut yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrittäjyyden mahdollisuuksista, mutta ei tiedä, kuinka asiaa veisi eteenpäin. Tämän vuoksi YTYÄkylä-hankkeen tarkoituksena on ollut viedä yhdessä hankkeeseen osallistuvien pilottikylien kanssa läpi yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen käytännönläheinen suunnittelu- ja kehittämisprosessi. Prosessin aikana on pyritty tunnistamaan yhteisöllisen palvelutuotannon ja yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrittäjyyden pullonkauloja, etsiä ja tarjota niihin ratkaisuehdotuksia sekä tuoda hankkeen avaintuloksia ja keskeisiä havaintoja valtakunnallisesti esiin hyödynnettäväksi ja mallinnettavaksi yhteiskunnallisen yrittäjyyden kehittämis- ja strategiatyössä.

Mitä on yhteiskunnallinen yrittäjyys?

Yhteiskunnallisella yrittäjyydellä tarkoitetaan liiketoimintamallia, jolla on kaksi erityispiirrettä:

- yrityksellä on jokin yhteiskunnallinen ja/tai ekologinen tavoite, jota se pyrkii toteuttamaan liiketoiminnan keinoin ja
- yritys ohjaa suurimman osan liikevoitostaan valitsemansa yhteiskunnallisen tavoitteen toteuttamiseen.

Yhteiskunnallinen yritys ei siis ole oikeudellinen yritysmuoto, kuten esimerkiksi osakeyhtiöt tai osuuskunnat ovat, vaan tapa tehdä liiketoimintaa. Suomessa yhteiskunnallisilla yrityksillä ei ole mitään erityisiä etuuksia tai tukia, vaan ne toimivat samoilla ehdoilla ja samoilla markkinoilla kuin muutkin yritykset. Suomessa yhteiskunnallinen yritys sekoittuu helposti sosiaaliseen yritykseen, mutta ne eivät ole sama asia: yhteiskunnallisen yrityksen tavoitteena on tuottaa yhteiskunnallista hyvää laajemmin siinä missä sosiaalisten yritysten tavoitteena on työllistää heikossa työmarkkinatilanteessa olevia. Sosiaalinen yritys voi olla yhteiskunnallinen yritys, mutta yhteiskunnallinen yritys ei välttämättä ole sosiaalinen yritys. Aikaisemmin sosiaalisten yritysten toimintaa on säädelty lailla sosiaalisista yrityksistä, joka on kuitenkin kumottu vuonna 2023.

Entä mitä on yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yrittäjyys?

Yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yrittäjyys on yhteiskunnallisen yrittäjyyden tapaan liiketoimintamalli, joka keskittyy yhteisöjen tarpeiden ja hyvinvoinnin edistämiseen samalla kun se tavoittelee taloudellista kannattavuutta. Yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen yhteiskunnallinen päämäärä voi olla esimerkiksi alueen elinvoiman ja palveluiden vahvistaminen, asukkaiden hyvinvoinnin parantaminen tai lähipalveluiden saatavuuden varmistaminen.

YTYÄkylä-hankkeessa yhteisö muodostuu maaseutukylässä asuvista ihmisistä. Vaikka kylän sijainnilla on tärkeä rooli yhteisöllisen yhteiskunnallisen yrityksen kannalta, kylä muodostuu myös siellä asuvien sosiaalisen vuorovaikutuksen kokonaisuutena (myös Kumpulainen 2018). Kylissä ihmisten paikallista toimintaa organisoii ja koordinoi yleensä kyläyhdistys, joka usein on rekisteröitynyt yhdistys ja sen kautta laillisesti toimivaltainen kolmannen sektorin toimija.

Kyläyhdistys voi olla myös yritys, jos sillä on markkinoilla myytävää, avustusvaroista itsenäistä liiketoimintaa. Tällöin voidaan puhua yhteisölähtöisestä yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä. Siinä toimintaa pyöritetään koko kylän voimin ja tuotto käytetään kylän ja sen asukkaiden hyväksi. On kuitenkin huomattava, että kaikki voittoa tavoittelemattomat organisaatiot (esim. yhdistykset) eivät automaattisesti ole yhteiskunnallisia yrityksiä: yhdistyksen on tehtävä liiketoimintaa ollakseen yritys. On myös tärkeää muistaa, että yhdistyksen palvelutuotannon ei ole tarkoitus korvata perinteistä kylätoimintaa, jolla on edelleen tärkeä merkitys maaseudun yhteisöissä.

Oppaan tarkoitus

Tämän oppaan tarkoituksena on antaa omaehtoista palvelutuotantoa suunnitteleville kylille eväitä ja vinkkejä toiminnan aloittamiseen ja kehittämiseen. Jokaisella kylällä on toki oma kehityspolkunsa eikä kaikkiin asioihin ole olemassa oikeita vastauksia, mutta joitain yhtäläisyyksiä toiminnasta on löydettävissä. Toivomme tämän oppaan olevan avuksi ainakin niissä asioissa, joita olemme kylien kanssa pilottiprosesseissa kohdanneet.

On huomattava, että yhteiskunnallinen yritys ei ole yhtiömuoto, ja kylän liiketoimintaa tehdään usein yhdistyksen, osakeyhtiön tai osuuskunnan kautta.



Koska tämä opas on tehty kylien tarpeisiin, niin käytämme tässä yhteydessä näistä kaikista toimintamuodoista nimitystä **kyläyritys**.

Kyläyrityksellä voidaan tarkoittaa paitsi kylässä sijaitsevaa yritystä, myös kyläyhteisön omistamaa tai perustamaa ja tietyssä maantieteellisessä paikassa tai yhteisössä toimivaa yritystä, joka vastaa paikallisiin tarpeisiin tekemällä liiketoimintaa yhteisön hyväksi.

Tässä oppaassa kyläyrityksellä tarkoitetaan näistä jälkimmäistä. Käytännössä tällaisen kyläyrityksen toimintamuodoksi sopivat ne yritysmuodot, jotka mahdollistavat yhteisöllisen päätöksenteon. Yleensä kyläyrityksen tuottama voitto suunnataan kylän kehittämiseen, jolloin voidaan puhua myös yhteisölähtöisestä yhteiskunnallisesta yrityksestä. Kylä voi toteuttaa yritystoimintaa joko kyläyhdistyksen kautta elinkeinotoimintana tai perustaa yritystoimintaa varten erillisen kyläyrityksen, joka toimii itsenäisenä yrityksenä, jossa kyläyhdistys on osakkaana. Näihin teemoihin paneudutaan tarkemmin tässä oppaassa, mutta aloitetaan ensin tarkastelemalla kylien yritystoiminnan kehittymistä.



KOHTI KYLÄN YRITYSTOIMINTAA

Palvelutuotannon askeleet: kylä voi toimia palvelutuottajana osin jopa huomaamattaan

Monen yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen kyläyhteyden kohdalla palvelutuotanto alkaa jostain pienestä, mitä kyläyhdistys ei välttämättä edes miellä palveluksi. Tällaisia ovat esimerkiksi uimarannan kunnostus ja ylläpito, ulkoilureittien rakentaminen ja ylläpito tai latuverkoston huolto. Nämä kaikki ovat käyttäjille tärkeitä palveluita, jotka helposti jäisivät retuperälle ilman kylän panostusta toimintaan. Vaikka tämänkaltaisia palveluita ylläpitävä kyläyhdistys ei välttämättä pidä itseään palvelutuottajana, on tällä toiminnalla suuri merkitys: ylläpito- ja kehittämistoimet, kohdistuvat ne mihin tahansa kylän alueella tapahtuvaan tarjontaan tai toimintaan, luovat pohjaa kylän toimijoiden yhteistoiminnalle ja saattavat toimia ensiaskelina kohti muutaakin palvelutuotantoa. Lisäksi näillä palveluilla on valtava sosiaalinen merkitys, sillä ne tarjoavat kyläläisille ja muille käyttäjille yhteisen tekemisen paikkoja, joissa voi kohdata muita kyläläisiä ja palvelun käyttäjiä. Ellei näitä palveluita olisi ja elleivät kylät niitä ylläpitäisi, olisi alueen palvelutarjonnassa merkittävä aukko.

Kylällä, jolla on tämän tapaista toimintaa, on usein melko pieni kynnyks miettiä muunlaisiakin palveluita, kuten esimerkiksi tapahtumatuotantoa (esim. juhannuskokoon polttaminen, laskiaisrieha tai joulujuhla) tai vaikkapa kesäteatteritoimintaa. Kun kylälle on muodostunut rutiini näiden palveluiden tuottamiseen, saattaa seuraavana askeleena olla näiden tapahtumien yhteyteen sopivien tilauspalveluiden kehittäminen. Kesäteatteriin tuleville tarjotaan väliaikakahvitusta tai jäätelömyyntiä. Kylätaloa vuokrataan kylän ulkopuolisille juhlatilaksi, jossa voi järjestää häitä, syntymäpäiväjuhlia tai muita tapahtumia. Juhlien yhteydessä kyläyhdistys voi vuokrata kahviastiasiaa tai tarjota vaikka juhlatilan koristelupalvelua. Näitä oheispalveluita voisi tarjota kyläyhdistyksen sijaan vallan hyvin myös joku kyläläinen omana liiketoimintanaan tai vaikkapa joku toinen yhdistys, jolloin kyläyhdistyksen toiminta avaisi työllistymis- tai ansaintamahdollisuuksia myös muille.

Kylän tottuessa yhdessä tekemiseen sekä työn ja vastuiden jakamiseen saattaa seuraavana askeleena olla jatkuvaluonteisemman palvelutoiminnan kehittäminen. Huomataan, että kylällä voisi olla tarvetta esimerkiksi kerhotoiminnalle tai ohjatulle vapaa-ajan toiminnalle. Hyviä esimerkkejä ovat myös

kyläkioskitoiminta tai matkaparkkitoiminta. Mikäli jatkuvaluonteinen palvelutuotanto löytää oman vakiintuneen paikkansa osana kylän palvelutarjontaa, on kylällä kaikki mahdollisuudet vastata palvelutarjonnan puutteisiin myös laajemmin osallistumalla palveluiden tuottamiseen esimerkiksi yhdessä kunnan kanssa.

Pienet askeleet kasvattavat kylän osaamista

Palvelutuotannon kehittyminen askel kerrallaan edellyttää kylältä tietynlaisista asennoitumista. Havaintojemme mukaan yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen tavoin toimiville kyläyhdistyksille on yhteistä muun muassa seuraavat asiat:

- halu kokeilla ja testata uutta, olla mukana kehittämishankkeissa, tarttua mahdollisuuksiin
- aktiivinen kyläyhdistys (hallitus), jolla kyky innostaa myös muita kyläläisiä mukaan
- kylän kehittämistoiminnassa on edetty askel kerrallaan, usein erilaisten hankkeiden kautta
- missiona toiminnassa on varmistaa hyvä elämä ja arki maaseudulla sekä varmistaa asumisen edellytyksiä kylällä
- toiminnan taustalla on yleensä yksi kestävä päätulonlähde: esimerkiksi kesäteatteri, tilojen vuokraustoiminta, tai muu vastaava toiminta
- kylässä ajatellaan yrittäjämäisesti
- kylän asukkailla on matala kynnys osallistua yhteiseen toimintaan
- kylässä on tapahtunut tietynlainen (palvelu)ajattelun muutos: myös kyläkioski ja hiihtoladut nähdään tärkeinä paikallisina palveluina
- (ja usein mukana on myös ripaus sitä kuuluisaa kylähulluutta).

Kylän palvelutuotannon kehittyminen askel kerrallaan tarkoittaa samalla myös sitä, että kylä ei itse enää huomaa saavutuksiaan. Monessa kylässä tehdään palvelutuotantoa, josta vastuunottaminen olisi melko iso kynnys sellaiselle, joka ei ole ollut mukana toiminnan kehittämisessä. Kyläläiset itse pitävät sitä täysin normaalina toimintana eivätkä enää hätkähdä sen vaatimuksia. Tämä on hyvä osoitus siitä, kuinka kylän palveluosaaminen ja ammatillisuus vähitellen kasvaa palvelutoiminnan kehittyessä - usein ilman,

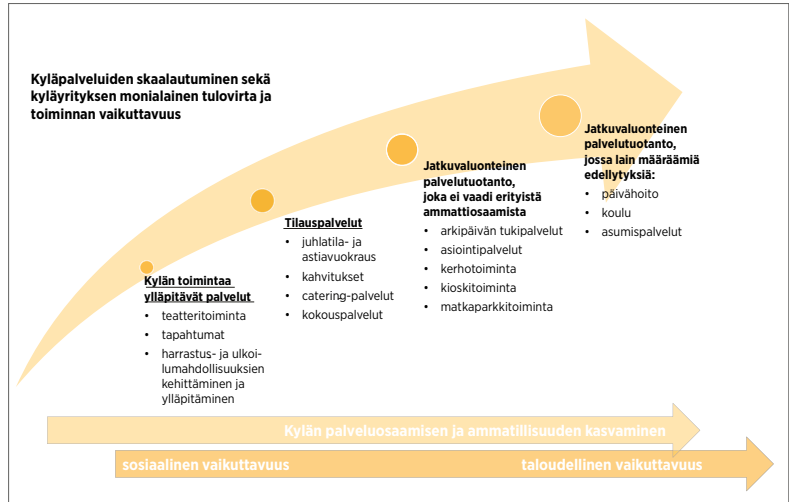
että kylässä sitä itse huomataan. Ikävää on, jos sitä ei huomata muuallakaan: sen vuoksi kannustamme kyliä tuomaan toimintaansa ja palvelutuotantoaan esiin ja tekemään vaikutusten arviointia, jotta tekemänne työ saisi sille kuuluvaa arvostusta muun muassa sidosryhmien (ja mahdollisten rahoittajien) silmissä.

Kylän palvelutuotannon laajentuminen

Palvelutuotannon ja -tarjonnan asteittaisen kehittymisen lisäksi kylän toteuttamalla palvelutuotannolla on muitakin vaikutuksia. Olemme huomanneet, että alkupään askelilla -siinä vaiheessa, kun kylässä suunnitellaan ja toteutetaan esimerkiksi tapahtumia ja kehitetään harrastus- ja ulkoilumahdollisuuksia - on ennen kaikkea sosiaalinen merkitys ja vaikutus kylässä. Yhteinen suunnittelu ja tekeminen sekä toiminnan lopputuloksena syntyneet ulkoilupaikat tai harrastusmahdollisuudet esimerkkeinä mainittuina tuovat ihmisiä yhteen ja opettavat kyläläisiä toimimaan yhdessä ja puhaltamaan samaan hiileen. Kylä hitsautuu yhteen ja se on asia, jota ei rahalla voi ostaa eikä kukaan ulkopuolinen kylään tuoda. Tässä on erityisen suuri rooli maaseudun kehittämisen mahdollistavilla hankkeilla, josta oikein hyvä esimerkki ovat Leader-ryhmien tarjoamat hankerahoitukset.

Palvelutuotannon kehittyessä ja muutuessa myös kyläläisten palveluosaaaminen kasvaa. Kehittyvä palvelutuotanto alkaa vaatia yhä enemmän ammatillista osaamista, johon on toiminnan myötä kasvettu. Se, mikä aikaisemmin tuntui mahdottomalta, onkin muuttunut arkipäivän tekemiseksi. Samalla toiminnan vaikuttavuudessa tapahtuu muutoksia: sosiaalisen vaikuttavuuden lisäksi kylän palvelutoiminnalla alkaa olla yhä enemmän taloudellista vaikutavuutta. Pienestä purosta kasvaakin suurempi virta, jolla alkaa olla vaikutusta myös sidosryhmien toimintaan. Pienestä kylästä kasvaa kokoaan suurempi tekijä alueella. (ks. kuvio 1)

Samaan aikaan kylätoiminta muuttuu. Perinteisen kylätoiminnan päälle alkaa kerääntyä asioita, jotka tuovat kylätoimintaan uudenlaisia sisältöjä. Kylässä mietitään markkinointia, toiminnan järkevää organisointia, palvelutoiminnan kehittämistä ja niin edelleen. Tämä kannattaa nähdä enemmän mahdollisuutena kuin uhkana: palvelutoiminta saattaa tuoda kylätoimintaan mukaan uusia henkilöitä, jotka eivät välttämättä aikaisemmin ole löytäneet omaa rooliaan yhteisessä toiminnassa. On myös huomattava, että perinteisen kylätoiminnan muodot tai tarve eivät katoa mihinkään, perinteisellä kylätoiminnalla on edel-



Kuvio 1. Kyläpalveluiden skaalautuminen ja toiminnan vaikuttavuus.

leen oma tärkeä paikkansa osana kylän toimintaa. Parhaassa tapauksessa nämä kaksi täydentävät toisiaan tuomalla toisilleen uudenlaisia sisältöjä ja resursseja.

Kehittämisen prosessin avainkohtia

Yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrittäjyyden kehittämistä voidaan tarkastella hiljalleen etenevänä polkuna, jossa kehittämisprosessi etenee askel kerrallaan. Vaikka jokainen kylä joutuu miettimään ja suunnittelemaan omat askeleensa itse, on kehittämispolussa silti mahdollista tunnistaa muutamia kaikille yhteisiä kehittämisen avainkohtia. Näihin avainkohtiin liittyy usein toiminnan kannalta keskeisiä valintoja, joiden miettimiseen kyläyhdistyksen kannattaa paneutua.



1. YHTEISÖLÄHTÖISEN YHTEISKUNNALLISEN YRITTÄJYYDEN TOIMINNAN KÄYNNISTÄMINEN

Kestävän toiminnan lähtökohtana ovat kylän omat tarpeet ja resurssit

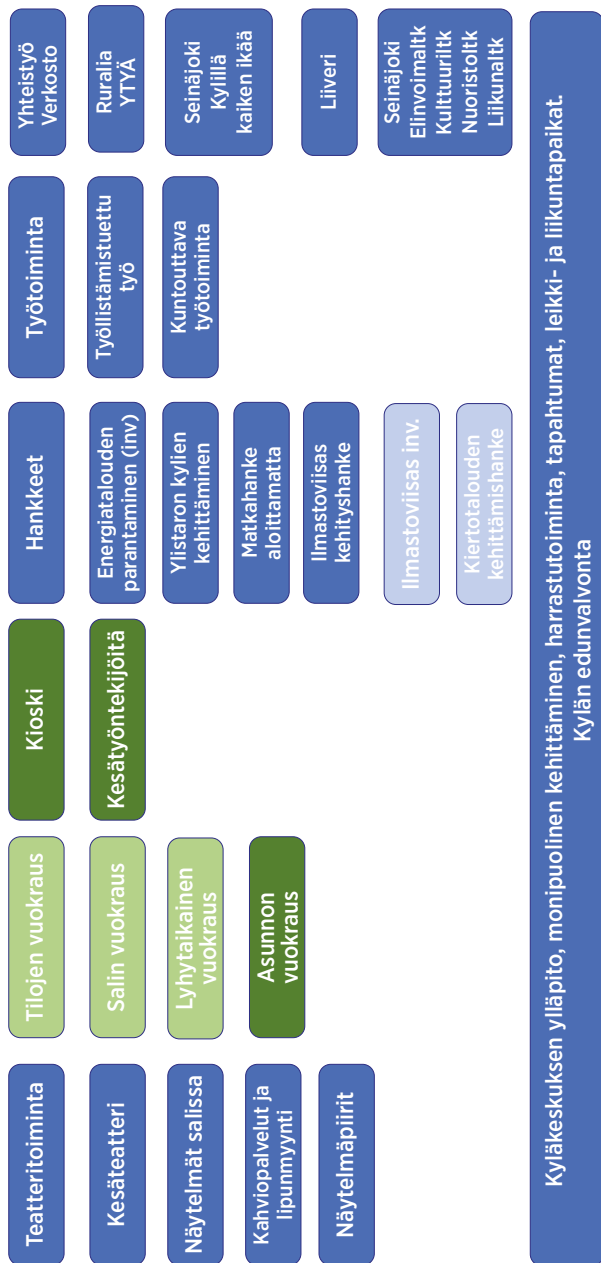
Yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrittäjyyden toiminnan käynnistämisen kannalta on ratkaisevan tärkeää, että toiminta lähtee yhteisön omista tarpeista ja resursseista liikkeelle: aloittakaa kyläyrityksen suunnittelu tekemällä esimerkiksi kyläkysely (ohje osoitteessa <https://www.helsinki.fi/fi/unitube/video/847db105-c6d0-47db-a011-2be3face5ccc>), jossa selvitetään tarkemmin, millaisille palveluille kylän asukkailla on tarve ja onko suunniteltavalle palvelutoiminnalle tai tuotteelle kysyntää. Jos kyse on yhteisön tarpeisiin vastaavasta palvelusta, miettikää tarpeiden lisäksi myös sitä, ketä kyseiseen yhteisöön oikeastaan kuuluu, kuka tai ketkä toimintaan voisivat osallistua sekä millaista osaamista ja kiinnostuksen kohteita heillä on (ks. myös luku 6).

Vinkkejä tähän löytyy muun muassa täältä (ViSEnet-opintomateriaali):

- Paikallisen yhteisön määrittely, <https://ruralsehub.net/wp-content/uploads/2022/01/1.-Paikallisen-yhteison-maarittely.pdf>
- Yhteiseen toimintaan osallistaminen ja sitouttaminen, <https://ruralsehub.net/wp-content/uploads/2022/01/2.-Yhteison-osallistaminen-ja-sitouttaminen.pdf>
- Tarpeet ja mahdollisuudet, <https://ruralsehub.net/wp-content/uploads/2022/01/3.-Tarpeet-ja-mahdollisuudet.pdf>
- Priorisointi ja suunnittelu, <https://ruralsehub.net/wp-content/uploads/2022/01/4.-Priorisointi-ja-suunnittelu.pdf> ja
- Yhteisön voimavarojen valjastaminen yhteiseksi hyväksi, <https://ruralsehub.net/wp-content/uploads/2022/01/5.-Yhteison-voimavarojen-valjastaminen-yhteiseksi-hyvaksi.pdf>.

Samalla kannattaa tehdä myös laajempi markkinaselvitys, jolla varmistetaan, onko vastaavaa palvelua tai toimintaa saatavilla esimerkiksi naapurikylien alueella. Tehkää markkinaselvitys myös silloin, jos kohderyhmänä on jokin muu taho kuin kylän asukkaat (kuten esimerkiksi matkailupalveluiden tuottaminen) tai jonkin tuotteen valmistaminen ja myyminen. Muistakaa kohdistaa kysely suunnitellun palvelun mahdolli-

Ylistaron Kainaston nuorisoseuran toimintaympäristö



Kuvio 2. Esimerkki kylän toimintaympäristön kuvauksesta.

selle käyttäjäkunnalle: kylän asukkaille, naapurikylien asukkaille, karavaanareille, kyläkioskin asiakkaille, jne.

Kylän resursseja ovat asukkaiden lisäksi myös muu kylän tekemä toiminta, kyläyhdistyksen omistamat rakennukset ja muu vastaava omaisuus sekä yhteistyöverkostot. Kylän resurssien tunnistamiseksi on hyvä laatia kuvaus kylän toimintaympäristöstä, jossa kylän toiminnot voi jakaa esimerkiksi yleishyödylliseen ja elinkeinotoimintaan. Tämä saattaa tuntua yksinkertaiselta, mutta kuvauksen laatiminen auttaa hahmottamaan konkreettisesti sitä, mistä asioista kylän toiminnot koostuvat ja miettimään sitä, miten ne kannattaa organisoida. Kuviossa 2 on esimerkkinä Kainaston kylän toimintaympäristökuvaus.

Tärkein resurssi on ihmiset

Tarvekyselyn ja/tai markkinaselvityksen lisäksi on hyvä varmistaa, että suunniteltu toiminta, oli se sitten palvelutuotantoa tai tuotteiden myyntiä, ei ole vain yhden henkilön varassa. Kokemustemme mukaan on tärkeää, että kylästä toimintaan sitoutuu useampi kuin yksi ihminen. Toisaalta toimintaan ei kannata kytkeä mukaan myöskään liikaa toimijoita: muutaman aktiivisen toimijan kokoonpano on usein optimaalisin joukko viemään asiaa eteenpäin.

Lukumäärän lisäksi kyläyrityksen toimintaan ja kehittämiseen vaikuttaa siihen osallistuvien toimijoiden ikä ja elämäntilanne, jotka on hyvä ottaa huomioon. Kyläyrityksen yhteisöllisen toiminnan vahvuutena on työn ja vastuiden jakaminen useamman toimijan kesken, jolloin toiminnan kehittäminen ei kasaudu vain yhden toimijan harteille ja joka myös mahdollistaa itselle sopivien tehtävien ja vastuiden valitsemisen. Prosessin käynnistämiseen sen sijaan riittää yksikin aktiivinen asukas.

On tärkeää muistaa, että kylän yhteisöllisessä palvelutuotannossa olennaista ei ole käynnistettävän toiminnan laajuus, sillä pienikin toiminta voi olla ihan yhtä vaikuttavaa ja tärkeää yrittäjäyyspolun aukaisijana.

Hyödyntäkää ulkopuolisten näkemyksiä

Kun kylä löytää sen oman juttunsa, mitä se haluaa lähteä kehittämään ja kokeilemaan, on aika viedä ehdotus kyläyhdistyksen hallituksen (tai

vastaavan) pohdittavaksi. Tässä vaiheessa vaarana on, että kyläyhdistyksen toimijat ovat liian lähellä toimintaa eivätkä välttämättä näe kokonaisuutta kunnolla. Tässä vaiheessa saattaa olla tarve ulkopuoliselle vahvistukselle eli kylätoiminnasta erillään olevalle taholle, joka auttaa hallitusta näkemään ajatuksen mahdollisuudet ja potentiaalin sekä tuo asialle uskottavuutta.

Tunnistakaa toiminnan taustalla olevat motiivit

Usein kylän yritystoiminnan taustalla saattaa olla jokin kyläläisille yhteinen asia, joka voi olla uhka (esim. jonkin palvelun lopettaminen), halu kehittää alueelle jotain uutta toimintaa (esim. kerhotoimintaa) tai tarve ratkaista jokin asia (esim. saada kylälle tietoverkkoyhteydet). Nämä yritystoiminnan taustalla olevat motiivit olisi hyvä tunnistaa ja ottaa huomioon. Vaikka motiiveilla ei sinänsä ole vaikutusta itse yritystoiminnan suunnitteluun tai aloittamiseen, on sillä valtava vaikutus sidosryhmien kanssa tehtävään yhteistyöhön. Yhteistyön perusta esimerkiksi kunnan kanssa on kovin toisenlainen silloin, kun käydään kiivasta keskustelua palveluiden lopettamisesta verrattuna keskusteluun yhteistyössä tuotettavasta palvelusta.

2. SOPIVIEN ORGANISAATIORATKAISUJEN TEKEMINEN

Keskustelu sopivasta toimintamuodosta

Tässä vaiheessa kyläyhdistyksen hallitus on keskustellut asiasta, mahdollisesti testannut ajatusta myös jollain toiminnan ulkopuolisella henkilöllä ja on valmis tekemään päätöksen toiminnan eteenpäinviemisestä. Toimintamahdollisuuksia on käytännössä kaksi: palvelutuotantoa viehdään eteenpäin yhdistyksen elinkeinotoimintana tai sitä varten perustetaan erillinen kyläyrittäjä.

Ennen päätöksentekoa kannattaa harkita, tarvitaanko hallitukselle jonkinlaista alustusta tai koulutusta asiasta päätöksenteon pohjaksi. On myös hyvä miettiä sitä, mitä toimintamuodon valinta tarkoittaa yritystoiminnan verotuksen ja riskinhallinnan sekä tarvittavan paperityön osalta (ks. tarkemmin luku 4). Huomiota kannattaa kiinnittää myös kyläyrittäjätoiminnan päätöksentekoon ja johtamiseen (ks. luku 6).

3. TOIMINNAN HUOLELLINEN SUUNNITTELU

Huomio riskien hallintaan

Haasteena yhdistyksenä tehtävässä elinkeinotoiminnassa saattaa olla yleishyödyllisen ja elinkeinotoiminnan välisen rajanvedon epämääräisyys, jonka vuoksi moni yhdistys pelkää joutuvansa maksamaan suuria verovelkoja jälkeinpäin. Toiminnan selkeyden kannalta paras ratkaisu saattaisi olla kylätoiminnan ja liiketoiminnan eriyttäminen yleishyödylliseen toimintaan ja elinkeinotoimintaan. Kyläyhdistys voi vastata kylälaisten tarpeisiin yleishyödyllisenä ja verovapaana toimintana siinä missä kyläyrittäjä puolestaan voisi kerätä varoja toiminnan turvaamiseen jatkossa ja toimia puskurina pääoman keräämiselle.

Eriyttämistä pohtivat usein päätyvät miettimään liiketoiminnan volyymin ja tuottoa: epäilyksenä on, että kyläyrittäjien toiminta on niin pientä, että elinkeinotoimintaa ei kannata sen vuoksi erottaa muusta toiminnasta. Niin kauan kuin toiminta on pienimuotoista, on yleishyödyllisen toiminnan ja liiketoiminnan toteuttaminen yhdistyksen kautta luontevaa. Mutta jos volyymi kasvaakin vaikkapa lämpimän kesän jäätelömyynnin vuoksi, ollaan verrattain nopeasti tilanteessa, jossa myyntiä on alettava rajoittamaan tai yhdistyksen on alettava selvittämään arvonlisäverorajoja. Päätyä kyläyhdistys mihin ratkaisuun tahansa, on käytännössä järkevää pitää toimintojen rahaliikenne erillään.

Päätti kyläyhdistys tehdä liiketoimintaa yhdistyksenä tai yrityksenä, on asiasta keskusteltaessa ja päätettäessä pidettävä huolta siitä, että yhdistyksellä on käytössään ajantasaiset tiedot lainsäädännöstä ja verotuksesta sekä hallinnosta sekä yritykseen että yhdistykseen ja sen elinkeinotoimintaan liittyen.

Perustamisasiakirjat kuntoon

Mikäli kyläyhdistys päätyy tekemään liiketoimintaa yrityksenä, edellyttää se sopivan yritysmuodon valintaa. Koska toimijana on yhteisö, on vaihtoehtoja käytännössä kaksi: osuuskunta tai osakeyhtiö, jotka mahdollistavat yhteisöllisen päätöksenteon ja vastuunjaon. Haasteena on, että näiden yritysmuotojen hallitussääntöihin tai perustamisasiakirjoihin ei tämän osalta ole olemassa valmiita malleja. Tärkeää kuitenkin on, että yhteisö ottaa yrityksen perustamisasiakirjassa huomioon yhteisöllisen ulottuvuuden esimerkiksi antamalla yhdistysjäsenille enemmän ää-

nivaltaa kuin henkilöljäsennlle sekä kirjaa selkeästi esiin toiminnan yhteiskunnallisen tavoitteen ja voitonjaon periaatteet.

Rahoituskanavien monipuolinen hyödyntäminen

Päätti kyläyhdistys liiketoiminnan muodosta mitä tahansa, on sen keskusteltava myös toiminnan rahoituksesta. Monen kylän tulovirrat koostuvat useista pienistä lähteistä, jotka yhdessä muodostavat isomman tulovirran. Riittävän rahoituksen varmistamiseksi kyläyhdistyksen olisi hyvä osata hyödyntää monipuolisesti eri rahoituskanavia: kyläyhdistys pystyy hyödyntämään yhdistystukia ja hankkeita siinä missä kyläryitys voi hakea lainaa, yritystukea tai investointitukea. Ja nämä kaksihan eivät suinkaan sulje toisiaan pois!

Varautukaa liikkumaan tuntemattomalla maaperällä

Yritys- tai hankeneuvojat, rahoittajat ja kunnat tarvitsevat lisää tietoa yhteisön yritystoiminnasta sekä yhdistys- ja yritystoiminnan yhdistämisestä, sillä tällä hetkellä neuvontaa tai tukea tällaisen toiminnan käynnistämiseen on vaikea löytää. Lisäksi on huomattava, että verottajan ohjeet eivät välttämättä sovellu pienten yhdistysten yritystoimintaan. Ja kuten edellä todettiin, myöskään tarvittavien asiakirjojen laadintaan ei ole olemassa valmiita pohjia.

Tästä ei kuitenkaan pidä lannistua, päinvastoin - jonkun on aina kuljetettava ensimmäisenä. Kysykää apua yhteisöiltä, jotka jo tekevät liiketoimintaa, he auttavat ja kertovat omista kokemuksistaan mielellään. Ja toisaalta - ellei näistä asioista kysellä, ei näihin myöskään löydetä vastauksia.

Ottakaa palveluprosessit haltuun

Kun kyläyhdistys on päättänyt, mitä palvelua tai toimintaa se lähtee tarjoamaan, on hyvä ajatus kokoontua porukalla yhteen ja miettiä, miten palvelun toteuttaminen käytännössä tapahtuu. Tässä palvelusuunnittelu tai -muotoilu on hyvä apuväline (ks. luku 3). Se auttaa näkemään tarkasti, mitä asioita palvelutoiminta yhteisöltä edellyttää ja tarjoaa työvälineen vastuiden jakamiseen.

Kannattaa miettiä myös sitä, miten palvelutuotanto vaikuttaa kylään. Esimerkiksi matkailupalveluiden tarjoaminen tuo kylään uusia ihmisiä, joiden olisi hyvä tuntea olonsa tervetulleiksi.

Tue maaseutukylän elinvoimaa!

Tuuriin
11,5 km
Ähtäriin
17,5 km

- 4 paikkaa, 1 sähköllä
- Kota, kuntoportaat, monitoimikenttä, leikkikenttä ja jalkapallokenttä vapaasti käytettävissä
- Kesäkioski palvelee joka päivä klo 12 -18, jolloin käytössä myös kylätalon wc, kirjojen vaihtopiste ja ulkopelit
- Kylätalon liikunta- ja kuntosalit käytössä lisämaksusta
- Matkaparkki sijaitsee Hakojärven koulun yhteydessä ja sitä ylläpitää Hakojärven kyläyhdistys

Yövy matkaparkissa maaseudun rauhassa Hakojärvellä!

Alk. 13 e/ yö

Matkaparkki Hakojärvi
Varaukset:
matkaparkki.com
Matkaparkki-sovellus

Ähtärintie 585
63680 Hakojärvi, Suomi

Avoinna: 5.6-6.8.2023



Kuva 1. Muistakaa tuoda toiminnan tarkoitus esille.

4. TOIMINNAN VIESTINTÄ JA VAIKUTTAVUUDEN ESIINTUOMINEN

Varmistakaa tiedon siirtyminen

Kylän liiketoiminnan kannalta on tärkeää, että tieto siirtyy yhdistyksen ja/tai yrityksen sisällä eikä jää vain yhden henkilön varaan. Jos tämä yksi henkilö jää pois toiminnasta, on muiden hankala jatkaa toimintaa ilman käsitystä siitä, mistä tarvittavat tiedot löydetään ja miten asioita on toiminnassa hoidettu. Tämän varmistamiseksi yhdistyksen ja yrityksen kannattaa laatia esimerkiksi laatukäsikirja, jossa on läpikäyty toiminnan prosessit. Myös toimijoille itselleen on usein mukavampaa, kun on ”työpari”, jonka kanssa pähkäillä asioita.

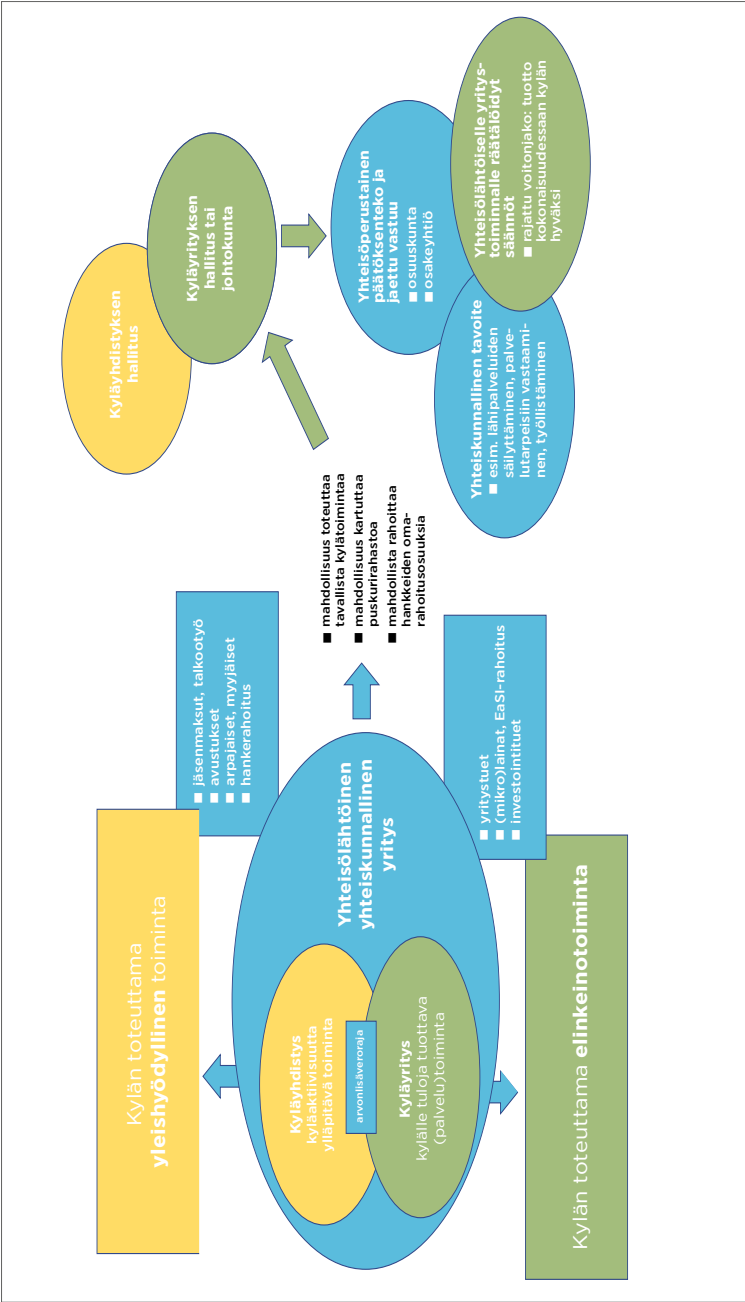
Vinkki henkilöiden vaihtumisen suunnitteluun (ViSEnet-opintomateriaali): <https://ruralsehub.net/wp-content/uploads/2022/01/9.-Henkilöiden-vaihtumiseen-liittyvä-suunnittelu.pdf>

Toiminta näkyväksi!

Sisäisen viestinnän lisäksi yhteisön olisi tuotava tietoa toiminnastaan ja yhteisöllisestä palvelutuotannosta sidosryhmilleen ja pyrittävä aktiivisesti luomaan kumppanuuksia ja yhteistyötä alueellaan. Jos muut eivät tiedä toiminnastanne, eli tuottamistanne palveluista tai tuotteista, ei niitä myöskään osata kysyä eikä käyttää. On todella tärkeää tuoda esiin toiminnan ja mahdollisen liikevoiton käytön tarkoitus, mikä usein toimii samalla markkinointivalttina.

Viestinnän ja markkinoinnin lisäksi oma lukunsa on toiminnan vaikutusten arvioiminen ja esiintuominen, mitä ei useinkaan tehdä millään tavalla. Toiminnan vaikuttavuuden arviointi (katso tarkemmin luvusta 7) toisi esiin toimintanne merkityksen maaseutualueella ja perustelee, miksi toimintanne kannattaa tukea joko ostamalla palveluitanne tai tuotteitanne sekä sitä, miksi toimintanne kannattaa myöntää rahoitusta. Se saattaa tuntua nololta oman hännän nostamiselta, mutta sitä se ei ole - se on osa vaikuttavaa liiketoimintaa ja kuuluu asiaan.

Käytännössä kylän palvelutuotannon organisaatio voi näyttää suurin piirtein tällaiselta (kuvio 3):



Kuvio 3. Esimerkki kylän palvelutuotannon organisoinnista.

PALVELUMUOTOILU AVUKSI SUUNNITTELEMAAN KYLÄ- YRITYKSEN TOIMINTAA

Palvelumuotoilu on palveluiden asiakaslähtöistä ja ihmisten tarpeisiin perustuvaa suunnittelua ja kehittämistä. Sen avulla pystytään tarkastelemaan palvelua sen eri vaiheissa asiakkaan kokemana.

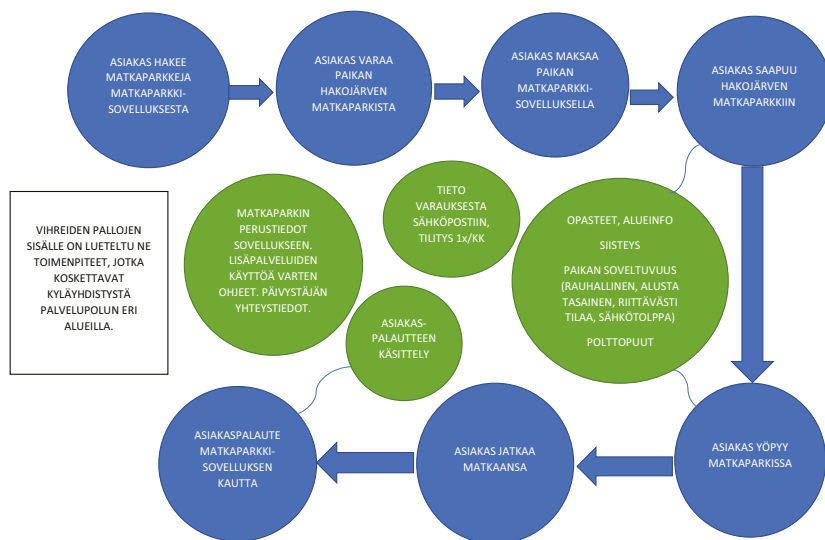
Palvelupolku johtaa palvelun läpinäkyvään kuvaamiseen

Palvelumuotoilussa voidaan käyttää erilaisia keinoja kartoittaa asiakaskokemusta sekä palvelun rakentumista. Yksi tällainen keino on palvelupolku, jossa käydään askel askeleelta lävitse palvelua asiakkaan näkökulmasta alkaen siitä, kun hänelle tulee tarve saada palvelua. Mitä tapahtuu ennen palvelua, palvelun aikana ja palvelun jälkeen? Palvelupolku kuvaa yksityiskohtaisesti, miten palvelun eri osat liittyvät toisiinsa. Se tuo näkyväksi sen tosiasian, että palveluprosessi ei ole samanlainen palveluntarjoajalle ja asiakkaalle; molemmissa on paljon toiselle osapuolelle näkymättömiä toimintoja. Palvelupolku myös auttaa hahmottamaan palvelun yksityiskohtia palveluntarjoajan näkökulmasta. Aina ei tule mietittyä, mitä kaikkia pieniä työvaiheita palveluprosessi, esimerkiksi kylätalon juhlatilan vuokraus sisältää. Kuka tekee mitään missäkin vaiheessa? Palvelun jokaisen vaiheen on oltava kunnossa, kun asiakas tulee paikalle. Kylätalon ovet eivät voi olla lukossa tai tilat siivoamatta siinä vaiheessa, kun kylätalosta tiloja vuokranneet asiakkaat saapuvat. Vuokrattavat astiat eivät voi olla likaisina pinoina pöydällä siinä vaiheessa, kun niitä tarvittaisiin eikä kattaukseen tulevat tarjottavat voi olla tilaamatta tai valmistamatta siinä vaiheessa, kun tarjoilun pitäisi alkaa.

Palveluprosessi voidaan kuvata yksinkertaisena toimintakaaviona, joka sisältää palvelun toteuttamisen työvaiheet sekä mahdollisesti niihin osallistuvat henkilöt. Kaavioon on hyvä merkitä myös kunkin työvaiheen kesto ja käytetyt resurssit. Palvelun määrittely, systematisointi ja konkretisointi mahdollistavat palvelun tuottamisen tehokkaammin ja kannattavammin kun tiedämme minhin käyttämme aikamme ja resurssimme. Myös tiedonjako ja yhteistyö tehoistuvat, kun käy esille, mitä kaikkia tahoja on missäkin vaiheessa informoitava palvelun tuottamiseksi sujuvasti ja laadukkaasti. Kun palvelupolku on hyvin mietitty, myös uudet toimintaan mukaan tulevat henkilöt pystyvät helpommin

hahmottamaan kaikki yksityiskohdat palvelun eri vaiheissa (ks. luku 2, tiedon siirto). Myös hinnoittelu on helpompaa toiminnan yksityiskohtaisen kuvauksen kautta, sillä kaikki eri työvaiheet tulevat paremmin huomioitua. Palvelupolku kannattaa siis miettiä siinäkin tapauksessa, vaikka kyseessä olisi pieni tai yksinkertainen palvelu.

Kuviossa 4 on esitetty YTYÄkylä-hankkeen pilottikylän kehittämän matkaparkkipalvelun palvelupolku:



Kuvio 4. Esimerkki palvelupolusta.

Palvelupolun tekeminen vaatii palveluprosessin pilkkomista palasiin pieniä yksityiskohtia myöten. Monesti se on kuitenkin vaivan arvoista ja tuo usein esille yllättäviäkin havaintoja esimerkiksi palvelun vaatimasta työajasta. Palvelupolku myös auttaa “palastelemaan” palvelun pienempiin kokonaisuuksiin, jolloin vastuu sen toteuttamisesta on helpompi jakaa useammalle henkilölle. Se onkin selkeä ja helppo työkalu myös kyläyrittäjille tarkastella toimintaansa!

Palvelusuunnitelman ja palvelupolun voi tehdä monella eri tavalla: yksi kyläpalveluiden suunnitteluun soveltuva pohja löytyy tämän oppaan liitteestä 1.

YRITYSTOIMINTA YHDISTYKSISSÄ

Rekisteröitynyt ja rekisteröimätön yhdistys

Lähdettäessä liikkeelle yhdistys- ja yritystoiminnan eroista, on aluksi syytä tehdä selväksi rekisteröityneen ja rekisteröimättömän yhdistyksen erot. Rekisteröity yhdistys on ilmoittanut itsensä Patentti- ja rekisterihallituksen yhdistysrekisteriin ja on näin ollen oikeuskelpoinen. Oikeuskelpoisuudella tarkoitetaan, että yhdistys voi tehdä laillisesti päteviä päätöksiä ja sitovia sopimuksia. Jotta yhdistyksen ei tarvitse maksaa yhteisöveroa, tulee sen olla rekisteröity. (Järjestöhautomo, 2023.)

Rekisteröimätön yhdistys on vapaamuotoinen ryhmä, joka ei ole oikeuskelpoinen. Rekisteröimättömän yhdistyksen päätöksistä ja sopimuksista vastaavat henkilöt itse ja siihen vaikuttaa vain osa yhdistyslaista (Järjestöhautomo 2023). Rekisteröimätön yhdistys ei siis ole yhteisö eli sen toiminta ei voi olla verotuksen näkökulmasta yleishyödyllistä. Tästä syystä se katsotaan verotuksessa yhtymäksi ja sen tulo verotetaan osakkailta. (Vero.fi, 2021.)

Yleishyödyllisen toiminnan ja elinkeinotoiminnan erot

Yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yritys voi tehdä liiketoimintaa sekä yhdistyksenä että valita itselleen minkä tahansa yritysmuodon. Yhdistyksen toiminnan ja elinkeinotoiminnan erottaa yleishyödyllisyys.

Yleishyödylliseen toimintaan liittyy ehtoja, joiden kaikkien pitää toteutua yhdistyksen toiminnassa, jotta toiminta katsotaan yleishyödylliseksi. Näitä ovat toiminta yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyödyksi, toiminnan avoimuus kaikille tai laajalle joukolle ja se, ettei toimintaan osallisille anneta taloudellista etua, kuten osinkoa, voittoa tai kohtuullista suurempaa palkkaa. Yleishyödyllisyyttä arvioidaan aina tapauskohtaisesti verotuksen toimittamisen yhteydessä. (Vero.fi, 2020.)

Yleishyödyllisestä toiminnasta saadut tulot ovat verovapaita, kun taas elinkeinotoiminnasta saaduista tuloista maksetaan verot. Elinkeinotoiminnan tunnusmerkkejä ovat esimerkiksi tavoite tuottaa toiminnalla voittoa, taloudellinen riski, toiminnan laajuus ja suunnitelmallisuus sekä toiminnan jatkuvuus. (Laki yritystoiminnasta, tulonhankkimistoiminnasta ja harrastustoiminnasta henkilöverotuksessa 2.1.)

Kuten toiminnan yleishyödyllisyyttä myös yleishyödyllisen yhteisön verotus arvioidaan aina tapauskohtaisesti. Elinkeinotulona ei kuitenkaan pidetä

Yhdistys, joka harjoittaa sekä yleishyödyllistä toimintaa että elinkeinotoimintaa, on elinkeinotoiminnasta verovelvollinen.





esimerkiksi yhteisön toimintansa rahoittamiseksi järjestämistä arpajaisista, myyjäisistä tai tapahtumista ja niiden yhteydessä myydyistä tarjoiluista saatua tuloa, jäsenlehdistä saatua tuloa tai adressien, merkkien tai korttien myynnistä saatua tuloa. (Vero.fi, 2021.)

Yleishyödyllinen yhteisö saa tuottaa voittoa, mutta se ei saa jakaa tekemästään voitosta osinkoa tai vastaavaa etua jäsenilleen. Tuloja ei saa rahastoida suhteettomasti, mutta niitä voi rahastoida pienissä määrin ja varat tulee vuosittain käyttää yleishyödyllisen tarkoituksen toteuttamiseen. (Vero.fi, 2021.) Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kyläyhdistys voi rahastoida tekemiään voittoja esimerkiksi kylätalon tulevaisuuden kunnossapitoa varten.

Yritys vai yhdistys toimintaan saatavien tukien kannalta?

Monet kyläyhdistykset ovat kokeneita konkareita yleishyödyllisten kehittämis- ja investointihankkeiden pyörittäjiä. Nämä tukimuodot ovat mahdollisia juurikin yleishyödylliselle toiminnalle. Sen sijaan puhuttaessa elinkeinotoiminnasta saattavat nämä tukimuodot ainakin osittain jäädä mahdollisuuksien ulkopuolelle. Samoin muun muassa pitkäaikaistyöttömien työllistämistukien kannalta on eroa, onko kyseessä yleishyödyllinen vai elinkeinollinen toimija. Yleishyödyllisessä toiminnassa on mahdollisuus työllistää jopa 100 % palkkatuella, kun taas elinkeinotoiminnassa palkkatuki voi olla maksimissaan 50 %.

Toisaalta taas yrityksille on tarjolla neuvontaa, tukea ja tukimuotoja, joita yleishyödylliseen toimintaan ei ole mahdollisuutta käyttää. Yksi vaikuttavimpia taloudellisia tukimuotoja on starttirahoitus, joka on mahdollista saada vain aloittavalle yritykselle.

YRITYSMUODOT YHTEISÖLÄHTÖISESSÄ YHTEISKUNNALLISESSA YRITYKSESSÄ

Miksi perustaa yritys yhdistyksen rinnalle?

Yhteisölähtöistä yhteiskunnallista yrittäjyyttä voi toteuttaa myös yhdistyksessä, jolloin yhdistyksen toiminta jakaantuu yleishyödylliseen toimintaan ja elinkeinotoimintaan (ks. kuvio 3). On kuitenkin tiettyjä etuja, joita yrityksen perustaminen yhdistyksen rinnalle tuo.

Yksi suurimpia etuja on toiminnan selkeyttäminen. Kun yhdistys ja yritys ovat erillisiä oikeuskelpoisia yhteisöjä, on niillä erilliset kirjanpidot ja toisistaan erillinen verotus. Tällöin jako yleishyödyllisen toiminnan ja elinkeinotoiminnan välillä on selkeä ja helposti hahmotettavissa.

Toisena suurena etuna yrityksen perustamisessa on mahdollisuus kerryttää pääomaa ja tulevaisuudessa käyttää sitä yhteisön hyväksi ja sen arvojen mukaiseen toimintaan. Pääoman perusteltu kerryttäminen on mahdollista myös yhdistyksille, joskin lähtökohtaisena oletuksena on pääoman käyttäminen yhdistyksen tarkoitusta vastaavaan toimintaan. Lisäksi yrityksen perustaminen suojaa yhdistyksessä olevaa pääomaa, mikäli liiketoiminta ei olekaan menestyksestä.

Yrityksenä toimiminen saattaa myös vaikuttaa sidosryhmien mielikuvaan: yritys saattaa olla uskottavampi toimija kuin yhdistys. Tietyissä tilanteissa taas yhdistyksenä toimiminen voi avata ovia helpommin. Mielikuvien lisäksi yhdistys-yritys-parina on laajemmat ja monipuolisemmat mahdollisuudet hakea erilaisia tukia ja resursseja toiminnan kehittämiseen. On hyvä muistaa, että yhdistys ja yritys eivät ole toisiaan poissulkevia vaihtoehtoja. Kylä voi perustaa kyläyrityksen joitakin toimintojaan varten ja samalla säilyttää osan toiminnostaan yhdistysmuotoisena.

Tämän valinnan tekemiseen ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa ratkaisua tai vastausta. Jokainen yritystoimintaa miettivä kylä joutuu ratkaisemaan tämän omista lähtökohdistaan käsin. On tärkeää varmistaa päätöksiä tehdessä, että käytössä ovat ajankohtaiset tiedot, sillä muun muassa verolainsäädäntö muuttuu ajan saatossa: tämän oppaan tiedot ovat vuodelta 2023. Muutoksista huolimatta yritysmuotojen ja verotuksen perusperiaatteet kuitenkin pysyvät suurin piirtein samanlaisina ja antavat osviittaa pohdinnolle.

Yritysmuodot yhteisölähtöisessä yhteiskunnallisessa yrityksessä

Jotta yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yrittäjyys toteutuisi, on yritysmuodon valinnassa syytä ottaa huomioon, että yritysmuoto takaa yhteisöllisen päätöksenteon ja vastuunjaon. Suomessa yhtiömuotoisia yrityksiä ovat avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, osakeyhtiö ja osuuskunta.

Avoimessa yhtiössä ja kommandiittiyhtiössä omistajat ovat henkilökohtaisesti vastuussa yhtiön varoista ja veloista. Lisäksi kommandiittiyhtiössä äänettömällä yhtiömiehellä ei ole äänivaltaa yhtiöön liittyvissä toiminnaissa ja avoimessa yhtiössä yhtiömiehet voivat tehdä yhtiön asioihin liittyen itsenäisiä päätöksiä. (Suomi.fi, 2023.) Näin ollen ne eivät välttämättä istu yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen yritysmuodoiksi. Olemmekin päätyneet siihen, että yhtiömuodoltaan yhteisöllisen päätöksenteon ja vastuunjaon mahdollistavat yritysmuodot ovat osakeyhtiö ja osuuskunta.

On kuitenkin syytä ottaa huomioon, ettei yhteisöllinen päätöksenteko ole välttämättä osakeyhtiössä tai osuuskunnassakaan automaattinen tapa toimia. Jotta yhdistyksen jäsenten ääni kuuluisi myös yritystoimintaan liittyvässä päätöksenteossa, tulee yhdistyksen omistaa osakeyhtiön osakkeista yli puolet ja osuuskunnassa olla sen jäsen. Lisäksi yhtiöjärjestyksessä voidaan vahvistaa yhteisöllistä näkökulmaa esimerkiksi sopimalla, että osuuskunnan yhteisöjäsenellä on enemmän ääniä kuin henkilöjäsenellä.



YRITYKSEN PERUSTAMINEN

Osuuskunta:

- Jäsenet maksavat jäsenyydestään merkintähinnan, josta muodostuu osuuspääoma (alahintaa ei ole määritelty)
- Osuuskunnalle tehdään perustamissopimus ja säännöt, joissa otetaan huomioon yhteisölähtöisyys ja yhteiskunnallinen tavoite
- Yhtiö rekisteröidään kaupparekisteriin (voi tehdä vain paperitse, hinta 380 € vuonna 2023)
- Osuuskunnan kokous valitsee hallituksen
- Varsinainen osuuskunnan kokous järjestetään vähintään kerran vuodessa viimeistään 6 kk tilikauden päättymisen jälkeen
- Ylimääräisiä osuuskunnan kokouksia voidaan pitää tarvittaessa
- Jokaisella jäsenellä on kokouksessa periaatteessa 1 ääni (ks. aikaisemmin mainittu yhteisöjäsenten painottamisesta)

Osakeyhtiö:

- Osakepääomaa ei osakeyhtiön perustamiseksi enää tarvita
- Osakeyhtiölle tehdään perustamissopimus ja yhtiöjärjestys, jossa otetaan huomioon yhteisölähtöisyys ja yhteiskunnallinen tavoite
- Jos osakkaita on enemmän kuin yksi, tehdään myös osakassopimus
- Yhtiö rekisteröidään kaupparekisteriin (jos osakepääomaa ei ole, rekisteröinti sähköisesti 320 €, jos osakepääomaa on, rekisteröinti paperitse 380 € vuonna 2023)
- Yhtiökokouksessa valitaan hallitus
- Varsinainen yhtiökokous järjestetään vähintään kerran vuodessa viimeistään 6 kk tilikauden päättymisen jälkeen
- Ylimääräisiä yhtiökokouksia voidaan pitää tarvittaessa
- Jokaisella osakkeenomistajalla on äänivaltaa osakkeenomistuksensa mukaisesti

Verotuksesta

Tuloverolain 23 §:n mukaan yhteisö on verovelvollinen saamastaan elinkeinotulosta. Se maksaa elinkeinotulostaan tuloveroa yhteisön tuloveroprosentin (20 % v. 2023) mukaisesti. Myös osakeyhtiö ja osuuskunta katsotaan yhteisöiksi ja nekin maksavat tuloksestaan tuloveroa 20 %.

Vaikka yhdistyksellä olisikin elinkeinotoimintaa, se ei välttämättä tee yhdistyksen koko toiminnasta veronalaista. Veronalaisuus rajoittuu vain elinkeinotoimintaan ja yhdistyksen yleishyödyllinen toiminta on edelleen verovapaata. Yhdistykselle siis voidaan hankkia veronalaisen elinkeinotoiminnan kautta varoja, joita käytetään yleishyödylliseen toimintaan. Esimerkiksi kyläyhdistys voi hankkia jäätelökioskilla tuottoja kylätalon ylläpitoon.

Kun yhteisön elinkeinotoiminnan liikevaihto on alle 15 000 e (v. 2023) on toiminta vapautettu arvonlisäverosta. Yhdistyksen, osakeyhtiön tai osuuskunnan ei tällöin tarvitse hakeutua arvonlisäverorekisteriin. Kun yhdistyksessä havaitaan, että raja ylittyy, on sen ilmoitauduttava arvonlisäverovelvolliseksi. Tällöin arvonlisäveroa maksetaan koko tilikauden myynnistä.

Yhteisö voi hakeutua myös vapaaehtoisesti arvonlisäverovelvolliseksi, jolloin se maksaa myynnistä riippumatta arvonlisäveroa. Vapaaehtoisesta arvonlisäverovelvollisuudesta voi olla yhteisölle hyötyä. Ollessaan arvonlisäverovelvollinen yhteisön ei tarvitse lisätä arvonlisäveroa tuotteiden tai palveluiden hintaan, kun myynti kohdistuu muille arvonlisäverovelvollisille, esimerkiksi toisille yrityksille. Vapaaehtoinen hakeutuminen arvonlisäverovelvolliseksi voi olla kannattavaa myös verovelvollisuuden vastapainona syntyvän vähennysoikeuden vuoksi. Tällöin on oikeus vähentää ostolaskuihin sisältyvä arvonlisävero maksettavasta verosta silloin, kun ostettava hyödyke tulee liiketoiminnan käyttöön.

Jos yhdistys kuuluu arvonlisäverorekisteriin, on sen mahdollista hakea arvonlisäveron alarajahuojennusta vuoden 2024 loppuun saakka: se on verohelpotus niille yrittäjille ja yrityksille, jotka kuuluvat rekisteriin ja joiden tilikauden liikevaihto on alle 30 000 euroa. Mikäli hakemus hyväksytään, yhdistys saa huojennuksena osan arvonlisäveroista takaisin. Arvonlisäveron alarajahuojennus on poistumassa vuoden 2024 lopulla arvonlisäverodirektiivin vuoksi.



Pelottaako paperityöt?

Yhtiömuotoisen elinkeinotoiminnan byrokratia voidaan yhdistää osaksi yhdistyksen tavanomaista työskentelyä. Yhdistys pitää kirjanpitoa ja tekee tilinpäätöksen, niin tekee yhtiökin. Yhdistys pitää vuosittain sääntömääräisiä kokouksia, yhtiö taas varsinaisia kokouksia. Veroilmoitus täytyy antaa, jos yhdistys tai säätiö on saanut verovuonna veronalaista tuloa, myös yritys tekee veroilmoituksen.

Ylimääräistä byrokratiaa tulee yhtiön perustamisesta, mutta se usein hyödyttää myös yhdistystä, kun toiminnan luonnetta ja tavoitteita sekä yhteisön sitouttamista ja osallistamista pohditaan yhtiön perustamisasiakirjojen äärellä.

Mitä jos kaikki ei menekään kuin Strömsössä?

Elinkeinotoimintaan ja yrittämiseen liittyy olennaisena tekijänä riskinotto. Joskus riskinotto kannattaa, mutta joskus taas riski toteutuu. On siis hyvä tietää, miten elinkeinotoiminnan riskin toteutuminen, eli konkurssiin joutuminen, vaikuttaa yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen eri muodoissa.

Sekä yhdistys, osakeyhtiö että osuuskunta voivat hakeutua tai ne voidaan asettaa konkurssiin. Yhdistyksen tai yrityksen toiminnassa mukana olleet henkilöt eivät ole henkilökohtaisessa vastuussa taloudellisista velvoitteista, mikäli he ovat toimineet moitteettomasti.

Yhdistyksessä hallituksen jäsenillä on vahingonkorvausvastuu konkurssitilanteessa, mikäli heidän toiminnastaan löytyy tahallista tai huolimattomuudesta johtuvaa moitittavaa. Erityisen tärkeää on ottaa huomioon, että hallituksen kokouksissa käymättä jättäminen voidaan tulkita moitittavaksi toiminnaksi, eli se ei vapauta vastuusta, jopa päinvastoin.

Jos yhdistys tai yritys joutuu konkurssiin, sen toiminta lakkaa ja varat käytetään velkojen maksuun. Tällöin esimerkiksi kylällä toiminut kylätalo saatetaan myydä ja myynnistä saatu tulo käyttää velkojen maksuun.

Elinkeinotoiminnan eriyttäminen yhtiöön suojaa yhdistyksen omaisuutta. Osakeyhtiön tai osuuskunnan konkurssissa yhtiön toiminta lakkaa, mutta yhdistyksen toiminta voi jatkua. Yhdistys ei kuitenkaan voi toimia konkurssin aikana, jos se on osakeyhtiössä osakkeenomistaja tai osuuskunnassa osuuskunnan jäsen.

Myös yhtiön konkurssissa yhtiön hallituksen jäsenillä on vahingonkorvausvastuu, mikäli toiminnasta löytyy tahallista tai huolimattomuudesta johtuvaa

moitittavaa. Osakeyhtiössä vastuu koskee myös toimitusjohtajaa ja osuuskunnassa hallintoneuvoston jäseniä, toimitusjohtajaa, osuuskunnan jäseniä tai edustajiston jäseniä.

Taulukko 1. Yhteenvedo elinkeinotoiminnasta yhteisölähtöisessä yhteiskunnallisessa yrityksessä. (Huom: taulukossa käytetyt tiedot ovat vuoden 2023 mukaisia).

	Yhdistys	Osakeyhtiö ja yhdistys	Osuuskunta ja yhdistys
Yleishyödyllinen toiminta (verovapaata)	Eroteltava yleishyödyllinen toiminta ja elinkeinotoiminta	Yhdistyksessä	Yhdistyksessä
Yhteisövero elinkeinotoiminnasta	20 %	20 %	20 %
ALV-velvollisuus alkaa	Liikevaihto 15000 e/v	Liikevaihto 15000 e/v	Liikevaihto 15000 e/v
Alkupääoma	Ei rajoituksia	Ei rajoituksia	Ei rajoituksia
Perustajamäärä elinkeinotoimintaa varten	1 (yhdistyksen perustamista varten 3)	1	1
Rajoitettu voitonjako	Voitto vain yhdistykselle	Voitto yhtiölle ja osingot osakkeenomistajille	Voitto osuuskunnalle ja ylijäämän palautus jäsenille
Pääoman kerryttäminen	Pitää perustella verottajalle	Pääomaa voi kerryttää	Pääomaa voi kerryttää
Äänivalta	Yhdistyksen jäsenillä 1 ääni/hlö	Osakkeenomistajat omistusosuuden mukaan	1 ääni/osuuskunnan jäsen tai säännöissä määriteltä
Vastuu varoista ja veloista	Vahingonkorvausvelvollisuus hallituksen jäsenillä.	Osakkeisiin käytetyn pääoman mukaisesti. Vahingonkorvaus- tai rikkomusvelvollisuus hallituksen jäsenillä.	Osuusmaksuun sijoitetun pääoman mukaisesti tai säännöissä määriteltä. Vahingonkorvaus- tai rikkomusvelvollisuus osuuskunnan jäsenillä.
Konkurssitilanne	Yhdistys konkurssiin	Yhtiö konkurssiin, yhdistys voi jatkaa toimintaa.	Osuuskunta konkurssiin, yhdistys voi jatkaa toimintaa.

Pohdi vielä näitä!

- Arvonlisäverorekisteriin voi ilmoittautua myös vapaaehtoisesti, jos elinkeinotoiminnan liikevaihdon ennustetaan ylittävän arvonlisäverorajan tilikaudella
- Tarvittaessa toiminnan veroittelun voi varmistaa verohallinnolta haettavalla ennakkoratkaisulla, palvelu on maksullinen!

KYLÄYRITYKSEN JOHTAMINEN¹

Kyläyhdistyksen toiminnan muuttuessa yritysmäisemmäksi, mahdollisten hallinnollisten muutosten (esimerkiksi osakeyhtiön tai osuuskunnan perustaminen) lisäksi myös hallituksen roolissa tapahtuu muutoksia. *Yhteisöllisesti omistettu yritys ei voi toimia samalla tavalla kuin yksityisesti omistettu yritys eikä yritys voi toimia täysin samalla tavalla kuin yhdistys.* Yhteisölähtöisen yrityksen keskeinen ero tavanomaiseen liiketoimintaan verrattuna on kyläyrityksen jaettu johtajuus, joka käytännössä vaatii hallituksen jäseniltä sitoutuneisuutta, päätöksentekokykyä, vastuunkantoa ja motivaatiota tehdä liiketoiminnallisesti kestäviä päätöksiä kylän hyväksi. Käytännössä jaettu johtajuus tarkoittaa, että ne tehtävät, joiden perinteisesti on ajateltu kuuluvan yhden henkilön, esimerkiksi yhdistyksen puheenjohtajan, toimenkuvaan joko jaetaan mahdollisimman monelle toimijalle tai vaihtoehtoisesti toteutetaan kokonaan yhdessä (Rantala ja Hyystinmäki 2019).

Johtaminen lähtee yrityksen arvoista!

Yksi keskeinen yritystoiminnan johtamisen työkalu ovat **arvot**. Arvot ohjaavat yrityksen päätöksentekoa, sitä miten yritys tuottaa tavaroita ja palveluita sekä sitä, miten se vastaa toimintaympäristön haasteisiin. Yksinkertaisesti, arvot ovat ne yleiset säännöt, joiden mukaan yritystä halutaan johtaa ja kehittää.

¹ Luvun kirjoittamisessa on hyödynnetty yhteiskunnallisen yrittäjyyden asiantuntija Roger Evansin julkaisematonta materiaalia yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen johtamisesta ja hallitustyöskentelystä. Materiaalin käyttöön on saatu lupa.

Johtamisessa tärkeää on, että kyläyrityksen hallituksen jäsenet ovat tietoisia ja yksimielisiä yrityksen perimmäisistä päämääristä ja arvoista. Keskeinen kyläyrityksen toimintaa ohjaava tavoite on yleensä pyrkimys kyläyhteisön ja sen jäsenten elinolosuhteiden kehittämiseen ja hyvinvoinnin lisäämiseen. Tämän tavoitteen taustalta voidaan löytää esimerkiksi seuraavanlaisia arvoja:

- Yhdessä toimiminen ja yhteistyö: Kyläyrityksen toiminta perustuu luottamukseen, kunnioitukseen ja tasa-arvoon rakentuvalla yhteistyöllä
- Yhteisesti jaetun vision edistäminen: Kyläyrityksen toimintaa ohjaa yhteisesti jaettu, realistinen visio kylän kehittämisen tavoitteista
- Kestävä kehitys: Kyläyrityksen toiminnassa huomioidaan kehittämistyön pitkäaikaiset sosiaaliset, ekologiset ja taloudelliset vaikutukset
- Kyläläisten aktivointi: Kyläyritys rohkaisee ihmisiä tekemään päätöksiä ja osallistumaan paikalliseen kehittämiseen.

Jokaisen yrityksen tulee kuitenkin itse määritellä ja päättää, mitkä ovat ne arvot, jotka sen toimintaa ohjaavat. Yrityksen arvoista ja päämääristä päättäminen edellyttää kyläyrityksen hallitukselta avointa ja aitoa dialogia.

Yrityksen arvot näkyvät lähinnä jokapäiväisinä tekoina, jolloin niistä ei ole edes tarvetta erikseen kertoa asiakkaille ja muille yhteistyökumppaneille. Mutta yrityksen arvovalinnoista voi myös viestiä ulospäin, ja arvovalinnat voivat tuoda yritykselle kilpailuetua. Kyläyritykset toimivat usein yhteiskunnallisen yrityksen toimintalogiikalla, tuottaen yhteiskunnallista hyvää yhteisössä. Tästä toiminnasta on mahdollista kertoa kyläyrityksen ulkoisille sidosryhmille esimerkiksi Yhteiskunnallinen Yritys -merkin avulla. Merkin käyttöoikeuden myöntää Suomalaisen työn liitto. (<https://suomalaintyö.fi/yrityksille/yhteiskunnallinen-yritys/>). Arvovalinnoista voi ja kannattaa viestiä kyläyrityksen sidosryhmille (ks. esim. Omakylä Vuolenkoski Oy: <http://vuolenkoski.fi/fi/yrittajat/omakylavuolenkoski/>).

Kyläyrityksen hallituksen jäsenyys on tärkeä luottamustoimi

Kyläyrityksen johtamisessa keskeisin rooli on yrityksen hallituksella, joka toimii yrityksen strategisena päätöksentekijänä. Hallituksen tärkein vastuu on varmistaa, että kyläyritys toimii sille asetettujen sääntöjen ja tavoitteiden

den puitteissa. On tärkeää, että hallitukseen löydetään henkilöitä, jotka ovat motivoituneita ja sitoutuneita kehittämään kyläyrityksen toimintaa ja tuomaan sen toimintaan oma osaamisensa. Osaamiseltaan monipuolinen hallitus vähentää palkatun henkilöstön ja vapaaehtoisten työtaakkaa sekä tarvetta käyttää ulkopuolista osaamista kyläyrityksen toiminnassa esimerkiksi kirjanpitoon, lainsäädäntöön tai ulkopuoliseen varainhankintaan liittyen. Mahdollisuuksien mukaan olisi hyvä saada kyläyrityksen hallituksen mukaan myös sellaisia henkilöitä, joilla on aikaisempaa liiketoimintaosaamista.

Kyläyrityksen hallitus koostuu yleensä 5–12 henkilöstä – edustajien lukumäärä vaihtelee yrityksen tarpeiden mukaan. Hallituksen koko määräytyy kyläyrityksen perustamissäännöissä asetettujen raamien perusteella. Kyläyrityksen hallituksen jäsenet valitaan hallitukseen vuosikokouksessa, mieluiten sovituksi määräajaksi, niin että kyläyrityksen toimintaan saadaan uusien hallitusjäsenien myötä uusia ideoita ja uutta energiaa.

Kyläyrityksen hallituksen jäsenenä toimiminen on tärkeä luottamustoimi. Siksi hallituspaikkojen täyttämiseen ei tulisi suhtautua liian kevyesti. Hallituspaikkoja täytettäessä ei tulisi ottaa tarpeettomia riskejä tuomalla toimintaan mukaan henkilöitä, joiden pätevydestä tai sitoutumisesta ollaan epävarmoja. Sen sijaan tulisi pyrkiä mahdollisimman järjestelmälliseen ja strategiseen toimintaan – kun hallitustyöskentelyn näkökulmasta tärkeät ja hallitukselta puuttuvat taidot ja osaaminen on tunnistettu, hallituksen uusien jäsenien rekrytointi voidaan aloittaa keskittyen löytämään mahdollisimman hyvin kriteerit täyttäviä henkilöitä. Uusien hallituksen jäsenien rekrytointiin kannattaa osallistaa mukaan useampi ihminen. Sillä tavalla rekrytointiprosessiin saadaan laajempi näkökulma ja läpinäkyvämpi päätöksentekoprosessi.

Seuraavassa muutamia vinkkejä sopivien hallitusjäsenien tunnistamiseksi:

- kiinnostus maaseudun kehittämiseen,
- mukana paikallisessa poliittisessa päätöksenteossa tai ovat yhteisössä merkittävien resurssien omistajia,
- liiketoiminta/ tai yrityksen substanssialan osaamista tai
- ystävien/kollegoiden suositus.

Kyläyrityksen hallituksen kokoonpanon tulisi olla tasapainoinen ja edustava siten, että se olisi ikään kuin otos koko yhteisöstä. Siten hallituksessa olisi hyvä olla naisia ja miehiä, nuoria ja vanhempia, yksineläjiä, yksinhuoltajia

ja perheellisiä, maatilallisia, palkkatyössä käyviä, eläkeläisiä ja opiskelijoita sekä mahdollisesti jopa vapaa-ajan asukkaita. Kun hallituksen kokoonpanossa on saavutettu tällainen edustavuus, ryhmän tulisi työskennellä tehokkaasti tämän moninaisuuden ylläpitämiseksi.

Jos olet mukana kyläryityksen hallituksessa, muista seuraavat asiat:

- kyläryityksessä ajat kylän yhteistä etua - et omaa tai pienen ryhmän etuja
- olet vastuussa toiminnastasi kyläyhteisölle
- huolehdi siitä, että sinulla on keskusteluyhteys kyläyhteisön jäseniin niin että tiedät, millaisia toiveita ja odotuksia yhteisöllä on kyläryityksen hallituksen jäsenille ja pystyt kertomaan hallituksen toiminnasta kyläyhteisölle.

Kyläryityksen hallitus strategisena päätöksentekijänä

Jaetun johtajuuden ajatuksen mukaisesti kyläryityksen hallituksen jäsenillä voi olla erilaisia johtajuuteen liittyviä rooleja sen mukaan, millaisia taitoja ja ominaisuuksia heillä on. Siinä missä joku hallituksen jäsenistä kokee olevansa parhaimmillaan aloitteentekijänä, joku toinen tuntee onnistumisia enemmänkin motivaattorina ja innostaja tai ihmisten yhdistäjänä (ks. Rantala ja Hyystinmäki 2019). Siten jokainen hallituksen jäsen voi omaksi tuntemastaan roolista edistää kyläryityksen johtamista ja ottaa vastuuta hallituksen tehtävistä.

Kyläryityksen hallituksella voi olla erilaisia alakomiteoita, jotka pyrkivät tukemaan kyläryityksen eri toimintoja. Alakomiteoiden kautta kyläryityksen hallitus voi osallistua esimerkiksi varainhankintaan, tiettyjen toimintojen operatiiviseen suunnitteluun, henkilöstöresurssien kehittämiseen tai viestintään. Hallituksen jäsenten odotetaan myös toimivan kyläryityksen edustajina yhteisössä.

Kyläryityksen hallituksen keskeisiin tehtäviin ja vastuisiin kuuluvat tavoitteiden määrittäminen, toiminnan jatkuvuuden varmistaminen sekä palkattujen työntekijöiden tukeminen. Kylän yhteisen liiketoiminnan harjoittaminen saattaa siten muuttaa sitä hallitustyöskentelyä, mihin kylätoiminnassa on perinteisesti totuttu. Kyläryityksen hallitustyöskentelyyn kuuluu siten olennai-

sena osana pohtia muun muassa seuraavia, liiketoiminnan menestyksellisen toteuttamisen kannalta keskeisiä asioita (Kandelberg 1994):

- miten ylläpitää ja kehittää yritystoiminnan taloudellista jatkuvuutta
- mistä löytää yritykselle sopivia työntekijöitä ja miten heitä johdetaan
- miten ja millaisia investointeja yrityksessä toteutetaan?

Liiketoiminnan taloudellisen jatkuvuuden varmistaminen edellyttää, että yrityksen liikeidea (mitä yritys tuottaa, kenelle, ja miten) on pohdittu huolellisesti. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen ja sen päivittäminen tarpeen mukaan onkin keskeinen kyläyrityksen hallituksen vastuulla oleva prosessi - liiketoimintasuunnitelman kautta hallitus pystyy selkeyttämään ja jäsentämään sekä itselleen, kyläyhteisölle sekä laajemmin yrityksen eri sidosryhmille (kuten esimerkiksi rahoittajille) mitkä ovat yrityksen kannattavuuden ja menestyksen rakennuspalikat. Malli kyläyrityksen liiketoimintasuunnitelmaan löytyy tämän oppaan luvusta 8.

Kyläyrityksen hallitus on myös vastuussa yrityksen työntekijöiden palkkaamisesta. Jos kyläyrityksellä ei ole jo ennestään palkattua johtajaa/toiminnan vetäjää, joka voisi toimia työnsä puolesta uusien työntekijöiden esihenkilönä, hallitus valtuuttaa henkilöt, jotka toimivat työntekijän esihenkilöinä, perehdyttävät työntekijän ja hoitavat palkanmaksun. Vaikka työnantajana toimiminen vaatii koko kyläyrityksen hallituksen sitoutumista, olisi erilaisten työnantaja-vastuiden jakamisesta hallituksen jäsenten kesken tärkeä sopia mahdollisimman tarkasti. Selkeä vastuunjako helpottaa myös työntekijän arkea, sillä tällöin työntekijällä on selkeä kuva siitä, kenen puoleen kääntyä erilaisten haasteiden ja kysymysten kanssa.

Lisää tietoa työntekijän palkkaamisesta löytyy esimerkiksi seuraavilta verkkosivuilta:

<https://kotiseutuliiitto.fi/tietopankki/yhdistystoiminta/yhdistys-tyonantajana/>
<https://www.jokos.fi/yhdistykset-tyonantajina/yhdistyksen-tarve-tyontekijalle/>
https://nuorisoseurat.fi/wp-content/uploads/2016/06/tyonantajanopas_0.pdf

On tärkeää myös muistaa, että ellei kyläyrityksellä ole vielä riittävästi liiketoiminnan tuloja työntekijän palkkaamiseen, työllistämiseen voi myös saada apua esimerkiksi palkkatuesta tai työmahdollisuuksia voi tarjota työkokeilun tai harjoittelujakson kautta.

Uusien hallituksen jäsenten perehdyttämiseksi olisi hyvä laatia tietopaketti kyläyrityksen toiminnasta ja tavoitteista sekä hallituksen jäsenten velvollisuuksista.



Taloudelliset investoinnit ovat tärkeä osa minkä tahansa yrityksen ja sen toiminnan kehittämistä ja siksi myös yksi keskeinen asia, jota kyläyhdistyksen hallituksen tulee pohtia. Varsinkin kyläyrityksen toiminnan aloittamisvaiheessa varoja investointien tekoon on usein haastava löytää, ja ajatus investointeihin liittyvistä mahdollisista taloudellisista riskeistä saattaaakin johtaa jopa toiminnan aloittamisesta luopumiseen. Kylän palvelutarjonnan kehittäminen kannattaa kuitenkin aloittaa pienin askelin, jolloin välttyään alkuvaiheen suurilta investoinneilta. Taloudellisen riskienhallinnan näkökulmasta on myös tärkeä pohtia sitä, millaiset investoinnit on mahdollista toteuttaa kyläyrityksen omina investointeina, millaisia tukia investointien toteuttamiseen on mahdollisesti käytettävissä ja miten paljon kunnan on mahdollista osallistua kyläyrityksen investointien tekoon. (Kandelberg 1994.)

Yhteisön osallistuminen kyläyrityksen toimintaan

On tärkeää, että kyläyrityksen hallituksen toiminnalla on yhteisön tuki. Siksi hallituksen ja kyläyhteisön välisen vuorovaikutuksen on oltava toimivaa ja kaksisuuntaista. Hallituksen tulee tehdä päätös siitä, miten vuorovaikutusta yhteisön kanssa parhaiten edistetään ja ylläpidetään. Loppujen lopuksi, kyläyrityksen hallitus on toiminnastaan vastuusta yhteisölle, jonka on saatava tietoa hallituksen toiminnasta.

On olemassa useita keinoja, joilla vuorovaikutusta voidaan ylläpitää. Usein vuorovaikutuksen tavat kehittyvät ja muuttuvat hallituskauden aikana ja niitä voivat olla esimerkiksi:

- avoimet tapahtumat, tilaisuudet
- vuosikokous
- tiedottaminen mediassa, artikkelit toiminnasta/tapahtumista
- yhteisön palvelutarpeiden selvittäminen
- kylän ilmoitustaulu
- kylän tiedotuslehti.

Vuosikokous ei ole vain vuosikokous: sillä ohjataan kyläyrityksen toimintaa

Vuosikokous on yleiskokous, joka on avoin kaikille kyläyrityksen osakkaille tai jäsenille. Vuosikokouksen tavoitteena on esitellä ja käydä läpi kyläyrityksen kuluneen vuoden toiminta ja hahmottaa suuntaviivoja seuraavan vuoden

tavoitteille. Niin ikään kokouksessa vahvistetaan kyläyrittäjien tilinpäätös ja valitaan hallituksen jäsenet seuraavalle kaudelle. Vuosikokouksen menettelytavoista tulee sopia kirjallisesti kyläyrittäjien säännöissä, joko esimerkiksi osakeyhtiön, osuuskunnan tai yhdistyksen perustamisasiakirjoissa. Perustamisasiakirjoissa määritellään siten kyläyrittäjien tavoitteet sekä se, miten liiketoimintaa harjoitetaan. Vuosikokous on myös tilaisuus keskustella mahdollisista muutoksista tai lisäyksistä kyläyrittäjien perustamisasiakirjoihin.

Vuosikokous on myös yksi parhaista tavoista osallistaa kyläyhteisö laajemmin mukaan kyläyrittäjien toimintaan. Kokouksen kautta kyläyhteisön tarpeet ja toiveet välittyvät hallituksen tietoon. Siksi on tärkeä varmistaa, että vuosikokous on hyvin suunniteltu, siitä tiedotetaan laajasti ja siihen osallistumisen kynnyksensä tehdään kyläläisille/osakkaille mahdollisimman matalaksi.

Yhdistämällä muodolliseen vuosikokoukseen epävirallisempia sosiaalisia elementtejä on loistava tapa rohkaista ihmisiä osallistumaan kokoukseen ja verkostoitumaan. Vuosikokouksessa voidaan järjestää esimerkiksi tietokilpailu, jolla kerätään rahaa paikalliseen hyväntekeväisyyteen, järjestää tarinatyöpaja tai muita työpajoja (esimerkiksi ruoanlaittoon tai käsityöiden tekemiseen liittyen) tai nuorten talent -kilpailu.



Seuraavan muistilistan läpikäyminen ja siinä esitettyihin kysymyksiin vastaaminen auttaa kyläyrityksen vuosikokouksen käytännön järjestelyissä:

- **Päivämäärä** - Onko ehdotettu päivämäärä ristiriidassa muiden tapahtumien kanssa?
- **Budjetti** - Kuinka paljon taloudellisia resursseja vuosikokouksen järjestämiseen on käytettävissä?
- **Vuosikokouksen muoto** - Olisiko vuosikokouksen yhteyteen mahdollista liittää työpajoja tai muuta sosiaalista toimintaa? Jos tämä on mahdollista, päättäkää työpajan/tapahtuman teema ja valitkaa sille vetäjä.
- **Kokouspaikka** - Varmistakaa että kokouspaikka on sellainen, johon yhteisön jäsenten on helppo saapua (esim. esteettömyys ja riittävä parkkialue). Huolehtikaa siitä, että kokouspaikkaan mahtuu se määrä ihmisiä, mikä on tavoitteena saada paikalle. Jos kokouksessa tarjotaan ruokaa, etukäteen ilmoittautuminen helpottaa tarjoilun suunnittelussa (tarjoiltavan ruoan määrä ja erikoisruokavaliot).
- **Ulkopuoliset puhujat** - Kutsutaanko vuosikokoukseen ulkopuolisia asiantuntijoita puhumaan jostakin teemasta? Jos kutsutaan, heidän kanssaan tulee sopia asiasta mahdollisimman ajoissa (esim. mahdollinen puhujapalkkio, miten asiantuntijat saapuvat paikalle - omalla autolla vai haetaanko heidät esimerkiksi rautatieasemalta).
- **Tekniset laitteet** - Millaisia teknisiä laitteita kokouksessa tarvitaan, esimerkiksi videotykki ja mikrofoni. Varmistakaa, että tilasta löytyy tarvittavat tekniset laitteet.
- **Hallinto** - Varmistakaa että kokouksen kutsu noudattaa yhtiökokouksen kokoon kutsumisen sääntöjä ja menettelytapoja.
- **Kyläyrityksen markkinointimateriaali** - Varmistakaa että yrityksen markkinointimateriaali (esimerkiksi tehdyt esitteet, vuosikertomukset, esittelyvideot) on nähtävillä ja saatavilla. Vuosikokoukseen on mahdollista pyytää myös tärkeiden sidosryhmien markkinointimateriaalia nähtäville.
- **Valokuvaus** - Halutaanko vuosikokouksesta valokuvia? Jos halutaan, pohtikaa valmiiksi tilanteet, joista valokuvia halutaan ja jakakaa vastuu valokuvien ottamisesta muutaman kokousosallistujan kesken.

- **Viestintä** - hyödyntäkää viestinnässä sosiaalisen median kanavia ja uutiskirjeitä. Tiedottamisen osalta kannattaa lähestyä myös paikallislehtien toimittajia suoraan tai lähettämällä lehdistötiedotteen ennen kokousta tai kokouksen jälkeen valokuvien kera.
- **Arviointi** - On hyödyllistä kerätä kokouksen osallistujilta palautetta vuosikokouksen järjestelyistä. Arvioitavia teemoja voivat olla esimerkiksi kokouspaikan toimivuus, mahdollisten työpajojen onnistuminen, ulkopuoliset puhujat ja kokouksen organisointi. Arviot olisi paras kerätä kirjallisesti ja niistä tulisi kirjoittaa yhteenveto, joka auttaa seuraavien tapahtumien järjestämistä.

Vuosikertomus - viesti kyläyrityksen toiminnasta ja aikaansaannoksista

Vuosikertomus on keskeinen dokumentti, jonka avulla voidaan jakaa tietoa kyläyrityksen toiminnasta. Vuosikertomuksessa tulisi tuoda esiin kyläyrityksen saavutukset kuluneen vuoden aikana, mukaan luettuna kyläyrityksen taloudellinen tilanne ja sen kehittyminen. Olisi hyödyllistä ottaa mahdollisimman laaja joukko kyläyrityksen työntekijöitä ja hallituksen jäseniä mukaan vuosikertomuksen valmisteluun, sillä se lisää omistajuuden tunnetta ja sitä kautta ylpeyttä yrityksen toiminnasta. Seuraavassa muutamia vinkkejä kyläyrityksen vuosikertomuksen laatimiseen:

Vuosikertomus on kirjallinen todiste kyläyrityksen vuoden aikana tekemästä työstä. Siksi on tärkeä lähettää kopio vuosikertomuksesta yrityksen kaikille keskeisille sidosryhmille.



- Sisällytä vuosikertomukseen erilaisia näkökulmia kuluneen vuoden toimintaan, kuten kyläyrityksen hallituksen puheenjohtajan, rahastonhoitajan ja yrityksen johtajan katsaukset
- Kuvaa kyläyrityksen taloudellinen tilanne
- Käytä valokuvia, grafiikkaa ja värejä - yritä käyttää valokuvia, joissa mukana ihmisiä
- Varmista, että vuosikertomus on selkeästi kirjoitettu, mielenkiintoinen ja ytimekäs
- Ole positiivinen
- Käytä otsikoita tai alaotsikoita tekstin rytmittämiseen
- Tee otsikoista mielenkiintoisia
- Käytä johdonmukaista asettelua ja muotoa
- Liitä mukaan kyläyrityksen yhteystiedot

- Sisällytä mukaan faktoja ja lukuja kyläyrityksen saavutuksista, esimerkiksi yrityksessä toimivien työntekijöiden ja vapaaehtoisten lukumäärä, tuotettujen tavaroiden/palveluiden määrä, tarjotut koulutukset ja niihin osallistuneiden määrä jne.

Toiminnan arviointi osa uuden suunnittelua

On myös tärkeää arvioida kyläyrityksen tekemää työtä ja sen käyttämiä toimintatapoja, erityisesti sitä, miten paljon paikallisen kehittämistyön periaatteet ohjaavat kyläyrityksen toimintaa. Reflektoimalla nykyistä toimintaa ja sitä mitä yritys tekee, voi nähdä sen, miten toimintaa olisi mahdollista kehittää tai parantaa. Kun tietää, miten toimintaa olisi mahdollista parantaa, pystyy myös ymmärtämään paremmin sen, miten parannuksia voitaisiin toteuttaa. On mahdollista, että kyläyrityksen toiminta tarvitsee esimerkiksi enemmän resursseja tai hallituksen jäsenet lisäkoulutusta. Seuraaviin kysymyksiin vastaaminen voi auttaa oman toiminnan arvioinnissa:

- vastaako kyläyrityksen toiminta sille asetettua yhteiskunnallista tavoitetta eli tuoko se haluttua hyötyä yhteisölle?
- kuinka hyvin kyläyrityksemme tekee yhteistyötä muiden toimijoiden/kehittäjien kanssa?
- mikä on kyläyrityksemme visio yhteisön tulevaisuudesta?
- onko kyläyrityksemme visio sellainen, minkä myös muut paikalliset toimijat hyväksyvät?
- kuinka kyläyrityksemme osaamista rakennetaan ja ylläpidetään?
- kuinka turvattu kyläyrityksemme pitkän aikavälin toiminta on? Missä määrin toiminnan jatkuvuus on riippuvainen taloudellisista tekijöistä ja muista asioista?
- mistä tiedämme, että kyläyrityksemme toiminta on yhteisön tarpeiden ja odotusten mukaista?

Oman toiminnan arviointi voidaan toteuttaa esimerkiksi vuosikokouksen yhteydessä, joissa tavoitteena on käydä läpi kyläyrityksen kuluneen vuoden toiminta ja hahmottaa suuntaviivoja seuraavan vuoden tavoitteille.

VAIKUTUSTEN ARVIOINNILLA VAKUUTTAVUUTTA

Harva kyläyhdistys tai kyläyrittäjä tekee toimintansa vaikutusten arviointia, vaikka sillä todistettavasti on suuri arvo ja merkitys maaseudun palveluiden ylläpitäjänä. Kylien palvelutuotannon tuottama arvo on luonteeltaan yhtäältä laadullista, joka tuo kyliin yhteisöllisyyttä, osaamista ja elinvoimaa sekä toisaalta määrällistä, joka näkyy esimerkiksi säästettyinä polttoainekuluina, sillä kyläläisten on mahdollista käyttää kyläyrittäjien tuottamia lähipalveluita. Palvelut voivat myös tuottaa säästöjä kunnalle esimerkiksi palvelukyytien tarpeen vähentymisenä. Vaikutusten arviointiin on olemassa useita valmiita työkaluja, suuri osa niistä on kuitenkin varsin työläitä eivätkä siltä kannalta kovin käteviä sellaisenaan tuomaan esiin nimenomaan maaseudun kylätoiminnan tai kyläyrittäjien toiminnan vaikutuksia. Tämä ei silti ole este eikä edes hidaste: rohkaissimme kyliä tekemään vaikutusten arviointia tavalla tai toisella, vaikka sitten aloittaen pienestä ja yksinkertaisesta toteutuksesta. Kokemuksen ja näkemyksen lisääntyessä vaikutusten arvioinnista näette selkeämmin, mitä asioita arviointiin teidän tapauksessanne lukeutuu sekä miten niitä voi ja kannattaa mitata. Tärkeintä kuitenkin on valita sellaiset mittarit ja työkalut, jotka sopivat kylänne yritystoiminnan arvojen, tavoitteiden ja toivottujen sosiaalisten vaikutusten mittaamiseen.

Yleensä ottaen vaikutusten arvioinnilla tarkoitetaan objektiivista kuvausta toiminnan aiheuttamista vaikutuksista. Perinteisesti on arvioitu mm. erilaisen toiminnan ympäristövaikutuksia (YVA) tai sosiaalisia vaikutuksia (SROI). Monesti vaikutuksia arvioidaan kestävän kehityksen jaottelun mukaisesti eli vaikutukset jaetaan taloudellisiin, sosiaalisiin ja ympäristövaikutuksiin.

Miksi kyläyhteisön kannattaisi arvioida oman toimintansa vaikutuksia?

Vaikutusten arvioinnin perimmäinen tehtävä on tuoda näkyväksi esimerkiksi kylän alueensa eteen tekemän työn merkitys. Arvioinnin on aina perustuttava objektiiviseen ja auki selitettävään arviointitapaan ollakseen uskottava. Pelkkä ”mutu”-tuntuma tai ”Näkeehän sen nyt tuolla käytännössä” -lähestymistapa ei aina riitä vakuuttamaan sidosryhmiä.

Kaikella toiminnalla on yleensä aina suoria ja välillisiä tai epäsuoria vaikutuksia. Esimerkiksi kyläkoulun käyttäminen kylän monitoimipisteenä ei

pelkästään tarjoa monitoimipisteen palveluita kyläläisille, vaan myös auttaa säilyttämään ja kehittämään kylän sosiaalisia kontakteja, jotka muutoin ehkä heikkenisivät ja kylän yhteisöllisyys kärsisi. On erityisen tärkeää olla unohtamatta välillisiä vaikutuksia, jotka usein voivat olla suoria vaikutuksia merkittävämpiä!

- Suora vaikutus = mitä toiminnasta seuraa heti? Esimerkiksi kylän kioski tarjoaa elintarvikkeita kyläläisten saataville.
- Väliillinen vaikutus = mitä seurannaisvaikutuksia toiminnasta seuraa? Esimerkiksi kioski toimii myös tapaamispaikkana ja mahdollistaa ateriapalvelun elintarvikehankinnan kuljetusten kannalta järkevällä tavalla.

Vaikutusten arviointia voi tehdä eri tasoilla ja tavoilla. Yksinkertaisimmillaan ne voidaan vain kuvata eli kirjoittaa auki esimerkiksi oman toiminnan suunnittelua varten. Pitkälle vietyinä taas vaikutukset voidaan muuttaa hyvinkin tarkasti yhteismitalliseksi, esimerkiksi rahalliseksi arvoksi, jonka avulla taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristövaikutuksia pystytään vertaamaan keskenään.

Vaikutusten arvioinnin taso kasvaa kokemuksen ja osaamisen myötä

Yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen vaikutuksia voidaan lähteä arvioimaan esimerkiksi oheisilla tasoilla:

TASO 1) Toimijat itse miettivät esimerkiksi jonkinlaisen asiantuntijaryhmän ja apukysymysten avulla, mitä vaikutukset ovat/voisivat tulevan toiminnan osalta olla ja kirjoittavat ne sanallisesti auki. Näin toimijat saavat omaan käyttöönsä nykyistä laajemman ja pohditumman käsityksen toimintansa vaikutuksista. Arviointi perustuu tällöin itsearviointiin eli se ei välttämättä ole riittävä silloin kuin tavoitteena on tuottaa objektiivisia arvioita.

TASO 2) Edellä mainitun lisäksi tasolla 2 mietitään kullekin vaikutukselle varsinaiset mittausten menetelmät ja niitä mitataan tavalla tai toisella. Mittausmenetelmät voivat olla esimerkiksi kyselylomakkeita tai sidosryhmätapaamisia, joissa kerätään aineistoa halutuista vaikutuksista, joka sitten analysoidaan. Tällöin voi olla hyvä, jos mittaaminen pystytään rajaamaan johonkin

tiettyyn toimintoon, sillä kylätoiminnalla kokonaisuudessaan voi olla hyvin erilaiset sidosryhmät ja vaikutukset, joten kokonaisvaikutusten mittaaminen vaatii usein paljon työtä ja aikaa. Mittaaminen tuo objektiivisuutta ja luotettavuutta arviointiin. Kuitenkaan se ei mahdollista erityyppisten vaikutusten (taloudelliset, ympäristövaikutukset tai sosiaaliset vaikutukset) vertaamista keskenään.

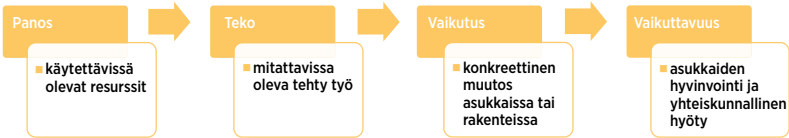
TASO 3) Taso 3 edellyttää vaikutusten muuttamisen yhteismitallisiksi erilaisien menetelmien avulla, jolloin voidaan laskea kokonaisvaikutuksia ja esimerkiksi verrata taloudellisten ja sosiaalisten vaikutusten ”suuruutta” keskenään. Tällöin on otettava käyttöön tunnistettuja arvottomismittareita kuten SROI (ks. jäljempänä) tai erilaiset hiilijalanjäljen laskentamittarit. Näiden käyttö vaatii menetelmien tuntemista ja niihin perehtymistä tai vaihtoehtoisesti asiantuntija-avun hankintaa arvioinnin tueksi. Vakiintuneet mittarit tuovat kuitenkin uskottavuutta usean eri sidosryhmän silmissä. Yhteismitalliseksi muuttaminen myös auttaa arvottamaan erityyppisiä, esimerkiksi taloudellisia ja sosiaalisia vaikutuksia keskenään.

Esimerkkejä vaikutusten arvioinnin menetelmistä

Alla esitetty muutama menetelmä, joita kylän on mahdollista hyödyntää. Menetelmä kannattaa aina valita sen mukaan, mitä vaikutusta ja kuinka tarkasti sitä halutaan mitata.

Vaikutusketju

Yksi paljon käytetty menetelmä on tarkastella vaikutuksia vaikutusketjun kautta. Se on yksinkertainen tapa hahmottaa vaikutuksen eri osia ja niiden välisiä suhteita. Riippuen siitä, kuinka tarkasti vaikutuksia halutaan mitata (esimerkiksi arvioiko kyläyhdistyksen hallitus niitä keskenään vai kerätäänkö aineistoa objektiivisemmin kyselyiden tai haastatteluiden avulla) vaikutusketju-työkalua voi käyttää sekä tason 1 ja 2 tarkasteluihin. Vaikutusketjua voi tarkastella kahdella tavalla sen mukaan, halutaanko tarkastella panosten vaikuttavuutta tai tavoitteellista vaikuttavuutta. (Virkkula, ym. 2020; Helikoski, ym. 2018.)



Kuvio 5. Vaikuttavuusketju (Virkkula, ym. 2020; Heliskoski, ym. 2018).

Kyläyrityksen näkökulmasta vaikutusketju voisi näyttää esimerkiksi tällaiselta:

Taulukko 2. Esimerkki kyläyrityksen vaikutusketjusta.

Panos	Teko	Vaikutus	Tavoite/ vaikuttavuus
käytetyt resurssit	mitattava tehty työ	konkreettinen muutos asukkaissa tai rakenteissa	asukkaiden hyvinvointi ja yhteiskunnallinen hyöty → millainen tilanne olisi, mikäli toimintaa tai palvelua ei kylällä olisi?
Esimerkkejä:			
■ käytetty rahasumma ■ käytetty aika ■ käytetty osaaminen	■ millaisia mittareita tarvitaan? ■ mittarit voivat olla määrällisiä tai laadullisia ■ esim. talkootuntien määrä, vapaaehtoistyön määrä, työllistettyjen määrä, asiakkaiden määrä, tilojen käyttöaste, tyytyväisyys palveluun, asiakaskokemus...	■ onko sosiaalisia muutoksia? ■ taloudellisia muutoksia? ■ ympäristöön vaikuttavia muutoksia?	■ toiminnalla onnistuttu työllistämään kylän nuoria ■ toiminnalla onnistuttu tuomaan kylään palvelu, joka muutoin puuttuisi ■ toiminnalla onnistuttu lisäämään asukkaiden yhteenkuuluvuutta ■ toiminnalla säästetty kunnan rahaa

Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskuksen sivustolta löytyy myös hyvä pohja vaikuttavuusketjun laatimiseen: <https://yyo.fi/wp-content/uploads/2022/10/Vaikuttavuusketju-print.pdf>

SROI (Social return on Investment)

Sosiaalisten vaikutusten arvioinnissa **SROI-menetelmän** kautta kaikki vaikutukset pyritään muuttamaan rahaksi, jolloin vertailu on helpompaa. Usein tämä on haasteellista, sillä kyseessä ovat monesti muulla tavoin kuin rahalla mitattavat asiat. Yhteisesti hyväksytyjen menetelmien käyttö tuo kuitenkin uskottavuutta saataville tuloksille. Sosiaalisten vaikutusten arvioinnin on aina perustuttava läpinäkyvyyteen, jolloin kuvataan selvästi se, miten vaikutuksia on arvioitu ja mitattu ja mikäli niitä pyritään muuttamaan rahallisiksi hyödyiksi, mihin yksikkökustannukset perustuvat. Näin lukija pystyy arvioimaan arvioinnin luotettavuutta.

SROI vaatii paljon pohjatietojen hankintaa sekä usein asiantuntijaryhmän avukseen. Tuloksena syntyy ns. SROI-kerroin tai suhdeluku, joka kuvaa sitä, kuinka paljon organisaatio tai tietty palvelumalli tuottaa rahallista hyötyä suhteutettuna toiminnan kustannuksiin.

SROI-arviointi on hyvin tapauskohtaista ja sisältää erilaisia vaiheita, jotka seuraavassa on tiivistetty kolmeen kokonaisuuteen:

Arvioinnin rajaaminen ja sidosryhmien määrittäminen

Aluksi on keskeistä päättää mille toiminnalle SROI-arviointia tehdään ja mitkä sidosryhmät ovat keskeisiä ko. toiminnan kannalta. Usein on järkevää muodostaa työryhmä kyseisten sidosryhmien edustajista työn tueksi.

Mallinnus, tietojen keruu ja laskenta

Suurin työmäärä liittyy toiminnan mallintamisen ja tietojen keruuvaiheeseen. Tässä vaiheessa kootaan tietoja toiminnan kustannuksista ja hyödyistä. Kustannuslaskennan osalta on tärkeää ymmärtää toiminnan prosessi, sekä kaikki seikat, jotka vaikuttavat siihen. Hyötyjen osalta taas on tärkeää pystyä objektiivisesti todentamaan toiminnasta saatavat tulokset. Usein nämä eivät ole rahallisessa muodossa vaan ilmenevät esimerkiksi toimintakyvyn paranemisena tai erilaisten sote-palveluiden käytön vähenemisenä pitkällä aikajänteellä. On erityisen tärkeää, että nämä vaikutustiedot perustuvat objektiiviseen olemassa olevaan tutkimukseen tai arvioinnin yhteydessä tehtävään tutkimukseen, esimerkiksi asiantuntijoiden tai sidosryhmien haastatteluihin tai heille suunnattuihin kyselyihin. Tämän jälkeen hyödyille pitää pystyä määrittämään hinta, esimerkiksi vähentyneen psykoterapiatarpeen

mittarina voidaan käyttää psykoterapiakäynnin tuntihintaa tai vastaavaa. Kaikki laskennan perusteet on avattava tarkkaan tuloksia raportoidessa.

SROI-suhdeluku ja tulosten hyödyntäminen

Kustannusten ja hyötyjen laskennallinen suhdeluku kertoo, kuinka paljon kyseiseen toimintaan investoitu euro tuo takaisin sosiaalisten hyötyjen muodossa. Tätä suhdelukua voidaan käyttää hyväksi kuvattaessa toiminnan hyötyjä esimerkiksi kilpailutustilanteissa. SROI-laskennan periaatteisiin kuuluu, että arvioinnin oikeellisuuden varmentaa aina riippumaton tahon.

SROI-arviointi yksinkertaisimmillaankin vaatii aikaa ja vaivaa sekä henkilön, jolla on mahdollisuus perehtyä arviointimenetelmään ja toteuttaa prosessi. SROI-arvioinnin tekeminen sopiikin hyvin esimerkiksi hankkeistuksen tai opinnäytetyön kautta toteutettavaksi. Hyötyjä taas ovat selkeä ymmärrettävissä oleva tulos (suhdeluku) sekä menetelmän laaja hyväksyttävyyys mm. sote-kentällä. On kuitenkin syytä muistaa, että SROI arviointi tuottaa vain niin luotettavia tuloksia kuin sen laadintaan käytetty aineisto mahdollistaa. Myös tarkastelu-aika, eli kuinka monen vuoden kuluessa hyötyjen arvioidaan realisoituvan, vaikuttaa tyypillisesti SROI-suhdeluvun arvoon.

Lisätietoa menetelmästä ja käytännön oppaita SROI-arvioinnin tekemiseen löytyy mm.

- Klemelä, J., 2016. Järjestöt, vaikuttavuus & raha SROI-arviointimenetelmä: <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/12/sroi-arviointimenetelma-soste.pdf>
- Käytännön vinkkejä SROI-mallintamiseen: <https://yhteisomedia.fi/sroi-mallintaminen/>

Alla oleva taulukko 3 kokoaa yhteen vaikutusten arvioinnin eri tasot, niiden hyödyt ja haasteet sekä tuo esiin, mihin arvioinnin tuottamaa tietoa voi käyttää.



Taulukko 3. Eritasoisten vaikutusten arviointien hyödyt ja haasteet.

	Hyödyt	Haasteet	Mihin tietoa voi käyttää?
TASO 1	Räätälöitävissä hyvin aina arvioidavan kohteen mukaan Sopii lähes kaikkeen mahdolliseen vaikutusten arviointiin Helppo toteuttaa omin voimin	Itsearviointi ei välttämättä ole objektiivista Vakuuttaako sidosryhmiä? Ei anna mahdollisuutta vertailla erilaisia vaikutuksia keskenään Tulosten vertailtavuus muiden vastaavien arviointien kanssa on mahdotonta	Oman toiminnan olemassa olevien tai mahdollisten vaikutusten ymmärtämiseen Ensimmäisenä esivaiheena vaativimmille vaikutusten arvioinneille
TASO 2	Räätälöitävissä hyvin aina arvioidavan kohteen mukaan Sopii lähes kaikkeen mahdolliseen vaikutusten arviointiin Toteuttaminen vaatii perusosaamista aineiston keruuseen ja analyysiin Kohtuullisen helppo toteuttaa, vaatii kuitenkin yhteistyötä sidosryhmien kanssa, joihin aineiston keruu kohdistuu Antaa objektiivista tietoa, jota voidaan käyttää viestittäessä sidosryhmien suuntaan	Saadaanko määrällisiä tuloksia (= esimerkiksi rahassa mitattavia)? Näyttävätkö tulokset luotettavilta taholle, jota halutaan vakuuttaa? Myös tapaustutkimus vaatii aikaa sekä asiaan vihkiytyneen henkilön Koko kyläyrityksen toiminnan sisällyttäminen arviointiin samalla kertaa voi olla haastavaa Erityyppisiä vaikutuksia ei voida verrata yhteismitallisesti keskenään Tulosten vertailtavuus muiden vastaavien selvitysten kanssa hankalaa (kaikilla usein erilaiset, omat mittarinsa käytössä)	Todentamaan toiminnan vaikutuksia, usein laadullisin, mutta myös määrällisin mittarein Räätälöity tapaustutkimus tuo luotettavia tuloksia myös sidosryhmien vakuuttamiseen
TASO 3	Vakiintuneita yleisesti tunnettuja menetelmiä Luotettava maine monen kohderyhmän suuntaan Tarjoaa yleensä tulokset helposti ymmärrettävässä muodossa (esim. investoidun rahamäärän tuotto) Olemassa jo useita menetelmillä tehtyjä arvioita, oman toiminnan vaikuttavuuden vertailu mahdollista muuhun vastaavaan toimintaan Olemassa oppaita arvioinnin toteuttamiseen myös kyläkon-tekstissa	Vaikutusten arvioinnin rajauksen haasteet – mihin kaikkeen toiminta vaikuttaa? Vaatii moninaista lähtödataa sekä usein myös omia kyselyitä ja haastatteluita on tehtävä Vaatii tehtävälle omistautuneen asiantuntevan henkilön	Esittelemään toiminnan vaikuttavuutta hyvinkin vakuuttavasti Tunnustetut paljon käytetyt menetelmät luovat luotettavuutta. Tarkastelemaan yksityiskoh- taisesti eri toimintojen kus- tannuksia ja tuottoja

Myös Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskuksen materiaalipankissa on paljon tietoa vaikuttavuuden mittaamisesta ja mallintamisesta.

MUISTA

- Valitsemasi menetelmä ja tulokset on pystyttävä perustelemaan tahoille, joita haluat tuloksilla vakuuttaa!
- Vaikutusten arviointi edellyttää palvelun eri vaiheiden ja potentiaalisten vaikutusten ymmärtämistä – riippuen palvelusta, usein asiantuntijaryhmän apu on tarpeen.
- Palvelun vaikutusten on perustuttava tutkittuun tietoon, arvioinnin aikana tehtyihin tutkimuksiin tai vankan asiantuntijajoukon arvioihin!
– Arviointi on vain niin luotettava kuin sen laadintaan käytetty aineisto mahdollistaa.
- Läpinäkyvyys ja objektiivisuus ovat arvioinnin keskeisiä periaatteita!

YHTEISÖLÄHTÖISEN YRITYKSEN TOIMINTAAN SOVELTUVA LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Liiketoimintasuunnitelmalla tarkoitetaan jäsenneltyä kuvausta liikeideasta ja siitä, miten se käytännössä toteutetaan. Liiketoimintasuunnitelma auttaa hahmottamaan liiketoiminnan eri osa-alueita ja kertoo ulkopuolisille, miten yritys toimii, ja auttaa esimerkiksi rahoittajia arvioimaan liikeidean kannattavuutta.

Erilaisia liiketoiminnan suunnittelupohjia on saatavilla internetistä ilmaiseksi. Internetistä löytyy myös valikoima erilaisia yhteiskunnallisen yrityksen toimintaan soveltuvia liiketoimintasuunnitelmia, joissa on otettu huomioon myös yrityksen yhteiskunnallinen tavoite. Tässä on kaksi esimerkkiä:

http://toolkit.designthinking-socialup.eu/images/pdfs/fi/SocialUP_Tools_v4%20FI%20K_Social_business_canvas.pdf ja

<https://yyo.fi/wp-content/uploads/2022/10/Liiketoimintamalli-print.pdf>

Liiketoimintasuunnitelman avuksi löytyy myös kyläkontekstiin sovellettu esimerkki kylän liiketoiminta-analyysistä:

<https://suomenkylat.fi/content/uploads/2022/10/kylien-liiketoiminta-opas.pdf>

Yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintasuunnitelma on rakenteeltaan samanlainen kuin minkä tahansa muunkin yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Yksi perustavaa laatua oleva ero liiketoimintasuunnitelmissa kuitenkin on: yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen olisi hyvä tuoda liiketoimintasuunnitelmassaan esiin toiminnan yhteiskunnallinen päämäärä sekä yhteisön vaikutus liiketoimintaan. Yhteisöllinen liiketoiminta eroaa muusta yrittäjyydestä muun muassa siinä, miten yritystä johdetaan, miten siellä tehdään päätökset, kuka päätökset tekee, miten paikallisyhteisö otetaan huomioon yrityksen toiminnassa ja niin edelleen. Huomio saattaa kiinnittyä myös siihen, miten yrityksen toiminnot yhteisössä hoidetaan: kuka yrityksen toimintaan osallistuu, millä taustalla ja osaamisella, millaisiin tehtäviin ja niin edelleen.

Liiketoimintasuunnitelma on vapaamuotoinen, mutta sisältää usein ainakin seuraavat osat: yrityksen perustiedot, liikeidean kuvaus, yrittäjän osaaminen, liikeideaa varten tehdyt analyysit, tuotteiden ja palveluiden kuvaus, kuvaus asiakkaista, markkinoista ja kilpailijoista, myynnistä ja markkinoinnista,

liiketoiminnan tavoitteista, riskien hallinnasta, taloushallinnosta ja tarvittavista sopimuksista sekä liiketoiminnassa tarvittavista laskelmista ([Uusyrityskeskus, https://uusyrityskeskus.fi/yrityksen-suunnittelu/liiketoimintasuunnitelma/](https://uusyrityskeskus.fi/yrityksen-suunnittelu/liiketoimintasuunnitelma/)).

Seuraavassa on ehdotus yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintasuunnitelman rungoksi.

1. TAUSTA JA MISSIO

Perustiedot

Yrityksen nimi ja yhteystiedot

Päätoimiala

Yhtiömuoto tai toimintatapa

Missä yritys toimii?

Yrityksen toimitilat ja sijainti

Mihin tarpeeseen liiketoiminta vastaa?

Ketkä ovat asiakkaitanne?

Mitä tuotteita tai palveluita yrityksenne tuottaa ja miksi?

Mikä on liiketoiminnan motivaatio?

Mikä on toiminnan yhteiskunnallinen tavoite: mikä tekee siitä yhteiskunnallisen yrityksen?

Millaisia muita tavoitteita toiminnallanne on? Mitä haluatte toiminnallanne saavuttaa?

Liiketoiminnan tarve ja merkitys kylässä (SWOT)

Millainen tarve tuotteelle tai palvelulle kylässä tai alueella on?

Millainen vaikutus tuotteen tai palvelun tuottamisella on kylässä tai alueella?

2. MITEN YRITYS TOIMII?

Yhteiskunnallisen yrityksen kriteerit: tavoite, säännöt ja rajattu voitonjako

Tavoite: toiminnan motivaatio tai kyläyhdistyksen tavoitteiden edistäminen

Säännöt ja voitonjako:

- osakeyhtiömuotoinen sekä osuuskuntamuotoinen yhteiskunnallinen yritys kirjaa yhtiöjärjestykseensä toimintansa yhteiskunnalliset tavoitteet sekä rajoitetun voitonjaon periaatteen

- Säätiö ja yhdistys ovat jo luonteeltaan yleishyödyllisiä, joten niiden ei välttämättä tarvitse tehdä erillisiä kirjauksia sääntöihin.
- Kirjauksen laatimiseen ei ole tarkkoja vaatimuksia tai kriteereitä.

Yritysmuoto

Toimiiko yhteiskunnallinen yritys yhdistyksenä vai yhtiöittäkö toimintansa?

Kuvailkaa liiketoimintamallianne

Yrityksen suhde paikallisyhteisöön

Miten yritys ottaa paikallisyhteisön mukaan yrityksen toimintaan? Miten asukkaiden tarpeita kuullaan? Millaista osaamista yhteisöllä on toimintaan liittyen?

- Esim. vuosittaiset palautekyselyt, palvelutarveselvitykset, jne.
- Kannattaa miettiä myös vaikuttavuuden todentamisen kannalta: voidaanko seurannalla tuoda esiin toiminnan vaikutuksia?

3. YRITYKSEN LIIKETOIMINNAN KUVAUS

Yritystoiminnan kuvaus

Mitä tuotteita tai palveluita tuotatte ja kuinka?

Kuka tai ketkä osallistuvat tuotteen tai palvelun tuottamiseen?

Mikä on osaamisenne ja asiantuntemuksenne alalla?

Mitä hyvää yrityksenne tuo kohderyhmällemme?

Henkilöstö: yritystoimintaan osallistuvien henkilöiden osaaminen

Markkina-analyysi ja toiminnan tulevaisuus

Sidosryhmät ja tuotteen tai palvelun tuottajat kylässä/alueella

Miten tuotteenne tai palvelunne eroaa muista vastaavista?

Onko tuotteelle tai palvelulle kysyntää alueella?

Millaisia riskejä markkinoihin sisältyy? Miten riskejä hallitaan?

4. LASKELMAT JA RAHOITUS

Hinnoittelu: miten hinnoittelette tuotteen tai palvelun?

Kannattavuuslaskelmat: Mitä kustannuksia yrityksellänne on? Mistä eri lähteistä yrityksenne saa tuloja?

Rahoitus: Miten toimintaa rahoitetaan?

5. TALOUSHALLINTO JA SOPIMUKSET

Kirjanpito ja laskutus: Miten kirjanpito ja laskutus hoidetaan?

Sopimukset: Millaisia sopimuksia yritys tekee?

6. JOHTAMINEN

Päätöksenteko

Kuka johtaa yritystä?

Kuinka päätökset tehdään?

Miten paikallisyhteisö huomioidaan päätöksenteossa?

Kuinka toiminnan jatkuvuus ja kestävyys varmistetaan?

Vaikutukset

Mitä sosiaalisia hyötyjä liiketoimintanne tuo?

Mitä ympäristöön liittyviä hyötyjä liiketoimintanne tuo?

Mitä taloudellisia hyötyjä liiketoimintanne tuo?

Vaikutusten seuranta:

Miten toiminnan yhteiskunnallisia vaikutuksia mitataan?

Miten toiminnan yhteiskunnallisia vaikutuksia seurataan?

7. RISKIEN HALLINTA

Riskien erittely: millaisia riskejä liiketoimintaan liittyy (ks. myös kohta 3)?

Riskien hallinta: miten riskeihin on varauduttu? Miten liiketoiminnan jatkuvuus on varmistettu?

8. MARKKINOINTI

Asiakkaiden tavoittaminen

Kenelle myytte ja markkinoitte tuotettanne tai palveluanne?

Miten asiakkaat löytävät tuotteen tai palvelun?

Kuinka te tavoitatte asiakkaanne?

Tiedottaminen ja markkinointi

Miksi asiakkaat valitsisivat juuri teidän tuotteenne tai palvelun?

Kuinka viette tietoa toiminnastanne sidosryhmillesi?

Kuinka toiminnan yhteiskunnallisia vaikutuksia tuodaan esiin?

9. SIDOSRYHMÄSUHTEET

Kunta

■ Kuinka suunniteltu toiminta sopii kunnan muihin strategioihin ja suunnitelmiin?

■ Miten kunta hyöttyy toiminnasta?

■ Mitä säästöjä toiminnasta saadaan?

Muut sidosryhmät: miten toiminta hyödyttää muita sidosryhmiä?

LOPUKSI

Kyläyrittöystoimintaa suunniteltaessa ja käynnistettäessä kannattaa olla optimistisesti pessimisti sekä pessimistisesti optimisti ja huomioida, että toiminta ei välttämättä onnistukaan suunnitelmien mukaisesti. Toisaalta taas toiminnan kehittämisessä ja aloittamisessa tarvitaan tulevaisuuden uskoa ja luottamusta siihen, että toiminnalle on tarvetta - miksi sitä muutoin alkaisi tällaisia miettimään? Kannattaa silti varautua laatimalla varasuunnitelmia sen varalta, että toiminta ei etenekään ihan suorinta mahdollista polkua. Perille voi silti päästä, vaikka kiertotien kautta.



LÄHTEET

- Evans, R. (julkaisematon). Vinkkejä yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen hallitustyöskentelyyn.
- Heliskoski, J., Humala, H., Kopola, R., Tonteri, A. & Tykkyläinen, S. (2018). Vaikuttavuuden askelmerkit. Työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille. Sitran selvityksiä 130.
- Kandelberg, K. (1994). Kylät tuottakaa palvelunne itse! Katsaus kylien mahdollisuuksiin osallistua kunnallisten palvelujen tuottamiseen. Helsingin yliopisto, Osuustoimintainstituutti, Julkaisuja 5. 31 s. Helsinki.
- Kumpulainen, K. (2018). Kylät tulevaisuuden paikallisyhteisöinä. Maaseudun uusi aika, 26(2–3), 55–65. <http://www.mua-lehti.fi/wp-content/uploads/2018/10/kumpulainen.pdf>
- Rantala, J. & Hyystinmäki, T. (2019). Jaettu johtajuus yhdistyksissä. Kansalaisfoorumi 2019.
- Virkkula, O., Kontio, H., Nieminen, K. & Välijärvi, S. (2020). Vaikuttavuuden todentaminen maaseudun kehittämisessä. ePooki. Oulun ammatikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 52. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2020060440658>.

Verkkolinkit

- Järjestöhautomo (2023). *Yhdistyksen perustaminen*. Noudettu 3.10.2023 osoitteesta <https://jarjestohautomo.fi/yhdistystietopankki/yhdistyksen-perustaminen/>
- Laki yritystoiminnasta, tulonhankkimistoiminnasta ja harrastustoiminnasta henkilöverotuksessa 2.1, elinkeinotoiminta. Noudettu 6.10.2023 osoitteesta <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/73274/yritystoiminta-tulonhankkimistoiminta-ja-harrastustoiminta-henkil%C3%B6verotuksessa/>
- Suomi.fi (2023). *Yritysmuodot*. Noudettu 3.10.2023 osoitteesta <https://www.suomi.fi/yritykselle/yrityksen-perustaminen/yritysmuodot>
- Tuloverolaki (30.12.1992/1535), 23 §: *Yleishyödyllisen yhteisön verovelvollisuus*. Noudettu 15.9.2023 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535>
- Vero.fi (2021). *Verotusohje yleishyödyllisille yhteisöille*. Noudettu 3.10.2023 osoitteesta <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47999/verotusohje-yleishy%C3%B6dyllisille-yhteis%C3%B6ille3/>
- Vero.fi (2022). *Osuuskunnan ja sen jäsenen verotuksesta*. Noudettu 14.9.2023 osoitteesta <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48011/osuuskunnan-ja-sen-jasen-verotuksesta4/>
- Uusyrityskeskus, liiketoimintasuunnitelma: <https://uusyrityskeskus.fi/yrityksen-suunnittelu/liiketoimintasuunnitelma/> (noudettu 30.9.2023).

LIITE. PALVELUSUUNNITELMA JA PALVELUMUOTOILU

Ensin toteutetaan palvelutarveselvitys eli selvitetään, mitä palveluita tarvitaan.

1. MITÄ PALVELUITA?

- 1.1. Mihin palvelutarveselvityksessä olevaan tarpeeseen lähdetään vastaamaan?
- 1.2. Millaisia palveluideoita tarpeeseen vastaamiseksi on?
- 1.3. Mikä ideoista on paras?
- 1.4. Toiseksi paras?
- 1.5. Kolmanneksi paras?
- 1.6. Sopiiko idea toiminta-ajatukseen?
- 1.7. Sopiiko idea siihen visioon, mitä kylällä on?
- 1.8. Millaisia suunnitelmia ja strategioita kylällä on, sopiiko idea näihin?
- 1.9. Sopiiko idea kylän imagoon?

2. KENELLE PALVELUA TUOTETAAN?

Ketkä ovat palvelun kohderyhmää?
Onko kohderyhmiä useita?
Millaisia kohderyhmät ovat?
Kuinka paljon kohderyhmiin kuuluvia on alueella?
Tiedämmekö, että kohderyhmät haluavat käyttää palvelua?
Miksi kohderyhmät haluavat käyttää palvelua?
Milloin kohderyhmät haluavat käyttää palvelua?
Missä kohderyhmät haluavat käyttää palvelua?
Mitä esteitä kohderyhmällä on palvelun käyttöön?
Miten nämä esteet voidaan poistaa tai miten niitä voidaan madaltaa?

3. KENEN TOIMESTA PALVELUITA TUOTETAAN?

Millaisia resursseja meillä on palvelun tuottamiseksi?
Taloudelliset resurssit
Tiedolliset resurssit
Työvoimaresurssit
Tilat
Koneet, laitteet, tarvikkeet

4. MITEN PALVELUITA TUOTETAAN?

Mieti palvelupolku asiakkaan näkökulmasta. Pohdi mitä tapahtuu, kun asiakas tulee palveluun, hänen käyttäessään palvelua ja miten asiakas poistuu palvelusta. Miten asiakkaaseen ollaan palvelun käytön jälkeen yhteydessä? Miten laskutus palvelusta hoituu? Miten asiakas saadaan palaamaan palveluun? Pyri kirjoittamaan palvelutapahtuma auki niin tarkasti kuin pystyt, vaihteita voi olla enemmän tai vähemmän kuin alla olevassa kuvassa.

Mieti palvelupolku yrityksen näkökulmasta. Mitä tapahtuu ja kuka toteuttaa tapahtuman? Mitä resursseja tapahtuman toteuttamiseksi tarvitaan? Palvelupolun tulee seurata asiakkaan palvelupolkua.

Palvelupolun tekemiseksi on myös olemassa valmiita pohjia, joihin voi täyttää suoraan yrityksen tiedot:

<https://innokyla.fi/fi/tyokalut/service-blueprint>

<https://pamu.samiedu.fi/wp-content/uploads/2021/02/Pamu-palvelupolut.pdf>

<https://pamu.samiedu.fi/wp-content/uploads/2021/03/Pamu-blueprint.pdf>

