

Juha Kuisma

Johtopäätöksiä, havaintoja, tuloksia, vaikeuksia

KYLIEN BISNESKEISSIT 2010 – 2014



Maaseutuun sitoutumisen asteet. Kylien liiketoiminta on kylätoiminnan vaativin muoto.

Kylien Bisneskeissit

Kylien bisneskeissit -hanke on nelivuotinen (2011-2014), koko maan alueella toimiva hanke kylien liiketoiminnan edistämiseksi. Hanke toimii osana Suomen Kylätoiminta ry:tä (SYTY). Kylien liiketoiminta tarkoittaa tässä yhteydessä kaikkea kylissä tapahtuvaa liiketoimintaa. Ei siis pelkästään kyläyhdistyksen nimissä tehtyä tulonhankintaa. Liiketoiminta kylässä parantaa kylän hyvinvointia. Tämä tapahtuu tavalla, joka järjestyy osaksi koko kansantaloutta. Lähtökohta on, että kylät ja kyläyhdistykset valitsevat itse mitä tekevät. Hankkeessa kylät saavat rohkaisua, esimerkkejä ja aineksia asiaa koskevien päätösten tekoon.

Hankkeen aikana ilmestyneet oppaat ja teokset ovat hankkeen sivuilla vapaasti ladattavissa:
www.kylatoiminta.fi/fi/hankkeet/kylien-bisneskeissit



SUOMEN
Kylätoiminta ry.



Euroopan maaseudun
kehittämisen maatalousrahasto:
Eurooppa investoi maaseutualueisiin



Elinkeino-, ikä- ja
ympäristökeskus

Talvella 2011 oli nähtävissä, että kuntakenttään kohdistuisi julkisen talouden paineista nouseva uudistusten aalto, joka saattaisi avata uutta tilaa kylien ja muiden paikallisuuteen ankkuroituvien yhteisöjen uusille palvelu- ja liiketoiminta-ratkaisuille. Tällainen kehitys olisi kansantalouden sisäisen työnjaon syventämistä ja siten uudet kylien talousratkaisut tehostaisivat myös kansantalouden toimintaa. Toisin sanoen monipuolistaa maaseudun elinkeinorakennetta sekä parantaa maaseudun asukkaiden koettua elämänlaatua.

Tässä tilanteessa Suomen Kylätoiminta ry muotoili valtakunnallisen kehityshankkeen Kylien Bisneskeissit, jolla oli mainitun laajan tavoitteen lisäksi useita muitakin tavoitteita, kuten esimerkiksi yhteisöllisen liiketoiminnan edistäminen sekä kylien oman varainhankinnan parantaminen. Piti tunnistaa jo olemassa olevia ns. hyviä esimerkkejä ja levittää eri keinoin ja eri kanavien kautta tätä tietoisuutta kylätoimintakentälle. Hankesuunnitelmaan leivotut keinot (internet, valistavat tilaisuudet, julkaisut, neuvonta) oli fokusoitu nimenomaan nostamaan kylätoimijoiden tietoisuutta kylien liiketoimintatarpeesta. Tämän fokusoinnin mukaisia olivat myös hankkeen määrälliset mittarit. Nämä mittarit hanke myös saavutti. Vaikka sanonnan mukaan ”*sitä raportoidaan, mitä mitataan*”, tässä johtopäätöspaperissa hanketta ja aihepiiriä arvioidaan tarkoituksella laajemmin. Erikseen on sanottavissa, että tiedotus-tehtävän osalta hanke ylitti tavoitteensa.

Hankesuunnitelmassa oli luvattu rohkeasti, että hankkeen ansiosta syntyisi 100 uutta kylien liiketoiminta-keissiä. Kun käytäntö osoitti, ettei tämä ole saavutettavissa eikä siihen edes ollut varattu valistamista vaikuttavampia keinoja, korjasi ohjausryhmä tavoitetta 30 kylään. Tämä korjattu tavoite saavutettiin, mutta yleisen hankekokemuksen valossa realistisinta on sanoa, että hankkeen aikana runsaassa 30 kylässä tapahtui jotain liiketoiminnan näkökulmasta uutta. Toteumatilaston mukaan hankkeesta kerrottiin suoraan yli 800 kylän edustajille. Käytännössä useimpien hankkeiden tulokset näkyvät vasta jälkikäteen eikä niitä tilastoida hankkeen tuloksiksi. Kylien suhtautumisen hankkeessa kerrottuun viestiin havaitsi suoraan riippuvan siitä, millä kehitystasolla kylä toiminnallisesti oli. Kokematon kylä saat-

toi vastata, että yrittääkö meidän pitäisi, kun ei väkeä riitä edes kokouksiin eikä talkoisiin. Toisaalta edistyneet kylät pyysivät neuvoja siitä, mikä yritysmuoto olisi mihinkin tarkoituksen parhaiten soveltuva. Jo sana ”bisnes” tai ”liiketoiminta” saattoi toisinaan herättää keskustelua kuulemma kylätoiminta-ideologiaan sopimattomana. Ero liiketoimintaan suhtautumisessa on suuri Itä-Suomen ja Länsi-Suomen välillä. Lännessä talous nähdään yhtenä yhteisötoiminnan välineenä, idässä se koetaan ensireaktiona yhteisöä hajottavaksi.

Loogisena seurauksena projektin sisällöstä tuli pyrkimys vaikuttaa kylien toimintaan vaikuttaviin laajempiin kehyksiin: kuntiin, maakuntien liittoihin, Leader-ryhmiin, EU:n seuraavan ohjelmakauden sisältöön, Sitraankin. Tulokset ovat vaihtelevia. Selvimmin onnistumisen puolelle voidaan sijoittaa jotkut maakunnat sekä enimmäkseen Leader-ryhmät, jotka toimijoina ovat osa paikalliskehittämisen rakennetta. Hanke nimittäin tuotti jokaisessa tilaisuudessaan ”syöttöjä”, jotka toteutuessaan konkretisoituvat tulevan ohjelmakauden Leader-hankkeina.

Hankkeen tavoitteissa itsessään oli mielenkiintoinen ristiriita. Kylien liiketoiminta rinnastettiin yhteiskunnalliseen yrittämiseen, jonka tarkoituksena ei ole tuottaa voittoa, vaan jotkut nimenomaiset palvelut. Toisaalta omarahoitusta edellyttää ylijäämän kartuttamista eli sivuun varattua voittoa. Vain tällaista rahaa voidaan käyttää esimerkiksi hankkeiden omarahoitusosuutena. Tempauksiin perustuva kerrallinen toiminta ei ole varsinaista liiketoimintaa, koska se ei ole toistuvaa, tuloa tuovaa toimintaa.

Kampanjan vaiheet

Hanke alkoi kesäkuussa 2011, kun hankevetäjä eli projektipäällikkö oli hakumenettelyn kautta valittu. Vetäjän työnimikkeeksi valittiin monista vaihtoehdoista ”kylien liiketoiminta-asiamies”. Hankkeen ensi vaiheessa vetäjä perehtyi aihepiiriin, keskusteli kaikkien kyseeseen tulevien yhteistyötahojen sekä alan tutkijoiden kanssa ja vieraili henkilökohtaisesti edistyneiksi tiedetyissä kylissä. Samaan aikaan vetäjä tuotti hankkeen esittelymateriaalin (jako- ja esittelysivut) sekä sisällön hankkeen nettisivuille. Tuon vaiheen mer-

kittävin tiedotustulos oli 100 + hyvää kylien liiketoimintaesimerkkiä, joka edelleen löytyy internetistä hankkeen sivuilta. Ajatuksena oli järjestöväen vanha havainto: *”Hankkeen pitää ensin evankelioida oma järjestö”*. SYTY ry antoikin hankkeelle kiitettävän monta valtakunnallista puheenvuoropaikkaa.

Seuraavassa vaiheessa vuonna 2012 hanke kiersi kylätoimintaorganisaation tuella maakuntia. Maakunnat osoittautuivat erilaisiksi samoin kuin maakunnallisten kyläasiamiesten mahdollisuudet järjestää tilaisuuksia/sisällyttää Kylien Bisneskeissit -osio maakuntien tapahtumiin. Joka tapauksessa maakunnalliset kyläasiamiehet ovat olleet hankkeen etenemisestä parhaiten informoituja. Hankkeesta on puhuttu eri näkökulmista ns. Kylätoiminnan neuvottelupäivillä neljästi, mikä on ollut joidenkin mielestä liikaakin. Jo syksyn 2011 neuvottelupäivillä oli enemmän halua puhua järjestön ajankohtaistilanteesta kuin uusista toimintanäkymistä. Hankevetäjälle karttui jo toisena toimintavuonna melkoisen laaja powerpoint-esitysten apparaatti. Se jää verkkosivujen kautta hankkeen päättymisen jälkeenkin toimijoiden käyttöön.

Vuoden 2013 puolella hanke pudottautui seutukuntien tasolle sisältäen lupaavan määrän kuntatapaamisia. Tämä hankkeen kolmas vaihe oli sisällöltään ja keskusteluiltaan antoisin ja oletettavasti myös vaikuttavin. Seutukuntataso tarkoittaa Leader-ryhmiä, jotka suoraan hyötyvät kylien liiketoimintaohjelmista. Niillä on myös riittävästi henkilöresursseja ja tiedotuskontakteja seudullisten tilaisuuksien järjestämiseen. Seututasolla hanke kiinnosti myös mediaa. Kuntakontakteissa tavatut kunnanjohtajat säännöllisesti pitivät aiheesta tärkeänä, kunhan saivat kuulla kylien uusia palveluratkaisuja koskevan esityksen. Etukäteen kuntien toimijoilla ei useinkaan ollut kokonaiskäsitystä kylien liiketoiminnasta tai sen laajuudesta. Kunnat eivät kuitenkaan reagoi, ellei niihin kohdistu aloitteita ja painetta kylien ja paikallistoimijoiden suunnasta. Samaan aikaan kuntaliitosmyläläkkä halvaannutti kunnista kaiken uusien asioiden kehittämisen. Vuoden 2014 alkupuolelle asti hanke jatkoi seutukuntatasolla.

Hankkeen neljänneksi vaiheeksi voidaan nimetä maakuntatasolla käydyt ns. johtopäätöskeskustelut, joissa myös kylät saivat kertoa toimistaan. Tarkoituksena oli koota johtopäätöksiä ja havaintoja siitä, miten kylien liiketoiminta kannattaa edistää. Kävi ilmi, että

nimenomaan kylät eivät osanneet kovinkaan selvästi kertoa, miksi olivat onnistuneet. Usein keskeinen selittäjä kylän liiketoimintanäytöille oli yksittäinen kyläläinen, jolla oli aikaa, osaamista ja motiivi toimia kotikylänsä kehittämiseksi. Asianosainen ei tätä sano, vaan tuo ehkä muuten ilmi. Tällaisen havainnon tekee tietenkin ulkopuolinen, eikä aina edes itse kylä.

Toinen yhteinen piirre menestyville kylille on se, että ne ovat maantieteellisesti kompakteja, usein entisiä itsenäisiä kuntakeskuksia tai taajamia sekä suhteellisen kaukana isoista keskuksista. Tällöin yhteisöenergia kanavoituu oman kylän taloudelliseenkin kehittämiseen. *”Björkö ei kuulu mantereeseen, eikä ole selvää kuuluuko se Suomeenkaan – se on oma tasavaltansa.”* Hankkeen loppuseminaarit pidettiin 29.8.2014 Hankasalmissa sekä 12.9.2014 Limingassa. Niihin oli saatu puhujiksi Suomen parhaita asiantuntijoita ja Liminkaan suorastaan Pohjoismaiden paras kylätalouden tuntija, nimittäin Ulla Herlitz Ruotsista. Loppuseminaareissa koottiin aihepiiristä isompaa helikopterikuva. Näiden seminaarien yhtenä tarkoituksena oli, että ne auttavat hanketta koskevien johtopäätösten vetämisessä. Hankkeen omia, sisällöllisesti erityisen merkittäviä seminaareja olivat Lapualla 17.6.2013 järjestetty Mihkä mää kotooni muuttaasin? –seminaari, maaseudun kehitystehtävissä työskenteleville tarkoitettu Kylätoimijan talouspakki –seminaari Tampereella 16.10.2013 sekä hankevetäjän puheenvuoro tuulivoimasopimuksista Kyllillä tuulee –seminaarissa Raahessa 21.11.2013.

Yhteistoimintaverkoston suhtautuminen hankkeeseen

Valtakunnallisen kehittämishankkeen näkökulmasta yhteistyöverkosto merkitsee sekä liittolaisia asian konkreettiseksi toteuttamiseksi, että tahoja, joihin hanke haluaa vaikuttaa pysyvien asennemuutosten aikaansaamiseksi ja uusien toimintatapojen edistämiseksi. Nämä viimeksi mainitut oivallukset näkyvät – jos näkyvät – ohjelmallisissa sisällöissä sekä siinä, mitä pidetään ns. ”realismina”. Joskus itsestään selviä asioita torjutaan jos ne kertoo kansalaisjärjestö, mutta ne omaksutaan, kun joku kallispalkkainen kehittäjäkonsultti tarjoaa samoja asioita. On olemassa ikään kuin taustaoletus, etteivät järjestöt muka pystyisi tuottamaan uusia toimintakonsepteja. Tai

ainakin, että järjestöt ajavat kaikessa omaa etuaan. Ikään kuin esimerkiksi hoiva-alan kaupalliset toimijat eivät ajaisi omaa etuaan.

Jos ensinnä arvioi Suomen Kylätoiminta (SYTY) ry:n kykyä verkosto-osapuolena, voi todeta, että tämä organisaatioltaan kevein mahdollinen valtakunnallinen paikallistoimijain liitto on maakunnatasolla juuri sen näköinen kuin on maakunnallinen kyläasiamies. Kylien Bisneskeissien (KyBi) vastaanotto, sen saama näkyvyys, halu tilaisuuksien järjestämiseen ja tulokset kussakin maakunnassa riippuivat kyseisen kyläasiamiehen kyvyistä, aktiivisuudesta ja taloudellisista resursseista. Parhaissa maakunnissa kyläasiamies avasi hankkeelle kaikki mahdolliset ovet. Mutta maakunnat ovat erilaisia. Työpaikan varmuus/epävarmuus heijastuu suoraan toimijan kyvyssä toimia verkostossa. Asiassa auttaa se, että valtakunnallinen kehityshanke vastaa toimintakuluistaan ja siten itse asiassa tuo maakunnille lisää resursseja. Mikäli kyläasiamies asian näin ottaa. Kyläasiamiesten vaihtuvuuskin heijastuu: joskus hankekontakti täytyy rakentaa uudestaan ja joskus taas uusi kyläasiamies reippaasti nostaa maakunnan aktiivisuutta. Loppusaldona voi todeta, että 3,5 vuoden koputtelun jälkeenkin oli maakuntia, joissa hankkeelle ei saatu järjestettyä tilaisuuksia.

Selvyyden vuoksi voinee todeta, että maakunnallisten kyläasiamiesten rooliin ei kuulu konkreettinen ja yksityiskohtainen kylän neuvonta. Sellainen on **kylätoiminnan optimaalisessa työnjaossa** enemmän Leader-ryhmien seudullisten kyläasiamiesten työtä. Maakunnallinen kyläasiamies toimii maankuntaverkostossa, osallistuu ohjelmien ja strategioiden laadintaan ja organisoii koulutusta koko maakunnan tasolla.

Kylätoimintaliikkeen laatimassa uudessa Paikallistoimijain ohjelmassa kylien liiketoiminta sai konkreettisten tavoitteiden kautta sopivasti tilaa. Jää ohjelman jalkauttamisvaiheeseen, kuinka järjestö näitä asioita jatkossa käsittelee.

Keskustelua kylien liiketoiminnasta vedettiin kuin kokeeksi eri suuntiin. Esimerkkinä tästä teoria, että olisi olemassa ikään kuin ”varsinaista kylätoimintaa” eli yhdessäoloa ja viihtymistä sekä erikseen ”erityistä kylien liiketoimintaa”, jota pyörittävät talousmattilaiset. Tässä ajattelussa on se vika, että se ei

millään tavalla velvoita tavallista kylää tekemään liiketoimintaratkaisuja. On ikään kuin olemassa joku kylien ulkopuolinen taho, joka organisoisi kylien liiketoimintaa. Kuitenkaan sellaista ei ole. On vahvasti todettava, että asiat nousevat ainoastaan kylästä itsestään. Kehitystä ei voi kantaa kyliin ämpärillä eikä edes optisella kuidulla.

Kun kokonaisuutta katsoo, Leader-ryhmät osoittautuivat lopulta roolissaan toimivimmaksi yhteistyöverkoston osaksi. Tämä johtuu niin toimivien henkilöiden määrästä, kuin turvasta työasemasta, että Leaderin aktivointi- ja kehittämisroolista. Leader-ryhmillä on myös automaattisesti hyvät suhteet kuntiin ja muihin seudullisiin kehittäjiin. Näitä elinkeinopuolen kehittäjiä kiinnostaa aluekehitys, uudet toimintakonseptit sekä mahdolliset työpaikat.

KyBi-hanke pyrki välittämään Leaderin suuntaan kolmea konkreettista asiaa:

- 1) kylän liiketoimintasuunnittelua hankehakemusten pakollisena ehtona
- 2) kylätalon viikkokalenteriksi muotoiltua kylätalon käyttösuunnitelmaa kylätalojen investointihankkeiden pakollisena ehtona sekä
- 3) ns. koordinaatiohankkeita, joilla kylätalojen varustelua voidaan pienillä panoksilla ratkaisevasti parantaa.

Viime mainituissa tapauksissa hankebyrokratiasta vastaa Leader -toimintaryhmä itse. Kohteina ovat mm ilmalämpöpumput, ilmastointilaitteet, videotykkit, screenit, keittiökalusteet, parkkipaikkojen järjestelyt jne.

Leader-ryhmien vahvasti keskusohjatussa ohjelma- ja strategiatyössä kylien liiketoimintaa ei kirjoitettu niin näkyvään rooliin, kuin hankkeen suunnasta olisi toivonut. Tämä saattaa johtua siitä, miten termi liiketoiminta käsiteltiin. Jos se nimittäin kolmikannan kuntaosapuolen ajatuksissa mielletään kovasti yrittäjälähtöisen retoriikan kautta, näyttää se muiden työpaikkatavoitteiden ja yrityksiin kohdistuvan tuen rinnalla merkitykseltään vähäisenä. Sitä vastoin hoito- ja hoivapalveluiden uusista ratkaisuista on strategioissa paljonkin toivoa ja puhetta. Jää nähtäväksi, miten SOTE-ratkaisut mahdollistavat tai estävät tämän osan strategioista. Ylimalkaan voi viattomana sivustakatsojana arvioida, että Leader-ryhmien strategiat ovat liiankin samanlaisia.

Kolmantena yhteistyöverkoston kuuluvana tahona on mainittavissa Kuntaliitto. Vaikutelmaksi jäi, että hankkeen aikana Kuntaliiton suhtautuminen kylien liiketoiminta-ajatukseseen parani ja kehittyi oikeaan suuntaan. Esimerkiksi Kuntalehti antoi jo hankkeen alkuvaiheissa palstatilaa kylien liiketoiminnalle. Ensin oli vain ylitettävä otaksumat, että kyläläiset yrittäisivät talkoilla järjestää pysyviä palveluita. Tai että kylätoiminnassa eletäisiin yhä kylätoimikunta-aikaa. Kuntaliitolle oli myös tärkeää saada varmuus siitä, että mahdollisissa sopimusjärjestelyissä kylää edusti joko rekisteröity yhdistys tai mieluiten rekisteröity osakeyhtiö tai osuuskunta. Oma kysymyksensä on, miten Kuntaliiton epämukavaksi kokemaa lähidemokratiakeskustelu vaikutti kylien liiketoimintateemaan. Myönnettäköön, että Kuntaliitolla oli hankeaikana isompiakin asioita pohdittavana ja valmisteltavana. Ja on edelleen. Lähidemokratiat ja kylien liiketoiminnat jäävät korkea-aaltoisten kuntarakennekeskustelujen alle.

Osallistuminen Kuntamarkkinoille on turhauttavaa, mutta pakollista. Opiksi tuli se, että tietoisukujen baasissa ratkaisee saatu ajankohta sekä osaako etsiä koida aiheensa riittävän myyväksi. Kylien Bisneskeissit –hanke pääsi puhumaan sekä Maakuntajohtajien kuukausikokoukseen että Pienten Kuntien Neuvottelukunnan kokoukseen. Molemmissa vastaanotto oli hyvä, lähes innostunut, mutta jatkoa ei seurannut.

Ne kunnat, joihin hankkeen kautta saatiin kontakti ja keskusteluyhteys, suhtautuivat hankkeen agendaan Kuntaliittoa myönteisemmin. Osa kunnista on siis etujärjestöään edellä, mikä on huomiona mielenkiintoinen. Voimakkaasti kehityshenkiset kunnat kuten Parkano, Lapua ja Pudasjärvi ympärsivät hankkeen ajattelua strategiatyöhönsä. Vastaavasti kielteisien kirjatuksi tullut kunnanvaltuutetun lausuma oli ”Pitäisikö meidän vielä kyliäkin kehittää, kun ei rahaa riitä kuntakeskukseenkaan.” - Kovin alkuvaiheessa on kuntien oivallus siitä, että kylien yhteisövoima on sosiaalista pääomaa ja kehityksen vipusin. Osattaisiinpa tuota vipusinta käyttää. On kuntia, joissa maaseudun kehittäminen on sitä, että jopa yli 60 oppilaan kyläkoulut halutaan lakkauttaa!

Yhteistyöverkoston piiriin voidaan laskea myös 4H. 4H-järjestöllä on vuosikymmenten kokemus nuorten yrittäjyydestä. Paikoin järjestö on hyvinkin vah-

va. Kylien Bisneskeissit- hankkeelle oli eniten hyötyä järjestön edustajien kanssa käydyistä taustakeskusteluista. Järjestön osuutta Mistä rahaa toimintaan – julkaisun tuottamisessa voi kiittää.

Jos kuvatussa yhteistyöverkoston toiminnasta hakee ikään kuin tiekarttaa valtakunnallisen kehittämiss-hankkeen onnistumiselle, voi todeta, että paljon jää sattumien ja henkilösuhteiden varaan. Siitä, että yhteiskumppanin avainhenkilöt vaihtuvat, on haittaa. Hankevetäjällä itsellään on kaksoisrooli. On harkittava, milloin esiintyä hankkeen, milloin edustamansa järjestön nimissä. Joskus hanke kilpailee tai se joutuu tahattomasti kilpailuasetelmaan toivotun yhteistyötahon omien hankkeiden kanssa.

Hankkeen pitäisi pystyä kokoamaan yllä kuvatun yhteistyöverkon kaltaisen kokonaisvoiman avulla konkreettinen, esimerkiksi määrättyssä kunnassa tapahtuva kokeilu. Kokeilun aikaansaamisen tulisi olla kirjattu yhdeksi kehityshankkeen tavoitteista. Voi myös arvioida, että jos ja kun todellinen yhteistyöverkosto on yllä kuvattu, tulisi sen edustajien kuulua valtakunnallisen kehityshankkeen ohjausryhmään.

Tämän tarkastelun lopuksi voi pohtia valtakunnallisten ”sukulaishankkeiden” keskinäistä yhteistyötä. Sääntönä näyttää olevan, että hankkeet eivät hakeudu yhteistyöhön. Voisi jopa puhua määrätynlaisesta sähkömagneettisesta hylkimisreaktiosta. Poikkeuksen teki SYTYn omana hankkeena vedetty samanhenkinen Kyläapu-hanke. Todettakoon, että Kylien Bisneskeissit -hankkeen vetäjä hyötyi eniten keskusteluista erään aiemman valtakunnallisen kalatalous-hankkeen vetäjän kanssa.

Liiketoiminta-ajatuksen vastaanotto kylissä

Kun pohtii yhden kylän alttiutta ottaa kiinni hankkeen kautta kaiutetusta kylän liiketoiminta-mahdollisuudesta, havaitsee vastaanotossa ainakin kuusi ehtoa. Onnistuakseen kylän pitäisi siis ikään kuin kerralla heittää nopassa kuutoset. Ensimmäinen ehto on se, että kylän väki on laajasti tunnistanut jonkun yhteisen kehittämistarpeen. Tämä edellyttää jo vahvaa vuorovaikutuksen ja keskustelun verkostoa ja rutiinia, jolla ideat kohdistetaan yhteen pöytään. Käytännössä kylässä pitää olla kyläyhdistys

tai vastaavassa roolissa toimiva yhteisö, joka toimii säännöllisesti. Tämä antaa uusille aloitteille uskottavaa pohjaa.

Toinen ehto on se, että kylästä löytyy osaava ihminen tai useita sellaisia, jotka sopivat uuden hankkeen vetäjiksi. Kun kylissä nykyään on edustettuna kaikki samat ammatit kuin muuallakin yhteiskunnassa, ei tämä ole kovinkaan hankala vaatimus. Joskus kesämökkiläinenkin voi ottaa tämän roolin, jos hänet tunnetaan. Vetäjän pitää pystyä omistautumaan uudelle asialle vähintään vuoden ajan.

Eri asia on, miten nämä kylän potentiaaliset resurssihenkilöt pystyvät ottamaan kopin tunnistetusta asiasta. Mikä on heidän perhetilanteensa, tilanteensa työelämässä, oman talouden tilanne? Miten tärkeää heille on saada sosiaalista arvostusta omalta kylältä? Mikä on heidän vastuuntuntonsa tai kotoaan saamansa toimintamalli? Usein eläkkeelle siirtyminen vapauttaa liiketoimintakokemusta myös kyläyhteisöä palvelemaan.

Neljäs edellytys kylätalouden kehittämiselle on se, että kylä pystyy kokoamaan kaikki voimansa uuden asian tekemiseen. Tukevatko kylän muut järjestöt aloitteellista yhdistystä? Ovatko valmiita sijoittamaan varojaan yhteiseen kyläbisnekseen – esimerkiksi jakokunta satamalaiturin, uimarannan ja venevalkaman rakentamiseen? Ovatko kylän yhdistykset tai niiden vetäjät mustasukkaisia toistensa saavutuksille? Saako kylä paikallismedioissa toivomaansa näkyvyyttä?

Viides onnistumisen edellytys on kylän kyky omaraohitukseen. Paljonko tilillä on rahaa? Mistä muualta rahaa voidaan saada? Onko rohkeutta ottaa pankkilainaa? Onko kylätalon remontin mahdollistamiseksi perustettavissa erityinen Kylätalon Tuki Oy, josta kylän muut yhdistykset merkitsevät osuuksia?

Kuudes ehto koskee kuntaa. Miten kunta suhtautuu? Miten suhtautuvat avainhenkilöt? Miten poliittiset päättäjät? Miten muita kyliä ja keskustajamaa edustavat? Kunta voi olla hankkeelle kuin hankkeelle vahva tuki ja sopimuskumppani. Toisaalta, jos kunta ei tee mitään tai tosiasiaa vastustaa, on hyvänkin hankkeen ennuste huono. Liian monen kunnan arkikulttuurissa pätee sääntö, että yhtä kylää ei voida erikseen auttaa, koska sen jälkeen kaikki muutkin kylät tulisivat vaatimaan samaa.

Onnistunut uusi talouskonsepti vaatii, että kaikki nämä kuusi askelmaa ylitetään. Jos yksikin porras sortuu, jää hyvä asia toteutumatta.

Kylien moraalisenä lähtökohtana tapaa olla, että *”kaikkia kyliä tulee kohdella yhtäläisesti”*. Tämä kuulostaa päältä katsoen reilulta, mutta sisältää tosiasiaa ansan. Jos kylätoimintaliike ja kaikki julkiset toimijat virittävät toimintansa siihen, mikä on keskimääräistä ja kehitysnäkökulmasta kaikkiin kyliin sopivaa, menetetään koko kehityksen dynamiikka. Asia on juuri päinvastoin. EU-ohjelmien, Leaderin, kuntien ja muiden julkisten toimijoiden kannattaa erityisesti satsata niihin kyliin, joissa on jo saatu jotain aikaan. Näitä kyliä on autettava ja kannustettava eteenpäin, koska onnistumisillaan ja esimerkeillään ne näyttävät muille kylille, että esimerkiksi kylän liiketoiminta on järkevää ja mahdollista. Esimerkiksi uudet hoivan ja hoidon palvelukonseptit tulee ensin organisoida kaikkien etevimmissä kylissä, jotta syntyy uskottavia referenssejä myös kuntien näkökulmasta.

Kylien liiketoiminnan hyviä esimerkkejä ja uusia konsepteja

Olemassa olevan kylien liiketoiminnan laajuutta ei tunneta, koska näitä asioita ei aktiivisesti tilastoida eikä seurata. Tässä kohtaa maaseudun kehittämisessä on pimeäksi jäänyt kohta. Voimme kuitenkin esimerkiksi todeta, että kylissä on tuhansia itsenäisesti toimivia tiekuntia, 1400 vesihuolto-osuuskuntaa, yli 2000 erilaista käytössä olevaa kylätaltoa ja hiukan yli 300 kesäteatteria. Paljon esillä olevia kyläkauppoja on noin 300 kappaletta. Käytännössä jokainen maaseudun talo kelpaisi infrastruktuurinsa puolesta maaseutuyrittämisen lähtökohdaksi. Tulevaisuudessa kylien laajakaistaosuuskunnille muodostuu tärkeä rooli kehitysedellytysten rakentajana.

Monesti on kuultu toive, että olisi hyvä saada tietoa sellaisista kylistä, joissa on saatu jotain merkittävää aikaan kylien liiketoiminnan saralla. On kuitenkin jollain tavoin mielivaltaista ja kylien erilaisiin lähtökohtiin nähden epäoikeudenmukaistakin poimia Suomen 4000 kylästä esimerkiksi 300 tai 30 pisimmälle päässyttä. Jokaista viime mainituista voisi esitellä ns. referenssikylinä.

Taulukko.

KYLÄN LIIKETOIMINNAN MUOTO

ARVIO LAAJUUDESTA (KPL)

kylätalot	2000 – 2400 kpl
kylän vesihuolto –osuuskunta	1400, kasvaa yhä
kylän laajakaista –osuuskunta	30, voim. kasvussa
kylän kaapeli tv- osuuskunta	10, Österbotten
kotiapu sopimustuotantona	kehitteillä
kotiavustajatoiminta	50, kasvussa
siivousrengas	10
hoivakoti tai tuetun asumisen yksikkö	60
yksityinen päiväkoti	15
kylätalkkari, mökkitalkkari	200, kasvussa
kylän palvelupäivä	5, kasvussa
monipalvelukeskus	10, kasvussa
kesäkioski	10
kyläkauppa	300, vähenemässä
kylämarkkinat	40
kylätori, rompetori, suunnistuskirppis, tienvarsimyynti	30
uimaranta ja vuokrattava sauna	20, kasvussa
musiikkileiri, taidekurssit, traktorijatsit, navettaoppera	20, kasvussa
tanssipaikka tai kesälava	70, vähenee?
kyläkirjasto	5
kesälehti, joululehti	50
matkailukohde (planetaario, hiidenkirnu, kansallispuisto, kalasatama)	10
kylän kehitysyhtiö	20
hakeosuuskunta ja lämpörittäjäyys	50, kasvussa
huutokauppakamari (kylätalolla)	5
maisemanhoitosopimus, liikuntapaikkojen hoitosopimus	30
tienvarsien hoitosopimus	10, vähenee
kylätien hoidon aliurakointi kylän työyhtymänä	1, jatko?
klapien teko kylän hyväksi	3
tuulivoima ja kylänkehitysraha	15 – 30 neuvottelut
kylän osayleiskaava	20, kasvussa
siirtolapuutarha tai yhteinen hedelmätarha	2
maauimala	1
kylän yhteinen ratsastusmaneesi	1
taiteilijaresidenssi	1
viljan yhteiskuivuri	5
kekrijuhla lisänä kylien vuotuisjuhliin	10, kasvussa
kesäteatteri	300

Hankkeessa tunnistetut uudet palvelukonseptit Hankkeen tiedotettavaan tuloksiin voinee laskea löydetyt tai määritellyt uudet palvelukonseptit. Sellaisina voidaan esitellä:

- Energiaosuuskunta, kuten Hollolan energiaosuuskunta
- Energiakylä, esim. Jepua
- Kyläpalvelukeskus, esim. Oriveden Eräjärvi
- Varhaiskasvatuskeskus, esim. Seinäjoen Haapaluoma
- Kylä koulun omistajana, esim. Vihdin Vihtijärvi
- Kotona asumisen tuki, Tapani Köpän osuuskuntamallilla
- Monipalvelupiste, esim. Sonkajärven Sukeva, Mikkelin Otava
- Kylän palvelupäivä, esim. ns. Lusin malli
- Kylätalkkari, esim. Karhu-Urakointi, Kihniö
- Työosuuskunta, esim. www.eezy.fi, Osuuskunta Virta-tiimi
- Ikäihmisten vertaisryhmät, eli ns. vertaistuotanto

Systemaattisessa ristiintarkastelussa voidaan taulukoida tilaajan ja tuottajan näkökulmasta matriisi, jossa yksityisen ihmisen, kylän, kunnan, kolmannen sektorin ja kaupallisen toimijan tehtäviä vertailemalla voi tunnistaa esimerkkejä vaikkapa kylän organisointivastuulle osuvista palvelutehtävistä. Ne mahtuvat osittain ylläolevaan listaan ja ovat sellaisia kuin vesihuolto, kyläkoulu, siivous, lyhyen kuljetuksen ruokapalvelut, palokunta, kimppekyydit. Vaikka kylää tarvitaan organisoijana, on toteuttajataho kusakin tapauksessa aina omansa.

Kokonaan uutena haasteena hankkeen loppuseminaareissa käsiteltiin sähköisten palvelujen ja netti-kaupan avaamaa kaupan ja logistiikan murrosta. Optimistisesti tulkiten tähän murrokseen sisältyvä mahdollisuus palauttaa moni palvelu ”kyläsaatavuuden” piiriin, jos logistiikassa löydetään ajoissa uudet integroidut kuljetusratkaisut.

Kylien liiketoiminnasta tarkemmin

Kylien liiketoiminta on määritelmällisesti toistuvaa, tuloa tuottavaa, kylän hyväksi kokemaa taloudellista toimintaa. Se ankkuroituu kylään ja sen sosiaaliseen yhteisöön. Se voi olla yhteisöllistä, yleishyödyllistä tai yksityisen harjoittamaa taloutta, ja sen koetaan parantavan elämänlaatua ja elinmahdollisuuksia kylässä. Voimme myös sanoa taloustieteen kielellä, että toimintaa optimoidaan kylän hyväksymän arvoyh-

teisyysden puitteissa. Arvothan ovat ekonomisesti toiminnan rajoitteita, joiden rajaamalla alueella tuotetaan yhteistä hyvää toimijasta riippumatta.

Kylien liiketoiminnassa voidaan löytää neljä eri tasoa. 1) varainhankintamielessä tehty **kerrallinen, tempausluontoinen toiminta** jonkun nimetyn tarkoituk- sen hyväksi. Tällaista toimintaa voivat olla esimerkiksi rautaromunkeräykset, purkutalkoot, piirakan ja vihtojen myynnit ja vastaavat. Yleensä tempausluontoisella kylien liiketoiminnalla tähdätään tiettyyn tavoitesummaan tai omarahoitusosuuteen.

2) **Jatkuva talouden pyörittäminen toivottujen palvelujen ylläpitämiseksi**, ilman ylimääräistä tuottotavoitetta. Tyypillisesti tällaista toimintaa on kylätalon ylläpito ja tapahtumatarjonta. Myös kaikki sopimussellisuus, esimerkiksi uimarannan ja latujen hoito on tätä tasoa.

3) Parisenkymmentä suomalaista kylää on päässyt oppimiskäyrällään sille tasolle, että on perustanut erityisen, juridisesti itsenäisen, **liiketoimintaa harjoittavan yrityksen** (yhtiön, osuuskunnan, taloudellisen yhdistyksen). Menestyneimpien tällaisten yritysryppäiden kokonaisliikevaihto on satoja tuhansia euroja vuodessa.

4) Kylässä tapahtuvaa kylien liiketoimintaa on myös sellainen **kaupallinen yritystoiminta, joka on koko kylän yhdessä luomaa**. Tällaisia esimerkkejä ovat ns. matkailukylät. Komein tällainen esimerkki on Toholammin Härkänevan Finnspring Oy, joka pulloittaa lähdevettä. Se on kahdessakymmenessä vuodessa kasvanut alansa markkinajohtajaksi Suomessa. Liikevaihto on 16 miljoonaa vuodessa.

Kokonaisuutena arvioiden kylien liiketoiminta on hyvässä vaiheessa. Jokaisen liiketoimintamuodon ongelmat on ratkaistu jossakin päin Suomea. Kirjo on laaja. Koko ajan asetelma kehittyy parempaan suuntaan. Yhtenä havaintona voi kirjjata, että sellainen kylä, jossa on kesäteatteri, menestyy muutoinkin. Ilmeisesti kaikki kesäteatteriin liittyvä aktiviteetti kokoa ja sitoo niin paljon väkeä kyläterritorion ulkopuolelta, että kyläläiset oppivat näkemään mahdollisuutensa toisin silmin, potentiaalisen kysynnän suunnasta. Kun katsoo edellä esiteltyä listaa niin havaitsee sen itsestäänselvyyden, että kylien liiketoiminnan realistisin lähtökohta on kylätalossa. Sitä kehitetään, sen tulevaisuutta suunnitellaan ja sen kautta pyörii rahavirtaa. Tästä seuraa vaikkapa koko maata kattavan kylätalo-projektin tarve.

Kysymys kyläbrändistä

Kylien liiketoiminnan kannalta olisi tulevaisuudessa tarpeen luoda erityinen kylärytysbrändi. Sen myöntäisi kylätoimintajärjestö hakemuksesta kriteerit täyttävälle yrityksille. Bränditunnusta käytettäisiin laatu-merkkinä sekä markkinoinnissa. Kylärytysbrändi kertoisi, että yritys toimii tietoisesti maaseutukylässä, paikallisen toimijaverkon osana sekä ns. ihmisen mitakaavassa. Kylärytysbrändi olisi valtakunnallinen liikemerkki. Saman voi toki tehdä yhden kylän tasolla. Vuolenkosken Omakylä-tunnusta lisensoidaan jo kylän yrityksille, kuten ilmeisesti myös Teijossa tapahtuu, ainakin matkailuyritysten kohdalla.

Brändi tarkoittaa merkkiä, jolla erottaudutaan muista valittujen yksityiskohtien kautta, annetaan laulupäätös sekä muistutetaan brändin takana olevasta isommasta tarinasta. Kerran luodusta merkistä kannattaa pitää kiinni. Sen latausta pitää vahvistaa eikä siitä saa kevyesti luopua tai sitä muuttaa graafisen muodon nimissä toiseksi. Kylät eivät ole tässä suhteessa johdonmukaisia. Seuraavat kylien bränditunnukset/ liikemerkit löytyvät vertailtaviksi:



Hankkeen tiedotusmateriaali

Koska hanke oli keinovalikoimaltaan valistava, rohkaiseva, neuvova ja kylien liiketoiminnan pohjaideologiaa kehittävä, on syytä pohtia sitä, miten tiedotusmateriaalissa onnistuttiin. SYTY ry:n verkkosivuilla hanke esittäytyi omana kokonaisuutenaan. ”Omia” erillisiä sivuja hankkeelle ei luotu, mikä tar-

koittaa sitä, ettei mainostoimiston luomaa visuaalista maailmaa tarvittu. Tämä ei näytä haitanneen sivujen löytämistä. Ne nousevat kärkeen, jos klikkaa esim. sanoilla *kylien liiketoiminta*. SYTYn kautta lähetettiin kylätoimijaverkostolle aina tarpeen tullen sähköpostikirjeitä tai tapahtumakutsuja. Jonkin verran tuli arvostelua siitä, että hankkeen tapahtumakalenteri ei ollut sivuilla, kuin yhden vuosijakson, mutta sillä ei ollut merkitystä. Kulttuuriin ei kuulu, että toisista maakunnista tai toisilta seutukunnilta tultaisiin jonkun toisen alueen tilaisuuksiin.

Useampivuotinen hanke oli tarpeen, sillä riittävän syvällisen materiaalin kirjoittamiseen ei voi heti ryhtyä, vaan kokonaiskuvan muodostamiseen menee suunnilleen vuosi. Tässä ajassa syntyikin *Kylien liiketoiminta-oppas*, jota painettiin kahtena painoksena yhteensä 6000 kpl. Sillä tavoitettiin kaikki asiasta kiinnostuneet. Se toimi hankkeen käyntikorttina ja kertoi asian ytimen, jos et päässyt tilaisuuksiin. Tämä vihkonen kestää aikaa vuosia hankkeen päättymisen jälkeen ja vaikuttaa, vaikka hanke olisi teknisesti päättynytkin. Oli myös tarpeen, että Kylien liiketoimintaoppaasta saatiin ruotsinkielinen versio, tällä tietoa tosin vain nettiin.

Materiaalien sisällön osalta haasteena on, ettei niistä tule akateemisia suorituksia, vaan viesti muotoillaan selkeästi, kohdennetusti ja jos mahdollista elävän elämän esimerkkeihin sitoen.

Hankkeen toinen tärkeä tuote oli *Kylän liiketoiminta-analyysi-lomake*. Jälkikäteen voi kysyä, olisiko se pitänyt painaa paperiversioksi. Internetistä se kyllä löytyy. Mutta ilmeisesti liiketoimintasuunnittelun vaiheessa olevia kyliä on vuosittain niin vähän, ettei laajaa tarvetta ollut. Liiketoiminta-analyysin käytön laajuus riippuu jatkossa Leader-ryhmistä. Olisi hyvä, että sitä käytettäisiin, sillä perinteinen kyläsuunnittelu on käynyt vanhanaikaiseksi. Kylät eivät enää ole innokkaita tekemään gradumuotoisia 60 sivun kyläsuunnittelu-selvityksiä. On luettava hankkeen ohjausryhmän ansioksi, että loppuvaiheessa tuotettiin vielä paikallistoimijoille tarkoitettu varainhankinta-oppas *Mistä rahat toimintaan*. Se tulee olemaan vähintään yhtä pitkäikäinen ja käyttökelpoinen kuin Kylien liiketoimintaoppas.

Hankkeen kaikki materiaali tuotettiin hyvin kustannustehokkaasti. Hankkeen yhteydessä syntynyt media-materiaali (hankevetäjän kirjoittama sekä uutisointi ti-

laisuuksista) on laajaa. Mutta kuten aina tiedotuksesta puhuttaessa, se olisi voinut olla vieläkin laajempaa.

Hankkeen tulokset, vaikutukset ja johtopäätökset

Määrälliset mittarit osoittavat, että hanke saavutti ja useammassakin mielessä melkein päkyllästi kylätoimintaliikkeen. Perustellusti voi myös sanoa, että hankkeen vaikutukset ovat sen tuloksia suuremmat. Teoriapuheen vaara vältettiin kertomalla asioista hyvien esimerkkien kautta. Vaikka kylien liiketoiminnan tarve on suurta, on se myös kylätoimijan kannalta vaativinta mahdollista toimintaa: teepä vapaa-ajallasi kannattavasti ja useimmiten ilman korvausta sitä, mitä toiset tekevät palkallisella työajallaan! Jos kylien liiketoiminta olisi helppoa, sitä tekisivät tavalliset yritykset, sanoo taloustieteilijöiden tuntema nobelista Ronald Coasen teoreeman sovellus. Tässä tapauksessa markkinat eivät tuota ratkaisuja, vaan ne on neuvoteltava. Kyläläiset tunnistavat haasteen suuruuden ja välttävät sitä. Kylien liiketoiminta on kylätoiminnan vaativin muoto.

Niinpä kylien liiketoiminnan todellinen lähtökohta on kylätalon ja sen palvelujen pyörittämisessä. Vasta kun siinä opitaan ja onnistutaan, voidaan ottaa myös suurempia kehittämisvastuita. Johtopäätös tästä yksinkertaisesta seikasta on, että kyläbisneksen kehittämiseksi kylätoimintaliikkeen kannattaisi keskittyä nimenomaan kylätaloihin. Niistä pitäisi koota kirjoja, piirustuksia, käyttötapoja. Jakaa kunniakirjoja, nostaa salkoihin viirejä, hankkia niille vapautus kiinteistöverosta. Kylätalo on valmis termi, jonka ympärille sitoen kylien liiketoiminta voidaan myydä myös kaikille suomalaisille.

Muuan johtopäätös on, että jatkossa järjestelmän tulisi entistä suuremmin kohdistaa kannustimia eturivin kylille, joilla on näyttöjä liiketoiminnassa. Tämä herättää ristiriitoja, mutta esimerkiksi tarjoamalla näille kylille uusia osallisuuksia kokeilujen nimissä, voidaan kylien keskinäisestä kateudesta jne. johtuvia seuraamuksia vähentää. Kylätoimintaliikkeen pitäisi myös keksiä tapa palkita ja motivoida niitä henkilöitä, jotka ottavat vetääkseen uutta liiketoimintaa. Hanke on ollut siementen kylvöä, ja tulokset näkyvät joskus myöhemmin ohjelmakaudella 2014 - 2021. Se, miten luotuun materiaaliin kirjatut konseptit ja

asiat toteutuvat, on jatkossa kiinni Leader-ryhmistä, niiden hallituksissa istuvien näkemyksistä sekä seudullisten kyläasiamiesten työn kohdennuksesta.

Kun kunnilla on joka tapauksessa jatkossa suuri rooli paikkaperustaisen liiketoiminnan mahdollistajina, jää nähtäväksi, miten kansallinen SOTE-ratkaisu vaikuttaa. Jos uusi SOTE-järjestelmä imee sosiaali- ja terveydenhuollon paikallisen toteuttamisen kuntien käsistä, saattaa kylien liiketoiminnan kovakin nousu olla käsillä. Tämä voi tapahtua kahta kautta. Kun kunnat menettävät keskimäärin 50 % suorasta budjettivallastaan, ne hakevat käyttöönsä uusia välineitä. Kylien liiketoiminta on tällöin kunnille taloudellisesti edullista, koska siinä ei hukata paikallisiin olosuhteisiin liittyvää informaatiota. Eli paikallisia voimavaroja käytetään tehokkaasti, asukkaiden hyväksi. Jos taas SOTE-järjestelmä päättyy normiohjauksen sijasta kilpailuttamalla ohjattuun monimuotoiseen monituottajarakenteeseen, syntyy kylien hoito- ja hoivapuolen sopimusliiketoiminnalle suoranaista systeemikysyntää. Paikallisia hoito- ja hoiva-alan yrityksiä tarvitaan tuhatmäärin.

Tavoitteena on rakentaa paikallisuuteen ja yhteisöjen voimaan tukeutuva yhteiskuntamalli. Tällaisessa verkostotaloudessa kiinteät kustannukset jaetaan mukana olevien yritysten muuttuviksi kustannuksiksi. Sellaisena se on mittakaavaetuja tavoittelevan järjestelmän vaihtoehto. Suuruuden ekonomia lähde-tään siitä primitiivisestä ajatuksesta, että yksikkökustannukset laskevat ainoastaan siten, että ne jaetaan yhä suuremmalle keskitetylle yksikkömäärälle.

Tulevaisuus edellyttää siten kunnilta nykyistä laajempaa taloudellista näkemystä, valmiutta ja halua erilaisiin kokeiluihin sekä palvelujen paikallista integraatiota. Julkiset, kaupalliset ja kolmannen sektorin toimijat hakeutukoot ohjelmakaudella 2014-2021 yhteisiin sopimusratkaisuihin, joista yhtenä alueena kylien liiketoiminta. Kylien, paikallistoimijoiden ja koko paikallisen kehittämisen kansalaisjärjestön (SYTY ry) tulee puolestaan pystyä valmistelemaan vaihtoehtoja ja kokeiluja, jotka ovat kuntien kannalta riittävän uskottavia ja taloudellisesti houkuttelevia. Keskeisenä kanava kyläbisneksen uusien innovaatioiden testaamisessa on Leader-toiminta. Toivottavasti Leader-ryhmät tämän mahdollisuuksien ikkunan myös avaavat.

Kylä on
yhteiskunnan
pienin yksikkö.

Kylätoiminta
on yhteisöllisyyteen
perustuvaa
paikallisvaikuttamista
ja kylien kehittämistä.

JULKAISUJA!

KYLIEN



LIIKE- TOIMINTA OPAS

KYLIEN LIIKETOIMINTAOPAS

MISTÄ RAHAT TOIMINTAAN?



NEUVOJA PAIKALLISTOIMINNAN VARAINHANKINTAAN

MISTÄ RAHAT TOIMINTAAN?
-Neuvoja paikallistoiminnan
varainhankintaan

Tilaa Kylien Bisneskeissit -hankkeen julkaisuja: Kylien liiketoimintaopas (2013) sekä Mistä rahat toimintaan? -Neuvoja paikallistoiminnan varainhankintaan (2014) -oppaita Suomen Kylätoiminta ry:n toimistosta (www.kylatoiminta.fi, info@kylatoiminta.fi) sekä tutustu hankkeen esimerkkeihin ja muihin materiaaleihin sivuilla: www.kylatoiminta.fi/hankkeet/kylien-bisneskeissit