UNIVERSITY OF HELSINKI

https://helda.helsinki.fi

Yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yritys maaseudun palvelutarjonnan ja asukkaiden hyvinvoinnin edistäjänä

Rinne-Koski, Katja; Lähdesmäki, Merja

Kostilainen, Harri; Nieminen, Ari

2023

http://hdl.handle.net/10138/564356

Rinne-Koski, K & Lähdesmäki, M 2023, Yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yritys maaseudun palvelutarjonnan ja asukkaiden hyvinvoinnin edistäjänä. julkaisussa H Kostilainen & A Nieminen (toim), Yhteiskunnallinen yritys. Diakonia-ammattikorkeakoulu, Diak, Sivut 173-190.

Downloaded from Helda, University of Helsinki institutional repository. https://helda.helsinki.fi
This is an electronic reprint of the original article.
This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.
Please cite the original version.

Katja Rinne-Koski ja Merja Lähdesmäki

YHTEISÖLÄHTÖINEN YHTEISKUNNALLINEN YRITYS MAASEUDUN PALVELUTARJONNAN JA ASUKKAIDEN HYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ

Johdanto

”Rekisteröityä yhdistystä tai säätiötä voidaan kutsua yhteiskunnalliseksi yritykseksi, jos sillä on markkinoilla myytävää, avustusvaroista itsenäistä liiketoimintaa.”, toteaa Arvoliiton viestinnän asiantuntija Eeva Toivanen Arvoliiton blogissa (2021).

Suomessa on yli 4 200 kylää ja noin 3 100 rekisteröityä kyläyhdistystä (Suomen Kylätoiminta ry, 2014). Arvion mukaan noin 2000 kylällä on voimassa oleva tai laadittu kyläsuunnitelma ja niistä noin puoleen sisältyy liiketoimintaa. Kun kylien liiketoiminta määritellään toistuvaksi, tuloa tuovaksi ja suunnitelmalliseksi toiminnaksi, on merkittävää kylien liiketoimintaa arviolta noin 300 kylässä. (Kuisma 2013, s. 9.) Kyläyhdistysten tuottama palvelutuotanto vaihtelee pienimuotoisesta kyläkioskitoiminnasta laajamittaiseen asumispalveluiden tuottamiseen. Kyläyhdistys voi tuottaa palveluita joko yhdistyksen elinkeinotoimintana tai perustamalla sitä varten erillisen kylän yhteisen yrityksen. Tällöin voidaan puhua yhteisölähtöisestä yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä.

Yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yritys on yhteisön omistama tai perustama yhteiskunnallisen yrityksen toimintalogiikalla toimiva yritys, joka vastaa paikallisiin tarpeisiin tekemällä liiketoimintaa yhteisön hyväksi ja vastaa toiminnastaan paikalliselle yhteisölle. Yhteisölähtöiset yhteiskunnalliset yritykset ovat itsenäisiä toimijoita, jotka tuottavat palveluja ja hyödykkeitä, joita muut tahot, kuten julkinen tai yksityinen sektori, eivät tuota. Yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen yhteiskunnallinen päämäärä voi olla esimerkiksi alueen elinvoiman ja palveluiden vahvistaminen, asukkaiden hyvinvoinnin parantaminen tai lähipalveluiden saatavuuden varmistaminen.

Yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yrittäjyys on noussut monessa maassa kiinnostuksen kohteeksi erityisesti maaseudun mahdollisuutena kehittää asukkaiden hyvinvointia, työllisyyttä sekä vastata palvelukysyntään (esim. Social Enterprise in Scotland: Census, 2021; Steiner & Teasdale, 2019; Olmedo ym., 2019; Bailey ym., 2018). Vaikka maaseudulla toimivien yhteisölähtöisten yhteiskunnallisten yritysten merkitys on suuri, ei tätä merkitystä ole juurikaan Suomen oloissa tarkasteltu. Tässä luvussa pohditaan sitä, millainen rooli ja merkitys maaseudulla toimiville yhteisölähtöisille yhteiskunnallisille yrityksille annetaan osana paikallisyhteisöä. Luku perustuu siinä mainittujen lähteiden lisäksi kokemuksiimme maaseudun tutkijoina ja kehittäjinä, ja se on tuotettu osana Suomen Akatemian rahoittamaa DoLE-hanketta (nro. 333447).

Juuret kylätoiminnassa

Maaseudun yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrittäjyyden juuret ovat kylätoiminnassa. Ensimmäiset kylätoimikunnat perustettiin 1970-luvun alussa vastareaktiona 1960-luvun maaltamuuttoon, jolloin maaseudun elinvoima ja tulevaisuus näyttivät synkiltä. Kylätoiminnan varsinainen synty paikannetaan usein 1970-luvun puoliväliin, jolloin kylätoiminnan keskeiset ideat alkoivat muodostua professori Lauri Hautamäen johtamassa Kylätutkimus-76-toimintatutkimuksessa. 1980-luvun aikana kylätoiminta laajeni kattamaan koko Suomen, jolloin se alkoi myös tietoisesti järjestäytyä ja vakiintua. Kylätoiminta ymmärrettiin kaikkia kyliä koskevaksi omaehtoisuuden, tekemisen ja vaikuttamisen muodoksi. Alkuvuosina kylätoiminta keskittyi edunvalvontaan, erityisesti kuntien suuntaan, ja pyrki vaikuttamaan kylän elinoloihin ja -mahdollisuuksiin sekä palveluiden säilymiseen. (Niemi, 2022.)

Suomen liittyminen Euroopan unioniin toi maaseudun kehittämiseen suunnatun rahoituksen myötä kylätoimintaan uudenlaisia sisältöjä. Moni kylätoimikunta rekisteröityi yhdistykseksi, mikä mahdollisti hankerahoituksen hyödyntämisen kylien kehittämisessä. Hanketyön kautta kylien oli mahdollista vahvistaa kylän elinvoimaisuutta, viihtyisyyttä sekä paikkakunnalle kiinnittymistä. Lisääntyvä hanketoiminta muutti kylätoimintaa entistä enemmän kohti palvelutuotantoa ja elinkeinotoimintaa, mutta samalla säilytti fokuksensa entisenkaltaisessa perinteisemmässä kylätoiminnassa. (Niemi, 2022; Koskihaara, 2012.)

2000-luvulle tultaessa maaseutupolitiikka on korostanut yhä enemmän kolmannen sektorin roolia ja merkitystä, joka maaseudulla tarkoittaa paikallisten yhteisöjen kasvavaa vastuunottoa muun muassa tarvittavien palveluiden tuottamisesta. Kylissä alettiin miettiä, miten paikallisilla ja omaehtoisilla ratkaisuilla

voitaisiin kehittää uusia työmahdollisuuksia ja elinkeinoja. Näille ratkaisuille on edelleen kasvava tarve, sillä niukkenevat taloudelliset resurssit pakottavat kuntia tekemään palvelutuotannossa ratkaisuja, jotka eivät välttämättä ole suosiollisia maaseudun kylille. Niiden seurauksena yhä useampi kylä on tilanteessa, jossa lähipalvelut ovat siirtyneet kuntakeskuksiin tai loppuneet kokonaan. (Pihlaja, 2010.) Todennäköistä on, että kasvavan kysynnän ja tarjonnan myötä maaseudun kylien omaehtoinen palvelutoiminta tulee laajentumaan entisestään (Rinne-Koski & Lähdesmäki, 2021).

Yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yrittäjyys

Yhteiskunnallisen yrittäjyyden toimintalogiikan taustalla vaikuttaa kolme koulukuntaa, joista kukin korostaa hieman erilaisia asioita yhteiskunnallisessa yrittäjyydessä. Yhdysvaltalainen traditio nostaa esiin yrittäjyyden ominaisuuksia, jotka liittyvät vapaaehtois- tai hyväntekeväisyystoimintaan. Isobritannialainen traditio puolestaan korostaa toiminnan liiketoiminnallista ulottuvuutta: yhteiskunnallinen yritys ei voi toteuttaa yhteiskunnallista tavoitettaan, ellei se tavoittele ja tuota voittoa. Mannereurooppalainen traditio pitää yhteiskunnallista yrittäjyyttä osana yhteisötaloutta, jossa korostuu erityisesti osatyökykyisten työllistäminen (Work Integrated Social Enteprise, WISE). (Defourny & Nyssens, 2010.)

Maaseudulla toimivat yhteisölähtöiset yhteiskunnalliset yritykset yhdistävät nämä kaikki traditiot toiminnassaan: maaseudun yhteisöt tarvitsevat pääomaa osin paikallisen kehitys- ja palvelutoiminnan rahoittamiseen, kuten esimerkiksi kylän yhteisöllisyyttä ylläpitävien tapahtumien rahoittamiseen, kehittämishankkeiden omarahoitusosuuksien kattamiseen, yhteisön omistamien rakennusten ylläpitokustannuksiin, korjauskustannuksiin tai muihin investointeihin. Toisaalta pääomaa tarvitaan paikallisen kehitys- ja palvelutoiminnan ylläpitoon, jossa tavoitteena usein on myös osatyökykyisten työllistäminen ja asukkaiden hyvinvoinnin kehittäminen uusilla palvelutuotannon malleilla. Toisin sanoenyhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen on pyrittävä tekemään liikevoittoa, jotta se voi toteuttaa tehtäväänsä paikallisen yhteisön hyväksi.

Paikallinen yhteisö muodostuu usein kylätoiminnan ympärille paikallisen kyläyhdistyksen, nuorisoseuran tai vastaavia tehtäviä hoitavan organisaation kautta. Kyläyhdistys soveltuu tähän rooliin erityisen hyvin, sillä kylätoiminta ottaa huomioon koko kylän intressit ja pyrkii tukemaan kaikkia kylän toimintoja. Kylän yhteisöperustainen yritys on vahvasti paikkaperustainen ja se pyrkii vastaamaan kylän haasteisiin, kuten esimerkiksi pitkien välimatkojen asettamiin hankaluuksiin, palveluiden saavutettavuuteen tai puuttuvaan markkinatarjontaan.

Maaseudun yhteisöjen tekemä liiketoiminta ei ole erityisen uusi ilmiö, sillä maaseudulla on harjoitettu liiketoimintaa jo kautta aikain yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallin mukaisesti muun muassa osuuskunnissa (esim. Kuisma, 2013). Lisäksi paikallisiin tarpeisiin voi vastata monella muullakin tavalla kuin liiketoiminnan keinoin. Mikäli kylä on tyytyväinen toimintaansa, ei sitä ole syytä muuttaa.

Haasteena kuitenkin on, että maaseudun paikallisyhteisöjen toiminta perustuu usein pelkästään yhdistys- ja vapaaehtoistoimintaan, jossa vaarana on vastuun kasautuminen samoille aktiivisille asukkaille. Sen seurauksena asukkaat vähitellen väsyvät ja vetäytyvät toiminnasta, ja yhteisöillä on hankaluuksia saada uutta väkeä mukaan. Odotettavissa on, että paikallistoimijoista tulee entistä merkittävämpiä palveluntuottamisen yhteistyökumppaneita kunnissa, etenkin maaseudulla (ks. esim. Kattilakoski ym., 2011) ja on selvää, että maaseudun yhteisöjen ei voida odottaa vastaavan kasvavaan palvelukysyntään pelkästään vapaaehtoistyön avulla. Maaseudulla on siis tulevaisuudessa tarve pysyvämmille ja monipuolisemmille rakenteille.

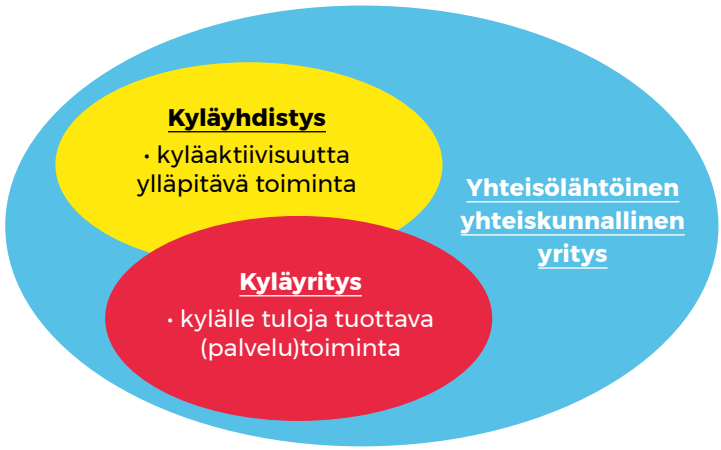
Yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yritys maaseudun palvelutuotannossa

Yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen tavoitteena on usein vastata johonkin puutteeseen, johon muut toimijat eivät kykene tai halua reagoida. Palvelutuotannon näkökulmasta yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen toiminta maaseudulla voi kohdistua mihin tahansa palveluun, jolle alueella on tarvetta tai kysyntää: se voi olla esimerkiksi koululaisten tai ikääntyneiden iltapäivätoimintaa, kotiasiointipalvelua tai kahvilatoimintaa. Usein kyse on myös tyhjilleen jääneen kylätalon tai vanhan kyläkoulun uusiokäytöstä ja tarpeesta saada talolle uutta toimintaa.

Yhteisöön juurtunut, yhteisön tarpeista lähtevä yhteiskunnallinen yritys toimii myös osallistamisen ja kuulluksi tulemisen välineenä. Lisäksi yhteisön omaehtoinen palvelutuotanto varmistaa, että palvelutuotannon hyödyt kohdistuvat koko yhteisöön eikä yksittäisen toimijan eduksi, jolloin asukkaat usein ovat sitoutuneempia palveluiden käyttöön.

Yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yritys yhdistää usein toiminnassaan perinteistä yhdistystoimintaa sekä yritystoimintaa erottamalla ne omiksi erillisiksi toiminnoikseen. Kyseessä on siis eräänlainen hybridiorganisaatio, joka pystyy toiminnassaan yhdistämään sekä perinteisen kylätoiminnan että yritystoiminnan resursseja ja toimintamahdollisuuksia (ks. Kuvio 1 ja luku *Hybridisyys kolmannen*

sektorin sosiaali- ja terveyspalveluissa s. 37). Kylän yritystoiminnan ei kuitenkaan ole tarkoitus syrjäyttää tavallista kylätoimintaa eikä kylässä jo toimivaa yritystoimintaa, vaan tukea ja täydentää näitä. Näin ollen perinteisellä kylätoiminnalla eli talkoilla, yhdessä olemisella ja tekemisellä sekä kylän yhteisillä tilaisuuksilla on edelleen oma tärkeä paikkansa osana kylätoimintaa, jossa kylätoiminnan oheen suunniteltu liiketoiminta parhaimmillaan vahvistaa kylän toimintaedellytyksiä ja tuottaa toimintaan uudenlaisia resursseja.



Kuvio 1. Kyläyhdistyksen ja yrityksen suhde toisiinsa

Yritys voi käyttää yhteisön yritystoiminnan tuottaman liikevoiton kylän kehittämiseen tai vaikkapa taloudellisesti kannattamattoman palvelun osarahoittamiseen. Kyläläiset voivat päättää rakentaa esimerkiksi kohtaamispaikkoja, kuten leikkikenttiä ja ulkoilupaikkoja, kustantaa kylätalon ylläpitokustannuksia tai parantaa kylän palveluja. Toimintalogiikkansa kautta yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yritys pystyy siis vastaamaan palvelutarpeisiin siellä, missä markkinavetoiset yritykset eivät näe riittäviä liiketoimintamahdollisuuksia. Vaikka yhteisölähtöisten yhteiskunnallisten yritysten taloudellinen merkitys olisikin pieni, on niiden paikallinen merkitys sitäkin suurempi. Mutta miten kyläyhdistysten asema nähdään osana paikallista toimintaympäristöä?

Esimerkkejä kylien yhteisölähtöisestä palvelutuotannosta

Yhteisölähtöisestä palvelutuotannosta on jo olemassa hyviä esimerkkejä, kuten Eskolan kyläyhdistys Kannuksessa (palvelutuotanto kyläyhdistyksen ja kyläläisten perustaman osakeyhtiön kautta), Vuolenkosken kyläyhdistys Kouvolan Iitissä (kyläläisten omistama kehitysyhtiö, tuotto kylän hyväksi), Eräjärven kyläyhdis-

tys Orivedellä (rekisteröitynyt yhteiskunnallinen yritys, tavoitteena varmistaa lähipalveluiden saatavuus), Metsäkylä Haminassa (kylän omistama ja pyörittämä kahvibaari Kukkuma), Nakertaja-Hetteenmäen kyläyhdistys Kajaanissa (tuottaa ja järjestää kyläläisille palveluita ja tapahtumia) sekä useat muut kyläyhdistykset, jotka tuottavat erilaisia palveluja yhdessä muiden paikallisten toimijoiden kanssa (ks. esim. Hakala & Rinne-Koski, 2019 tai Kattilakoski ym., 2022). Tätä kirjoitettaessa maaseudun yhteisölähtöisten yritysten todellista lukumäärää ei tiedetä (vrt. luku *Yhteiskunnalliset yritykset Suomessa tilastojen valossa* s. 53).

Seuraavaksi paneudutaan yhteisölähtöisten yhteiskunnallisten yritysten tehtävään osana maaseudun paikallisyhteisöjä kahden esimerkkitapauksen avulla. Esimerkkikyliksi valikoituivat Eskolan kylä Kannuksessa ja Kainaston kylä Seinäjoella. Kylät olivat tätä kirjaa kirjoitettaessa hyvin erilaisessa vaiheessa yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrittäjyyden toteuttamisessa. Siinä missä kyläyhteisön omistamalla ja toteuttamalla yhteiskunnallisella yrittäjyydellä oli Eskolan kylässä useiden vuosien menestyksellinen historia, oli Kainaston kylä yritystoimintansa kehittämisen alkutaipaleella. Valittujen esimerkkikylien toisistaan poikkeava kehitysvaihe tuotti monipuolisen ja laajan näkemyksen maaseudun yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrittäjyyden erityispiirteiden ymmärtämiseksi. Seuraavaksi lyhyt kuvaus molemmista kylistä.

Eskola on noin 400 asukkaan kylä, joka sijaitsee 12 kilometrin päässä Kannuksen kaupungista Keski-Pohjanmaalla. Eskolan kylä on pysynyt elinvoimaisena huolimatta maaseutukyliä kohdanneista rakennemuutoksista. Kylä tunnetaan aktiivisista pyrkimyksistä säilyttää ja ylläpitää paikalliset palvelut, jotka ovat pääasiassa kyläläisten itsensä tuottamia yhteisöllisen yhteiskunnallisen yrittäjyyden kautta. Näitä ovat esimerkiksi päivähoito-, lounas- ja kodinhoitopalvelut, matkailu- ja asumispalvelu sekä maaseudun kehittämiseen liittyvät luento- ja koulutuspalvelut sekä kesäteatteri. Nykyään kylä onkin yksi kyläläisten itsensä tuottamien palvelujen edelläkävijöistä. Sillä on myös käytössään Suomalaisen Työn Liiton myöntämää Yhteiskunnallinen Yritys-merkki. Eskola valittiin valtakunnalliseksi vuoden kyläksi vuonna 2001 ja uudelleen vuonna 2017.

Kainaston kylä sijaitsee Seinäjoella, noin 17 kilometrin päässä kaupungin keskustasta, entisen Ylistaron kunnan alueella Etelä-Pohjanmaalla. Kainaston kylässä on 150 kotitaloutta. Se tunnetaan maakunnassa vireästä kesäteatteritoiminnastaan. Kesäteatterin ohella Kainaston kyläkeskukseen kuuluvat peruskorjattu nuorisoseurantalo ja Kainaston entinen koulurakennus, jonka kyläläiset ostivat kunnalta koulutoiminnan päättymisen jälkeen. Kainaston kylän omaehtoisen palvelutuotannon kehittäminen on ollut viime vuosina hyvin aktiivista (esimer-

kiksi kyläkioski ja tilavuokraus) ja kylä valittiinkin vuoden 2020 eteläpohjalaiseksi kyläksi

Esimerkkikylissä haastateltiin 17:ää ihmistä, jotka olivat toiminnanjohtajia, kyläyhdistyksen/-yrityksen hallituksen jäseniä, vapaaehtoistoimijoita, kunnallisia virkamiehiä ja luottamushenkilöitä, alueen maaseudun kehittäjiä ja alueen tavanomaisten yritysten edustajia. Seuraavaksi kerrotaan haastateltavien näkemyksistä yhteisölähtöisten yhteiskunnallisten yritysten roolista maaseudulla.

Yhteisörooli: sosiaalisen pääoman tuottaja

Sosiaalinen pääoma viittaa tässä kylien yhteisöllisyyteen, kuten sosiaalisiin verkostoihin ja luottamukseen, jotka puolestaan edistävät kyläläisten välistä kanssakäymistä ja vuorovaikutusta. Sosiaalinen pääoma tehostaa yhteisten tavoitteiden toteutumista ja taloudellista toimintaa. (Ruuskanen, 2001.) Yhteisölähtöisten yhteiskunnallisten yritysten merkitys yhteisöllisyyden kehittäjänä on yksi toiminnan kulmakivistä. Yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen työssä yhteisöllisyyden ylläpito ja uusintaminen näkyvät esimerkiksi yhdessä tekemisessä, talkootöissä ja kylän yhteisten tapahtumien järjestämisessä. Nämä toimenpiteet eivät välttämättä tuo kylän yritykselle liikevoittoa, mutta niitä pidetään silti tärkeinä keinoina rakentaa ja vahvistaa kylän sosiaalista pääomaa. Liiketoiminnasta erillisen kylätoiminnan ylläpito on tärkeää myös sen vuoksi, että kylätoiminta ei ole ainoastaan rahan tavoittelua. Se on myös keino ylläpitää kylän aktiivisuuta.

> *Ja sitten meidän täytyy muistaa kuitenkin se meidän toinen puoli. Et me ollaan yleishyödyllinen yhdistys. Ja meidän täytyy myös muistaa se, että mitä me annamme myös sitten, et me ei voida ajatella vaan pelkästään, että tuota... näihin seiniin tai sitten, että me kerättäis varallisuutta. Meidän täytyy myös kattoa, että me järjestetään täällä myös sitä toimintaa. Et on se sitten erilaisia kerhoja, toimintoja tai vastaavia, – –. Me saatais tämmöstä yhteisöllisyyttä, joka tulee sitten, että ei siinä... Kaikesta ei tartte laittaa aina pääsylippua, vaan voidaan myös jotakin tavallaan tuoda palautteena sille, se yhteisö missä ollaan. (Kyläedustaja)*

Kylätoimintaan osallistaminen saattaa alentaa asukkaiden kynnystä osallistua myös kyläyrityksen toimintaan. Yhdessä tekeminen ja puuhailu vievät helposti mukanaan, jolloin kylätoiminta on osallistamisen lisäksi keino saada paikallista osaamista käyttöön. Usein kylätoimintaan osallistuminen tapahtuu pienin askelin osaamisen ja kokemuksen kasvaessa. Asukkaiden osallistamisen ja osaamisen hyö-

dyntämisen lisäksi kyläyritys pyrkii kuuntelemaan asukkaita tarkasti ja kerää palautetta säännöllisesti. Asukkailta ja muilta sidosryhmiltä saattaa tulla uudenlaisia aloitteita ja ehdotuksia, joita kylässä voidaan kokeilla. Aina ei onnistuta, mutta sekin otetaan oppimiskokemuksena. Kylän aktiivinen toiminta näyttää hyvältä myös kylän sidosryhmien silmiin ja tuo kylää muiden toimijoiden tietoisuuteen.

Kyläyhdistys ottaa usein vastuuta myös erilaisten toimintojen, kuten harrastuskerhojen tai tapahtumien, koordinaattorina ja pyrkii verkottamaan eri toimijoita, kuten kylän muita yhdistyksiä, jolloin sen yhteisörooli ulottuu kylää laajemmalle alueelle. Myös muut sidosryhmät tunnistavat yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen merkityksen sosiaalisen pääoman luojana ja ylläpitäjänä:

> *– – kylät mä näen, että ne on sellaisia yhteisöllisyyden kehittäjiä, että hehän tuntee paikalliset toimijat ja heillä on kontaktit näihin tahoihin ja pystyvät vaikuttamaan aika merkittävälläkin tavalla sen kylän elinvoimaisuuden kehittämiseksi sen yhteisöllisyyden kautta. Yhteisöllisyys tarkoittaa myös aika montaa asiaa. Se on tietenkin sitä yhteenkuuluvuuden tunnetta, mut se voi olla myös turvallisuuden tunnetta ja sellaista, että on sitten se taustaorganisaatio sen yhteisön kautta siellä, että siellä on hyvä asua ja kukaan ei tunne yksinäisyyttä ja tämmöstä, on osa sitä kokonaisuutta. (julkishallinnon edustaja)*

Aluekehittäjärooli: elinvoiman tuottaja

Yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen pyrkimys tuottaa liikevoittoa paikallisen yhteisön hyväksi konkretisoituu usein aluekehittäjän roolin kautta. Monen yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen tavoitteena on turvata kylän ja/tai maaseudun elinvoimaa muun muassa tarjoamalla tontteja ja asuntoja muuttajille sekä sujuvaan arkeen lukeutuvan infrastruktuurin, kuten valokuituverkkojen, pyöräteiden ja katuvalojen hankkimisen kylälle. Kylän kehittämiseen lukeutuu myös kylän tunnetuksi tekeminen, tietynlainen kylän brändääminen, joka osaltaan toimii kylän kehittämistoimintaa ohjaavana ajatuksena.

Molemmat esimerkkikylät ovat yhteisölähtöisen palvelutuotannon kehittämisen pioneereja alueellaan. Palveluiden kehittämistyö ei aina ole ollut helppoa ja uusien toimintakonseptien luomisessa on käyty ottamassa oppia kansainvälisiltä toimijoilta sekä mietitty tarkkaan kylien omaan toimintaympäristöön ja arvioihin soveltuvia ratkaisuja.

> Esimerkkejä ei sinänsä ollut ollenkaan. – – Vaan se ajatusmalli oli se, että jos sieltä tulee tuottoja, niin se käytetään edelleen niiden palveluiden kehittämiseen. Meillä oli se sama ajatusmalli jo silloin kun me tehtiin kesäteatteria. Siellä alko käymään väkeä, niin niillä rahoilla me on, ne kaikki on käytetty kylän hyväksi. (Kyläedustaja)

Maaseudun yhteisölähtöiset yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät toiminnallaan varmistamaan, että kylässä on hyvä asua ja arki on sujuvaa. Paikatakseen puuttuvia resursseja ja tuottaakseen puuttuvia palveluita yhteisöt joutuvat miettimään uudenlaisia ja innovatiivisia tapoja toimia kylässä, jolloin tuloksena usein on sosiaalisia innovaatioita (ks. myös Kattilakoski ym., 2022). Molemmat kylät osaavat, pystyvät ja uskaltavat tarttua uusiin mahdollisuuksiin ja ajatella yrittäjämäisesti. Yrittäjämäinen ajattelu johdattaa kylätoimijat näkemään toimintamahdollisuuksia siellä, mistä muut eivät niitä välttämättä osaa etsiä.

Molemmat kylät ovat toteuttaneet useita erilaisia hankkeita ja olleet mukana myös kansainvälisessä hanketyössä. Hankerahoitus on ollut erittäin tärkeä väylä kylän kehittämiseksi ja toimintojen pilotoimiseksi. Samalla hanketyö on opettanut kyläläisille yhdessä tekemistä sekä hankehallintoa, joka osaltaan on madaltanut kynnystä lähteä miettimään kylän palveluiden tuottamista yritystoimintana. Ei siis ole sattumaa, että yhteisöjen sidosryhmät pitävät yhtenä yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen tehtävänä aluekehittämistä. Sidosryhmien näkökulmasta yhteisölähtöisten yhteiskunnallisten yritysten toimintaan kohdistuu myös odotuksia:

> *– – korona-aika osoitti tarpeen tietyille palveluille, joihin ois loppumaton kysyntä. Eli ihan tämmöselle asiointi, digiapu ja tämmöselle ystäväpalvelulle, joka ei oo kotipalvelua, vaan tämmöstä ihan vaan läsnäoloa, niin ne vois olla sellaisia mahdollisuuksia, mitä vois jatkossa miettiä, mitä kylä vois tehdä enemmän, saada uutta juttua, jolla voitais samalla ratkaista sekä työttömyyteen, syrjäytyneisyyteen että yksinäisyyteen liittyviä juttuja. (julkishallinto)*

Paikallista työllistämistä on pidetty väylänä kytkeä kylän nuoria mukaan ja saada heitä osallistumaan yhteisön toimintaan joko kylätoiminnan tai kyläyrityksen puitteissa. Kylät työllistävät usein osatyökykyisiä, jotka pääsevät sen kautta osaksi suurempaa yhteisöä ja tuntevat yhteenkuulumisen tunnetta. Yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yritys siis myös työllistää paikallisia asukkaita.

Palvelutuottajarooli: asukkaiden hyvinvoinnin tuottaja

Yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen missio valituissa esimerkkikylissä painottuu asukkaiden hyvinvoinnin kehittämiseen, tarvittavien palveluiden saatavuuden varmistamiseen sekä sujuvaan arkeen ja viihtyisään asumiseen. Toiminnan tavoitteena Eskolassa on tuottaa niitä palveluita, joita asukkaat tarvitsevat ja kaikki tuotto, jota kylän yrityksen palvelutoiminnasta tulee, käytetään edelleen palveluiden kehittämiseen. Kainastolla tavoitteena on, että kylä on hyvä paikka olla ja elää.

Palvelutuotannon taustalla olevat syyt vaihtelevat. Kainastolla vaikuttavana voimana oli kylän nuorisoseuran talon kunnostus ja ylläpito, johon kylän täytyy hankkia varoja. Taloa ei myöskään kannata pitää tyhjänä, joten sinne pitäisi saada toimintaa: kyläkeskuksessa järjestetty toiminta samalla korjaa kylässä koettua palveluvajetta. Eskolassa toiminnan motiivina oli palveluiden loppuminen. Kyläläiset olivat miettineet kylän palvelusuunnitelmaa aikaisemminkin, mutta koulun ja päivähoidon lakkaaminen toimivat osaltaan toiminnan alkuun panevana voimana.

Palvelutoiminnalle on tyypillistä yhteisöllinen vastuu asukkaista. Vaikka kaikki palvelut eivät välttämättä ole kovin tuottoisia, saattaa niillä olla mittava sosiaalinen, yhteisöllinen ja henkilökohtainen vaikutus. Niiden tuottaminen osaltaan toteuttaa yrityksen yhteiskunnallista tavoitetta. Yrityksen vastuunkanto asukkaista, yrittäjämäinen toiminta, palkanmaksu ja strateginen suunnittelu kylätoiminnassa toisaalta tukee kylän kehittämistä ja toisaalta asettaa kylän uudenlaisten haasteiden eteen. Kylätoimijat joutuvat miettimään, miten yritystoiminnan käytännöt ja päätöksenteko järjestetään, sillä näihin ei ole olemassa valmiita ratkaisuja.

Kyläyhdistyksen ja yhteiskunnallisen yrityksen pitäminen toiminnassa edellyttää niiden erottamista toisistaan. Yhteiskunnallinen yritys edellyttää hieman toisenlaista toimintatapaa kuin kyläyhdistyksessä toimiminen:

> *Siellähän pitäisi olla semmoista, jolla on jonkunlainenkaan käsitys liiketoiminnasta, koska vaikka täällä on tämmöiset säännöt, niin ei tää mikään hyväntekeväisyysjärjestö ole. – – Se vähän eroaa sitten, jos sanotaan yhdistys ja kyläyhdistys ja sitten tuo että lähdetään paneen joku kylän palveluyritys. Puhutaan vähän niin kuin eri asioista. (Kyläedustaja)*

Usein yhteisön palvelutuotanto koostuu useista pienistä palvelukokonaisuuksista, jotka eivät yksinään ole riittävän tuottoisia, jotta kantaisivat toimintaa yksistään,

mutta jotka yhdessä muodostavat isomman tulovirran. Kylän hybriditoiminta eli yhdistys- ja yritystoiminnan yhdistäminen mahdollistaa monipuolisemman toimeentulon etsimisen. Monipuolinen toimintapohja edistää moniin erilaisiin mahdollisuuksiin tarttumisen. Kyläyhdistyksen tekemää palvelutuotantoa ei välttämättä luokitella varsinaiseksi yritystoiminnaksi, vaikka toiminta sellaista olisikin (ks. myös Rinne-Koski & Lähdesmäki, 2021). Monissa palveluita tuottavissa kylissä on sen vuoksi päädytty tuottamaan palveluita osakeyhtiönä, niin että ne voivat näyttäytyä rekisteröitynyttä kyläyhdistystä uskottavampana toimijana. Osakeyhtiön yhteisöomistus puolestaan tekee yrityksestä koko kylän oman.

Yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen paikkasidonnaisuus vaikuttaa myös yrityksen tulevaisuuden suunnitelmiin. Palvelutoiminnan laajeneminen kovin paljon kylän ulkopuolelle saattaa olla ristiriidassa yrityksen yhteiskunnallisen tavoitteen kanssa. Vaikka palvelutuotannon alueellinen laajentaminen toisi toimintaan lisää resursseja, on yritys kuitenkin olemassa kylää varten.

Yhteisölähtöisten yhteiskunnallisten yritysten yhtenä hankaluutena on yhteisölähtöistä toimintaa tukevan kehityspolun puuttuminen. Hanketoiminta on hyvä keino päästä kehitystyössä alkuun, mutta hankkeiden verrattain lyhyt kesto tavallaan katkaisee hyvin alkaneen kehitystyön. Kylätoimijoilla on tähän ehdotus:

> *– – jos ajatellaan tätä vaikka nyt yhteiskunnallisen yrityksen kannalta – – niin neljä vuotta on sellanen, jolloinka yrityksen pitää ruveta kantamaan itseänsä. Että jos ajatellaan että lähtövuonna saat tämmösen tavallaan starttituen, – – kun se ensimmäinen on ollu se vaikein– – ja se vaatii aika paljon tukea. – – Seuraavana vuonna saat 75 prosenttia siitä tuesta. Kolmantena saat 50 prosenttia, neljäntenä saat 25 prosenttia, ja sitten sä joko kannat tai kaadut. – – Ja tämmöstä ei ole. – – Ja mä veikkaan, että jos tämmönen kuvio ois olemassa, niin käytännössä neljä vuotta saadaan käytännössä kahden ja puolen vuoden kokonaistukipanostuksella, kun se jaetaan näin päin. Niin se myös omalla tavallaan houkuttelee tekemään, kun sä tiedät että se tukiosuus pienenee koko ajan, sulla on... Se tavallaan tukee sinua, että sä koko ajan pyrit kehittämään sitä toimintaa eteenpäin. Ja sillä panostuksella saatais tämmösiä pienimuotosia toimintoja vietyä sitten eteenpäin, ja syntymään uusia. (Kyläedustaja)*

Vaikuttajarooli: institutionaalinen roolin rakentaminen

Yhteiskunnallinen keskustelu yhteiskunnallisista yrityksistä on lisääntynyt viime vuosina muun muassa työ- ja elinkeinoministeriön julkaiseman Yhteiskunnallisten yritysten kansallisen strategian (2021) ja Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskuksen perustamisen ansiosta, mutta siitä huolimatta toimintamalli on monelle uusi. Vaikka maaseudun yhteisöt ovat tehneet yhteisölähtöistä palvelutuotantoa jo kauan, ei sitä silti välttämättä pidetä vakavasti otettavana yritystoimintana (Rinne-Koski & Lähdesmäki, 2021). Tämä näkyy yhteisöjen palvelutuotannossa sekä paikallisesti että alueellisesti. Yhteisölähtöiset palvelutuottajat joutuvat kiinnittämään erityistä huomiota edunvalvontaan, luottamuksen saamiseen ja maineen rakentamiseen sen vakuuttamiseksi, että yhteisön toteuttama palvelutuotanto on oikeaa ja vakavasti otettavaa yritystoimintaa. Tämän vuoksi yhteisölähtöisissä yhteiskunnallisissa yrityksissä on tärkeää, että kylän toimintaa ja palvelutuotantoa tuodaan aktiivisesti esiin mahdollisuuksien tullen. Molempien esimerkkikylien edustajat tekevät vaikuttamistyötä osallistumalla sidosryhmien järjestämiin tilaisuuksiin ja tapahtumiin, kertovat kylän toiminnasta ja palveluista muille sekä ottavat yhteyttä kunnan toimijoihin tarvittaessa:

> *Ne on hyvällä tasolla omassa tekemisessä ja ottaneet sitä itse haltuun, ovat omia subjekteja siellä, eikä ne ruikuta sitä, että kaupungin pitäis tehdä sitä ja tätä, vaan ne nimenomaan on kaupunkiin yhteydessä silloin kun pitää olla yhteydessä. (julkishallinto)*

Kylää, sen toimintaa ja palvelutuotantoa esilletuomalla sidosryhmät saattavat käyttää kylää esimerkkinä muille siitä, mitä kaikkea kylä voi tehdä. Moni kylä on kiinnostunut kehittämään toimintaansa yhteiskunnallisen yrittäjyyden keinoin, mutta kaipaa hyviä esimerkkejä ja vinkkejä toiminnan aloittamiseksi. Sen vuoksi näitäkin tarkastelun kohteena olevia kyliä pyydetään usein esittelemään toimintaansa ja kertomaan kokemuksista. Kylien aktiivisuus heijastuu myös toiseen suuntaan: sidosryhmien on helppo tulla tutustumaan kylään, jolloin hyvät esimerkit ja käytännöt leviävät kylien välillä.

Kylät pyrkivät rakentamaan rooliaan myös osallistumalla paikalliseen päätöksentekoon ja varmistamalla kyläläisten näkökulman esilletuomisen kunnan virallisissa yhteyksissä. Paikallinen vaikuttaminen ei kuitenkaan aina ole helppoa. Usein se on myös henkilösidonnaista, jolloin työ joudutaan aloittamaan uudelleen toimijoiden vaihduttua. Yhteistyön ja kumppanuuksien kehittäminen edellyttää luottamusta puolin ja toisin, ja sen syntyminen vie aikaa.

– – mut se että sillon ensi alkuun, se on ihan tosi vaikee perustella tai osoittaa toteen se, että kyllä tää on ihan oikea yritys ja kyllä tää on kestävällä pohjalla. Koska eihän sitä kestävää pohjaa voi osottaa vasta kun sitten vuosien työn jälkeen – –. Siinä vaaditaan suurta luottamusta kyllä sitten siltä yhteistyökumppanilta, jos se on joku kunta tai tämmöinen. (Kyläedustaja)

Vaikuttamaan pyrkiminen ei jää ainoastaan paikalliseksi, sillä kylien kannattaa tuoda toiminnan vaikutuksia esiin myös valtakunnallisesti ja kansainvälisesti. Tässä työssä apuna ovat muun muassa Leader-ryhmät sekä Suomen Kylät ry. Yhteisölähtöiselle yhteiskunnalliselle yritykselle on luontevaa auttaa muita yhteisöjä ja kertoa avoimesti, millaisia ratkaisuja yrityksessä on tehty.

Välittäjärooli: yhteisö, kunnat ja yritykset

Yhteisölähtöistä yhteiskunnallista yritystä voidaan syystä pitää oman alueensa yhteisöankkurina eli paikkaan sidottuna tukirankana alueen taloudelle ja hyvinvoinnille (ks. Voutilainen ym. , 2021, s. 10; myös McAreavey, 2022). Yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yritys toimii välittäjäorganisaationa erityisesti kunnan ja kylän mutta myös yhteisön ja muiden yritysten välillä. Välittäjärooli yrityksen ja yhteisön välillä ilmenee esimerkiksi työllistämisessä:

Että se on sekä kuntouttava että sitten työkokeiluun liittyvää, niin meillä oli parhaimmillaan täällä kahdeksan henkeä ja työnjohtaja tekemässä yhtä aikaa tässä näitä. – – Ja sitten se on myös sosiaalista palvelua mitä pystyttiin tarjoamaan sitten ihmisille, ja osa oli niin pitkään kuin vain sai olla. Että sitten oli melkein suru puserossa, kun piti jäädä pois. (Kyläedustaja)

Yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yritys toimii kumppanuustoiminnan pioneerina kuntaan päin. Samoin yhteisölähtöiset yhteiskunnalliset yritykset tekevät usein aktiivisesti yhteistyötä paikallisten yritysten kanssa, jotka mielellään tulevat toiminnoissaan vastaan:

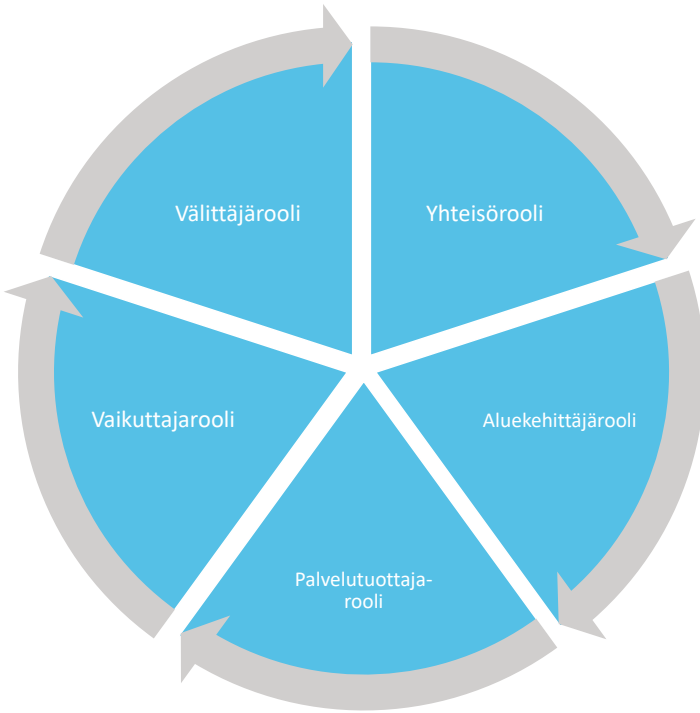
– – me vaan tuetaan jos tänne joku haluaa muukin yrittäjä, niin mielellään tehdään yhteistyötä ja sillain yhdistetään näitä meidän palveluita sitten. Se ei oo pakko olla meidän. (Kyläedustaja)

Usein yhteiskunnallisten yritysten pelätään vääristävän markkinoita ja kilpailua, mutta yhteisölähtöisten yhteiskunnallisten yritysten kohdalla tämä teema ei ole

tullut esiin. Päinvastoin alueen yrittäjät näkevät yhteisölähtöisen yritystoiminnan tukevan myös muiden yritysten liiketoimintaa. Lisääntynyt palvelutarjonta voi houkutella uusia asiakkaita alueelle ja sen kautta myös kysyntä lisääntyy, mistä hyötyvät kaikki yrittäjät.

Monet roolit ja maaseudun muutos

Maaseudulla toimivien yhteisölähtöisten yhteiskunnallisten yritysten palvelutuotannon monet roolit kertovat maaseudun muutoksesta. Perinteinen kylätoiminta on saanut rinnalleen uudenlaisia toimintamuotoja, jotka vahvistavat paikallisyhteisöjen merkitystä osana muuttuvaa yhteiskuntaa. Kuvio 2 kokoaa tunnistetut roolit yhteen.



Kuvio 2. Yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen roolit maaseudulla

Yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen tehtävistä hallitsevin liittyy asukkaiden sosiaalisen pääoman tuottamiseen ja vahvistamiseen perinteisen kylätoiminnan keinoin. Tehtävä on luontainen monelle kylälle, mutta sen vahvuus saattaa myös dominoida kyläyhteisön toimintaa liikaa. Monet sidosryhmät lukkiutuvat ajattelemaan kylää ja sen toimintoja ainoastaan tämän tehtävän kautta, jolloin muut tehtävät peittyvät. Muiden tehtävien jääminen toiminnan varjoon on eri-

tyisen haastavaa paikallisyhteisön palvelutuotannon näkökulmasta, sillä se vaikuttaa vahvasti siihen, miten tärkeät sidosryhmät suhtautuvat kylän omaehtoiseen palvelutuotantoon. Tämä näkyy pyrkimyksenä rakentaa yhteisölähtöisten yhteiskunnallisten yritysten institutionaalista merkitystä, jolla kylät pyrkivät luomaan itselleen palvelutuottajan aseman. Palvelutuottaja-aseman aikaansaamista varten yhteisölähtöisten yritysten olisi tärkeää tuoda toimintaansa ja sen vaikutuksia monipuolisemmin esille.

Kylien aktiiviset asukkaat ja yhteisön toteuttama palvelutuotanto ovat voimavara myös kunnille, jotka parhaimmillaan voivat hyötyä suuresti yhteistyöstä lähipalveluiden tarjoamiseksi maaseudulla. Lähipalveluiden saatavuus on otettu huomion kohteeksi muun muassa kansallisen maaseutupolitiikan toimintaa ohjaavassa, vuosille 2021–2027 kohdistuvassa maaseutupoliittisessa kokonaisohjelmassa, jossa yhtenä tavoitteena on turvata maaseudun sujuvan arjen palveluita uusilla toimintamalleilla ja yhteistyöllä sekä vahvistaa hyvinvointia edistävää yhteisöllistä toimintaa. Tässä työssä kansalaisyhteiskunnan toimijoilla, erityisesti järjestöillä, nähdään oleva lisääntyvä merkitys lähipalveluiden tuottajana muun muassa yhteisöllisen yhteiskunnallisen yrittäjyyden keinoin. Myös kansallinen yhteiskunnallisten yritysten edistämisen strategia tuo esiin yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrittäjyyden mahdollisuudet uusien palvelutuotannon tapojen kehittämisessä sekä uudenlaisten liiketoimintamahdollisuuksien luomisessa. (Kattilakoski ym., 2021; Yhteiskunnallisten yritysten työryhmä, 2021.)

Yhteiskunnallinen keskustelu on saanut uusia sävyjä myös maakunta- ja soteuudistuksessa , jossa kuntien vastuulle on siirtymässä entistä vahvemmin elinvoiman ja asukkaiden hyvinvoinnin kehittäminen sekä palvelutarpeisiin vastaaminen erityisesti maaseudulla, joka tarvitsee kipeästi uusia avauksia palvelutuotannon kehittämiseksi (Rinne-Koski ym., 2018). Kylän yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen ja kunnan yhdessä tuottamat palvelut voisivat olla ensiaskelia palveluiden yhteiskehittämisessä ja tuottamisessa maaseudun lähipalveluiden turvaamiseksi. Yhteiskehittämisen haasteena on asukkaiden erilaisten intressien edistäminen (ks. Tuurnas, 2022; myös Rinne-Koski & Lähdesmäki, 2021), joka on osaltaan saattanut hidastaa uudenlaisten palvelutuotannon mallien kehittymistä. Yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen palveluintressit perustuvat paikallisen asukasyhteisön tarpeisiin, joihin vastaaminen yhdessä kyläläisten yhteiskunnallisen yrityksen kanssa tarjoaa kunnalle mahdollisuuden osallistua selkeästi määriteltyyn palveluprosessiin. Tämän lisäksi kunnan yhteistyö paikallisen yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen kanssa toteuttaisi strategista paikkaperustaista aluepolitiikkaa parhaimmillaan (mm. Luoto & Virkkala, 2017).

Kylän yhteisölähtöinen yritystoiminta vaatii suunnittelua samalla tavalla kuin mikä tahansa muukin yritystoiminta ja edellyttää sitä, että kylätoimijat uskaltavat rohkeasti suunnata katseen kohti uudenlaisia tavoitteita sidosryhmien tukemana.

LÄHTEET

Bailey, N., Kleinhans R., & Lindbergh, J. (2018). *An assessment of community-based social enterprises in three European countrie*s. (Research Institute Report No 12). Power to Change.

Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship, 1: 1,* 32–53. https://doi.org/10.1080/19420670903442053

Hakala, O., & Rinne-Koski, K., (2019). *Yhteiskunnallisen yrittäjyyden edistäminen kunnissa – Kuntakyselyn tulokset*. Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti. https://www.helsinki.fi/fi/ruralia-instituutti/yhteiskunnallinen-yrittajyys-maaseudulla-ytya#section-40527

https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.10.014

Kattilakoski, M., Husberg, A., Kuhmonen, H.-M., Rutanen, J., Vihinen, H., Töyli, P., Lukkari, T., Osmonen, E., Väre, T., & Åström, C. (2021). *Ajassa uudistuva maaseutu. Maaseutupoliittinen kokonaisohjelma 2021–2027.* (Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja 2021: 12). http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-366-382-4

Kattilakoski, M., Matthies, A-L., & Rantamäki, N. (2011). Kansalaisosallistuminen maaseudun hyvinvointipalveluissa. *Maaseudun uusi aika*, *19*(2), 5–19.

Kattilakoski, M., Rantamäki N., & Heinäaro, A. (2022). *Maaseudun 100 sosiaalista innovaatiota - tietopankki maaseudun kansalaisyhteiskuntalähtöisistä sosiaalisista innovaatioista.* (SPATIA raportteja 3/2022). Itä-Suomen yliopisto, alue- ja kuntatutkimuskeskus SPATIA. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-4597-6

Koskihaara, N. (2012). Neljä vuosikymmentä meidän toimintaa. Kyläyhdistykset maaseudun yhteistoiminnallisena kehittäjinä. *Sananjalka, 54*, 107–122.

Kuisma, J. (2013). *Kylien liiketoiminta -opas.* Suomen Kylätoiminta.

Luoto, I., & Virkkala, S. (2017). *Paikkaperustainen aluekehittäminen strategisena ohjenuorana.* (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, alueet, 2/2017). Työ- ja elinkeinoministeriö. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-187-6

McAreavey, R. (2022). Finding rural community resilience: Understanding the role of anchor institutions. *Journal of Rural Studies, 69* (2022), 227–236.

Niemi, R. M. (2022). Lähihistorian ristivalotusta: aikalaisnäkökulmia Suomen Kylät ry:stä ja sen toimintaympäristön kehittymisestä. Teoksessa T. Perheentupa (toim.), *Kyläfoorumista paikalliskehittämisen keskusjärjestöksi. Suomen Kylät ry:n vaiheita vuosina 1997–2022* (s. 106–114). (Suomen Kylät ry:n 25-vuotisjuhlajulkaisu). Suomen Kylät ry.

Olmedo, L., van Twuijver, M., & O'Shaughnessy, M. (2019). Community-Based Social Enterprises Fostering Inclusive Development in Peripheral European Rural Areas. *The United Nations Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy (UNTFSSE).* https://knowledgehub.unsse.org/wp-content/uploads/2019/07/113_Olmedo_CBSEs-fostering-Inclusive-Development_En.doc.pdf

Pihlaja, R. (2010). *Kolmas sektori maaseutukunnissa.* (Julkaisuja 19.) Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti.

Rinne-Koski, K., & Lähdesmäki, M. (2021). Kuntalaiset palveluita tuottamassa – maaseudun yhteisölähtöinen palvelutuotanto kunnan viranomaisten legitimaatiopuhunnan ristiaallokossa. *Focus Localis, 49*(3), 41–60.

Rinne-Koski, K., Matilainen, A., & Lähdesmäki, M. (2018). *Yhteiskunnallinen yrittäjyys maaseudulla. Uusia tuulia maaseudun palvelutuotantoon yhteiskunnallisen yrityksen keinoin? Opas kylätoimijoille.* Helsingin yliopisto Ruralia-instituutti. https://www.helsinki.fi/fi/ruralia-instituutti/tutkimus/yrittajyys-maaseudulla/yhteiskunnallinen-yrittajyys-maaseudulla-ytya

Ruuskanen, P. (2001). *Sosiaalinen pääoma - käsitteet, suuntaukset ja mekanismit.* (VATT- tutkimuksia 81). Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.

Social Enterprise in Scotland: Census 2021.(i.a.) CEIS, Social Value Lab & Scottish Government. Saatavilla 23.3.2023 https://socialenterprisecensus.org.uk/

Steiner, A., & Teasdale, S. (2019). Unlocking the potential of rural social enterprise. *Journal of Rural Studies,* vol. 70, August 2019, 144–154. https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.12.021

Suomen Kylätoiminta ry (2014). *Voimistuvat kylät – vahvistuvat lähiyhteisöt. Paikallisen kehittämisen valtakunnallinen ohjelma 2014–2020.* (Suomen Kylätoiminta ry:n julkaisuja 1/2014.) http://www.kylatoiminta.fi/uploads/images/tiedostot/oppaat/ohjelma2014_2020_verkkoon.pdf.

Toivanen, E. (20.01.2021). *Yhdistys ja säätiökin voivat olla yrityksiä.* https://arvoliitto.fi/blogi/yhdistys-ja-saatiokin-voivat-olla-yrityksia-2/

Tuurnas, S., Jäntti, A., Kalliomäki, H., Kurkela, K,. & Lehtonen, P. (2022). Asukastiedon hyödyntämisen kipupisteet yhteiskehittämisessä. Teoksessa A. Jäntti, A-A. Kork, K. Kurkela, U. Leponiemi, H. Paananen, L-M. Sinervo, & S. Tuurnas. (toim.), *Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus* (s. 245–267). Vastapaino.

Voutilainen, O., Korhonen, K., & Ovaska, U. (2021). *Kyläkauppatuki 2019–2021: Kyläkaupat monipalvelukeskuksina -kokeiluhankkeen toteutuksen ja vaikutusten arviointi.* (Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 46/2021). Luonnonvarakeskus.

Yhteiskunnallisten yritysten työryhmä. (2021). *Yhteiskunnallisten yritysten strategia.* (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:41). Työ- ja elinkeinoministeriö. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-884-4