



HARJULAN OSUUSKUNTAMALLI

Pia Karjalainen
Paula Korkeamäki



Setlementti
Harjula

Vipuvoimaa
EU:lta
2007–2013



Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto

SISÄLLYS

Johdanto.....	3
Osuuskuntamalli ja liiketoimintasuunnitelma.....	4
Yrityksen perustiedot.....	5
Historia.....	5
Liikeidean testaus.....	6
Yritys ja Yrittäjät.....	6
Markkinat.....	6
Kilpailu.....	6
Liiketoimintaympäristö.....	7
Ympäristötekijöiden vaikutus liiketoimintaan.....	7
Asiakassegmentit, tuotteet ja ominaisuudet.....	9
Toiminnan kuvaus.....	10
Toiminta-ajatus.....	10
Liikeidea.....	10
Tuotteet.....	10
Markkinat.....	10
Seuranta- ja talousjärjestelmä.....	10
Tuotteiden/palveluiden kehittäminen.....	10
Tuotanto ja logistiikka.....	11
Omistus, organisaatio ja henkilöstö.....	12
Tavoitteet ja strategiat.....	13
Yrityksen päätavoitteet.....	13
Liikevaihto ja tulos.....	13
Markkinointi.....	13
Tuotekehitys.....	13
Tuotanto.....	13
Organisaatio ja henkilöstö.....	13
Taloudellinen asema.....	14
Hintastrategia.....	14
Organisaatio ja henkilöstösuunnitelma.....	14
Yhteiskuntasuhteidenhoito.....	14
Talous- ja rahoitussuunnitelma.....	15
Riskien arviointi.....	18
Osuuskunnan käynnistämisen vaiheet.....	22
Osuuskunnan työllistämisaikutukset.....	26
Matalan kynnyksen yrittäjyys.....	30
Osuuskunnan säännöt.....	31
Liitteet.....	36

JOHDANTO

Harjulan osuuskuntamallin kehittäminen -projektin aikana tehtävänä oli mallintaa teoreettinen, uudenlainen osuuskuntatyyppi, kombinaatio tai hybridimalli, jossa yhdistyisi sosiaalisen ja yhteiskunnallisen yrityksen periaatteita palveluosuuskuntaan, ja joka sisältäisi elementtejä myös työosuuskunnasta, laskutusosuuskunnasta sekä taustaorganisaatioiden omista toimintayksiköistä palveluntuottajina. Hankkeen tuotoksena syntynyt oheinen osuuskuntamalli on tässä kuvattu koontina eri elementeistä ja sen varsinaiset osat ovat liiketoimintasuunnitelma ja säännöt. Liiketoimintasuunnitelman sisälle on kirjoitettu tarkempi rakennekuvaus, palveluprosesseja, ansaintalogiikkaa, toiminnan vaiheistuksia, osuuskunnan jäsenyyksien määrittelyä ja varsinainen liiketoiminnan teoreettinen kuvaus muine osa-alueineen. Liiketoimintasuunnitelman lisäksi oheissa olevat säännöt kuvaavat tarkemmin juridisen perustan toiminnalle ja niitä kirjoittaessa on hyödynnetty Pellervo-seuran sääntömalleja. Säännöissä on erityisesti huomioitu uudistunut osuuskuntalaki. Lisäksi liitteessä on koonti oleellisimmista aiheeseen liittyvistä laeista.

Osuuskuntamallin kehittämisen taustalla on ollut se, että monilla liiketoimintaa harjoittavilla kolmannen sektorin toimijoilla, kuten myös Harjulalla, on yhä enemmän haasteita pärjätä taloudellisesti nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja kovenevassa kilpailutilanteessa. Asiakkaita ei enää tule automaattisesti perinteisiin tilaaja-tuottajasopimuksiin nojaten, vaan joudutaan yhä enemmän miettimään keinoja sekä kustannussäästöjen toteuttamiseksi ja erityisesti tulovirtojen lisäämiseksi kuitenkin pitäen mielessä myös organisaation arvoperusta sekä työllisyysvaikutus vähintään nykyisellään. Osuuskuntamuotoinen, kolmannen sektorin toimijoiden yhteisömisteinen organisaatio toisi osaltaan uusia mahdollisuuksia sekä kustannuskehityksen hillitsemiseen ja jopa säästöihin, mutta erityisesti liiketoimintamahdollisuuksien kasvattamiseen ja sitä kautta myös uusien työmahdollisuuksien antamiseen myös erityisryhmille. Osuuskuntamalli on valikoitunut tässä kehittämisprosessissa yritysmuodoksi syystä, että vaikka osakeyhtiömalli mahdollisesti toimisikin paremmin liiketoimintaa harjoittavan organisaation perusmuotona, ei osakeyhtiömallin mukainen päätavoite voiton jakamisesta omistajille ole yhdistystoiminnan ja sen myötä myös yhteisömisteisen toimintayksikön päätavoite.

Osuuskuntamuotoisessa toiminnassa on tärkeää kuitenkin huomioida se, että pelkkä osuuskuntatoiminnan ideologia tasavertaisuudesta ja yhteisöllisyydestä ei itsellään kannata organisaatiota taloudellisesti kannattavana vaan toiminta perustuu kuitenkin liiketoiminnan harjoittamiseen ja siinä menestymiseen.

Jotta osuuskuntamallia on pystytty rakentamaan yllä mainittujen raja-arvojen mukaisesti, on suunnittelutyön oleellisena osana ollut muun muassa laaja tutustuminen sekä kotimaisiin että kansainvälisiin erityyppisiin osuuskuntiin ja lukuisat tapaamiset eri toimijoiden kanssa tavoitteena kerätä konkreettisia näkemyksiä siitä, millaiselle palvelutuotannolle ja työmalleille on kysyntää. Alustavia keskusteluja potentiaalisten kumppanien kanssa on kevyesti aloitettu ja työstä on laajalti tiedotettu.

Haasteena mallia rakennettaessa on ollut erityisesti se, että Suomessa on todella vähän organisaatioiden, erityisesti järjestöjen omistamia yhteisöosuuskuntia, joiden mallia olisi voitu hyödyntää suoraan tätä teoriaa rakennettaessa. Asiantuntijaorganisaationa tiedonkeruussa hyödynnettiin mm. Pellervo-Seuraa, jolla on laaja kokemus suomalaisesta osuuskuntatoiminnasta. Toisena mielenkiintoisena haasteena oli osuuskuntalain mahdollistama jäsenyyksiin liittyvä äänimäärien porrastaminen eli toisin sanoen eri jäsenille tulevat eri valtaoikeudet päätöksenteossa. Vaikka kyseinen porras-

tusmahdollisuus on ollut osuuskuntalakiin kirjattuna, sitä ei juuri-kaan ole osuuskuntamuotoisessa toiminnassa Suomessa sovellettu. Kuitenkin tässä teoriassa sitä pidetään merkittävänä osana, sillä osuuskunnan omistaisivat nimenomaan erityyppiset organisaatiot ja myös henkilöjäsenet sekä mahdollisesti myös pääomittajaorganisaatio. Näin ollen ei ole mahdollista, että jokaisella jäsenellä olisi vain yksi ääni käytettävissään. Toisaalta siis lähennetään rajaa kohti osakeyhtiötä, mutta käytännössä se ei vastaisi tämän tyyppiseen tarpeeseen ja erityisesti perustajajäsenorganisaatioiden omiin toimintamalleihin ja arvoihin.

Osuuskuntamallin rakentamisessa on perusteellisesti syvennytty oleellisimpiin lakiperustoihin. Näitä ovat erityisesti mainittu uudistunut osuuskuntalaki, laki sosiaalisista yrityksistä sekä arvonlisäverolaki soveltuvin osin. On kuitenkin tiettyjä kysymyksiä, jotka vaikuttavat todellisiin toimintoihin, mutta joihin ei ole saatu selviä vastauksia. Yksi merkittävä tällainen kysymys on palvelujen sisäisen tuotannon arvonlisäverovelvollisuus. Eli esimerkiksi tilanne, jossa osuuskunta kokoaa ja tuotteistaa tiettyä palvelua jäsenten yhteistuotantona ja myy sitä edelleen kokonaispaketteina myös jäsenille. Vaikka toisaalta on selvä käsitys ja verohallinnon ohje siitä, että palvelujen myyminen jäsenille kuuluu arvonlisäverotuksen piiriin, liittyy tähän kuitenkin muutama erilliskysymys. Suoria vastauksia voidaan saada vain tekemällä ennakkopäätöspyyntö verohallinnolle ja osuuskunnan pitäisi itse se tehdä. Koska osuuskuntaa ei vielä juridisesti ole olemassa, ei ennakkopäätöstäkään ole mahdollista saada. Jonkin verran on puhututtanut myös kysymys jäsenille edullisemman hinnan antamisesta kuin osuuskunnan ulkopuolisille ostajille. Tästä on olemassa kuitenkin KHO:n ennakkopäätös, että näin voidaan toimia ilman, että sitä katsottaisiin veronalaiseksi tuottojen jakamiseksi.

Mallin rakentaminen on perustunut ajatukseen, että kyseinen toiminta on mahdollista käynnistää vaiheistuksen mukaisesti. Vaiheistusta suunniteltaessa on otettu huomioon erityisesti ajateltujen perustajaorganisaatioiden käytännön mahdollisuudet, taloudelliset resurssit ja taloudellinen motivaatio yhteistoiminnan aloittamiseen. Samalla on koko ajan ollut ajatuksena työllistämisen ja mikro- sekä osa-aikayrittäjyyden mahdollisuuksien tukeminen. Todellinen osuuskunnan perustaminen edellyttää vielä kuitenkin päivityksiä suunnitelmiin, laskelmiin ja aikatauluihin, mutta erityisesti perustavien organisaatioiden hallitusten ja muiden päättävien organien lopullisen hyväksynnän. Tämä prosessi tulee vielä viemään aikaa.

Toiminnan aidon käynnistämisen haasteena ei ole pelkästään rahoituskysymys, sillä malli on suunniteltu aloitettavan eri vaiheiden kautta ja aluksi mahdollisimman pienillä kustannuksilla. Kysymys on enemmänkin rohkeudesta lähteä aitoon yhteistyöhön erityyppisten organisaatioiden kanssa, rohkeudesta mieltä mm. työnkuvien uudistamista ja henkilöstön kehittämistä uudella lailla sekä ylipäänsä rohkeudesta hypätä mukaan erilaiseen palvelujen toteuttamismalliin ja sitä kautta halusta tarttua uuteen liiketoiminnan vahvistamisen muotoon.

Lahti
Tammikuu 2015

Lisätietoja hankkeesta ja osuuskuntamallista:
Harjulan Setlementti ry
Pia Karjalainen, Kehittämispäällikkö, Työelämäpalvelut
pia.karjalainen@harjulansetlementti.fi



**OSUUSKUNTAMALLI
JA
LIIKETOIMINTA-
SUUNNITELMA**

Yrityksen perustiedot

Osuuskunnan nimi: Lahden seudun xxx osuuskunta

Kotipaikka: Lahti

Toimialat toimialaluokituksen mukaan:

- Talous-, hallinto-, palkkahallinto- ja palkanlaskentapalvelut (Laskentatoimi, kirjanpito ja tilintarkastus; veroneuvonta)
- Hallinto- ja tukipalvelut liike-elämälle
- ATK- palvelut
- Kiinteistön- ja maisemanhoito
- Ravitsemuspalvelut
- Konsultointi-, koulutus- ja valmennuspalvelut
- Markkinointi-, myynti-, ja viestintäpalvelut
- Mainostoiminta ja markkinatutkimus
- Graafiset ja mainosalan palvelut
- Muut asiantuntijapalvelut
- Hankintapalvelut
- Työllistämistoiminta
- Kaikki muu laillinen liiketoiminta

Omistus:

Perustajajäsenet alkuvaiheessa. Osuuskuntamuodon sääntöjen mukaisesti, kaikki jäseneksi liittyvät ovat omistajia. Osuuskunnan säännöissä määrätään muun muassa äänimääristä ja päätäntävällästä.

Historia:

Osuuskunnan perustamisen taustalla on alueellisten kolmannen sektorin liiketoimintaa tekevien toimijoiden tarve vahvistaa liiketoimintaansa, löytää toimintakulusäästöjä ja panostaa toimintansa kehittämiseen. Lisäksi haetaan synergiaetuja uudenmallisen yhteistyön kautta. Yhtenä liiketoiminnan vahvistamisen muotona on mm. yhteisosallistumiset julkisiin kilpailutuksiin. Osuuskuntamalli mahdollistaa selkeämmän toiminnan yhteistarjoutuksissa ja yhteishankinnoissa. Toimintojen kehittämisen ja liiketoiminnan kasvun myötä tavoitellaan pitkällä tähtäimellä uusia mahdollisuuksia sekä osuuskuntana että välillisesti omistajaorganisaatioidensa kautta työllistää työttömiä ja tuottaa lisää tukipalveluja heikommassa asemassa oleville.

Lahden alueella toimii myös yhä enemmän kansallisia ja monikansallisia yrityksiä. Toimijoiden uudenlainen yhteistyömalli osuuskunnan kautta vahvistaa paikallisten toimijoiden kilpailukykyä. Osuuskuntana toimiminen vahvistaa myös jäsenorganisaatioiden kehittämistyötä, mahdollistaa asiantuntijuuden ja osaamisen tehokkaamman leviämisen ja auttaa myös konkreettisesti esimerkiksi sijaisjärjestelyissä. Yhteisenä osuuskuntana toimiminen vahvistaa myös pienten mukaan tulevien yrittäjien liiketoimintaa ja tukee jaksamista.

Näillä perusteilla on päädytty suunnittelemaan uudenlainen osuuskunta, jonka malli suunniteltiin EAKR-tuella vuonna 2014.

I. Liikeidean testaus

I.1 Yritys ja yrittäjät

Osuuskunnan toimialue on Päijät-Häme, virallinen toimipaikka on Lahti. Osuuskunta voi halutessaan tuottaa palveluita myös Päijät-Hämeen ulkopuolella sijaitseville asiakkaille.

Osuuskunnan toiminnan käynnistäminen ja vahvistaminen on jaettu kolmeen vaiheeseen.

1. vaihe perustaminen

Osuuskunnan perustaa kolme paikallista kolmannen sektorin toimijaa, jotka siirtävät aluksi osia omista talouden- ja hallinnon toiminnoistaan (laskutus, kirjanpito ja palkkalaskenta) osuuskunnan tuotettaviksi. Samalla osuuskuntaan siirtyy näistä organisaatioista tarvittava henkilökunta ns. vanhoina työntekijöinä. Näin ollen lähtövaiheessa on olemassa valmiina sekä asiakkaat että palvelutuotanto. Tavoitteena on se, että perustamisvaiheessa omistaja-organisaatioiden kustannukset eivät nouse arvonlisäveron vaikutuksesta huolimatta ja tämä saavutetaan tehostamalla työprosesseja ja muuttamalla työnkuvia. Ensimmäisessä vaiheessa myös valmistellaan seuraavien vaiheiden suunnitelmat ja palvelurakenteet.

2. vaihe

2. vaiheessa osuuskuntaan lisätään palvelutuotantona mm. kiinteistö- ja siivouspalvelut, atk-palveluja, projektineuvonta, ja markkinointi- ja viestintäpalveluja. Osa näistä palveluista, esimerkiksi kiinteistöhuolto, markkinointi ja ATK-tuki siirtyvät jäsenorganisaatioilta kokonaan tai osittain yhteisen osuuskunnan tuotettaviksi. Osa näistä palveluista on aikaisemmin ostettu ulkopuolisilta yrityksiltä ja nyt ne tuotetaan osuuskunnassa. Yhteinen neuvontapalvelu on kokonaan uutta tuotantoa. Toisessa vaiheessa otetaan lisää 3.sektorin organisaatioita jäseniksi mukaan. Ajatuksena on, että kaikki jäsenet käyttävät tarpeensa mukaan kaikkia tarjolla olevia palveluja. Samalla kaikkia olemassa olevia palveluja tuotteistetaan myös ulkoiseen myyntiin ja samalla vahvistetaan ulkoista markkinointia ja asiakasverkostoa.

3. vaihe

3. vaiheessa palveluvalikoimaa laajennetaan edelleen tilanearvioinnin perusteella. Osuuskunnan jäseneksi otetaan 3. sektorin toimijoiden lisäksi mm. hyvinvointialan yrittäjiä, jotka tuottavat palveluja osuuskunnan muille organisaatioille, organisaatioiden asiakkaille ja ulkoisille asiakkaille. Tässä vaiheessa otetaan mahdollisesti mukaan myös henkilöjäseniä.

Osuuskunnalle nimetään vastuuhenkilö eli toimitusjohtaja jo käynnistysvaiheessa. Joskin aivan alkuvaiheessa esimerkiksi ensimmäisen puolen vuoden - vuoden ajan, ko. henkilö voi olla myös osa-aikainen. Johtajan pitää olla kyvykäs auttamaan jäsenorganisaatioiden johtoa viemään ko. palvelujen tuotantomallin muutos läpi kaikissa organisaatioissa. Johtajan tulee myös pystyä käynnistämään osuuskunnan toiminta siten, että siirrettäviin palveluihin ei tule katkosta. Jatkossa osuuskunnan tulee kyetä aktiivisesti kehittämään ja laajenemaan. Johtajan tärkeimmät ominaisuudet ja osaamisalueet ovat vahva verkottumiskyky, laaja liiketoimintaosaaminen, rahoitusosaaminen, palvelujen tuotteistamisen ja kaupallistamisen osaaminen, hyvät esimiestaidot, markkinoinnin ja viestinnän osaaminen ja hyvä esiintymiskyky. Myös alueen ja sen toimijoiden, erityisesti kolmannen sektorin toimijoiden tuntemus sekä markkina- ja kilpailuosaaminen on tärkeää. Näiden ominaisuuksien kautta vahvistetaan välillisesti

myös liiketoimintaosaamisen ja kaupallistamisen vajeita jäsenorganisaatioiden nykytoiminnassa.

Alkuvaiheessa siirrettävät palvelutoiminnot siirtävät myös ko. työtekeviä henkilöitä jäsenorganisaatioiden palkkalistoilta osuuskunnan työntekijöiksi. Siirto tapahtuu ns. vanhoina työntekijöinä. Siirto edellyttää jäsenorganisaatioissa myös osittaista työnkuvien muutosta ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen panostamista. Yritys tarvitsee myös toimistotilat, jotka hankitaan Lahden alueelta, mahdollisesti jäsenorganisaatioiden omia tiloja hyödyntäen.

I.2 Markkinat

Perustamisvaiheessa osuuskunnan asiakkaat koostuvat järjestöistä, jotka perustavat osuuskunnan. Tarjottavat palvelut koostuvat erilaisista hallinto- ja tukipalveluista. Tukipalveluiden keskittämisellä tavoitellaan pitkällä ajanjaksolla kustannussäästöjä jäsenille. Samalla yhteisessä yksikössä toimiminen mahdollistaa ko. palveluihin resusoidun henkilökunnan paremmat sijaistamisjärjestelyt, osaamisen kehittämisen, osaamisen siirtämisen ja palvelun aktiivisemmän kehittämisen.

2.vaiheessa osuuskunnan tavoitteena on kasvattaa toimintaa ottamalla lisää organisaatioita jäseniksi, lisätä valikoimaan mm. kiinteistö- ja atk-palvelut ja kasvattaa tunnettuuttaan nimenomaan kolmannen sektorin yhteisenä tukipalvelujen tuottajaorganisaationa. Vähitellen aloitetaan myös palvelujen markkinointi jäsenistön ulkopuolisille asiakkaille. Tätä pohjustaen jäsenten omista palveluista ryhdytään tuotteistamaan yhteisesti tuotettuja ja keskitetyksi myytäviä palveluita.

3. vaiheessa myynti laajenee julkiselle sektorille sekä yksityisille henkilö ja yritysasiakkaille.

I.3 Kilpailu

Osuuskunnan I. vaiheen kilpailijana on nykyinen toimintamalli, jossa tukipalvelut joko tuotetaan itse (oma henkilökunta) tai ostetaan esim. kirjanpito- ja tulo-osaajilta. Yleisesti voi todeta, että erityisesti monialayhdistysten kirjanpito-osaaja ei ole alueella juurikaan tarjolla. Olisikin järkevää keskittää osaaminen osuuskuntaan ja sitä kautta vahvistaa jäsentensä talouden ja hallinnon osaaminen ja mm. paremmat sijaistusjärjestelyt ja samalla vähentää toimintojen keskeytyksen uhkaa (mm. sairastapaukset). Osuuskunnan tavoitteena ensivaiheessa on tuottaa siihen siirrettävät palvelut vähintään nollatuloksella eli niin, että niiden syntyminen ei saa ylittää nykyisiä jäsenten kustannuksia palvelujen tuottamisessa tai ostona. Seuraavassa vaiheessa laajennetaan palveluja ja otetaan uusia jäseniä. Tärkeimpänä kilpailutekijänä on lisäarvon tuottaminen. Se saavutetaan kustannussäästöjen, liiketoiminnan vahvistumisen ja kilpailukykykkyyden kasvun kautta. Suurin haaste tulee palvelujen myynnissä ulkopuolisille asiakkaille. Siinä kilpailu on kovinta. Suuremmissa yhteistarjouksissa kilpaillaan erityisesti kansallisten tai monikansallisten yritysten kanssa, joiden kilpailuvalttina on usein hinta. Osuuskunnan on siis tehtävä myös voimakasta edunvalvontaa- ja imagotyötä, jotta palvelut erottuvat ja niin, että esim. julkisissa hankinnoissa myös sosiaaliset tekijät nousevat nostetaan vahvemmin valintakriteereiksi. Erityisinä kilpailutekijöinä olisikin keskitettävä laadun ja kustannustehokkuuden lisäksi myös yhteiskunnalliseen arvoon ja alueellisen sosiaalisen hyvinvoinnin näkökulmiin. Myyntivalttina voidaan mainostaa esimerkiksi että ostamalla

osuuskunnalta tukee samalla paikallista hyvinvointia ja työllisyyttä. Palvelujen myyntihinnan on oltava kuitenkin myös kilpailukykyinen.

Alkuvaiheen osalta markkinoille pääsy on helpompaa, sillä osuuskunta tuottaa vain jäsentensä yhteisiä talouden ja hallinnon palveluita. Ensimmäinen vaihe kestää arviolta 6 kk – 1 v. Eli niin kauan, että palveluprosessit ovat varmasti toimivat ja työnkuvat kehittyneet tarvetta vastaaviksi ja että jäsenorganisaatioissa on saatu vapautuvat resurssit uudelleen sijoitettua tai muutoin vähennettyä.

2. vaiheessa, jossa palveluita avataan myös ulkopuolisille, vaaditaan jo enemmän panostusta mm. viestintään, imagon rakentamiseen ja markkinointiin. 2. vaiheessa tarkoituksena on laajentaa palvelutuotantoa kiinteistöhuoltoon, markkinointiin ja ATK-palveluihin. Tällöin myös kilpailijakenttä laajenee. Kilpailijoita osuuskunnalle ovat kiinteistöpalveluita ja yleisten alueiden ylläpitoa tarjoavat yritykset ja yhteisöt samoin kuin esim. markkinointipalveluja tuottavat yritykset. Kuten 1. vaiheessa, järjestöt voivat siirtää ko. omat toimintonsa kokonaan tai osittain osuuskunnalle, jolloin heiltä siirtyy henkilötyöpanoksia suoraan osuuskuntaan. Volyymien kasvaessa voidaan palvelua tarjota myös ulkopuolisille asiakkaille, jolloin kilpailueduksi voidaan lukea paikallisuus ja yhteiskunnallisuus. Mikäli hinta on kilpailijoita korkeampi ei tämä ole kuitenkaan riittävää. Hinnoittelun ja laadun on vastattava asiakkaan tarpeita.

Markkinointi ja IT-tuki sekä muut ATK-palvelut ovat suunnattuja pääasiassa järjestötoimijoille ja pienyrityksille, ensin jäsenille. Tällä hetkellä järjestöt tuottavat pääasiassa markkinointi- ja viestintämateriaalinsa itse, eivätkä juuri käytä ulkopuolisia toimijoita. Kolmannen sektorin toimijoilla ei ole juurikaan varoja ostaa tämänkaltaista palvelua ulkoistettuna, joten pahimmaksi kilpailijaksi lasketaan toimijoiden itse tuottama materiaali. Kilpailuetuna on laatu, monipuolistuva osaaminen ja palvelutuotanto, lisääntyvä myynti sekä ajan säästäminen. Ehdotonta kuitenkin on, että hinta pitää pystyä pitämään alhaisena. Näitä palveluja voidaan myydä myös muille asiakkaille kuten pienyrityksille. Tämänäyttöisillä toimijoilla on yleensä samat haasteet kuin järjestöillä.

Kolmannen vaiheen kilpailukenttää ei voi tässä vaiheessa määrittellä tarkasti, sillä kolmannen vaiheen ulospäin myytävät palvelut määrättyvät pitkälti osuuskunnan jäsenistön nykyisen palvelutuotannon ja siitä rakennettavien yhdistelmien perusteella. Tavoitteena vaiheen kaksi toimintojen lisäksi on toimia muun muassa myyntiprojektinjohto-organisaationa mukana oleville aloille. Esimerkiksi hyvinvointialalla (pienyrietykset ja mikroyritykset) vastaava organisaatiota ja palvelumallia ei ole tiedossa. Kilpailuetuna tällaisessa toimintatavassa on keskitetty myynti ja tuotannon volyymit, jolloin voidaan osallistua kilpailutuksiin, joissa edellytetään suurempia resursseja. Julkisen sektorin kilpailutuksissa voidaan ottaa nykyisen lainsäädännön mukaan huomioon myös yhteiskunnalliset ja sosiaaliset vaikutukset, jotka tässä tapauksessa tuovat kilpailuetua osuuskunnalle, jonka toimintaperiaatteet noudattelevat yhteiskunnallisen yrittäjyyden ja sosiaalisen yrityksen toimintaperiaatteita.

2. Liiketoimintaympäristö

2.1 Ympäristötekijöiden vaikutus liiketoimintaan

Poliittiset tekijät

Julkisissa hankinnoissa on pitkälti suosittu hintaa usein ainoana valintakriteerinä. Paikallisuutta ei ole mahdollista käyttää hankintalainsäädännön mukaan valintakriteerinä. Kuitenkin nykyinen heikko työllisyystilanne alueellisesti ja sosiaaliset tarpeet työllistämiseksi ovat muuttaneet asenteita siten, että sosiaaliset ja yhteiskunnalliset tekijät huomioidaan julkisissa hankinnoissa yhä enemmän ja ne ovat sallittuja valintakriteerejä myös hankintalaissa. Asennemuutosta vaaditaan kuitenkin vielä. Julkisten toimijoiden heikko taloustilanne usein kuitenkin vähentää yhteiskunnallisten tekijöiden huomiointamista valintakriteerinä, vaikka sillä olisikin pitkäkantoista positiivista talousvaikutusta alueelle. Osuuskunta haluaa nostaa yhteiskunnallisten ja sosiaalisten vaikutusten merkitystä voimakkaammin esiin ja ne ovatkin osuuskunnalle kilpailuetu. Kuitenkin osuuskunnan on kyettävä vastaamaan myös hintakilpailuun.

Alueella on selvästi trendinä ollut etenevä julkisten palvelujen ulkoistamisen suunta ja kuitenkin samalla on noussut kyseenalaiseksi voiko alueen ulkopuoliset palvelujen tuottajat, jotka voittavat kilpailuun vain hinnan perusteella, tuottaa palveluja yhtä laadukkaasti ja usein kyseenalaistetaan myös rahojen siirtyminen alueen ulkopuolelle. Samalla on kasvanut niin päättäjien kuin tavallisten kansalaistenkin huoli työpaikkojen ja verotulojen valumisesta muualle. Myös aluepoliittisesti tahtotila vähitellen kasvaa suosimaan paikallista palvelutuotantoa. Palveluhinnan on kuitenkin edelleen oltava sopiva.

Taloudelliset tekijät

Suomen taloustilanne näyttää edelleen heikkenevän, työllisyystilanne samoin, ihmisten käytössä olevat varat ja ostovoima pienevät. Samaan aikaan kuitenkin palvelujen tarve pysyy ennallaan ja osittain, erityisesti sosiaali-, terveys- ja hyvinvointisektorilla jopa kasvaa. Sosiaaliset ja yhteiskunnalliset asiat huomioivalle yritykselle saattaa koitua kilpailuetua tilanteessa, jossa julkinen sektori ottaa sosiaaliset kriteerit kilpailutuksiin mukaan. Organisaatio-ostajat haluavat hankkimastaan palvelusta lisäarvoa usein keventääkseen omaa kallista tuotantoaan. Osuuskunnan on tarjottava erityisesti palveluita, joita julkisen sektorin tai muiden organisaatioiden on välttämätöntä ostaa. Lisäksi yksityisille asiakkaille on luotava helposti ostettavia, kohtuuhintaisia ja heidän ajankäyttöään tai yleisesti elämäänsä helpottavia tai lisäarvoa tuottavia, räätälöityjä palveluja.

Rahalliset resurssit jäsenistössä vaikuttavat osuuskunnassa käytettävissä olevaan peruspääomaan. Osuuskuntaan sijoittaminen voidaan nähdä riskiksi, koska suoria hyötyjä kaikille jäsenille ei ole heti osoittaa. Toisaalta heikko taloudellinen tilanne vaatii jäseniensä tiiviimpää yhteistyötä ja yhdistettyjä resursseja. Tietyt toiminnot voidaan keskittää ja näin jäsenet saavat pitkällä ajanjaksolla säästöjä ja osuuskunta vahvistaa toimintaansa.

Osuuskuntien verotus on samanlainen kuin muillakin yrityksillä.

Tämä tarkoittaa, että sisäiset palvelut ovat ALV:n piirissä aivan samoin kuin osuuskunnasta ulkopuolisille asiakkaille myytävät palvelut. Näin ollen myös palvelujen tuottaminen jäsenille, samoin kuin asiantuntijaosaamisen yhteiskäyttö on veronalaista toimintaa. Todennäköistä on, että nämä verotukselliset seikat tulevat pysymään samoina. Verokannoissa saattaa tulla kuitenkin pieniä muutoksia tulevaisuudessa, mutta ne eivät juurikaan tuo helpotusta tämän tyyppiseen toimintaan. Erikseen selvitettävänä ja ennakkopäätöstä vaativana on kuitenkin malli, jossa palvelut tuotetaan veroituksetta jäsenille, mutta palveluiden käyttömäärän mukaan kultakin jäseneltä peritään toisaalta kustannukset kattava vuosimaksu. Arvonlisäveron lisääminen osuuskunnan palvelujen hintaan tulee huomioida työprosessien tehokkuudessa ja työnkuvien kehittämisessä, jotta lopullinen kustannus jäsenorganisaatioille säilyy kustannuksiltaan alussa enintään omaa tuotantoa vastaavana ja myöhemmässä vaiheessa edullisempänä.

Lakitekijät

Osuuskuntalaki on muuttunut vuonna 2014 alussa ja se muuttui enemmän osakeyhtiölain suuntaan. Uusi osuuskuntalaki on ollut erityisen tarkastelun kohteena tämän osuuskuntamallin kehittämisessä. Erityisesti lain edelleen mahdollistama äänimäärien eli valtaoikeuksien porrastamismahdollisuus on tärkeä seikka osuuskunnan rakenteessa. Tämä on otettu osuuskunnan säännöissä huomioon.

Arvonlisäverolaki on oleellisin laki osuuskunnan talouden kannalta. On tarkoin mietittävä mm. mikä työ on palvelutuotantoa, josta laskutetaan ja maksetaan ALV ja mikä on tavanomaista yhteistyötä.

Laki sosiaalisista yrityksistä on myös muuttumassa ja toivon mukaan se tuo lisää toimintamahdollisuuksia sosiaalisille yrityksille. Tulevaisuudessa on mahdollista, että sosiaalisen yrityksen kriteerit muuttuvat kevyemmiksi esimerkiksi vajaakuntoisen henkilökunnan määräraamusten suhteen ja huomioon otetaan muutakin sosiaalista vaikuttavuutta. Todennäköisesti ainoastaan tässä tapauksessa osuuskunnan kannattaa hakea sosiaalisen yrityksen statusta. Mikäli laki pysyy ennallaan ja sosiaalisen yrityksen status pikemminkin jarruttaa yrityksen kehittymistä tai rajaa palvelutuotannon mahdollisuuksia ei statusta kannata hakea vaan noudattaa sääntöjen mukaisesti sosiaalisen yrityksen ideologiaa ja periaatteita siltä osin kuin mahdollista (osuuskunnan kirjoitetut toimintaperiaatteet ja arvot). Tällä päätöksellä on vaikutus mm. työllistettävien henkilöiden palkkatukeen. Palkkatukilaki muuttuu vuoden 2015 alusta ja se tulee vaikuttamaan perustettavan osuuskunnan hyödyntämiin tukiin.

Osuuskunta noudattaa yhteiskunnallisen yrityksen ideologiaa, mutta yhteiskunnallisen yrityksen statuksesta ei ole muuta kuin imagollista hyötyä. Sen avulla ei esimerkiksi saa mitään verohelpoituksia. Saman imagohyödyn saa esimerkiksi liittymällä Arvoliihtoon. Yhteiskunnallisista yrityksistä ei ole säädetty erillistä lakia, vaan kyse on enemmänkin yhteisistä sovitusta toimintaperiaatteista (muun muassa Sosiaali- ja terveysministeriö) ja oikeudesta käyttää merkkiä, mikäli ko. toimintaperiaatteet toteutuvat. Sama pätee myös sosiaalisen yrityksen statukseen. Sosiaalisen yrityksen työnkijöistä 1/3 tulee olla osa-työkykyisiä. Vaade voi heikentää yrityksen kasvukykyä, joten osuuskunta noudattaa sosiaalisen yrityksen ideologiaa, mutta ei hae sosiaalisen yrityksen statusta.

Sosiaaliset tekijät

Alueellinen työttömyys ja väestön ikääntyminen on heikentänyt Lahden alueen sosiaalista tilannetta. Näin ollen voidaan todeta, että

sosiaalisten palveluiden tarve kasvaa. Julkisella sektorilla on lakisääteinen velvollisuus tiettyjen sosiaalisten palveluiden tuottamiseen. Usein julkinen sektori ostaa palvelutuotantoa muilta organisaatioilta kilpailutusten kautta. Osuuskunnan jäsenet tuottavat jo nyt sosiaalisia palveluita alueella julkisten palveluiden lisäksi. Osuuskunnan kautta voidaan näiden palveluiden tuotantoa ja myyntiä edelleen vahvistaa.

Osuuskunnan positiiviset sosiaaliset vaikutukset näkyvät alueella myös uusina työllistämismahdollisuuksina heikommassa asemassa oleville kuten pitkäaikaistyöttömille ja maahanmuuttajille. Osuuskunnan avulla jäsenorganisaatioiden taloudellinen tilanne vahvistuu, mikä vahvistaa sosiaalisten palveluiden tuottamista heikommassa asemassa oleville jatkossakin.

Työpankkina toimiminen on ollut myös ideoinnissa mukana osuuskunnan osatoiminnaksi. Työpankkitoimintaa saa Suomessa harjoittaa yritys, jolla on itsessään tarjota riittävästi töitä silloin, kun työntekijä ei ole työsuhteessa toiseen yritykseen. Ainakaan osuuskunnan toiminnan käynnistymisen alkuvaiheessa ei tämä ole mahdollista, mutta sen potentiaalin vuoksi, se olisi säännöissä ja toimintasuunnitelmassa mahdollistettava tulevaisuudessa.

Osuuskunnan tarkoitus on pidemmällä tähtäimellä tarjota töitä tarvitseville. Lahden alueen työttömyys on lähes 20 %, eli tarvetta uusille työpaikoille, erityisesti ns. matalan kynnyksen työpaikoille on. Osuuskunnan palveluja on tarkoitus kehittää suunnitelmallisesti niin, että vähitellen osuuskuntaan saadaan luotua sekä osuuskunnan sisälle että jäsenille uusia, erityisesti matalamman kynnyksen työpaikkoja, ja muun muassa työkokeilumahdollisuuksia. Samalla pyritään tukemaan uusien mikroyritysten perustamista (esim. hyvinvointipalveluja tuottavat yritykset), joiden toimintaa osuuskunnassa mukanaolo tukee ja vahvistaa. Osuuskuntajäsenyyden on tarkoitus tuottaa jäsenilleen sekä toiminnallista, että erityisesti taloudellista lisäarvoa ajan myötä. Näin ollen pyritään osaltaan vahvistamaan kyseessä olevien organisaatioiden omaa toimintaa ja sitä kautta myös taloutta. Taloudellisen pohjan vahvistuminen auttaa jatkossa organisaatiota tuottamaan sosiaalisesti ja yhteiskunnallisesti tärkeitä palveluja asiakkailleen.

Tekniikka

Teknologiset innovaatiot eivät sellaisenaan vaikuta osuuskunnan liiketoimintatilaan. Osuuskunnassa merkittävin tekniikan osa-alue on käytössä oleva tietotekniikka. Kun kyseessä on muun muassa kirjanpito-, laskutus- ja palkanlaskentapalveluita tarjoava organisaatio, on ohjelmien oltava ajanmukaiset, toimivat ja joustavat. Käytännössä kehitys merkitsee uusien päivitettyjen sovellusten käyttöönottoa, mikäli se katsotaan tarpeelliseksi ja järkeväksi. Pidemmällä tähtäimellä osuuskunnan palveluiksi mukaan otettavien kiinteistöhuollon ja siivouspalvelujen osalta on myös varmistettava, että sekä toiminnanohjauksen, että tuotannon välineet ovat ajanmukaiset ja jatkuvasti ajantasalla.

Henkilökohtaisessa palvelussa tekniikka näyttää pienempää roolia, joskin erilaisten viestintä- ja seurantavälineiden käyttö parantaa asiakaskokemusta. Varsinaista tuotekehitystä osuuskunnassa tehdään lähinnä palvelujen kehittämisen ja muotoilun kautta.

2.2 Asiakassegmentit, tuotteet ja ominaisuudet

Osuuskunnan jäsenille tarjottavien palvelujen tuotanto muotoillaan siten, että se on pitkällä tähtäimellä kokonaistaloudellisesti edullisempaa, monipuolisempaa ja laadukkaampaa kuin se, että kukin jäsen joko itse tuottaa kyseessä olevat palvelut tai ostaa ne ulkoiselta toimittajalta. Toiminnan käynnistymisvaiheessa palvelutuotanto on suppeampaa ja sitä tarjotaan ainoastaan jäsenille. Toiminnan vakiinnuttua palveluvalikoima kasvaa ja palveluita markkinoidaan ja myydään myös osuuskunnan ulkopuolelle ja näin saadaan vahvistettua kustannusten kohtuullisena pysymistä ja tulovirtoja osuuskunnan toiminnan kehittämiseen.

Useat kolmannen sektorin toimijat ovat ilmaisseet kiinnostuksensa yhteiseen palvelutuotantoon esim. yhteisten tarjousten kautta. Näin halutaan myös vahvistaa paikallisten toimijoiden kilpailukykyä alueellisilla markkinoilla. Myyntiprojektienjohto-organisaatiolle on siis kysyntää. Palveluiden ammattimainen tuotanto tulee jäsenten organisaatioista. Hybridimallisessa osuuskunnassa pääasiallinen liiketoiminta pitkällä tähtäimellä tulee jäsenille tuotettavan palvelutuotannon lisäksi ulkoisille asiakkaille suunnattujen palveluiden ja projektien myynnistä.

ASIAKASSEGMENTIT	JÄRJESTÖTÖ/YRITYKSET	JULKINEN SEKTORI	HENKILÖASIAKKAAT
ASIAKKAAN TOIMIALA/TYYPPI			
	Työpalvelut, työttömyyteen liittyvät tukipalvelut	Työpalvelut, työttömyyteen liittyvät tukipalvelut	Tukipalveluiden käyttäjät (eivät maksa itse palvelusta)
	Hyvinvointipalvelut, sosiaali- ja terveysalan palvelut	Hyvinvointipalvelut, sosiaali- ja terveysalan palvelut	Vanhukset, perheelliset, erilaisia tuki- ja hyvinvointipalveluita kaipaavat
	Muita palveluita tuottavat järjestöt ja yritykset	Ylläpito (kiinteistöt ja yleiset alueet), sosiaali- ja terveyspalvelut	Yrittäjyydestä kiinnostuneet asiakkaat ja muut henkilöasiakkaat
MYYTÄVÄT PALVELUT		Huom! Jäsenten yhdessä (strateginen allianssi) tuottamat palvelut, yhteistarjouksena esim.	
	-Talous- ja hallintopalvelut (laskutus, palkkalaskenta, kirjapito, ATK), -Markkinointi- ja viestintäpalvelut -Muut toimistopalvelut	Työllistymisen tukipalvelut kuten työnhaku- ja valmennuspalvelut, koulutukset ym	-Liikunta- ja hyvinvointipalvelut -Henkilökohtaiset avustajat -Kotisairaanhoido -Kotihoito -Asioimispalvelut
	-Hankepalvelut -Palvelujen tuotteistamis- ja myyntipalvelut -Yhteishankinnat ja niihin liittyvät palvelut kuten toiminnan koordinointi -Myyntiprojektienjohto-palvelut -Yhteistapahtumat	-Liikunta- ja hyvinvointipalvelut -Vanhustenhoito, kotipalvelut -Kiinteistö- ja siivouspalvelut, -Yleisten katualueiden ylläpito	-Arjen helpottaminen esim. siivous, talonmies, lumienluonti ym. -Kiinteistö- ja siivouspalvelut -Ns. apumiespalvelut (pienet kodin huolto- ja korjaustehtävät)
	-Liikunta- ja hyvinvointipalvelut -Kiinteistö- ja siivouspalvelut -Työpankkitoiminta		
HINNOITTELU			
	Tunti- ja kappalehinta (esim. laskutuspalveluissa), -Vuosisopimukset (esim. liikevaihtoon perustuen.	Hankintakilpailut, tietyiltä osin suorahankinnat neuvottelujen kautta	Tuntihinta ja urakkatarjoukset
MUUTA HUOMIOITAVAA			
	Huom! osuuskunnan jäsenille edullisempaa kuin ulkoisille asiakkaille		Henkilöasiakkaille myydään jäsenyyttä, jonka vuosimaksu mahdollistaa jäsenorganisaatioiden yksityishenkilöille tarjoamista palveluista esim. 20 %: alennukset

3,3 Toiminnan kuvaus

3.1.1. Toiminta-ajatukset

Toiminta-ajatusta kuvataan tässä eri vaiheissa asiakkaiden tarpeista käsin.

1- vaihe

Ensimmäisessä vaiheessa asiakkaina ovat vain organisaation perustajajäsenet, eli sisäiset asiakkaat. Tässä vaiheessa asiakkaiden tarve on kehittää toimintoja ja yhdistää niitä, jotta resursseja säästyy ja osaamista päästään hyödyntämään tehokkaammin. Perustajajäsenen tarve on vahvistaa liiketoimintaansa, mikä toteutuu osittain osuuskunnan mahdollistamana.

2- vaihe

Sisäiset asiakkaat ovat tässä vaiheessa edelleen tärkeimmällä sijalla, mutta jäsenten toimintojen kehittämistä tarkastellaan ulkoisten asiakkaiden tarpeiden näkökulmasta. Hinnoitteluun voidaan mm. vaikuttaa sitä kautta, että kustannussäästöjä syntyy kun esim. materiaalit hankitaan yhteisesti suuremmilla volyyymeillä ja henkilöstöresursseja on yhdistetty, eikä välttämättä ulkoisia palveluja tarvitse enää ostaa.

Toisen vaiheen myötä jäsenet voivat luoda uusia myytäviä palveluja ulkoisten (myös sisäisten) asiakkaiden tarpeisiin soveltuviksi. Jäsenorganisaatio voi kasvaa osuuskunnan myötä niin, että se tuottaa myös sellaisia palveluja jotka eivät alunperin ole kuuluneet sen toimialaan. Näin voidaan hyödyntää organisaatioiden osaamis pääoma paljon tehokkaammin ja samalla jopa luoda uusia alueellisia palveluja, joita räätälöidään joustavasti asiakkaiden tarpeisiin sopiviksi.

Jäsenorganisaatioilla oletetaan olevan myös tarve saada ulkopuolista kehittämisrahoitusta ja pidempiaikaisia tai suurempia tilauksia, joihin normaalisti omat resurssit eivät riittäisi. Toisessa vaiheessa osuuskunnan jäsenet kartoittavat tavat ja henkilöstön, joilla osuuskunta voi osallistua kilpailutuksiin ja hakea yhteisenä toimijana rahoitusta erilaisten hankkeiden toteuttamiseksi.

3- vaihe

Kolmannessa vaiheessa osuuskunnan kehittymispolku täydentyy. Toimintamalli on laajentunut käsittämään myös uusia asiakkaita ja uusia palvelutuotteita. Osuuskunnan toiminnan kannalta on olennaista, että uusia toimintatapoja testataan ja kokeillaan jatkuvasti. Myös henkilöjäsenyydet ja -asiakkuudet ovat nyt mahdollisia. Osuuskunta pyrkii tukemaan yksityishenkilöiden yrittäjyyttä osuuskunnan toimialoihin liittyvissä teemoissa. Osuuskunta toimii aktiivisesti myös alueellisissa yhteistyöverkostoissa.

3.1.2. Liikeidea

Osuuskunnan liiketoiminnan idea kehittyi aiemmin kuvatun vaihteistuksen mukaisesti. Ensimmäisessä vaiheessa liikevaihtoa tuo jäsenille suunnatut tukipalvelut talous- ja henkilöstöhallinnon palveluilla. Toisessa vaiheessa tuotteita ja palveluja suunnataan niin jäsenille, järjestöille kuin pk-yrittäjillekin. Päätuotteita ovat talous- ja hallintopalveluiden lisäksi, tietotekniikka- ja markkinointipalveluita, sekä kiinteistöhuolto- ja siivouspalveluita.

Kolmannessa liiketoimintavaiheessa osuuskunnan palvelutuotantoa myydään enenevässä määrin myös organisaation ulkopuolisille tahoille. Tässä vaiheessa uusina palveluina lisätään toimintaan mm. sekä pienyrittäjille että järjestöille suunnatut liiketoimintaprojektien myynti ja hallinnointi palvelut.

Uutta liiketoimintaa syntyy esimerkiksi niin, että osuuskunta toteuttaa alueellisen selvityksen palvelujen tarpeesta ja kohdistaa omat olemassa olevat palvelut soveltuvin osin, jonka lisäksi voidaan organisoida tarvittaessa työvoimaa uusien palveluiden tuotantoon. Esimerkiksi jäsenorganisaatioiden kotipalvelutoimintojen yhdistäminen suuremman ja kustannustehokkaamman myynnin saavuttamiseksi. Osuuskunnan liikeidea kehittyi ja muokkaantuu asiakastarpeiden mukaan.

3.1.3. Tuotteet

Aiemmassa taulukossa (sivu 9) on kuvattu eri kohderyhmille suunnattavat palvelut. Osuuskunnan syntyprosessin myötä palvelukonaisuudet lisääntyvät. Mahdollisuuksien mukaan jäsenten palvelujen markkinointia voidaan toteuttaa jo alusta saakka ja tietyissä määrin toimintamalleja testataankin ennen kun niihin siirrytään eri vaiheiden myötä.

3.1.4. Markkinat

Perustettavan yrityksen markkinat ovat lähtökohtaisesti Lahdessa, mutta myytävien tuotteiden ja kehitettävien palvelujen puitteissa myös Lahden ulkopuolella. Lahden ja Nastolan yhdistyminen laajentaa Lahtea alueena. Kohderyhmä on verrattain laaja, sillä se sisältää sekä sisäiset että ulkoiset kohderyhmät. Perustettavan osuuskunnan hallituksen ja toimitusjohtajan ensimmäisiä tehtäviä onkin kartoittaa perustajajäsenten valmiit asiakaskohderyhmät ja tutkia voiko uusia kohderyhmiä nykyisillä tuotteilla tavoittaa. Asiakassegmentit on kuvattu kappaleessa 2.2.

Kilpailija-analyysejä ei tässä vaiheessa liiketoimintasuunnitelmassa vielä tehdä, sillä käytännössä ensimmäisessä vaiheessa palvelut siirretään jäsenorganisaatioista ja niitä myydään jäsenorganisaatioille. Kilpailija-analyysi toteutetaan palveluita tuotteistettaessa palvelukohtaisesti.

3.1.5. Seuranta- ja talousjärjestelmä

Osuuskunnalla tulee olemaan käytössään taloudenhallinnan, tuotannon- ja projektinhallinnan sekä asiakkuudenhallinnan järjestelmät.

Osuuskunta myy taloudenhallinnan palveluita asiakkaille ja jäsenille, joten järjestelmien tulee soveltua usealle toimialalle.

3.1.6. Tuotteiden/palveluiden kehittäminen

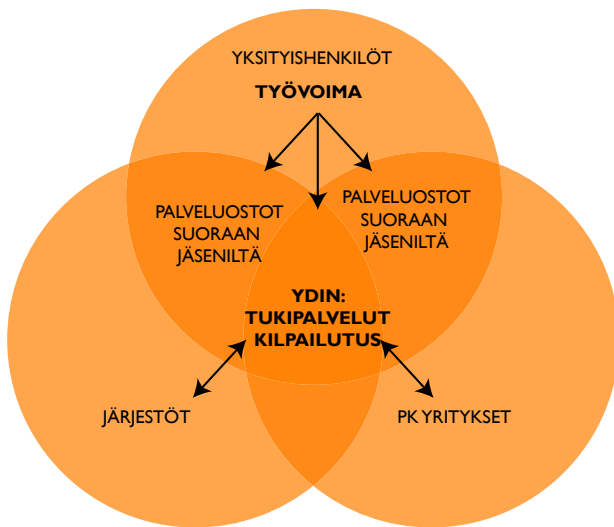
Osuuskunnan jäsenille ja pienyrittäjille tarjotut palvelut ja niiden aktiivinen kehittäminen tapahtuu läheisessä yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Osuuskunnan ydintiimi varmistaa, että kaikki tarjottavat palvelut, sekä vanhat että uudet ovat kestävän kehityksen ja yhteiskunnallisen yrittäjyyden arvojen pohjalta toteutettavia.

Palvelutuotteiden kehittäminen toteutetaan yhteistyössä jäsenistön kanssa tuoteryhmittäin. Tuotekehitykseen pyritään ottamaan mukaan myös asiakasedustaja. Tuotekehityksessä käytetään Lean- menetelmiä ja palvelut pyritään testaamaan markkinoilla mahdollisimman pian. Palvelukehitystä toteutetaan myös erilaisilla jäsenten yhteisillä kehittämishankkeilla, joihin haetaan myös ulkopuolista rahoitusta. Osuuskunnassa laaditaan vuosittain tavoitteelliset kehittämissuunnitelmat, joita noudatetaan ja joiden toteutumista arvioidaan.

3.1.7. Tuotanto ja logistiikka

Erityisesti talouden ja hallinnon tukipalvelut tuotetaan osuuskunnan omaa tuotantona. Muiden palveluiden tuotanto tapahtuu osuuskunnan jäsenten yhteistuotantona palvelusta riippuen. Osuuskunta tuottaa ja myy pääasiassa palveluita eikä sillä ole mitään konkreettisten tuotteiden omaa valmistusta.

PALVELUTUOTANTO



Osuuskunnan palvelutuotanto jakautuu kolmeen osa-alueeseen: osuuskunnan omaa tuotantona tuottamat palvelut, osuuskunnan jäsenistön yhteistuotantona tuotetut palvelut sekä osuuskunnan henkilöjäsenten tuottamat palvelut. Viimeinen käsittää myös matalan kynnyksen yrittäjyyden toteuttajat eli henkilöt, jotka ovat toimintansa alkuvaiheessa ensin 6 kuukauden koulutuksessa ja työsuhteessa osuuskuntaan.

Osuuskunnan omaa tuotantona tuottamat palvelut

Talouden ja hallinnon tukipalvelut: taloushallinto, hankinta, markkinointi, myynti

Projektinjohto: myynti, asiakkuudet, myyntiprojektienhallinta, resursointi ja laadunvarmistus.

Palvelutuotanto osuuskunnan organisaatiojäsenistö

Osuuskunta myy palveluita, jotka ovat kehitetty asiakaslähtöisesti jäsenistön palvelutarjonnasta. **Jäsenillä on tuotantovastuu.**

Tuotanto ja yrittäjyys henkilöjäsenillä sekä työntekijöillä

Palvelutuotanto

Osuuskunta myy henkilöjäsentensä tarjoamia palveluita sekä ulkoisille asiakkaille että sisäisille asiakkaille (jäsenet). Henkilöjäsenen työpanosta voi ostaa myös organisaatiojäsenen palvelutuotantoa varten.

Työpankki

Osuuskunta koordinoi henkilöresursseja jäsenistön käyttöön

Matalan kynnyksen yrittäjyys

Osuuskunta mahdollistaa yrittäjän työkokeilut ja yrittäjyyden koulutuksen osuuskunnassa aluksi työsuhteessa ja sen jälkeen osuuskunnan jäsenenä.

Ulkoisille asiakkaille myytävät palvelut

Tukipalvelut: taloushallinto, henkilöstöhallinto, hankinta, markkinointi, myynti

Projektinjohto: myynti, asiakkuudet, myyntiprojektienhallinta, resursointi ja laadunvarmistus

Työpajatoiminta ja tukipalvelut (asiakkaana julkinen sektori)

Katualueiden kunnossapito, kiinteistöhuolto, siivous, kodinhoito, lastenhoito

Päivähoitotoiminta, vanhusten ja perheiden kotihoito, henkilökohtainen avustaminen

Yhteisöjäsenten kanssa tuotetut palvelut

Suuremmat urakat: Katu- ja piha-alueiden kunnossapito, kiinteistöhuolto, siivous, kodinhoito, lastenhoito

Päivähoitotoiminta, vanhusten ja perheiden kotihoito, henkilökohtainen avustaminen

Henkilöjäsenten tuotanto

Lastenhoito, siivous, kodinhoito, henkilökohtainen avustaminen, muut terveyden- ja hyvinvoinninpalvelut sekä kokonaisuutta tukeva muu osaaminen.

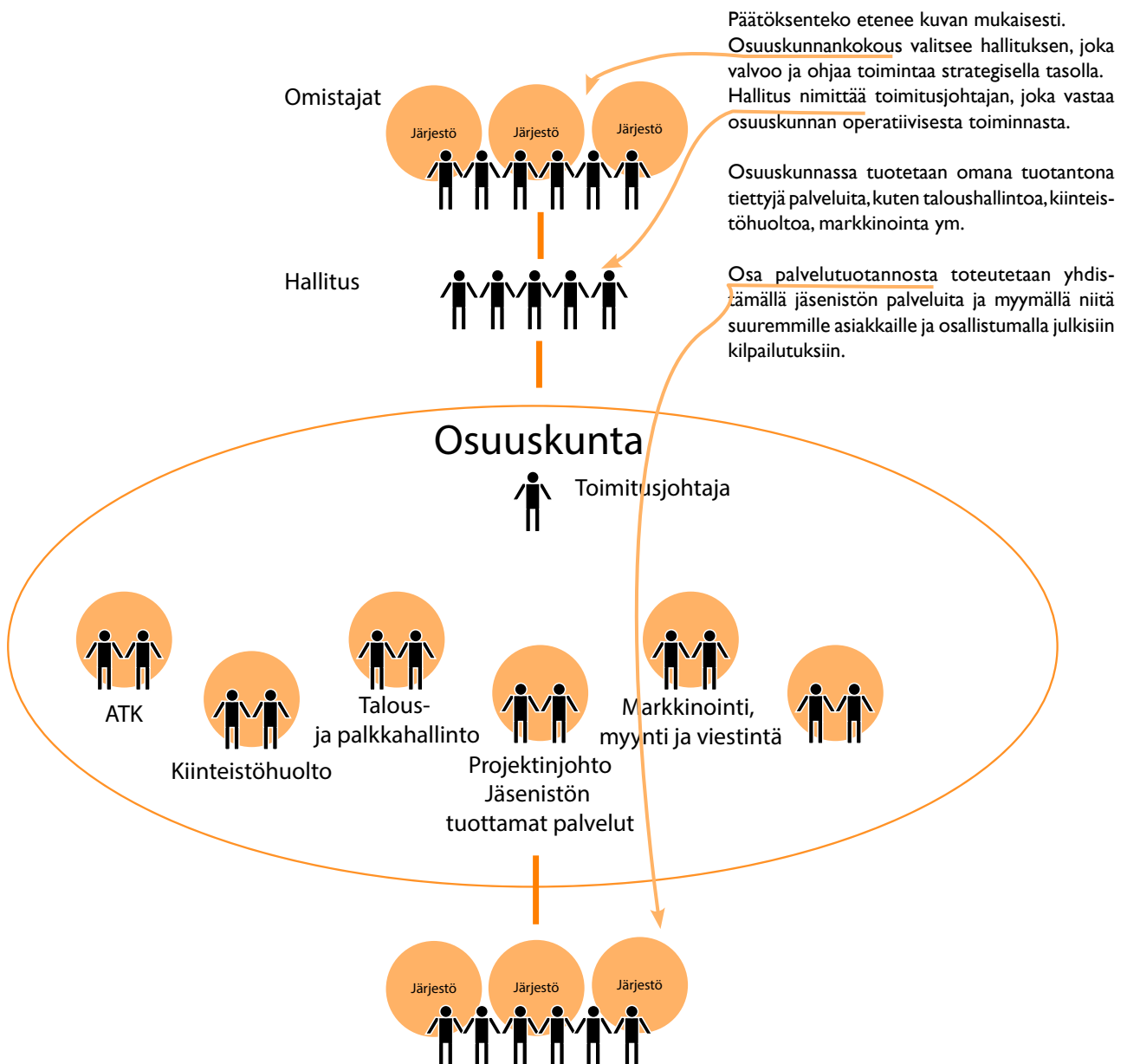
3.1.8. Omistus, organisaatio ja henkilöstö

Osuuskunnan omistaa pääasiassa yhteisöjäsenet, mutta omistajiksi hyväksytään 3. vaiheessa myös henkilöjäseniä.

Osuuskunnan henkilöstö koostuu toimitusjohtajasta, joka palkataan jo käynnistysvaiheessa sekä eri alojen ammattihenkilöstöstä. Talouden ja hallinnon tukipalvelut sekä tietyt muut asiantuntijapalvelut tuotetaan osuuskunnan omalla tuotantona. Yhteistuotantopalvelut tuotetaan kokoamalla työresursseja ja asiantuntijuutta jäsenorganisaatioista.

Osuuskunnan toimintaa ohjaa osuuskunnan kokous, joka valitsee osuuskunnalle strategisen ohjauksen toteuttajaksi hallituksen. Jäsenorganisaatioiden osuuskunnan hallitukseen nimittämien henkilöiden on omattava liiketoimintaosaamista.

ORGANISAATIORAKENNE



4. Tavoitteet ja strategiat

4.1. Yrityksen päätavoitteet

Osuuskunnan tavoitteena on vahvistaa omaa ja omistajajäsentensä liiketoimintaa. Osuuskunnan visiona on olla vahva alueellinen kolmannen sektorin toimijoiden ekosysteemi, joka tavoittelee hallitusti työllisyyden ja hyvinvoinnin lisäämistä.

Osuuskunta tavoittelee markkinaosuuksia järjestöille suunnatussa tilitoimistopalveluissa, kiinteistöjen ja yleisten alueiden ylläpidossa. Lisäksi osuuskunta tavoittelee kaikkea muuta mahdollista liiketoimintaa, jota osuuskunnan jäsenistöllä on ammattitaitoa tuottaa. Sekä osuuskunnan oma palvelutuotanto että yhteispalvelutuotanto määrittyvät tarkemmin ensimmäisten vaiheiden aikana.

Osuuskunnan visio, strategia, arvot ja konkreettinen vuosittainen toimintasuunnitelma, sekä arviointisuunnitelma ja muut tarvittavat dokumentit laaditaan erikseen.

Asetettuihin tavoitteisiin päästään palvelutuotantoa aktiivisesti kehittämällä yhdessä asiakkaiden kanssa. Palvelutuotantoa toteutetaan joustavasti ja kustannustehokkaasti. Osuuskunnan palvelustrategiana on proaktiivinen reagointi asiakkaiden palvelutuotannon tarpeisiin sekä markkinoiden ja tulevaisuuden kehityssuuntien aktiivinen seuraaminen

4.1.1. Liikevaihto ja tulos

Ensimmäisenä vuonna liikevaihto koostuu jäsenorganisaatioilta siirrettyjen työresurssien suuruudesta työmäärästä sekä siihen liittyvistä välillisistä kustannuksista kuten vuokra ja muut toimintakulut. Ensimmäisen vuoden tulokseksi tavoitellaan ns. nollatulosta, niin ettei kustannukset jäsenorganisaatioille ole suuremmat kuin vastaavien palveluiden tuotanto omana työnä. Liikevaihto kasvaa seuraavissa vaiheissa sen mukaisesti, mitä palveluosa-alueita toisaalta siirretään osuuskunnan tuotettavaksi ja mitä palveluita osuuskunta alkaa tuottamaan sekä jäsenilleen että ulkoiseen myyntiin. Tarkempi suunnitelma liikevaihdon ja sen kehityksen euromääristä määritellään siinä vaiheessa, kun jäsenorganisaatiot sopivat keskenään, mitkä palvelut tuotetaan osuuskunnan kautta.

4.1.3. Markkinointi

Osuuskunta markkinoi aktiivisesti ja monien eri kanavien kautta omia ja jäsentensä palveluja sekä sisäisille että ulkoisille asiakkaille.

Markkinointi ja viestintä ovat monisuuntaista useista segmenteistä johtuen. Markkinointia ja viestiä kohdennetaan vanhoille jäsenille sekä uusille potentiaalisille jäsenille. Oma suuntansa on ulkoiset asiakkaat. Kolmantena suuntana on aktiivinen osallistuminen yhteiskunnalliseen keskusteluun. Lisäksi osuuskunta haluaa olla mukana nostamassa kolmannen sektorin profiilia alueellisena palvelun tuottajana, jotta asiakkaat näkisivät millaisia vaikutuksia osuuskunnalta ostetuista palveluista syntyy myös lähiympäristön hyvinvoinnin kannalta.

Osuuskunnan yksi tärkeimmistä vahvuuksista on sen jäsenistö, jota hyödynnetään markkinointikanavana jo heti alkuvaiheessa. Jäsenet tiedottavat yhteisön tuotteista ja tapahtumista eteenpäin aktiivisesti, mikäli he kokevat palvelut omikseen ja tietävät itsekkin hyötyvänsä yhteisön markkinoinnista

Markkinoinnin ja viestinnän osalta laaditaan erillinen markkinointi ja viestintä strategia sekä vuosittaiset toimintasuunnitelmat.

4.1.4. Tuotekehitys

Osuuskunnan ensisijaisena tavoitteena on vahvistaa omaa ja jäsentensä liiketoimintaa ja paikallista palvelutarjontaa. Tätä varten palvelutuotteiden kehittämiseen varataan resursseja. Osuuskunnan tuotosta valtaosa sijoitetaan osuuskunnan kehittämiseen. Tällä tavoin kasvatetaan myös osuuskunnan työllistämismahdollisuuksia välittömästi ja välillisesti.

Osuuskunnan tuotekehitystä varten rakennetaan palvelukohtaisia työryhmiä. Palvelukohtaiset työryhmät koostuvat palveluntuottajaorganisaation henkilökunnasta ja mahdollisuuksien mukaan otetaan asiakkaan edustajia mukaan tuotekehitysprosessiin. Tuotekehitys tapahtuu osuuskunnan omana työnä yhteistyössä muiden asiantuntijoiden kanssa.

Tuotekehitystä varten tullaan järjestämään kolmannessa vaiheessa tuotekehityspäiviä co-design menetelmin asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kesken.

4.1.5. Tuotanto

Osuuskunnalle ja sen myymille palveluille luodaan yhteinen brändi. Palvelujen laadulliset kriteerit määritellään palvelukohtaisesti ja tuottajien palvelutuotanto tarkistetaan osuuskunnan toimesta niiden palveluiden osalta, joita osuuskunta myy. Palveluntuottajat sitoutuvat noudattamaan yhdessä määriteltyä laatua. Jäsenet voivat myydä oman tuotantonsa palveluita myös osuuskunnan ulkopuolella.

Osat palvelutuotannosta tuotetaan osuuskunnan omana työnä ja osa tuotannosta kootaan jäsenten palvelutuotannon osista.

4.1.6. Organisaatio ja henkilöstö

Organisaation tavoitteena on olla asiakaslähtöinen oppiva organisaatio, joka jatkuvasti, tavoitteellisesti kehittää osaamistaan ja joustavuuttaan asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Tämä saavutetaan tarkoilla henkilövalinnoilla, perusteellisella perehdyttämisprosessilla ja säännöllisellä PDCA (Plan, Do, Check, Act) -arviointiprosessilla. Henkilöstöä pyritään kouluttamaan ja kehittämään aktiivisesti moninaisin menetelmin.

Oleellisena osana osuuskuntaorganisaatioon kuuluu sen jäsenistö. Jäsenvalintaan kiinnitetään erityistä huomiota ja jäsenviestintä ja keskustelu pyritään pitämään aktiivisena.

Hallitus ohjaa osuuskunnan toimintaa strategisesti. Hallituksen jäsenten nimeämiseen kiinnitetään jäsenorganisaatioissa erityistä huomiota. Näiden henkilöiden on omattava muun muassa liiketoiminnallista ja kehittämisosaamista.

4.1.7. Taloudellinen asema

Osuuskunta tavoittelee nollatulosta vain ensimmäisenä toimintavuotenaan toimintansa luonteen vuoksi, mutta sen jälkeen tavoitteellaan maltillista tuloksen kasvua vuosittain. Tulostavoitteiden euromäärät asetetaan vuosibudjeteissa. Positiivisen tuloksen jakamisesta on sovittu osuuskunnan säännöissä.

4.1.8 Hintastrategia

Jäsenten ostamien palveluiden hinnoittelu
Lähtökohtaisesti jäsenet saavat kaikki osuuskunnan tuottamat palvelut 20 % edullisemmin kuin ulkoiset asiakkaat.

Ulkopuolisille asiakkaille myytävät palvelut
Palvelusta riippuen palveluhinnat ovat joko yksikkö- tai tuntihintoja tai pidempikestoisten sopimusten mukaisia hintoja.

Hinnat ja kate määritellään palvelukohtaisesti riippuen palvelun tuotannon kustannuksista. Katteen avulla mahdollistetaan osuuskunnan toiminnan maltillinen kasvu ja tuotekehitys

Lähtökohtaisesti jäsenorganisaatiolle myytävät palvelut tuotetaan omakustannushintaan. Palveluhinnat rakentuvat siten, että ne sisältävät sekä henkilökustannukset että välilliset kustannukset.

Yhteistuotantona tuotetut palvelut myy ja hinnoittelee osuuskunta. Osuuskunnan myymien palveluiden kaikki maksuliikenne kulkee osuuskunnan kautta.

5. Organisaatio- ja henkilöstösuunnitelma

Osuuskunta on organisaationa matala ja pyritään jatkossakin pitämään hierarkisesti matalana. Osuuskuntaa johtaa toimitusjohtaja, joka perustamisvaiheessa on osa-aikainen ja myöhemmässä vaiheessa kokoaikainen. Hän vastaa esimiestyön ja taloudellisen tuloksen lisäksi muun muassa palveluprosesseista, myynnistä, asiakkuuksista ja markkinoinnista sekä kehittämistyön toteutumisesta. Muu henkilökunta koostuu 1. ja 2. vaiheessa pääosin tukipalveluita tuottavasta, jäsenorganisaatioilta siirretystä tai erikseen palkatusta henkilökunnasta (mm. taloushallinto, ATK, kiinteistöpalvelu).

Henkilöstöä palkataan kasvun ja toiminnan laajenemisen mukaan lisää. Tavoitteena on, että vaiheessa kolme osuuskunta työllistää noin 10-15 henkilöä vakituisissa tai määräaikaisissa tehtävissä. Osuuskunnan toiminnassa pyritään mahdollistamaan myös työjakoja erilaisille tukityöllistetyille tai työkokeiluun tuleville.

Tarkemmin käynnistämisen henkilöresursointia voi tarkastella osiossa Osuuskunnan käynnistämisen vaiheet.

Työntekijöiden palkkaaminen on Suomessa säädeltyä työaikalain piirissä. Myös ammattiliitot ajavat työntekijöiden asiaa. Palkkatuennukset siis määräytyvät alan työehtosopimusten ja voimassa olevien työnantajan sivukulujen mukaan. Sosiaalisen yrityksen statuksen hakemisella on myös merkitystä. Mikäli yritys ei hae sosiaalisen yrityksen statusta on palkkatukea nykyisellään käytettävissä enintään 6kk henkilön työsuhteesta, mutta palkkatukilaki muuttuu vuoden 2015 alussa. Voidakseen toimia sosiaalisena yrityksenä laki edellyttää organisaatiolta osatyökykyisten riittävän määrän (1/3 koko henkilöstöstä) palkkaamista. Mikäli osuuskunta päättää hakea sosiaalisen yrityksen statusta, on arvioitava kuinka paljon osatyö-

kykyisyys vaikuttaa työn tuottavuuteen. Samalla on arvioitava miten tuleva lakiuudistus sosiaalisista yrityksistä tulisi vaikuttamaan. Osuuskunnan perustamisvaiheessa ja ainakin ensimmäisten toimintavuosien aikana on kuitenkin järkevämpää mahdollisuuksien mukaan epävirallisesti noudattaa sosiaalisen (ja yhteiskunnallisenkin) yrityksen periaatteita kuin hakea virallista statusta.

6. Yhteiskuntasuhteidenhoito

Osuuskunta pyrkii vaikuttamaan alueelliseen päätöksentekoon ja paikalliseen mielipiteeseen kolmannen sektorin profiilia kohottaen. Osuuskunta on aktiivinen myös yhteiskunnallisissa keskusteluissa erityisesti sosiaalisesta näkökulmasta. Osuuskunnan yhtenä tavoitteena on vahvistaa paikallista yhteisöä. Osuuskunta noudattaa yhteiskunnallisen ja sosiaalisen yrityksen ideologiaa ja edistää kestävä kehitystä. Osuuskunta toimii aktiivisessa yhteistyössä alueen julkisten ja kolmannen sektorin organisaatioiden kanssa.

7. Talous- ja rahoitussuunnitelma

ARVIO I. JA 2. VUODEN KUSTANNUKSISTA	2015	2016
Huom! Luvut sisältävät ALV:n	€/vuosi	€/vuosi
HENKILÖSTÖKULUT (Sivukuluineen)		
Toimitusjohtaja (osa-aikainen) 50-100%	29400	58800
Kirjanpitäjä 100%	50000	50000
Palkkasihteeri 100%	42000	42000
Taloussihteeri (tt tuki) 100%	10000	10000
Taloussihteeri (tt tuki) 100%		10000
Henkilöstökulut yhteensä	131400	170800
MUUT KUSTANNUKSET		
Vuokrat 50m2 x 13€/m2	7800	7800
Työterveys	1500	1500
Aineet ja tarvikkeet	3000	3000
Puhelin, posti ja tietoliikenne	1500	1700
Koneet, laitteet, ohjelmistot	3000	3500
Sekalaiset	3000	3500
Palvelujen ostot	0	3000
Muut kustannukset yhteensä	19800	24000
Kustannukset yhteensä	151200	194800
Kustannus/ organisaatio keskiarvo (si sisällä ALV)		
3 organisaatiota	50400	
4 organisaatiota	37800	
5 organisaatiota		38960

Kustannus per organisaatio kertoo paljonko yhdeltä organisaatiolta veloitetaan palvelukokonaisuudesta/vuosi. Tämän veloitettavan summan on oltava alussa enintään sama (ALV huomioiden) kuin mitä organisaatio itse tuottamastaan palvelusta kaikkine välillisine kustannuksineen maksaa. Mitä enemmän jäseniä, sitä suurempi hyöty on. On myös huomioitava muut hyödyt, kuten sijaistumahdollisuudet, osaamisen kasvu, tehokkaammat prosessit ynnä muut vaikutukset. Kustannuksissa per organisaatio ei ole huomioitu mahdollisia yritys- eikä muita mahdollisuuksia, ne pienentäisivät kustannuksia. Osuuskunta on ALV-velvollinen ja siksi maksu-osuuksiin on lisättävä arvonlisävero.

Huom! Rahoituslaskelma on luonnos. Sen lopulliset euromäärät riippuvat mukaan tulevien perustajajäsenten koosta ja toiminnan laajuudesta sekä jäsenten lukumäärästä. Laskelma on tehty tiettyjen keskiarvojen myötä ajatellen, että mukaan lähteen alussa 3-4 organisaatiota, jotka keskiarvona edustavat noin 60-100 hengen kokonaisuuksia.

Tavoite on, että mukaan tuleva ja osuuskunnan tuotettavaksi sisältäisi toimintojaan siirtävä organisaatio säästäisi pitkällä ajanjaksoilla kustannuksissa toimintojen tehostamisen ja mm. työnkuvien muotoilun kautta. Tavoitteena on, että osuuskunnan 1. vaiheessa palveluiden hankkiminen on enintään saman hintaista osuuskunnalta kuin mitä se on omatuotantona. Palveluprosessien ja volyymin kehittymisen myötä kustannukset pienenevät per yksikkö ja säästöjä saadaan aikaan. 2. vaiheessa säästöt varsinaisesti alkavat näkyä. Huomattavaa on myös, että tämä toimintamalli mahdollistaa mm. sijaisuuksien paremman hoidon samoin kuin osaamisen jakamisen laajemmalti.

Tässä laskelmassa on ajateltu, että ensimmäisessä vaiheessa osuuskuntaan siirtyä toimintoina jokaiselta jäseneltä laskutus, peruspalkkalaskenta ja peruskirjapito. Tähän työhön tarvitaan noin 3 henkilöä. Näin ollen organisaatioihin jää vielä henkilöstöhallinnon muut osat kuten sopimushallinta ja esimerkiksi työterveysasiat. Kirjapidon osalta organisaatiokohtaiset ennusteet ja analysointi sekä mm. tilinpäätösten kirjalliset osat jäävät edelleen jäsenille itse tuotettavaksi.

Jäseniltä siirrettävän henkilöresurssin (2 hlö) lisäksi osuuskunta palkkaa alkuvaiheessa palvelutuotantoon yhden toimistosihteerin (työllistämistuki). Lisäksi tarvitaan alussa osa-aikainen toimitusjohtaja. Voidaan arvioida, että tällaisella muutoksella jäsenorganisaatiot säästävät kukin noin yhden henkilötyöresurssin kokonaan. Se, miten jäljelle jäävät tehtävät ja työnkuvat organisoidaan, tai vähennetään, on jäsenten itse ratkaistava. Muutoksissa ja mm. työnkuvien muotoilussa on kuitenkin saatavissa apua osuuskunnalta. Osa vähennyksistä tapahtuu todennäköisesti myös eläköitymisen kautta.

Osuuskunnan, ja jäsentenkin pitäisi, hyödyntää myös aktiivisesti alueella saatavilla olevaa opiskelijaharjoittelijaresurssia mm. LAM-Kin liiketalouden, laskentatoimen ja henkilöstöhallinnon koulutusohjelmista.

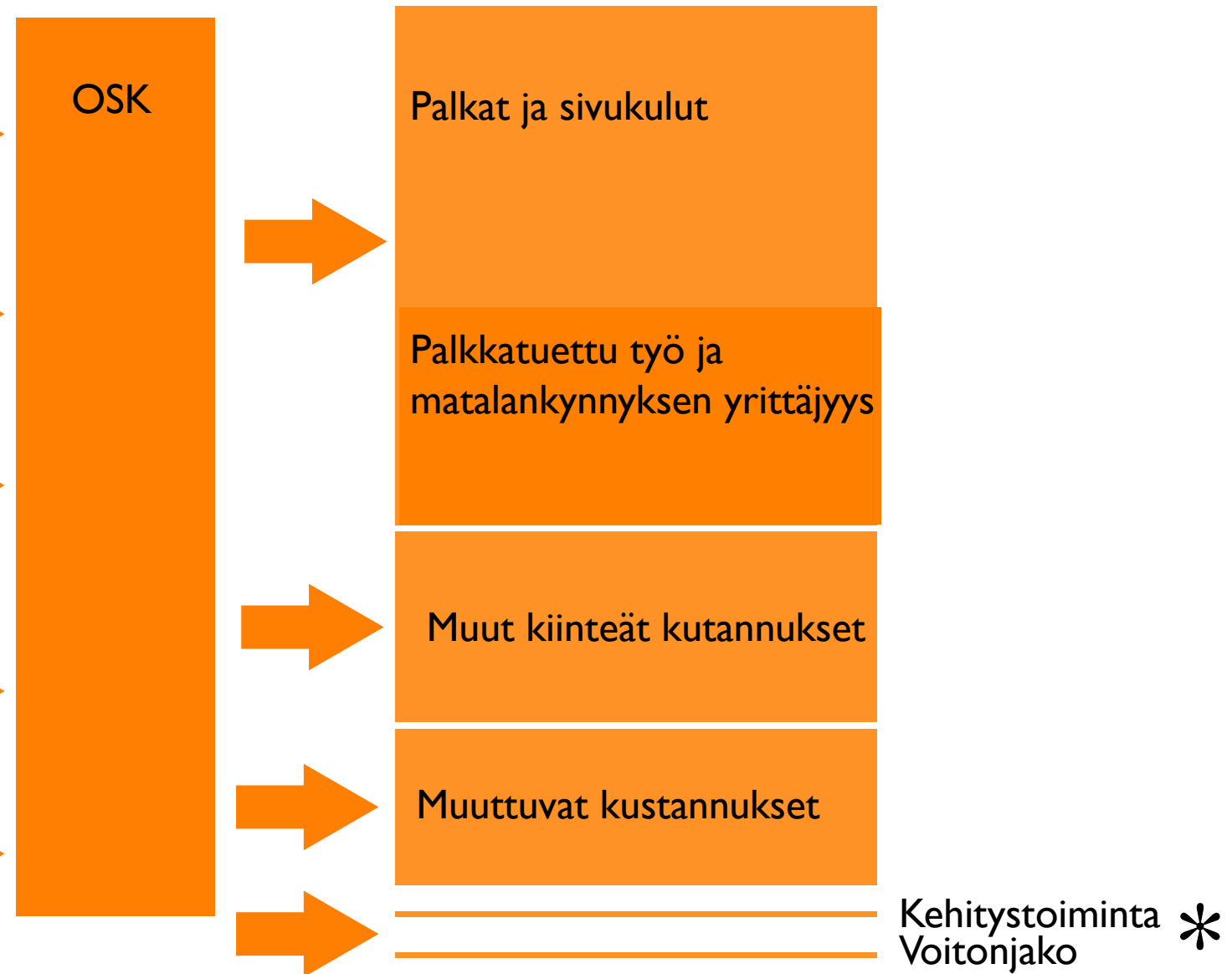
Osuuskunnan jäsenet maksavat siis osuuskunnalle työstä, joka aikaisemmin tuotettiin itse. Perustajaorganisaatioiden oman alku-rahoituksen lisäksi osuuskunta hyödyntää muita rahoitusmahdollisuuksia mm. hakemalla soveltuvia yritystukia ja muuta ulkoista rahoitusta. Viimeistään kolmannessa vaiheessa pyritään saamaan mukaan osuuskunnan jäseneksi ns. pääomittajajäsen, joka mahdollistaisi mm. sisäiset lainat, joiden avustuksella voitaisiin mm. kehittämisprojektien omarahoitusosuuksia rahoittaa projektien aikana.

Osuuskunnan rahanlähteet ja ansaintalogiikka on esitelty seuraavalla sivulla.

RAHANLÄHTEET, ANSAI



NTALOGIIKKA JA MENOT



Toiminnan alkuvaiheessa ei rahaa kehitystoimintaan ja voitonjakoon tavoitella. Tärkeänä tavoitteena on tuotannon kasvattaminen ja työllistäminen.

8. Riskien arviointi

Tämä osuuskunta on perustettu erityisesti liiketalouden kehittämisen näkökulmista. Joskin liiketoiminnan kehittämisen myötä on tarkoitus luoda uusia mahdollisuuksia niin heikommassa asemassa olevien työllistymiseen kuin myös yrittäjyyden tukemiseen. Nämä tavoitteet voidaan saavuttaa vain mikäli toiminnalla on kannattava liiketaloudellinen perusta. Osuuskuntamuotoisen toiminnan lähtökohta on usein ideologinen. Tässä hybridimallissa, vaikka se osuuskuntamuotoisena toteutetaan, ei lähtökohtana ole pelkästään ideologia vaan selkeästi kannattava liiketoiminta. Se toteutetaan kuitenkin osuuskuntana osakeyhtiön sijaan, sillä omistajaorganisaatiot, ainakin alkuvaiheessa, ovat voittoa tuottamattomia, usein yhteiskunnallista ja sosiaalista työtä tekeviä. Osuuskunnan toiminta ei tähtää ensisijaisesti pääomien kasvattamiseen ja omistajille jakamiseen. Toiminnan tavoitteena on, että järkevä ja maltillisesti kasvan liiketoiminnan avulla, voidaan yhteistyössä saavuttaa uusia synergiaetuja sekä saavuttaa myös uusia työllistymismahdollisuuksia. Yhteistyömuodoissa, oli sitten toteutettu millä konkreettisella tavalla hyvänsä, on aina haasteena selvän yhteisen ymmärryksen löytäminen. Niin tässäkin. Tästä syystä erityistä painopistettä on laitettu muun muassa huolelliseen sääntöjen luomiseen ja selkeään, mutta maltilliseen toiminnan kehittämisen vaiheistukseen. Samalla yhteistyön onnistumista vahvistetaan sillä, että erityisesti ensimmäisinä vuosina mukaan tulevat organisaatiot ovat samantyyppisiä, kolmannen sektorin toimijoita.

ULKOINEN YMPÄRISTÖ	RISKI	RISKIN VÄLTÄMINEN/KANTAMINEN
	Ulkoinen ympäristön riskit näkyvät erityisesti osuuskunnan kehittämisen 3. vaiheessa	
TALOUDELLINEN YMPÄRISTÖ		
	-Kuntien kiinnostus palvelujen ostamiseen vähäistä -Heikko yhteiskunnan taloustilanne: asiakkaiden heikko ostovoima	-Monipuolinen palvelutarjonta kysyntään perustuen -Julkisten ostajien kanssa tehtävä palvelurakentamisen yhteistyö -Korvaavien palvelutuotteiden voimakas myyntityö ja edelleen kehittäminen
	Heikot tukirahoitusmahdollisuudet Jäsenorganisaatioiden oma heikko taloudellinen tilanne	-Realistiset puolivuositteiset ennusteet, joissa taloudellisen toimintaympäristön muutoksia arvioidaan -Joustavat työsuhteet -Pääomittajajäsenen mukaansaaminen -Uusien liiketoimintamallien kokeileminen pienellä yhteisellä/jaetulla riskillä ja pilottien aloittaminen hankerahoituksella
	-Kiristyvät verotustekijät -Arvonlisäveron jääminen jäsenorganisaation lopulliseksi kustannukseksi, jos eivät ole alvelvollisia.	-Järkevä verosuunnittelu ja realistinen kustannuslaskenta -Vaihtoehtoisten mallien ja ennakkopäätösten hakeminen verottajalta
POLIITTINEN YMPÄRISTÖ		
	-Päätöksenteko ja vaikuttamisen keinot yhteisissä muuttuvat	-Läheisten asiakkuussuhteiden ylläpitäminen julkiselle sektorille -Aktiiviseen kolmannen sektorin ja yhteiskunnallisten toimijoiden edunvalvontaan osallistuminen ja mielipiteisiin vaikuttaminen
	-Kunta- ja SOTE-uudistukset ja hankintalaki-vaatimukset -Mahdolliset päätökset kuntien oman tuotannon kehittämisestä -Lainsäädännön muutokset voivat asettaa kohtuuttomia vaatimuksia pienemmille toimijoille	Ennakoiva tiedonsenranta potentiaalisista muutoksista
SOSIAALINEN YMPÄRISTÖ		
	-Organisaatioiden omistama osuuskuntamalli on uudenlainen tapa toimia hyvinvointialalla; onko tarpeeksi houkutteleva toimintatapa saada mm. yksityisiä pienyrittäjiä mukaan	-Käytännössä ja matalalla kynnyksellä toimiminen -Yhteisönä osuuskunta voi paremmin ymmärtää yhteistä tulevaisuuden sosiaalista toimintaympäristöään ja muovata haasteesta vahvuuden ja pyrkiä ratkaisemaan haasteita yhdessä.
	-Yhteiskunnan paineet ratkaista kestävämpiä sosiaalisia yhteiskunnallisia haasteita	-Osuuskunnan tehtävänä on myös hankkia ennakoivaa tietoa yhteiskunnasta, soveltaa sitä käyttökelpoiseen muotoon ja vahvistaa vahvaa yhteishenkeä ja yhtenäistä visiota

TEKNINENYMPÄRISTÖ		
	-Tekniikan kehittyminen edellyttää henkilökunnan kehittymisen tarvetta.	Yhtenä ratkaisuna voi olla soveltuvien teknisten yritysten liittyminen osuuskuntaan ja roolien uudelleen organisointi
	-Matalankynnyksen työt esimerkiksi kiinteistöhuollossa saattavat vähentyä. -Toisaalta on painetta luoda uudentyyppisiä työtehtäviä uusille asiakkaille	
	-Muuttuvat tietotekniset ratkaisut voivat olla iso kustannustekijä osuuskunnan hankinnoissa	Kustannukset voidaan jakaa useammalle jäsenyritykselle
TOIMIALANKEHITYS		
	-Toimialan kehitystä ja sen riskejä ei voi tässä vaiheessa vielä arvioida. Tämä arvioidaan, kun liiketoiminta perustetaan ja varsinaiset liike toiminnalliset toimialat on määriteltä.	
MARKKINAT JA ASIAKKAAT		
	Sisäiset ja ulkoiset asiakkaat ja heidän tarpeensa voivat sekoittua ja syödä toinen toisensa toimintakykyä	-Sisäisten palvelujen ja jäsen sopimuksien huolellinen valmistelu -Ulkoisten asiakkaiden määrittely ja heidän suhteensa jäseniin
	Pelkkä yhteiskunnallisesti positiivisia vaikutuksia tuova ja ihmistä tukeva suoraan tai välillisesti toteuttava toiminta ei saa asiakkaita mak samaan ylimääräistä vaikka kuinka alueellista hyvinvointia ja työllisyyttä tuettaisiinkin.	Kustannusten minimointi tehostamalla toimintaa ja karsimalla kuluja yhteisten palvelujen avulla
	Julkisen sektorin palveluita ulkoistetaan ja hankitaan kilpailutusten kautta, mutta vielä esim. sosiaalisten kriteerien mukaan ottaminen hankintojen valintakriteereihin on heikkoa.	Aktiivinen edunvalvonta ja näkyvyys, jotta yleinen mielipide ja hankintayksiköiden päättäjät suosisivat jatkossa enemmän sosiaalisia ja yhteiskunnallisia vaikutuksia hankintojen valintakriteereissä
	Toimintamuotona organisaatioiden omistama osuuskunta on uudenlainen ja voi herättää epäilyksiä mm. yhteispalvelutuotannon onnistumisesta	Viestiminen asiakkaille tällaisen organisaatiomuodon eduista. Tällainen organisaatio ei juurikaan poikkea palvelun tuottamisesta alihankintana. Itseasiassa etuna on se, että yksi juridinen yksikkö on vastuussa toteutuksesta vaikka tuotanto tuleekin omistajilta.
KILPAILU		
	Hyvinvointialan isot kansalliset ja kansainväliset organisaatiot voittavat kilpailut volyymillaan ja ostavat vähitellen pienempiä toimijoita	Tiivis alueellinen yhteistyö, tiiviit keskusteluyhteydet päättäjiin, yhteisenä "rintaman" esiintyminen osuuskunnan nimissä, strategisten liittoumien luominen ja yhteistyömallien kehittäminen pahimpien kilpailijoiden kanssa. Kustannustehokkuus, joustavat ja nopeasti reagoivat toimintatavat ja asiakastarpeiden syvämpi huomioiminen palvelutuotannossa. Asiakkaat mukaan suunnittelutyöhön
	Järjestöjen halukkuus tuottaa itse omat talouden ja hallinnon palvelut	Tuodaan esille keskittämisestä saatavia kustannus hyötyjä. Tarvittaessa jäsenmäärän kasvaessa voidaan osajia siirtää vanhoina työntekijöinä osuuskunnan palvelukseen.

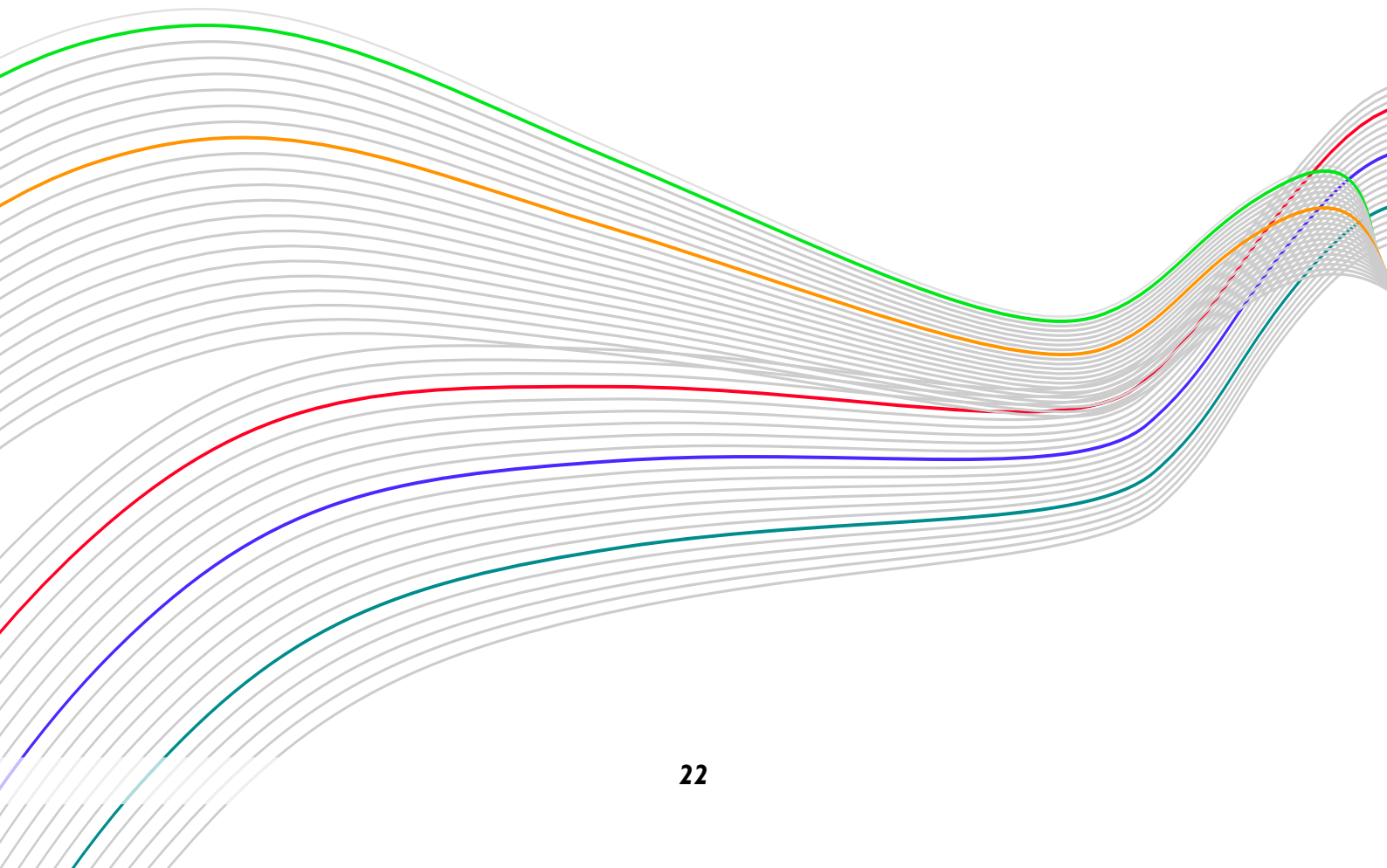
SISÄINEN YMPÄRISTÖ	RISKI	RISKIN VÄLTÄMINEN/KANTAMINEN
ORGANISAATIO JA HENKILÖSTÖ		
	<ul style="list-style-type: none"> -Miten toimitaan organisaatioyhteisönä -Demokraattisen päätöksenteon vaikeus jäsenistön keskuudessa. -Sitoutuminen vaihtelee; aktiiviset ja passiiviset jäsenet -Yrittäjäasenteen tai sisäisen yrittäjyyden puute -Osaamaton hallitus -Aito johtajuus ei toteudu 	<ul style="list-style-type: none"> -Osuuskunnalle on laadittu säännöt ja tarvittaessa niitä muutetaan. Säännöt luovat pohjan yhteistyölle. -Kehitetään vuorovaikutustaitoja -Organisaatioiden erilaisuus: hyväksytään ja valjastetaan hyötykäyttöön -Yhteistyön ongelmat: ratkaistaan ja tullaan entistä vahvemmiksi -Erytymisriski henkilövälintoihin
	<ul style="list-style-type: none"> -jäsenorganisaatioiden tai henkilöjäsenen puutteelliset taidot liiketoimintaosaamisessa ja yleensä kaupallisessa ajattelussa sekä kustannustehokkuudessa. -Organisaation haluttomuus muuttaa sisäisiä työnkuvia tai työn tekemisen prosesseja ja tapoja -Omistajaorganisaatioiden mahdolliset vahvat negatiiviset organisaatiokulttuurit suhteessa osuuskunnan toiminnan kehittämiseen. 	<ul style="list-style-type: none"> -Osuuskunta kouluttaa jäsenistöään liiketoimintaosaamisessa. -Osuuskunta hoitaa tuotteistamista, myyntiä ja markkinointia jäsenilleensä. -Johtamisen osaamisen kehittäminen jäsenorganisaatioissa vastaamaan yhteistyön tarvetta osuuskunnassa
	<ul style="list-style-type: none"> -Piilo-osaaminen ja hiljainen tieto ei tule näkyviin eikä hyödytä palvelujen kehittämistä 	<ul style="list-style-type: none"> Oppivan organisaation mallien hyödyntäminen ja ottaminen osaksi toimintaa
TUOTANTO		
	<ul style="list-style-type: none"> -Toimiminen liian monella toimialalla ja hajanaisesti -Liikeidean hataruus 	<ul style="list-style-type: none"> Aloitukset yhdellä alalla ja keskittymällä ensin sisäisiin palveluihin ja sisäisen toimintamallin ja tiimien toimivuuteen
	<ul style="list-style-type: none"> Palvelujen tuottamisen ja toimittamisen ajantasaisuuden haaste; onko tarjolla, ostettavissa ja saatavissa juuri sitä mitä tarvitaan juuri silloin kun asiakas sitä tarvitsee 	<ul style="list-style-type: none"> Erytynyt panostaminen ns. ketterän palvelutuotannon ja liiketoiminnan osaamisen kehittämiseen
TALOUS		
	<ul style="list-style-type: none"> Pääoman puute on kolmannen sektorin toimijoilla todennäköinen; hankala panostaa kehittämiseen ja haasteellista tehdä laajempaa, ns. jälkirahoitteista kehittämistoimintaa 	<ul style="list-style-type: none"> -Jäsenien sijoittama alkupääoma ja kattavat jäsenmaksut sekä liiketoiminnan harjoittaminen -Myyntiin, markkinointiin ja kaupallistamiseen saatavat osuuskunnan palvelutuotteet jäsenille 3. vaiheessa -Pääomittajajäsenen mukaan saaminen (mm. sisäiset lainat) -Ulkoisen rahoituksen tukimahdollisuudet
	<ul style="list-style-type: none"> Puutteelliset taloushallintotaidot ja yleensä avoimien markkinoiden liiketoiminnan ymmärtäminen jäsenyhdistyksillä 	<ul style="list-style-type: none"> Organisaatioiden oman liiketoiminnan kehittämisen myötä parempi kassalikviditeetti osallistua myös yhteiseen tuotantoon ja kehittämiseen

Osuuskunnan menestymisen edellytyksiä

Hyvä liikeidea, joka vastaa markkinoiden ja palveluja ostavien jäsenten tarpeisiin
Perusteellinen suunnittelu ja budjetointi, Vankka ennakointi ja aktiivinen toiminnan arviointi
Jäsenet sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmiin ja –tapoihin
Taitava johto ja vastuunsa tunteva hallinto
Strategisesti ajatteleva hallitus, jolla on runsaasti liiketoimintaosaamista
Asiakaspalveluhenkisyys kaikilla työntekijöillä
Tiivis alueellinen sidosryhmäyhteistyö
Joustavat toimintatavat niin palvelutuotannossa kuin mm työnkuvien muutoksissa
Riittävä rahoitus taattu
Tarkka toteutus ja tehokas seuranta
Markkinointi kunnossa
Aktiivinen edunvalvonta, toimivat yhteistyösuhteet ja aktiivinen vaikuttaminen mielipiteisiin
Hinnoittelu kohdallaan
Elävät pelisäännöt
Tinkimätön laatu
Jäsenten ja luottamushenkilöiden koulutus
henkilökunnan osaamiseen ja osaamisen siirtoon panostaminen
oppivan organisaation toimintamallien hyödyntäminen
Nopea reagointi ulkopuolisiin muutoksiin
Kyky ratkaista ryhmän sisäiset ongelmat
Kyky asettaa kokonaisuuden edut henkilökohtaisten välittömien etujen edelle = osuustoiminnallinen ajattelutapa
Kyky nähdä asiat pitkällä tähtäimellä
Yhteiset, käytännössä toteutuvat arvot
Henkilökunnan hyvinvointiin panostaminen



OSUUSKUNNAN KÄYNNISTÄMISEN VAIHEET

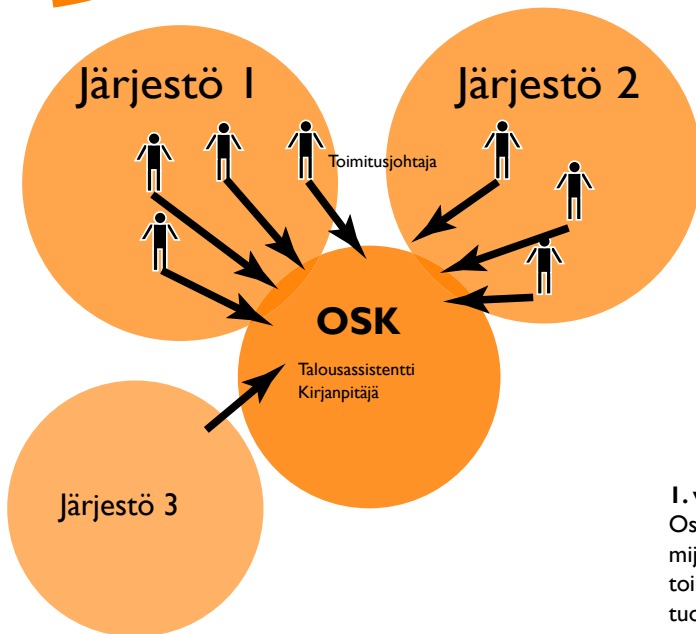




Palveluiden lisääminen
osuuskuntaan Vaihe 1

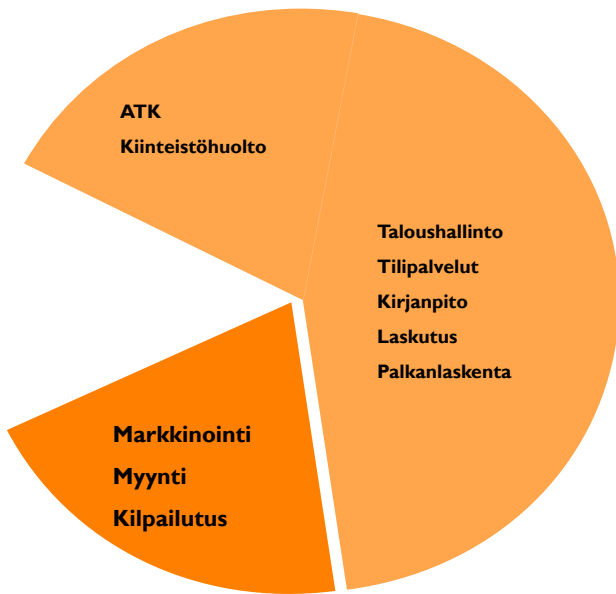


Palveluiden lisääminen
osuuskuntaan Vaihe 2

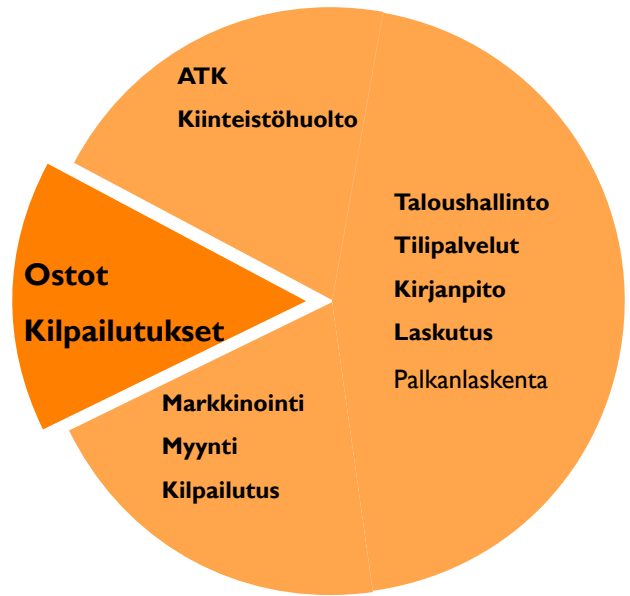


I. vaihe perustaminen

Osuuskunnan perustaa kolme paikallista kolmannen sektorin toimijaa, jotka siirtävät aluksi osat omista talouden- ja hallinnon toiminnoistaan (laskutus, kirjanpito ja palkkalaskenta) osuuskunnan tuotettaviksi. Samalla osuuskuntaan siirtyy näistä organisaatioista tarvittava henkilökunta ns. vanhoina työntekijöinä. Näin ollen lähtövaiheessa on olemassa valmiina sekä asiakas että palvelutuotanto. Tavoitteena on se, että perustamisvaiheessa omistaja organisaatioiden kustannukset eivät nouse arvonlisäveron vaikutuksesta huolimatta ja tämä saavutetaan muuttamalla työprosesseja. Ensimmäisessä vaiheessa myös valmistellaan seuraavien vaiheiden suunnitelmat ja palvelurakenteet.



Palveluiden lisääminen osuuskuntaan Vaihe 3a



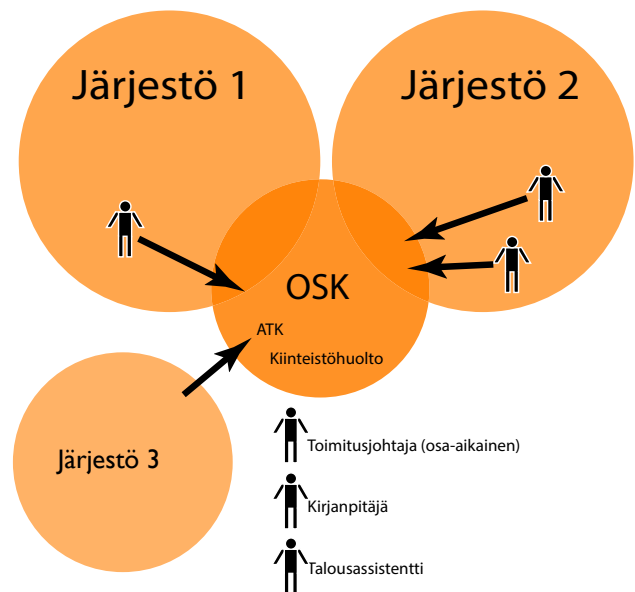
Palveluiden lisääminen osuuskuntaan Vaihe 3b

2. vaihe

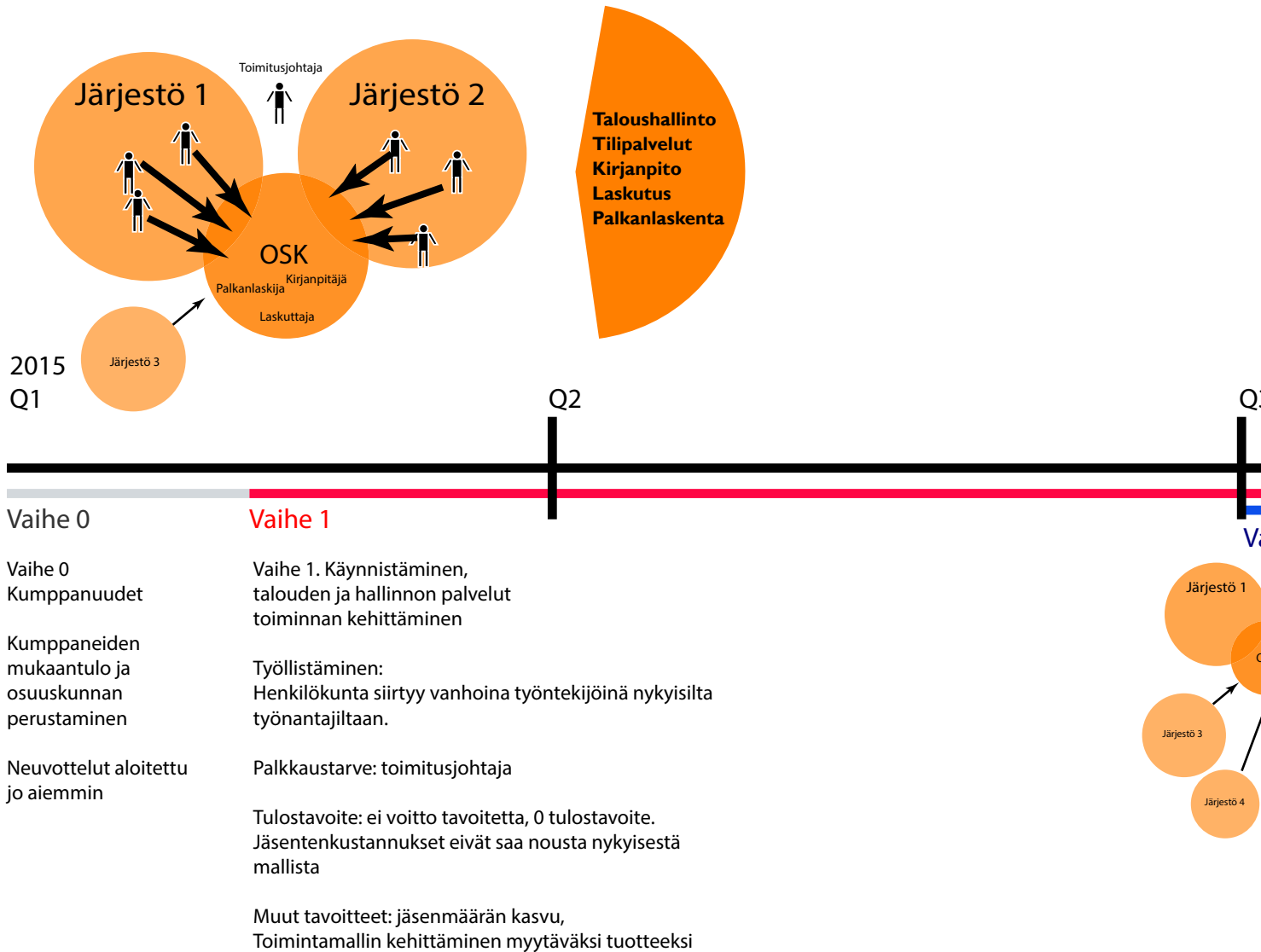
2. vaiheessa osuuskuntaan lisätään palvelutuotantona mm. kiinteistö- ja siivouspalvelut, atk-palvelut, rahoitus- ja projektineuvonta, ja markkinointi- ja viestintäpalveluja. Osa näistä palveluista (esim. kiinteistöhuolto, markkinointi ja ATK-tuki) siirtyvät jäsenorganisaatioilta kokonaan tai osittain yhteisen osuuskunnan tuotettaviksi. Joitain palveluista on aikaisemmin ostettu muualta ja nyt se tuotetaan osuuskunnassa. Yhteinen neuvontapalvelu on kokonaan uutta tuotantoa. 2. vaiheessa otetaan lisää 3. sektorin organisaatioita jäseniksi mukaan. Ajatuksena on, että kaikki jäsenet käyttävät tarpeensa mukaan kaikkia tarjolla olevia palveluja. Samalla kaikkia olemassa olevia palveluja tuoteistetaan myös ulkoiseen myyntiin ja samalla vahvistetaan ulkoista markkinointia ja asiakasverkostoa.

3. vaihe

3. vaiheessa palveluvalikoimaa laajennetaan edelleen tilanearvioinnin perusteella. Osuuskunnan jäseneksi otetaan 3. sektorin toimijoiden lisäksi mm. hyvinvointialan yrittäjiä, jotka tuottavat palveluja osuuskunnan muille organisaatioille, organisaatioiden asiakkaille ja ulkoisille asiakkaille. Tässä vaiheessa otetaan mahdollisesti mukaan myös henkilöjäseniä.



Osuuskunnan perustamisprosessi aikajanaalla ja potentiaaliset työllistämisaikutukset

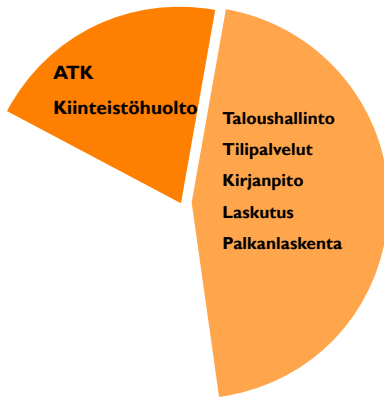


MISSIO

Tuottaa jäsenilleen ja asiakkailleen liiketoimintaa ja hyvinvointia vahvistavia palveluita.

VISIO

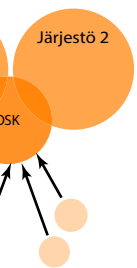
Olla vahva ja vaikuttava ekosysteemi, joka kehittää alueen elinkeinoelämää ja mahdollistaa työn tekemisen.



3

Q4

Vaihe 2a



Vaihe 2. Laajentaminen
Tukitoiminnot

Työllistäminen:
Henkilökunta siirtyy vanhoina työntekijöinä nykyisiltä työnantajiltaan.

Palkkaustarve: Palkkatuetut työntekijät kiinteistöhuolto, ATK ja markkinointi.

Tulostavoite: ei voittotavoitetta, tavoite kasvattaa toimintaa.

Jäsentenkustannukset eivät saa nousta nykyisestä mallista. Lisämyyntiä uusille jäsenille.

Muut tavoitteet: jäsenmäärän kasvu,
Uusien toimintamallien kehittäminen myytäväksi tuotteeksi.
Ulkopuolelle myytävien palveluiden tuotteistaminen.
Osallistuminen yhteen kilpailutukseen
Jäsenistön ulkopuolisten asiakkaiden hankinta. 2 kpl

Vaihe 2b

Matalankynnyksen yrittäjyyden aloittaminen.
Yrittäjän työkokeilut ja yrittäjyysvalmennus.
Henkilöt ovat työsuhteessa osuukuntaan.

Työllistäminen: Työkokeilijat, yrittäjyydestä kiinnostuneet toimijat

Tulostavoite: 0 tulos. Myynti kattaa palvelut

Muut tavoitteet: vuoden loppuun mennessä
kaksi henkilöä matalankynnyksen yrittäjyysohjelmassa

Osuuskunnan perustamisprosessi aikajajalla ja potentiaaliset työllistämisaikutukset

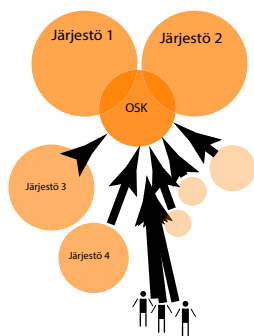
2016
Q1

Vaihe 2a Vaihe 2b

Ensimmäinen tilinpäätös.

Tulostavoite 0

Voitot sijoitetaan toiminnan kehittämiseen ja työllistämiseen.



Q2

Vaihe 3

Vaihe 3. Hybridi

Työllistäminen:

Ensimmäiset yrittäjäyyskoulutettavat saavat ostaa osuuskunnan jäsenyyden.

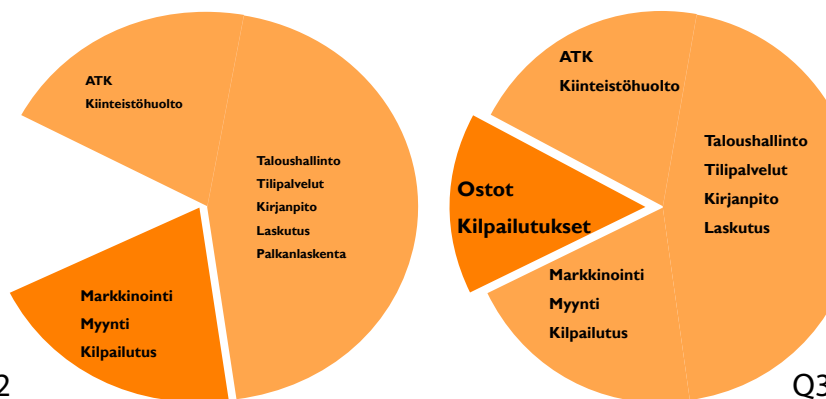
Työllistämistavoite organisaatiossa 10 nuorta, 10 pitkäaikaistyötöntä

Palkkaustarve: markkinointikoordinaattori, liiketoimintapäällikkö, mahdolliset lisäresurssit kiinteistöhuolto, ATK, tiloimisto

Tulostavoite: ei voitto tavoitetta, tulos sijoitetaan toiminnan kehittämiseen ja lisähenkilökunnan palkkaamiseen. Tavoite kasvu.

Jäsentenkustannukset eivät saa nousta

Muut tavoitteet: jäsenmäärän kasvu, Toimintamallit vakiintuneet, ulkoisia asiakkaita, kilpailuihin osallistumista, yhteistuotannossa olevia palveluita



Q3

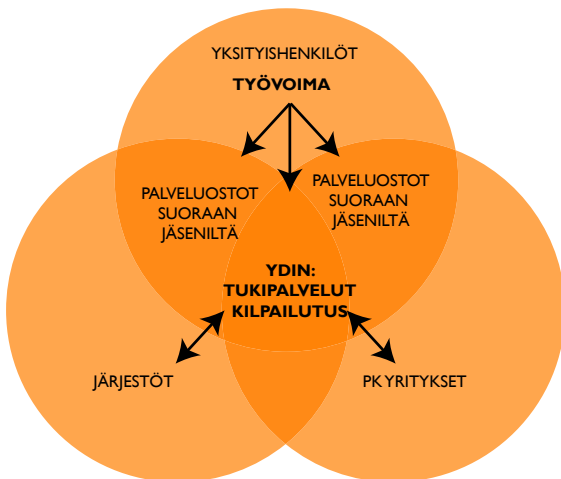
MISSIO

Tuottaa jäsenilleen ja asiakkailleen liiketoimintaa ja hyvinvointia vahvistavia palveluita.

VISIO

Olla vahva ja vaikuttava ekosysteemi, joka kehittää alueen elinkeinoelämää ja mahdollistaa työn tekemisen.

Q4



Tavoitteet vuoden 2016 loppuun

Työllistäminen: Työllistää vakituisesti 20 henkilöä. Väli työmarkkinoille työllistyneet 15 henkilötyövuotta.

Tulostavoite: Tavoite jakaa omistajille voittoa tuotosta 30 %, loput voitot 70 % sijoitetaan toiminnan kehittämiseen ja laajentamiseen. Liikevaihdon kasvu vuoteen 2015 verrattuna on kaksinkertainen.

Muut tavoitteet: Matalankynnyksen yrittäjyyden ohjelmat toimivat non-stop -periaatteella.

Yhteisöjäsenet 30 kpl

Yksilöjäsenet 15 kpl

Välillinen työllistyminen omistaja organisaatioihin lisääntynyt yhteismyynnin myötä.

Vuosi 2017

Mahdollinen työpajatoiminta ja sen kehittäminen

Tytärosuuskunnat

Varmistaa ja sertifioida palveluiden laatua sekä vahvistaa jäsenten palveluiden tunnettuutta alueella. Jakaa osaamista ja tietoa jäsenten välillä.

Osuuskunta hallinnoi sertifioituja brändejä, joita jäsenet voivat hyödyntää aloittaessaan toimintaa tai halutessaan osoittaa asiakkailleen palveluiden täyttävän tietyt kriteerit. Myös palvelun tuottajan pitää olla akkreditoitu

Matalan kynnyksen yrittäjyys

Osuuskunnan yhtenä tavoitteena on matalan kynnyksen yrittäjyyden tukeminen. Osuuskuntaan on mahdollista liittyä henkilöjäsenenä, jolloin henkilöjäsen voi hyödyntää osuuskunnan tarjoamia markkinointi- ja laskutuspalveluita. Aloituvaiheessa liiketoimintaosaamista ei tarvita, sillä osuuskunta kouluttaa yrittäjyyteen yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Lähtökohtana on, että aluksi henkilöjäsenet ovat työsuhteessa osuuskuntaan tai yrittäjän työkokeiluissa TE-toimiston tukemana.

Usein yrittäjyyden esteeksi todetaan byrokratia ja lainsäädäntö ja sen tuntemattomuus sekä liiketoiminta- ja myyntiosaamisen puute. Näiden haasteiden osalta voidaan yrittäjyyden kynnystä madaltaa hybridiosuuskuntamallilla. Henkilöt työskentelevät ensin osuuskunnan palkkalistoilla tai tekevät yrittäjän työkokeilua. Ennen jäsenyyden ostamista tulee henkilön olla työskennellyt osuuskunnan palveluksessa 6 kuukautta, jonka aikana häntä koulutetaan yrittäjyyteen. Tällä varmistetaan riittävä ymmärrys liiketoiminnasta ja yrittäjyyden perusasiat taloushallinnasta, lainsäädännöstä, verotuksesta sekä myynnistä ja markkinoinnista. Samalla voidaan vahvistaa yrittäjän henkilökohtaisia ominaisuuksia yrittäjyyteen. Yrittäjyyteen liittyvissä selvityksissä on ilmennyt, että monet eivät näe henkilökohtaisia ominaisuuksiaan esteeksi yrittäjyydelle. Tutkimuksissa on kuitenkin todettu, että joissain tapauksissa käsitykset omista henkilökohtaisista ominaisuuksista oli vääristyneitä. Tästä syytä osuuskunnassa kehitetään myös henkilökohtaisia ominaisuuksia, asiakaskohtauksia sekä henkistä hyvinvointia.

Yrittäjyysvalmennukset toteutetaan yhteistyössä erilaisten kumppaneiden kanssa. Näitä voivat olla esimerkiksi Ladec, ELY-keskus ja yrittäjyyteen liittyvät hankkeiden, kuten tällä hetkellä Jyränkölän Setlementissä menevän Uraani-hankkeen kanssa. Tarkemmat suunnitelmat yhteistyöstä ja koulutuksen toteuttamisesta tehdään myöhemmin.

Kuuden kuukauden kouluttautumisen ja työskentelyn jälkeen osuuskunnan edustaja ja yrittäjyyttä suunnitteleva käyvät yhteistyössä läpi saavutettuja tuloksia ja tavoitteita. Mikäli henkilö toteaa haluavansa jatkaa osuuskunta yrittäjänä ja osuuskunnan hallitus hyväksyy hänen hakemuksensa, voi hän ostaa jäsenyyden osuuskuntaan. Henkilöjäsenillä on mahdollisuus käyttää osuuskuntaa laskutusosuuskuntana, jolloin he markkinoivat itse palveluita, mutta osuuskunta hoitaa taloushallinnon. Yhteistuotannoissa osuuskunta toimii palveluiden myyjänä ja hallinnoijana, mutta tuotanto tapahtuu jäsenten keskuudessa, tällöin työskentely on enemmän työosuuskuntamuotoista. Tällaisia palveluita osuuskunnalla voi olla esimerkiksi kiinteistöhuollon, lasten- ja kodinhoidon osalta.

Prosessikuvaus matalan kynnyksen yrittäjyydestä on osuuskuntamallin liitteenä.

A large, light green circular logo featuring a white hand holding a globe. The hand is positioned as if supporting the globe from below. The globe is a simple white sphere with a few lines indicating its form.

OSUUSKUNNAN SÄÄNNÖT

OSUUSKUNNAN SÄÄNNÖT

1 §. Toiminimi ja kotipaikka

Osuuskunnan nimi on XXX Osuuskunta ja kotipaikka on Lahti

2 §. Toimintaperiaate ja toimiala

Osuuskunnan ensisijaisena tarkoituksena on kehittää paikallisten yhteisöjen ja kolmannen sektorin toimijoiden yhteistyötä, yhteistä palvelutuotantoa sekä synnyttää uudenlaista aktivoivaa toimintaa ja työpaikkoja tehostamalla palvelujen myyntitoimia ulkopuolisille asiakkaille.

Osuuskunnan toimintaperiaatteena on hybridimallinen osuuskunta, jossa

1. Palveluosuuskunnan periaatteen mukaisesti osuuskunta tuottaa palveluja sekä jäsentensä että ulkoisten asiakkaiden ostettavaksi
2. Palveluosuuskuntaperiaatteen mukaisesti osuuskunnan jäsenenä voi olla sekä organisaatio- että yksityishenkilöitä.
3. Työosuuskunnan periaatteen mukaisesti osuuskuntaan on mahdollista liittyä, jäsenanomukseen perustuen ja hallituksen niin päättäessä, palvelujen tuottajaksi joko itsenäisenä ammatinharjoittajana tai verokortilla työsuhteeseen jolloin jäsenen on yhtäläillä mahdollista toimia yrittäjämäisesti hyödyntämällä osuuskunnan laskutuspalveluja. Hallitus voi halutessaan määritellä jäsenten hakuprosessin niin, että ammatinharjoittajien ja yksityishenkilöiden jäsenyys astuu voimaan vasta erikseen määriteltävän koeajan jälkeen.
4. Hankintaosuuskunnan periaatteen mukaisesti osuuskunta tekee, erikseen jäsenten kesken sovittaessa, jäsenilleen yhteishankintoja ja tuottaa jäsentensä palveluista koostuvia yhteismyyntipalveluja.
5. Osuuskunta voi palkata mahdollisuuksien mukaan osuuskuntaan työntekijöitä myös pelkästään työsuhteeseen. Hallitus, tai sen valtuuttama henkilö, päättää valtuuksiensa puitteissa mahdollisista työsuhteista ja niihin liittyvistä koeajoista sekä palkkauksesta.
6. Markkinointiosuuskunnan mallin mukaisesti osuuskunta tuottaa erikseen sovittaessa yhteismarkkinointia ja siihen liittyviä oheistoimintoja jäsentensä elinkeinon tukemiseksi.
7. Osuuskunta noudattaa toiminnassaan yhteiskunnallisen ja sosiaalisen yrityksen toimintaperiaatteita niin pitkälle kuin se on osuuskunnan toiminnan huomioiden mahdollista.

Osuuskunnan toimialana on kaikki laillinen liiketoiminta.

Osuuskunta toimii pääosin seuraavilla toimialueilla (tilastokeskusten luokitusotsakkeet)

Talous-, hallinto-, palkkahallinto- ja palkanlaskentapalvelut
Laskentatoimi, kirjanpito ja tilintarkastus; veroneuvonta
Hallinto- ja tukipalvelut liike-elämälle
ATK- palvelut
Kiinteistön- ja maisemanhoito
Ravitsemuspalvelut
Konsultointi-, koulutus- ja valmennuspalvelut
Markkinointi-, myynti-, ja viestintäpalvelut
Mainostoiminta ja markkinatutkimus

Graafiset ja mainosalan palvelut
Muut asiantuntijapalvelut
Hankintapalvelut
Työllistämistoiminta

3 §. Jäsenen velvollisuus käyttää osuuskunnan palveluja

Osuuskunnan jäsenellä on oikeus mutta ei velvollisuutta ostaa tai käyttää hyväkseen osuuskunnan palveluja. Lähtökohtaisesti jäsenen odotetaan kuitenkin hankkivan mm. taloushallintopalvelunsa ensisijaisesti osuuskunnalta osuuskunnan liiketoiminnan varmistamiseksi.

4 §. Muiden kuin jäsenten oikeus käyttää osuuskunnan palveluja

Osuuskunnan tarjoamia palveluja saavat käyttää hyväkseen muutkin kuin jäsenet, ellei yksittäistapauksissa hallitus toisin päättää. Hallitus päättää sekä sisäisestä että ulkoisesta hinnoittelusta. Sama palvelu on lähtökohtaisesti edullisempi osuuskunnan jäsenille kuin osuuskunnan ulkopuolisille.

5 §. Jäsenyyden hakeminen, siitä erottaminen ja eroaminen

Osuuskunnan jäseneksi pyrkivän on tehtävä siitä kirjallinen hakemus hallitukselle, joka päättää jäseneksi ottamisesta. Jäsenyys alkaa, kun hakemus on hyväksytty. Osuuskuntaan voi hakea jäseneksi yksityishenkilö, säätiö, yritys tai rekisteröity yhdistys.

Osuuskunnalla on mahdollisuus halutessaan käyttää jäsenyyttä hakevalle koeaikaa, joka on maksimissaan kuusi kuukautta. Koeajalla varmistetaan, että jäsenehdokka noudattaa osuuskunnan toimintaperiaatteita ja on sitoutunut yhteistyöhön. Hallitus voi päättää koeajan tarpeellisuudesta ja suosittelusta pituudesta. Jäsenhakemusta ei käsitellä ennen koeajan päättymistä.

Jäsenen erottamisesta päättää hallitus. Jäsen voidaan erottaa, jos hän on laiminlyönyt jäsenyydestä johtuvan velvollisuutensa, käyttäytyy sopimattomasti muita jäseniä tai asiakkaita kohtaan tai ei enää käytä osuuskunnan palveluita. Erottamisen perusteena voi olla myös liiketoiminnan selvitystilaan asettaminen, konkurssi tai osuuskunnan maksujen laiminlyönti. Jäsenelle on toimitettava kirjallinen ilmoitus erottamisperusteesta ja päätöksen tekevistä hallituksen kokouksesta vähintään kuukautta ennen kokousta. Ilmoitus on toimitettava jäsenelle jäsenluetteloon merkittyyn tai muuten osuuskunnan tiedossa olevaan osoitteeseen. Erotetulla jäsenellä on oikeus vaatia erottamispäätöksen siirtämistä osuuskunnan kokoukselle. Siirtoa koskeva kirjallinen vaatimus on toimitettava tiedoksi osuuskunnan hallituksen jäsenelle, toimitusjohtajalle tai toiminimenkirjoittajalle kuukauden kuluessa siitä, kun erottamispäätöksestä on kirjallisesti ilmoitettu erotetulle hänen jäsenluetteloon merkittyyn tai muutoin osuuskunnan tiedossa olevaan osoitteeseensa. Hallituksella on oikeus omasta aloitteestaan siirtää asia osuuskunnan kokouksen päätettäväksi. Erotettu saa valittaa osuuskunnan kokouksen erottamispäätöksestä tuomioistuimeen.

Jäsen voi erota osuuskunnasta ilmoittamalla siitä kirjallisesti osuuskunnalle. Eroilmoitus katsotaan osuuskunnalle toimitetuksi, kun se on annettu tiedoksi hallituksen jäsenelle, toimitusjohtajalle tai muulle, jolla on oikeus yksin tai yhdessä toisen kanssa kirjoittaa toiminimi. Jäsen saa erota osuuskunnasta aikaisintaan yhden (1) vuoden kuluttua jäsenyyden alkamisesta.

6 § Jäsenluettelo

Hallituksen on huolehdittava siitä, että osuuskunnan jäsenistä pidetään jäsenluetteloa lain vaatimalla tavalla. Jäsenluettelo ja luettelo entisistä jäsenistä on pidettävä osuuskunnan pääkonttorissa jäsenten ja osuuskunnan velkojien nähtävänä. Jäsenellä ja velkojalla on oikeus saada jäljennös luettelosta tai sen osasta kulujen korvaamista vastaan. Sama oikeus on muillakin, jotka osoittavat etunsa sitä vaativan.

7 § Osuus ja osuusmaksu

Osuuden nimellisarvo on kaksisataa (200) euroa. Jäsenen on otettava yksi osuus ja maksettava siitä osuuskunnalle vähintään nimellisarvon suuruinen osuusmaksu. Osuusmaksu tulee maksaa yhdessä erässä osuuskunnan osoittamalle pankkitilille 14 päivän kuluessa jäseneksi hyväksymisestä lukien.

Osuuskunnan kokous voi päättää uusien osuuskuntien merkintähinnasta siten, että se voi olla suurempi kuin osuusmaksu. Uudesta osuudesta maksettu nimellisarvon ylittävä osa merkintähinnasta merkitään kokonaan sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon. Organisaatiojäsenellä on velvollisuus osallistua osuuskuntaan organisaatiokoon mukaisella osuuskuntien osuudella:

Organisaatiot alle 10 hlö: vähintään 1 enintään 2 osuutta
Organisaatiot 11-50 työntekijää: vähintään 2 enintään 4 osuutta
Organisaatiot 51 -100 työntekijää: vähintään 4 enintään 6 osuutta
Organisaatiot 101-200 työntekijää: vähintään 6 osuutta enintään 8 osuutta
Organisaatiot yli 200 työntekijää: vähintään 8 osuutta enintään 10 osuutta
Henkilöjäsenet ja ammatinharjoittajat: korkeintaan 1 osuus.

Jäsen voi osallistua osuuskuntaan minimimäärän lisäksi yhdellä tai useammalla osuudella, kuten edellisessä kohdassa on lueteltu. Osuuskuntien nimellisarvo on sama kuin osuusmaksussa. Osuuskunnan hallitus päättää osuuskuntien myöntämisestä. Osuuskuntia voidaan myöntää yksittäiselle jäsenelle enintään sen verran, että jäsen ei saa ehdotonta osuuskuntien määrää.

9 § Ylimääräinen maksu

Osuuskunnan kokous voi yksinkertaisella enemmistöllä päättää ylimääräisen maksun perimisestä lainana osuuskunnan vakavaraisuuden parantamiseksi tai investointien rahoittamiseksi osuuskunnan toiminnan aikana.

Lainaa otetaan jäseniltä yhdenvertaisuutta noudattaen joko osuuskuntien mukaisessa suhteessa tai sen mukaan kuin kukin jäsen käyttää hyväkseen osuuskunnan palveluksia tai samanaikaisesti molemmilla näillä perusteilla.

Kunkin tilikauden aikana voidaan lainaa määrätä jäsenen yhtenä tai useampana eränä suoritettavaksi yhteensä enintään jäsenen osuuskuntien 5- kertainen nimellismäärä.

Perityt lainaerät palautetaan jäsenille aikaisintaan vuoden ja viimeistään kymmenen vuoden kuluttua sen tilikauden päättymisestä lukien, jolloin kukin lainaerä on jäseniltä peritty. Jos jäsenyys lakkaa sitä ennen, saa jäsen lainan takaisin samalla kertaa kuin osuusmaksunsa. Laina saadaan palauttaa samoin yleisin edellytyksin kuin osuusmaksu.

10 § Liittymismaksu

Osuuskunta ei peri erillistä liittymismaksua. Perustamisen jälkeen, myöhemmin liittyville jäsenille osuuden merkintähinta on korkeampi. Hallitus päättää vuosittain merkintähinnan suuruudesta.

11 § Lisämaksuvelvollisuus

Jäsenet eivät ole henkilökohtaisessa vastuussa osuuskunnan veloista ja sitoumuksista.

12 § Vararahasto ja muut rahastot

Osuuskunnalla perustetaan vararahasto, johon on kerrytettävä vähintään 2500 euroa.

Osuuskunta perustaa kehittämisrahaston, johon mahdollisuuksien mukaan siirretään varoja kehittämistyötä varten hallituksen sopimina summina vuosittain. Tämän rahaston ylläpitämistä varten siihen tarpeen mukaan otetaan ulkoista rahoitusta esimerkiksi lainan tai avustuksen muodossa ja siitä kustannetaan erilaisten kehittämishankkeiden omarahoitusosuuksia.

Osuuskunnalla voi olla lisäksi muitakin rahastoja. Osuuskunnan hallitus päättää mahdollisten rahastojen perustamisesta.

13 § Ylijäämä

Ylijäämää voidaan jakaa jäsenille seuraavia jakoperusteita yhdessä tai erikseen käyttäen.

Ylijäämää voidaan jakaa jäsenille

- 1) sen mukaan kuin jäsen on osallistunut osuuskunnan toimintaan.
- 2) korkona sijoitetulle osuuskuntien pääomalle,
- 3) osuusmaksun rahastokorotuksena tai
- 4) näiden yhdistelmänä.

Ylijäämän jakamisesta ja jakoperusteista päättää osuuskunnan kokous hallituksen esityksen pohjalta. Syntyneestä tilinpäätöksen mukaisesta ylijäämästä jaetaan 20 % jäsenille. Jakamaton osuus käytetään toiminnan kehittämiseen.

14 § Osuuskunnan palveluistaan perimät maksut

Osuuskunnan jäseniltään ostamien/jäsenilleen hankkimien tavaroitten/palvelujen hinnoista päättää hallitus. Hinnoitteluperusteista päättää hallitus.

15 § Jäsenistön yksimielinen päätös

Osuuskunnan kaikki jäsenet voivat yksimielisinä päättää osuuskunnan kokoukselle kuuluvasta asiasta ilman kokousta. Päätös on tehtävä kirjallisesti ja se on päivätty ja allekirjoitettava. Päätöksessä on mainittava päätökseen osallistuneiden jäsenten nimet. Vähintään kahden jäsenen on allekirjoitettava päätös. Kirjalliseen päätökseen sovelletaan muuten, mitä osuuskunnan kokouksen pöytäkirjasta säädetään. Päätökseen ei kuitenkaan tarvitse sisällyttää tai liittää ääniluetteloa.

16 § Osuuskunnan kokoukset

Jäsenet käyttävät päätösvaltaansa osuuskunnan asioissa osuuskunnan kokouksessa. Osuuskunnan kokoukset ovat joko varsinaisia tai ylimääräisiä osuuskunnan kokouksia. Varsinainen osuuskunnan kokous on kerran vuodessa hallituksen määrämänä päivänä kuuden kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä.

Ylimääräinen osuuskunnan kokous on pidettävä, kun hallitus katsoo siihen olevan aihetta. Ylimääräinen kokous on myös pidettävä, jos tilintarkastaja tai jäsenet, jotka edustavat vähintään kymmenesosa jäsenten koko äänimäärästä, kirjallisesti sitä vaativat ilmoittamansa asian käsittelyä varten tai se lain mukaan on muutoin pidettävä. Kokouskutsu on toimitettava neljäntoista (14) päivän kuluessa vaatimuksen esittämisestä.

Kokoukset pidetään osuuskunnan kotipaikassa, elleivät jäsenet yksimielisesti hyväksy poikkeavaa kokouspaikkaa. Jäsentä voi valtakirjalla edustaa jäsenen kirjallisesti valtuuttama henkilö, jolla kokouksessa voi olla vain edustamansa jäsenen ääni/äänät. Kokouksessa on kullakin jäsenellä osuksiensa mukainen äänimäärä.

Osuuskunnan kokouksen päätökseksi tulee se mielipide, jota kannattaneilla jäsenillä on enemmän kuin puolet äänestyksessä annetuista äänistä. Vaaleissa katsotaan valituksi se, joka saa eniten ääniä. Sama koskee vaalia, jossa on valittava useita henkilöitä. Äänten mennessä tasan vaali ratkaistaan arvalla ja muissa asioissa päätökseksi tulee se mielipide, johon kokouksen puheenjohtaja on yhtynyt.

Osuuskunnan kokouksista pidetään numeroitua pöytäkirjaa. Kokouksen puheenjohtajan on huolehdittava siitä, että kokouksessa pidetään pöytäkirjaa. Pöytäkirjaan merkitään kokouksessa tehdyt päätökset sekä, milloin päätöksestä on äänestetty, äänestyksen tulos. Pöytäkirjan allekirjoittaa puheenjohtaja ja vähintään yksi kokouksen valitsema pöytäkirjan tarkastaja. Pöytäkirja on viimeistään kahden viikon kuluttua kokouksesta pidettävä osuuskunnan pääkonttorissa jäsenten nähtävänä. Pöytäkirjat arkistoidaan sekä kirjallisessa, että sähköisessä muodossa. Jäsenellä on korvattuaan osuuskunnan kulut, oikeus saada jäljennös kokouksen pöytäkirjasta tai sen osasta.

17 §. Varsinaisessa osuuskunnan kokouksessa käsiteltävät asiat

Osuuskunnan varsinaisessa kokouksessa käsitellään seuraavat asiat:

1. esitetetään
-tilinpäätös ja tilintarkastuskertomus
2. päätetään
-tuloslaskelman ja taseen vahvistamisesta,
-toimenpiteistä, joihin vahvistetun taseen mukainen ylijäämä tai tappio antaa aihetta,
-vastuuvapauden myöntämisestä hallituksen jäsenille ja toimitusjohtajalle sanotulta tilikaudelta,
-hallituksen jäsenten lukumäärästä, heidän palkkioistaan ja kustannusten korvauksista, sekä
3. valitaan
-hallituksen jäsenet sekä
-tarvittaessa tilintarkastaja ja varatilintarkastaja.

Lisäksi osuuskunnan kokouksessa voidaan tarvittaessa päättää erillisen hallintoneuvoston perustamisesta.

18 §. Kutsu osuuskunnan kokoukseen

Hallitus kutsuu osuuskunnan kokouksen koolle. Kokouskutsu asialistoinen toimitetaan aikaisintaan kahta kuukautta ja viimeistään 1 viikko ennen kokousta. Kokousasiakirjojen ja päätösehdotuksen nähtävänä pitämisestä ennen kokousta on noudatetaan, mitä osuuskuntalaissa määrätään.

19 §. Jäsenen aloiteoikeus

Jäsenellä on oikeus saada haluamansa asia osuuskunnan kokouksen käsiteltäväksi, jos hän kirjallisesti sitä vaatii hallitukselta niin hyvissä ajoin, että asia voidaan sisällyttää kokouskutsuun.

20 § Hallitus

Osuuskunnan hallitukseen kuuluu vähintään kolme (3) jäsentä ja enintään seitsemän (7) jäsentä. Hallituksen jäsenen toimikausi alkaa valintakokouksen päättyessä ja päättyy valintaa seuraavan kahden vuoden päästä pidettävän varsinaisen kokouksen päättyessä. Valinnan jälkeen ensimmäisen hallituksen kokouksen kutsuu koolle ja avaa iältään vanhin hallituksen jäsen, jonka johdolla valitaan hallitukselle puheenjohtaja kahdeksi vuodeksi kerrallaan.

Hallitukseen voidaan valita vuodeksi kerrallaan enintään niin monta varajäsentä kuin hallituksessa on jäseniä. Varajäsenet voidaan valita asianomaisten hallituksen jäsenten henkilökohtaisiksi varamiehiksi. Hallitukseen voidaan valita vain osuuskunnan jäsen tai jäsenen valtuuttama henkilö. Hallituksen jäsenten erovuoroista päätetään jäsensopimuksessa.

21 §. Hallituksen kokoukset

Hallituksen vuosittaisesta kokousmäärästä päätetään jäsensopimuksessa. Lisäksi puheenjohtajan on kutsuttava hallitus koolle, jos hallituksen jäsen tai toimitusjohtaja sitä vaatii. Toimitusjohtajalla on, vaikka hän ei olisikaan hallituksen jäsen, oikeus olla läsnä hallituksen kokouksissa ja käyttää niissä puhevaltaa, jollei hallitus määrättyssä asiassa toisin päättä.

Hallitus on päätösvaltainen, kun saapuvilla on enemmän kuin puolet sen jäsenistä. Hallituksen päätökseksi tulee se mielipide, jota enemmän kuin puolet läsnäolevista on kannattanut tai, äänten mennessä tasan, johon puheenjohtaja yhtyy. Hallituksen puheenjohtajan vaalissa äänten mennessä hallituksessa tasan puheenjohtaja valitaan arvalla.

Hallituksen kokouksista laaditaan pöytäkirja, jonka allekirjoittaa hallituksen puheenjohtajan lisäksi kokouksensihteeri. Hallituksen jäsenellä ja toimitusjohtajalla on oikeus saada eriävä mielipiteensä merkityksi pöytäkirjaan. Pöytäkirjat numeroidaan juoksevasti ja säilytetään luotettavalla tavalla.

22 §. Hallituksen tehtävät

Hallituksen on edistettävä osuuskunnan etua huolellisesti ja hoidettava sen asioita osuuskuntalain ja näiden sääntöjen mukaisesti. Hallitus huolehtii osuuskunnan hallinnon ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallituksen on myös huolehdittava siitä, että kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty.

Tämän lisäksi hallituksen tehtäviin kuuluu muun muassa:

- ottaa ja erottaa toimitusjohtaja ja päättää hänen palkkaeduista, oikeuksista ja velvollisuuksista.
- kutsua koolle osuuskunnan kokoukset ja valmistella niissä käsiteltävät asiat,
- laatia ehdotus tilinpäätökseksi,
- laatia ehdotus toimenpiteistä, joihin vahvistetun taseen mukainen ylijäämä tai tappio antaa aiheutta.
- päättää osuuskunnan toiminnan strategisista linjauksista
- vahvistaa vuosittaisen toimintasuunnitelman ja budjetin
- toiminnan arviointi

23 §. Toimitusjohtaja

Osuuskunnan operatiivisesta toiminnasta vastaa toimitusjohtaja. Toimitusjohtaja on palkkasuhteessa ja hänen kanssaan laaditaan kirjallinen työsuhteenpöytäkirja.

Toimitusjohtajan on edistettävä osuuskunnan etua huolellisesti ja hoidettava sen asioita osuuskuntalain ja näiden sääntöjen mukaisesti. Toimitusjohtajan tulee hoitaa päivittäistä hallintoa valtuuksiensa mukaisesti ja hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Toimiin, jotka osuuskunnan toiminnan laajuuden ja laadun huomioon ottaen ovat epätavallisia tai laajakantoisia, toimitusjohtaja voi ryhtyä vain, jos hallitus on hänet siihen valtuuttanut tai hallituksen päätöstä ei voida odottaa aiheuttamatta osuuskunnan toiminnalle olennaista haittaa. Viimeksi mainitussa tapauksessa on hallitukselle niin pian kuin mahdollista annettava toimenpiteestä tieto.

Toimitusjohtajan on huolehdittava siitä, että osuuskunnan kirjanpito on lainmukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty. Toimitusjohtajalla on oikeus edustaa osuuskuntaa edellä mainituissa, toimivaltaansa kuuluvissa asioissa.

24 § Toiminimen kirjoittaminen

Osuuskunnan toiminimen kirjoittaa
-toimitusjohtaja yksin hankinta- ja sopimusvaltuuksiensa puitteissa
-hallituksen puheenjohtaja tai kaksi hallituksen jäsentä yhdessä.

Hallitus määrittelee toimitusjohtajan hankinta- ja sopimusvaltuudet. Lisäksi hallitus voi antaa nimenkirjoitusoikeuden nimeämälleen henkilölle.

25 § Tilikausi ja tilinpäätös

Osuuskunnan tilikausi on kalenterivuosi. Mikäli toiminta käynnistyy kesken tilikauden, tulee ensimmäisestä tilikaudesta normaali pidempi ollen kuitenkin enintään 18 kk. Kultakin tilikaudelta laaditaan tilinpäätös. Tilinpäätös annetaan tilintarkastajalle vähintään kuukautta ennen sitä kokousta, jossa tuloslaskelma ja tase esitetään

vahvistettavaksi.

26 § Tilintarkastaja ja tilintarkastus

Osuuskunnalle nimitetään tilintarkastaja laissa tarkoitetusta tilintarkastusyhteisöstä, joka valitaan toistaiseksi ja joilta on saatu päivätty ja allekirjoitettu suostumus tehtävään.

Tilintarkastajan antaa kultakin tilikaudelta tilintarkastuskertomuksen. Kertomus on luovutettava hallitukselle viimeistään kaksi viikkoa ennen sitä kokousta, jossa tuloslaskelma ja tase esitetään vahvistettavaksi.

27 § Osuuskunnan purkaminen, selvitystila ja säästön jakaminen

Päätös osuuskunnan vapaaehtoisesta purkamisesta ja selvitystilaan asettamisesta tehdään osuuskunnan kokouksessa. Päätös on pätevä, jos sitä kannattavat jäsenet, joilla on vähintään kaksi kolmasosa annetuista äänistä. - Jos osuuskunta puretaan, sen omaisuuden säästö jaetaan jäsenten kesken samoin perustein kuin ylijäämän jako (§ 13).

28 § Sääntöjen muuttaminen

Sääntöjen muuttamisesta päättää osuuskunnan kokous. Päätös on pätevä, ellei laissa tai näissä säännöissä ole muuta säädetty, jos sitä kannattavat jäsenet, joilla on vähintään kaksi kolmasosaa annetuista äänistä.

LIITTEET

Liite 1
Koonti oleellisimmista osuuskuntaan vaikuttavista laeista

Liite 2
Prosessikuvaukset



Vipuvoimaa
EU:lta
2007–2013



Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto

Harjulan Setlementti ry
Harjulankatu 7, 15150 Lahti
puh. (03) 8725 130
www.harjulansetlementti.fi