



Leader2030 tulevaisuustyöpajan yhteenveto

28. - 30.6.2016



FUTURES GARDEN

TIIVISTELMÄ

Ilmiöt, joiden toteutumiseen osallistujat uskovat

- Maakunta- ja kuntauudistus muuttaa nykytilannetta ja luo epävarmuutta
- Suomesta tulee paikallisyhteiskunta
- Yhteisöllisyys hajaantuu ja pop-up -osallisuus lisääntyy
- Työ pirstaloituu ja perinteiset urat vähentyvät
- Leadereiden rahoituspohja muuttuu
- Jakamistalous, alustatalous ja digitaalisuus tulevat
- Suomi on monikulttuurinen

Leader-toiminnan tulevaisuuskestävät kulmakivet

- Kansalaislähtöisyys
- Paikkaperustaisuus
- Leader myös kaupunkeihin
- Alustamainen toiminta
- Kokeilut työkaluna
- Uuden levittäjä
- Monikulttuurisuuden edistäjä
- Teema-Leaderit

Avoimet kysymykset

- Mitä identitettiä Leader-toimijoiden tulisi korostaa: rahoittaja, alusta vai kehittäjä?
- Miten Leaderista kasvaa nykyistä strategisempi toimija - hetki on nyt

JOHDANTO

Maaseutuverkostopalvelut, Mavi ja MMM järjestivät Leader 2030-tulevaisuustyöskentelyn kesäkuussa 2016. Tavoitteena oli pohtia Leader-toiminnan tarkoitusta, tehtävää ja toimintatapoja tulevaisuudessa, kurkottaen vuoteen 2030.

Työskentely koostui kolmesta toisiaan täydentävästä kokonaisuudesta:

I **Ennakkotehtävä.** Tulevaisuussignaalien keruu ja kommentointi Viima-alustalla kuukauden ajan.

II **Webinaari.** Tulevaisuustutkijan asiantuntijan alustus megatrendeistä.

III **Tulevaisuustyöpaja 28.-30.6.**, kokoushotelli Gustavelundissa, Tuusulassa. 48-tuntinen leirimuotoinen työskentelyjakso, jonka aikana tarkasteltiin Leader-toiminnan historiaa, mutta pääapino oli tulevaisuudessa. Tulevaisuussignaalien kautta hahmotettiin ilmiöitä, jotka ovat tulevaisuudessa toiminnan kannalta merkittäviä. Erilaisten tulevaisuuskuvioiden kautta haettiin kulmakiviä, joiden varaan Leader-toiminta voi rakentua. Työskentelyssä tunnistettiin myös kysymyksiä, jotka on ratkaistava ja kukin Leader-ryhmä määritteli omia toimenpiteitään seuraaville kuukausille ja vuoteen 2020 mennessä.

Tulokset esitellään Leaderin 20-vuotisjuhlaseminaarissa 2.9.2016.

Kaikki materiaali on ladattavissa osoitteessa:

<https://drive.google.com/open?id=0B-G-alMP1nRTQUVncDIBNEtHV2M>



ILMIÖT,
joiden toteutumiseen
osallistujat uskoivat

- **Maakuntahallinnon uudistaminen ja kuntien uusi rooli muuttavat nykytilannetta ja luovat epävarmuutta.** Nyt olisi oikea hetki Leader-toimijoille kirkastaa oma rooli, tehdä vaikutustyötä sekä lunastaa itselleen rooli kuntatason kumppanina ja maakuntatason päätöksenteossa.
- **Suomesta tulee paikallisyhteiskunta.** Poliittisen vallan siirtyessä maakuntatasolle kuntien rooli muuttuu ja vuorostaan paikallisten yhteisöjen - kylien - merkitys korostuu. Myös kaupunkien sisällä kaupunginosien rooli vahvistuu. Leaderit voivat luoda itselleen aseman kuntien ja maakuntien työkaluna paikallisessa vaikuttamisessa sekä paikkaperustaisen kehittämisen keskeisenä toimijana.
- **Yhteisöllisyys hajaantuu ja pop-up -osallisuus lisääntyy.** Ihmiset kuuluvat jatkossa useisiin erilaisiin yhteisöihin samanaikaisesti. Kansalaisvetoinen vaikuttaminen ja tekeminen kanavoituu entistä enemmän hetkellisten "pop-up" -tapahtumien kautta. Tämä korvaa osittain pitkäaikaisen sitoutumisen järjestötoimintaan ja haastaa järjestöjen perinteiset toimintatavat.
- **Työ pirstaloituu ja perinteiset urat vähentyvät.** Työn tekemisen tavat muuttuvat sirpaleisiksi ja projektiluonteisiksi. Ihmiset saavat toimentulonsa useista eri lähteistä. Vapaa-aika ja työn tekeminen limittyvät. Yrittäjyyden merkitys kasvaa ja se saa erilaisia muotoja, kuten kevytyrittäjyys. Leaderin tulisi tarjota tähän alusta.

- **Leadereiden rahoituspohja muuttuu.** Uudet rahoitusmuodot lisääntyvät. Paikallisen kehittämistoiminnan rahoitus koostuu jatkossa useista eri lähteistä. Julkisen sektorin rahoitus niukkenee. Sen rinnalle tulee entistä enemmän yksityistä rahoitusta (sekä sijoittajilta, yrityksiltä että yksilöiltä) kotimaasta ja kansainvälisesti. Erilaiset yhteisörahoituksen keinot ja joukkorahoitus lisääntyvät. Leader-toimijat joutuvat kokoamaan rahoituksen pienistä puroista.
- **Jakamistalous ja alustatalous korostuvat yhteiskunnassa. Digitaalisuus läpileikkaa elämän eri aloja.** Leaderin tulee huomioida nämä toiminnassa.
 - *Jakamistalous* (englanniksi Sharing economy) on tapa jakaa, lainata tai vuokrata tavaroita omistamisen sijaan. Tavaroita voidaan myös lahjoittaa tai vaihtaa. Myös palveluiden jakaminen tai eri palveluihin yhdessä osallistuminen kuuluu jakamistalouteen. (Wikipedia)
 - *Alustatalous* voidaan määritellä jaetuiksi sosiaalisiksi tai teknologisiksi rakenteiksi, jotka yhdistävät monia palvelujen, tuotteiden tai sosiaalisen arvon tuottajia ja käyttäjiä yhdeksi monensuuntaiseksi arvonluontijärjestelmäksi. Sen keskeisenä mahdollistajana on nopeasti etenevä digitalisaatio, jonka ansiosta tietoa voidaan kerätä, analysoida ja jakaa globaalisti eri toimijoiden kesken. (Suomen Akatemia)
- **Suomi on monikulttuurinen.** Etenkin pienille paikkakunnille maahanmuutolla on iso merkitys. Maahanmuuttajille yrittäjäyys on keskeinen keino ansainta elanto ja osallistua yhteiskunnan rakentamiseen. Leadereille avautuu rooli kotouttamisessa elinkeinojen kehittämisen näkökulmasta.



TOIMINNAN KULMAKIVET,

jotka toistuivat tulevaisuuskuvasta riippumatta

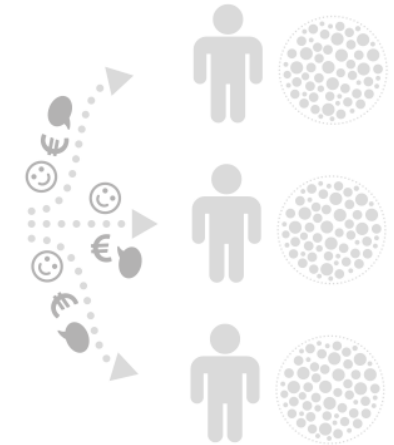
Kansalaislähtöisyys on tulevaisuudessakin Leader-toiminnan perusta ja erottava tekijä

Innovointi ei ole perinteisten innovaatiotoimijoiden yksinoikeus. Leader voisi olla vastaus siihen, kuinka kaikki 5,5 miljoonaa suomalaista saadaan mukaan uuden luomiseen. Leader-toiminta täyttää pääasiassa suurten organisaatioiden tarpeisiin räätälöidyn innovaatiojärjestelmän aukkokohtaan toimimalla kansalaislähtöisesti ja paikallisyhteisöjen parissa.

Kansalaisten rooli kehittäjinä sekä myös rahoituspäätösten ohjaamisessa on myös tärkeä kansalaisdemokratian ilmentymä. Leader on osa erilaisten verkottuneiden paikallisten vaikuttamiskeinojen valikoimaa.

Paikallisdemokratian toteutuminen jatkossa tarvitsee koordinaattorin. Leaderin asema sekä vahva sosiaalinen pääoma paikallistasolla voisi tehdä siitä kunnille ja maakunnille tärkeän yhteistyökumppanin ja työkalun. Leaderin olisi luontevaa omaksua tämä rooli hallinnon myllerryksen keskellä, mutta päättäjille suunnattu viesti on saatava kirkastettua sitä ennen. Leader-ryhmien valmius uuden roolin omaksumiseen vaihtelee - osa on tässä pidemmällä ja osalla se vaatii vielä paljon työtä.

LEADER



“Paikalliset päättää sen mihin rahat kohdennetaan! Oleellista lähidemokratian osalta.”

“Koko EU:n lähtökohta ja peruskivi on yhteiskuntarauha ja yhtenäisyys. Alhaalta-ylös on Leaderin tärkeimpiä periaatteita.”

“Paikallisille ihmisille pitäisi antaa työkalut käyttöön! Ja auttaa heitä tarkkailemaan ympäristöään. Että ideat ja ratkaisut tulee yhteisön jäseniltä itseltään!”

Paikkaperustaisuus säilyy toiminnan keskiössä

Fyysinen ympäristö on jatkossakin ihmisten kiinnekohta ympäröivään maailmaan. Vaikka työ olisi kuinka kansainvälistä, ihmisten oma elin- ja työympäristö sitoo heidät tiettyyn sijaintiin.

Sähköinen maailma laajentaa entistä enemmän fyysisen ympäristön ja yhdistää sen muihin sijainteihin ja voimavaroihin - maantieteestä riippumatta. Mikään alue ei ole erillään muusta maailmasta ja ihmiset toimivat erilaisissa verkostoissa, hallinnolliset rajat ylittäen.



“Ihmiset hallitsevat maailmaa kahdella tavalla - paikkojen ja projektien avulla. Fyysisten paikkojen merkitys korostuu verkostoituneessa ympäristössä. Ne auttavat ottamaan maailman hallintaan. Projektit ovat työkaluja, joiden kautta erilaiset asiat ja tekijät kohtaavat. Leader voi tässä olla sidos.”



Leader-tyyppinen toiminta valtaa kaupunkiympäristöt

“Vaikka hallinnolliset rakenteet muuttuvat yhteiskunnassa, uskon että kylä jää. Ihmiset itse määrittelevät mitkä ovat ‘kylän’ rajat ja mihin he itse kuuluvat. Kylän rooli vahvistuu hallinnollisessa muutoksessa. Myös kaupunginosa voi olla kylä.”

Yhteiskunnasta ja yritystoiminnasta tulee entistä enemmän Leaderin periaatteiden kaltaista. Kaikki asuvat kylissä, myös kaupunkilaiset. Tulevaisuudessa Leader voisi tarjota keinoja ja työvälineitä sekä maaseudun että kaupunkien kehittämiseen.

!

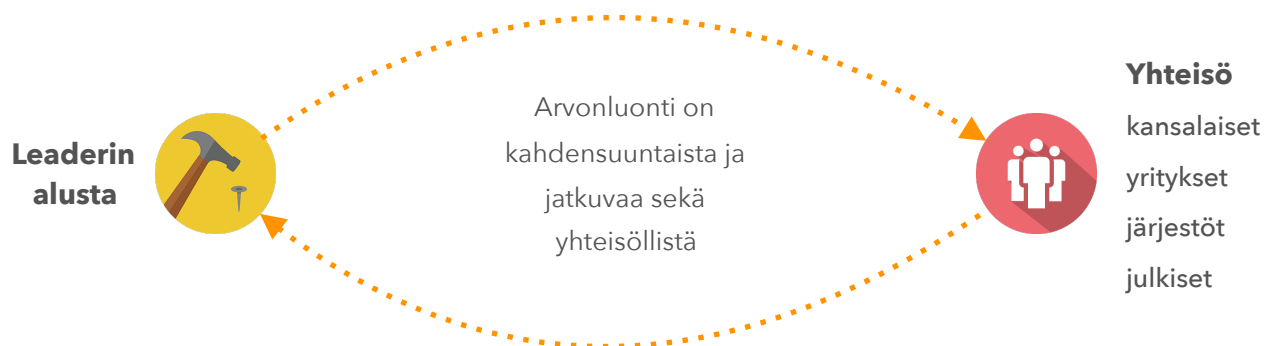
Kuinka maaseudun kehittämiseen leimautuneesta toiminnasta tehdään myös kaupunkien kehitysväline? Onko brändi oikea?

Leader-toiminnasta ”paikallisyhteisöjen alusta”

Osallistujat uskoivat, että kunta-, valtio- ja EU-rahoitus niukkenee. Riippuvaisuus yhdestä rahoituslähteestä tekee Leader-toiminnasta haavoittuvaista. Vastavetona tälle osallistujat näkivät Leaderin jatkossa vahvemmin **paikallisyhteisöjen alustana***. Näkemyksessä korostui Leaderin asema yhteisöllisenä osaamisen ja voimavarojen vaihdannan markkinapaikkana sekä jalostuskanavana.

Alustamainen toiminta tarjoaisi Leader-toiminnalle uusia **ansaintatapoja**. Rahoitus koostuisi useista eri lähteistä. Näitä olisivat esimerkiksi onnistumis- ja provisiomaksut tiedon, tuotteiden, palveluiden, rahoituksen, ihmisten ja hyödykkeiden välittämisestä. Myös yhteisön jäsenet ansaitsevat alustan toimintaan osallistumisella. Jokainen uusi käyttäjä tuottaa osallisuudellaan sekä luomallaan sisällöllä arvoa alustalle ja sen käyttäjille. Osa Leader-alustassa tapahtuvasta vaihdannasta olisi myös ei-rahallista.

Alustamaisten Leader-ryhmien yhteyteen voisi niin ikään muodostua **Leader-osuuskuntia**. Niiden kautta ihmiset toteuttavat itseään tulevaisuuden maailmassa, jossa työnteko on pirstaloitunut ja perinteiset työurat ovat kadonneet. Uuden luominen perustuu viime kädessä ihmisten vuorovaikutukseen, mihin alustamainen lähestymistapa sopii. Ihmiset kokoontuvat tekemään asioita yhdessä, tiimiytymään, hakemaan voimavaroja sekä kannustusta ja tietoa.



* ks esim. Onko Suomi jäämässä alustatalouden junasta?

Kokeilut ja kokeilukulttuuri ovat Leader-alustojen työkaluja

Alusta-ajattelu tarkoittaa myös **paikallisen kylän tai kunnan hyödyntämistä kokeiluympäristönä**, jossa julkiset toimijat, kansalaiset ja yritykset luovat yhdessä uusia ratkaisuja markkinoille.

Kokeilut, kokeilurahoitus ja kokeilemalla kehittäminen ovat tässä työssä Leaderien työkaluja. Kansalaiset ovat aktiivisia toimijoita uusien ratkaisujen kehittäjinä sekä kokeilijoina. Oma kylä tai kunta toimii paikkana, jossa näitä prototyyppiratkaisuja kokeillaan käytännössä. Ratkaisujen kehittäjät saavat tietoa toimivuudesta.

Kunta voi Leaderin kautta olla innovatiivinen hankkijana, tarjoten ratkaisujen kehittäjälle ensimmäisen asiakasreferenssin. Leader on orkestroijan roolissa kokonaisuuden edistäjä, törmäyttävä ja vauhdittajana - pienen (kokeilu)rahoituksen ja tietopääoman kautta. Laajempi Leader-ryhmien verkosto levittää ja laajentaa edelleen parhaat kokeilut ympäri Suomen sekä kansainvälisesti.



**Tarpeen
tunnistaminen**



**Ratkaisijoiden
kokoaminen**



**Kokeilu-
rahoitus**



**Ratkaisun
kokeilu
yhteisössä**



**Kansalaiset
kehittäjinä
mukana**



**Oppien
analysointi ja
levittäminen**



**Hyvin toimivan
kokeilun
laajentaminen**

Leader - uusien toimintamallien, ratkaisujen ja teknologioiden edistäjä, riskirahoittaja sekä levittäjä

”Jokaisen rahoitettavan hankkeen tulisi täyttää jokin innovatiivisuuden määrite, vaikka kyse olisi laiturin rakentamisesta.”

Leader-toimijoiden tulisi tavoitella roolia yhteiskunnalle merkittävien ilmiöiden edelläkävijöinä ja esimerkin näyttäjinä. Esimerkiksi digitalisaatio myllertää maailmaa ja mahdollistaa ensisijaisesti ihmisten välisen yhteisen tekemisen sekä vuorovaikutuksen.

Osallistajat esittivät, että tämän vuoksi digitaalisuuden on oltava läpileikkaava osa kaikkea Leader-toimintaa - ei vain erillinen rahoitettava asia. Sama pätee myös kiertotalouteen ja ympäristöasioihin.



Leader edistää monikulttuurisuutta sekä kotikansainvälisyyttä

Maahanmuuttajien merkitys voi olla erittäin suuri pienille paikkakunnille. Monelle yrittäjyys on ainoa vaihtoehto. Tulisiko siis maahanmuuttajiin liittyvää Leader-toimintaa suunnata etenkin erilaiseen yrittäjyyden edistämiseen?

Teema-Leaderit

Onko mahdollista että kaikki Leaderit voivat toimia "yleiskehittäjinä", halliten kehittämisen hyvin laaja-alaisesti? Vai voisko syntyä teemakohtaisia Leader-ryhmiä, jotka erikoistuvat tiettyihin teemoihin ja hankkivat sekä ylläpitävät teeman erityisosaamista?



AVOIMET KYSYMYKSET,

joihin tulisi ottaa kantaa

Mitä identitettiin Leader-toimijoiden tulisi korostaa: rahoittaja, alusta vai kehittäjä?

”Sosiaalista pääomaa, osaamispääomaa, tietopääomaa ja mobilisointipääomaa on tällä porukalla paljon eli resursseja on muitakin kuin raha. Miten nämä pääomat saadaan tuottamaan tulosta?”

Rahoittaja



- ”Merkittävä syy, miksi Leaderin luokse tullaan nyt” - rahoittajaroolista ei voi luopua yhdessä yössä
- Rahoittajarooli ainutlaatuinen: kansalaisdemokratia ja vaikuttaminen, kansalaislähtöisyys
- Riippuvaisuus yhdestä rahoitusmuodosta ja julkisen rahoituksen kehityssuunnasta uhka.
- Maakunta- ja kuntauudistuksen vaikutus kysymysmerkki
- Uusien rahoituskeinojen kokeileminen, strategisempi rooli maakuntatasolla mahdollisuuksia

Alusta



- Leaderista paikallisen osaamisen ja voimavarojen markkinapaikka sekä jalostuskanava?
- Yhdistää rahoittaja-kehittäjä -roolit sekä yhteisön osallistumisen (kriittinen massa yhteisön kautta)
- Luonteva mahdollisuus Leaderin tausta ja erityispiirteet huomioiden
- Toteutus vaatii monenlaista osaamista (mm. kokeilut ja koordinointi), ansaintalogiikka epävarma ja testaamatta käytännössä
- Rooli korostuu tulevaisuuden maailmassa, jossa vähemmän jaettavaa rahaa (rahoittaja) sekä ostajia palveluille (kehittäjä), yritysmäisempää toimintaa?

Kehittäjä



- Ei-taloudelliset pääomat voivat auttaa pitämään Leader-ryhmät toiminnassa hallinnon murroksessa - paikallinen sidos erottaa Leaderit muista kehittäjistä
- Perinteiset kehittämissyhtiöt ja kehittäjätahot on ajettu ahtaalle - varoittava esimerkki, mallia ei sellaisenaan kannata kopioida
- Suhde muihin kehittäjiin: Kehittämissyhtiö, MTK, ProAgria, kunnat, oppilaitokset, korkeakoulut?
- Toimintamalli edellyttää tulevaisuutta, jossa riittää rahaa ostopalveluihin

Miten Leaderista kasvaa strateginen toimija?

Rooli kirkastettava. Kyky koota joukot ja saada aikaan toimintaa paikkaperustaisesti. Paikallinen ääni kuuluviin Leadereiden kautta. Strategia linjassa maakuntastrategian kanssa.

Maine kirkastettava. Ei vain rahoittaja ja puuhastelija. Vaikuttavuus esille.

Yhteistyötä tiivistettävä. Kriittinen massa, yhdessä osaamista riittävästi. Yhteinen viesti esiin. Maaseutuverkosto yhteistyön ja oppimisen edistäjänä.

”Maakuntaudistus on suurin hallinnon uudistus sitten 1600-luvun. Leadereiden on terävöitettävä oma viesti ja otettava aktiivinen rooli. Muutoin Leaderit hukkuvat, kun kaaos iskee päälle. Kaikilla päättäjillä on oltava selvä kuva Leadereista, kun keskustelut alkavat maakuntatasolla.”

”Politiikka-aiheen keskustelu kulmineitui yhteen kysymykseen - kuntien ja maakuntien muuttuvaan rooliin ja miten löytyy suhde muuttuvaan toimintaympäristöön?”

”Nyt olisi momentum Leadereiden olla mukana uuden suomalaisen paikallisyhteiskunnan muotoilemisessa.”

”Lähitulevaisuuden iso kysymys on se, miten Leader-toimijat pääsevät mukaan maakuntatason suunnitteluun ja päätöksentekoon, mutta silti kuntataso on Leadereille jatkossakin se kaikkein keskeisin julkinen kumppani. Kunnat kaipaavat lisäresursseja ja -tekijöitä kehittämiseen. On monia maakuntia, joissa Leaderit eivät ole päässeet mukaan edes maakunnan MYR:iin”

”Kun sote lähtee kunnista, kuntiin jää tärkeitä asioita kuten yhteisöllisyyteen ja elinvoimaisuuteen liittyviä tehtäviä. Kunnan rooli tässä korostuu. Pehmotyö. Jonka osoittaminen tilastoin tai euroin on vaikeaa. Se on Leader-kauraa. Maakuntatasolle menee hardcore palvelutuotanto. Kuntiin jäävät tehtävät ihan erilaisia.”

”Mikä on maakunta-kyläorganisaation rooli? Tuleeko sinne kehittämisosasto? Vai ostaako ne tämän työn Leadereilta? Ei kunnat halua toteuttaa hankkeita. Tuleeko Leadereista kuntien hanketoteuttajia?”

”Leadereilla on iso haaste saavuttaa riittävä kriittinen massa isompien yhteiskunnallisten muutosten aikaansaamiseksi - tämä on iso haaste siksi, että toimintaympäristön ja politiikan muutoksiin reagoinnin pitää olla nykyisin nopeaa.”



POHDITTAVAKSI

Asioita, joihin tulisi ottaa kantaa

Toiminnan johtaminen: Mitä johtamisen keinoja toiminta vaatii tulevaisuudessa? Millaista on hallitustyöskentely ja missä Leader hallituksen jäsenet vaikuttavat?



Roolin ja aseman kirkastaminen

- Rahoittaja, alusta vai kehittäjä?
- Onko oma viesti selvä asiakkaille, kumppaneille ja päättäjille?
- Onko oma asema ja rooli alueen kehittämisverkostoissa selkeä?
- Tekevätkö maakunnan Leader ryhmät yhteistyötä?

Harkittu yhteistyö

- Oppimista ja kehittämistä Leader-ryhmien kesken ja välillä?
- Suhde kylätoimintaan?
- Asiakkaat - yritykset, kansalaiset ja järjestöt - määritelmään Leader 2.0?

Leader yrittäjämäisenä toimintana

- Jos Leader-ryhmä ajattelisi itseään yrityksenä, miten se toimisi, tuotteistaisi ja markkinoisi?
- Mitä jää jäljelle, kun maaseutuohjelman rahoitus ja siihen liittyvä toiminta otetaan pois?



Osaamisen kehittäminen: Mitä osaamista tarvitaan lisää? Hankitaanko itselle vai tehdäänkö yhteistyötä kumppaneiden kanssa?

Leader-toiminnan brändikirjekuori

Ydinsanoman kirkastamisessa voi käyttää apuna brändikirjekuorta.

Pätevyys (positio): Mikä pätevöittää Leader toiminnan? Missä Leader on parempi kuin muut?

Hyöty: Mitä Leader tarjoaa asiakkaalle ja mitä arvoa se luo?

Tehtävä (missio): Mikä on Leaderin tehtävä?

Toiminnallinen ulottuvuus:
Miten asiakas hyötyy Leader toiminnasta?

Sosiaalinen ulottuvuus:
Millainen on Leaderin suhde asiakkaisiin ja sidosryhmiin?
Millaista on asiakkaiden arvostus? Mitä Leader symbolisoi asiakkaille?

Psykologinen ulottuvuus:
Miten Leader ajattelee itsestään? Miten Leader tukee asiakkaitaan?

Leaderin ydinsanoma?

Eettinen ulottuvuus: Minkä puolesta Leader taistelee?
Mitä menetettäisiin, jos Leaderiä ei olisi olemassa?

Tyyli/tapa: Mikä on Leaderin tyyli ja tapa toimia?

Arvot: Mihin periaatteisiin toiminta nojaa?

Visio: Mitä muutosta ajetaan takaa?