

**SAVONIA**

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

# LIIKETOIMINTASUUNNITELMA HYVINVOINTIALAN YRITYKSELLE

TEKIJÄ Sirpa Halonen, TYKO19SY, 26.11.2021

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Tutkinto-ohjelma Hyvinvointikoordinaattorin tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Sirpa Halonen	
Työn nimi Liiketoimintasuunnitelma hyvinvointialan yritykselle	
Päiväys	26.11.2021
Sivumäärä	21
Yhteistyökumppani Business Center Pohjois-Savo	
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Tämä blogimuotoinen opinnäytetyö kuvaa kirjoittajan hyvinvointialan yrityksen perustamisprosessia, jossa yritysideoista kehitettiin liikeideoita. Opinnäytetyön tavoitteena oli yrityksen liiketoimintasuunnitelman tuottaminen sekä kokeilla uudenlaista tapaa toteuttaa opinnäytetyötä ammatillisen blogin muodossa ja sitä kautta saada näkyvyyttä tulevalle yritykselle.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jonka kehittämistote oli prosessilähtöisyys. Kehittämistyön teoreettinen viitekehys jakautui kahteen osaan. Yrityksen perustamisprosessia ja liikeidean kehittämistä kuvataan David Kolben kokemuksellisen oppimisen mallilla ja yrityksen palveluprosessin ekosysteemiä Niklas Luhmannin systeemiteoriaa käyttäen. Teorian tukena käytettiin myös liiketoiminnan analyysimalleja.</p> <p>Liiketoimintasuunnitelman laatiminen opinnäytetyönä on ollut viimeisten vuosien aikana kulkemieni polkujen kohtauspaikka ja samalla tienristeys. Vuosien varrella kuljetut polut ovat pyrkinet rakentamaan siltaa hyvinvoinnin, kestävä kehityksen ja yrittäjyyden välille. Yrityksen perustamisidea syntyi vahvasta visiosta, yrittäjyyshenkisyydestä ja pyrkimyksestä oman ammatillisen osaamisen hyödyntämisestä uudella tavalla. Yrittäjällä tulee olla myös innovatiivisen liikeidean lisäksi yrittäjyyttä tukeva verkosto. Tässä kehittämistyössä verkosto koostui yrityskumppanista ja Business Center Pohjois-Savo innovaatioasiantuntijoista. Business Centerin asiantuntijoiden säännöllinen ohjaus ja tuki on ollut koko prosessin ajan mittaamattoman arvokasta.</p> <p>Kehittämistyön lopputuloksena syntyi yrityksen liiketoimintasuunnitelma, joka on vaatinut pitkän ja huolellisen valmistelutyön. Prosessi yritysideoista liikeidean kehittämiseen ja yhteistyö eri tahojen kanssa on kasvattanut omaa ammatillista osaamista aivan uudella tavalla ja samalla yrittäjyysosaaminen on vahvistunut. Kehittämistyön lopputuloksena syntyneitä tuotoksia voidaan hyödyntää suoraan yritysprosessin eri vaiheissa ja tulevaisuuden jatkokehittelyssä. Kehittämistyön lopputuloksena syntynyt liiketoimintasuunnitelma on salassa pidettävä asiakirja, muuten koko opinnäytetyö julkaistaan ammatillisella blogialustalla <a href="https://hyvinvointikoordinaattorihalonen.blogspot.com/">https://hyvinvointikoordinaattorihalonen.blogspot.com/</a>.</p>	
<p><b>Avainsanat</b></p> <p>yritysidea, liikeidea, liiketoimintasuunnitelma, kokemuksellinen oppiminen, systeemijähtelu, kestävä hyvinvointi, kestävä työelämä</p>	

Field of Study Social Services, Health and Sports	
Degree Programme Master's Degree Programme of Health and Welfare Coordinator	
Author Sirpa Halonen	
Title of Thesis A Business plan for a welfare company	
Date 26.11.2021	Pages 21
Partners Business Center Northern-Savo	
<p>Abstract</p> <p>This blog-format thesis describes the process of founding a welfare company, during which the business idea is developed into a business plan. The thesis project had two goals: producing a company business plan and implementing the thesis in a new way in the format of a professional blog, which also serves as a marketing tool for a future company.</p> <p>The thesis was implemented as a research development work and the development approach is process oriented. The theoretical framework of this development work was divided into two parts. The process of founding a company and the development of a business idea were described using David Kolbe's experiential learning model and the ecosystem of the company's service process using Niklas Luhmann's systems theory. Furthermore, business analysis models were also used to support the theory. Various business analysis models are included in the business plan.</p> <p>The preparation of a business plan has been the meeting point of the paths I have travelled in recent years and at the same time a crossroads. Over the years, the paths I have taken seem to build a bridge between welfare, sustainable development, and entrepreneurship. Importantly, the idea of starting a company of my own was born out of a strong vision, an entrepreneurial spirit, and an effort to utilize my own professional skills in a new way. In addition to an innovative business idea, the entrepreneur must also have a network that supports entrepreneurship. My own network towards entrepreneurship consists of a collaboration between my business partner and the Business Center Northern-Savo. The guidance and support of the Business Center's innovation experts has been invaluable. In conclusion, the business idea and company services provided by the future company aim to promote well-being and health in a sustainable and ethical manner. In this blog-format thesis, the promotion of well-being and health was addressed through the concepts of sustainable well-being and sustainable working life.</p> <p>The company's business plan, which is the result of the development work, required long and careful preparation. This long process has enabled professional growth in a completely new way and simultaneously entrepreneurial skills have strengthened. Moreover, the development work products can be used directly in the various stages of the business process and in the further development. The business plan resulting from the development work is a confidential document, otherwise the entire thesis will be published on a professional blog platform <a href="https://hyvinvointikoordinaattorihalonen.blogspot.com/">https://hyvinvointikoordinaattorihalonen.blogspot.com/</a>.</p>	
<p>Keywords</p> <p>business idea, business plan, experiential learning, systems thinking, sustainable well-being, sustainable working life</p>	

1	OPINNÄYTETYÖN KUVAUS .....	5
2	JOHDANTO .....	6
3	TAUSTA, TAVOITE, TOTEUTUS.....	7
4	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN VAIHEET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	8
5	AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET JA KIRJALLISUUS .....	9
6	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA.....	10
7	LIIKEIDEAN KEHITTYMINEN .....	11
8	YRITYKSEN PALVELUKOKONAISUUDEN EKOSYSTEEMI.....	12
9	PESTE-TOIMINTAYMPÄRISTÖANALYYSI.....	13
10	ASIAKASANALYYSI .....	14
11	ASIAKASANALYYSIN HYVINVOINNIN LIIKENNEVALOT.....	15
12	KESTÄVÄN HYVINVOINNIN JA TERVEYDEN EDISTÄMINEN TYÖELÄMÄSSÄ.....	16
13	POHDINTA.....	17
14	KEHITTÄMISTYÖN EETTISYYS.....	18
	LÄHTEET .....	19

## 1 OPINNÄYTETYÖN KUVAUS

Tämä blogimuotoinen opinnäytetyö kuvaa kirjoittajan hyvinvointialan yrityksen perustamisprosessia, jonka lopputuloksena laadittiin yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Tulevan yrityksen tarjoamalla palveluilla pyritään vastaamaan työelämän muutostarpeisiin eri organisaatioiden henkilöstön hyvinvointia ja terveyttä tukemalla. Yrityksen arvoissa ja visiossa korostuu kestävä hyvinvointi ja kestävä työelämän tavoitteet.

Yrityksen perustamisprosessiin kuuluu usein tiivis yhteistyö eri yhteistyötahojen kanssa. Tässä kehittämistyössä ja yrityksen perustamisprosessissa oli mukana kirjoittajan lisäksi yksi yrityskumppani. Liikeidean kehittymisessä ja palvelumuotoilussa tehtiin vahvaa yhteistyötä Business Center Pohjois-Savo innovaatioasiantuntijoiden kanssa.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jonka lopputuloksena syntyi yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Kehittämisote oli prosessilähtöinen, jossa kerättiin ja opiskeltiin tietoa yrityksen toimialasta, asiakaskunnasta ja hahmoteltiin yrityksen eri toimintamalleja. Kehittämistyön lopuksi laadittiin yrityksen liiketoimintasuunnitelma, josta käy ilmi mitä tehdään, miksi tehdään ja miten tehdään (Kainlauri 2007, 38.) Liikeidean kehittymistä ja yrityksen palvelukokonaisuuden rakentumista peilattiin kirjallisuuteen ja tutkittuun tietoon, jotka ohjasivat yrityksen kehityskulkua ja prosessin etenemistä.

Blogimuotoisella opinnäytetyöllä oli kaksi tavoitetta:

1. Tuottaa yritykselle liiketoimintasuunnitelma.
2. Kokeilla uudenlaista tapaa toteuttaa opinnäytetyö ammatillisen blogin muodossa.

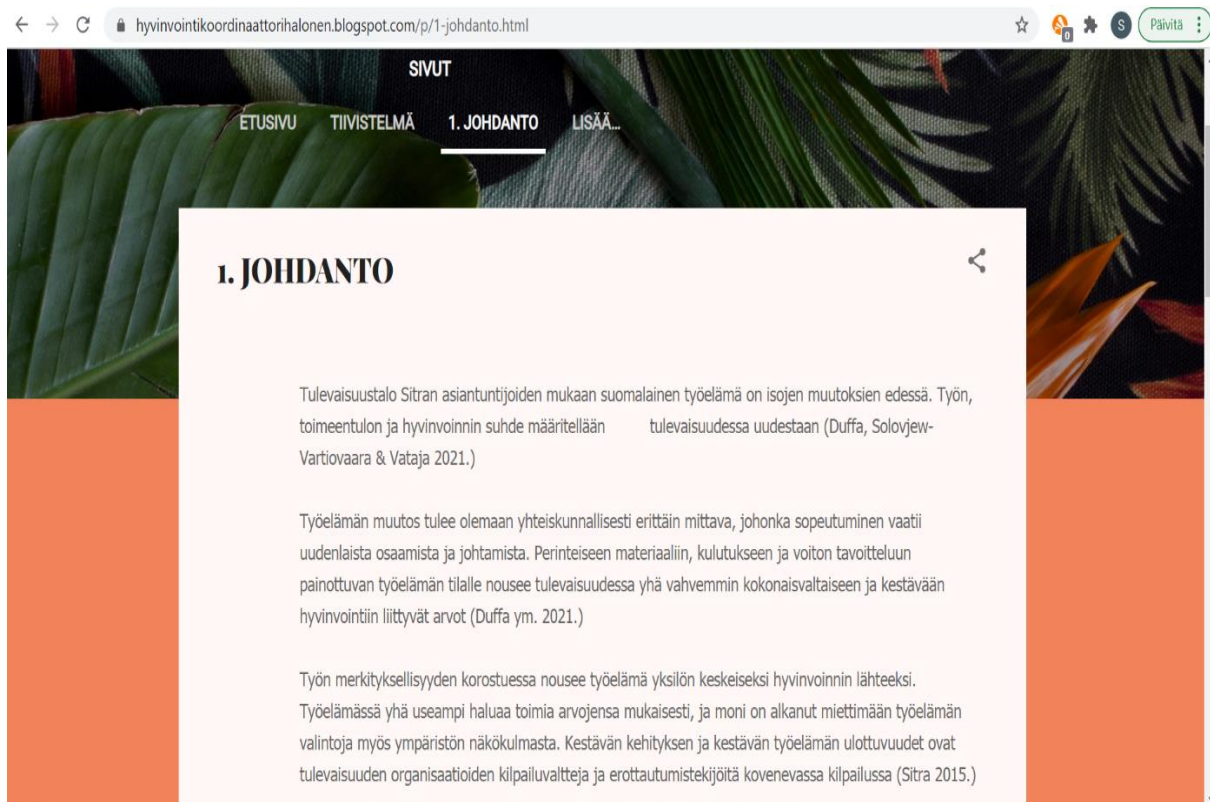
Tutkimukselliseen kehittämistyöhön sisältyi viisi eri vaihetta, jotka toimivat ns. tutkimuskysymyksinä. Tämän kehittämistyön vaiheet olivat seuraavat: kehittämistyön perustelu-, organisointi-, toteutus-, arviointi- ja tulosten levittäminen.

Kehittämistyölle oli määritelty kaksi teoreettista viitekehystä:

1. David Kolben kokemuksellisen oppimisen malli (1984), jota hyödynnettiin yrityksen liikeidean kehittämisen kuvaamiseen.
2. Niklas Luhmannin systeemiteoria (2004), jota käytettiin yrityksen palvelukonseptin rakentumisen kuvaamiseen.

Opinnäytetyössä on sekä julkinen että salainen osa. Julkisen osan muodostavat tietoperusta sekä kehittämistyön menetelmien ja prosessin kuvaus. Salaiseksi jäävän osan muodostaa varsinainen liiketoimintasuunnitelma, koska se sisältää yritystoimintaan kuuluvia liikesalaisuuksia. Tämä Savonia-ammattikorkeakoululle palautettu loppuraportti toimii ammatillisena blogina toteutetun opinnäytetyön koosteena. Blogi saatavissa: <https://hyvinvointikoordinaattorihalonen.blogspot.com/>

## 2 JOHDANTO

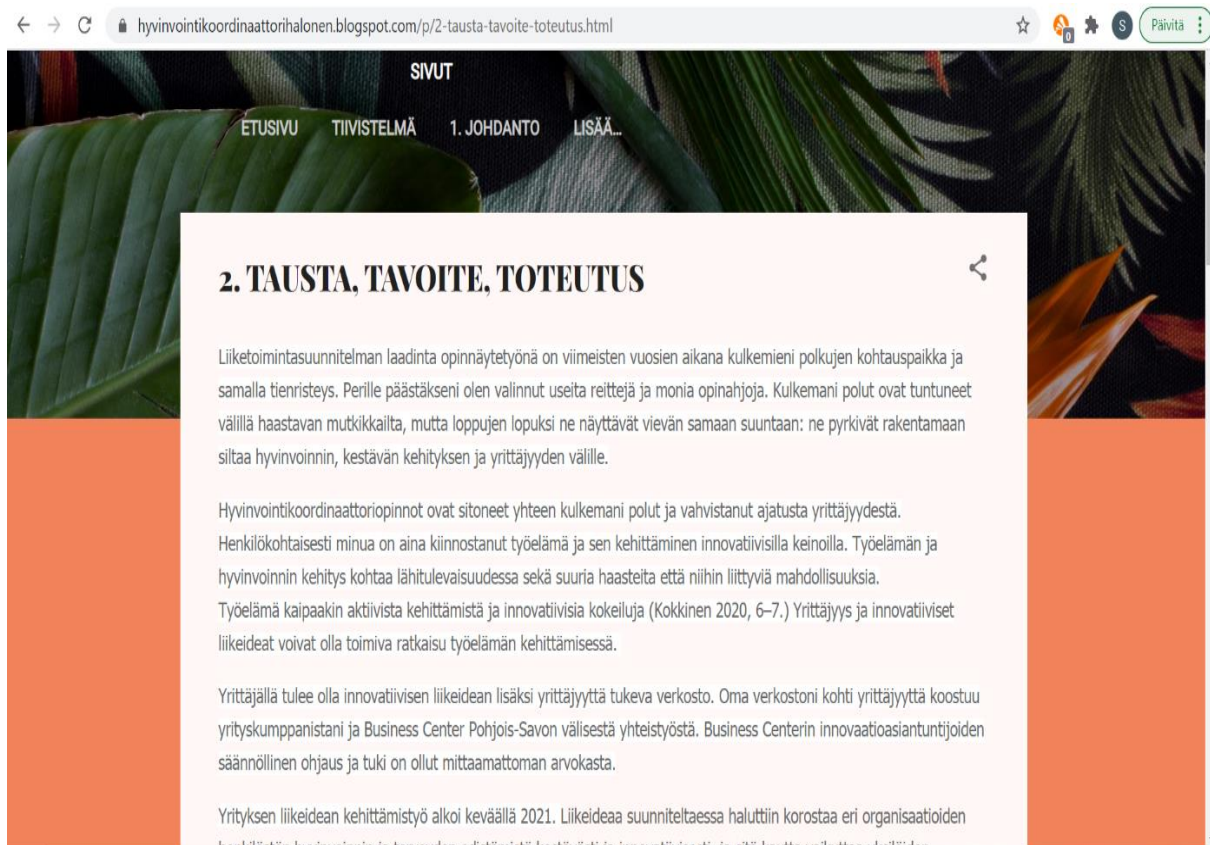


KUVA 1. Johdanto (Halonen 2021).

Opinnäytetyön johdanto julkaistiin ammatillisessa blogissa 22.11.2021.

Saatavissa: <https://hyvinvointikoordinaattorihalonen.blogspot.com/p/1-johdanto.html>

## 3 TAUSTA, TAVOITE, TOTEUTUS

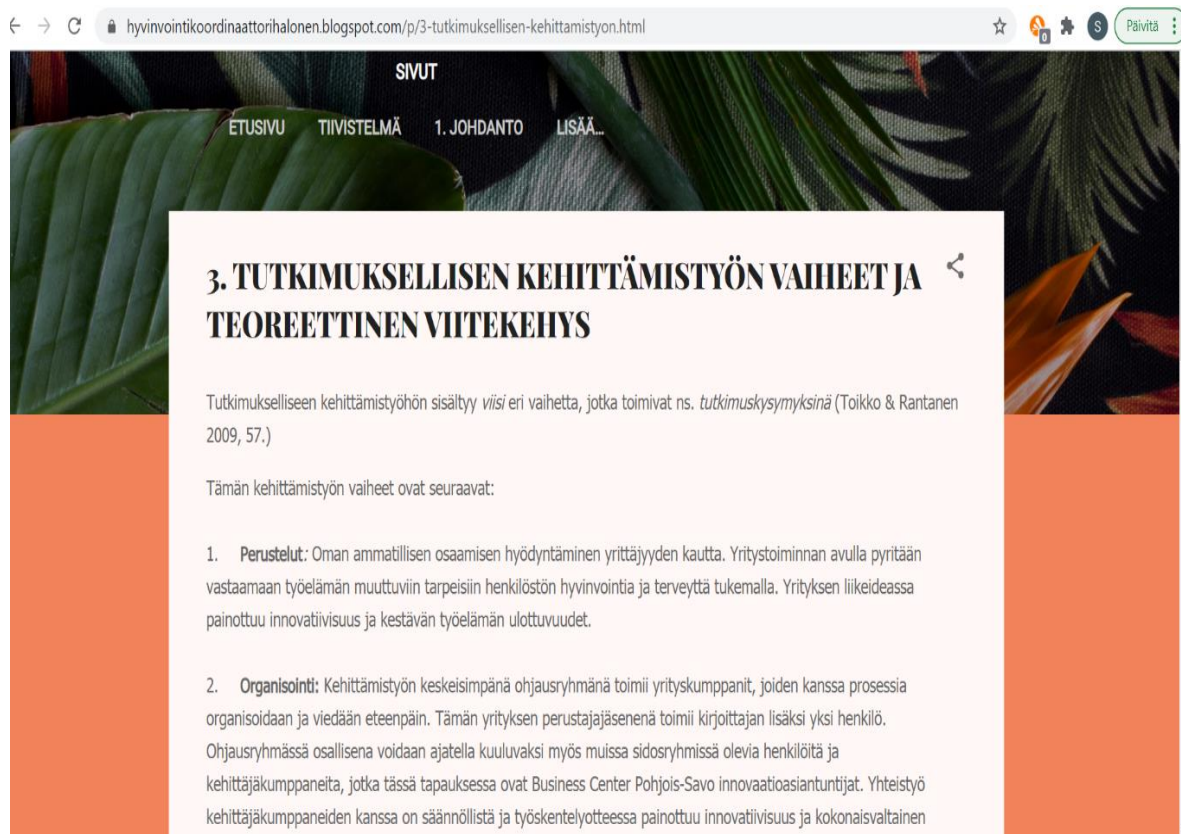


KUVA 2. Tausta, tavoite, toteutus (Halonen 2021).

Opinnäytetyön tausta, tavoite ja toteutus julkaistiin ammatillisessa blogissa 22.11.2021.

Saatavissa: <https://hyvinvointikoordinaattorihalonen.blogspot.com/p/2-tausta-tavoite-toteutus.html>

## 4 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN VAIHEET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS



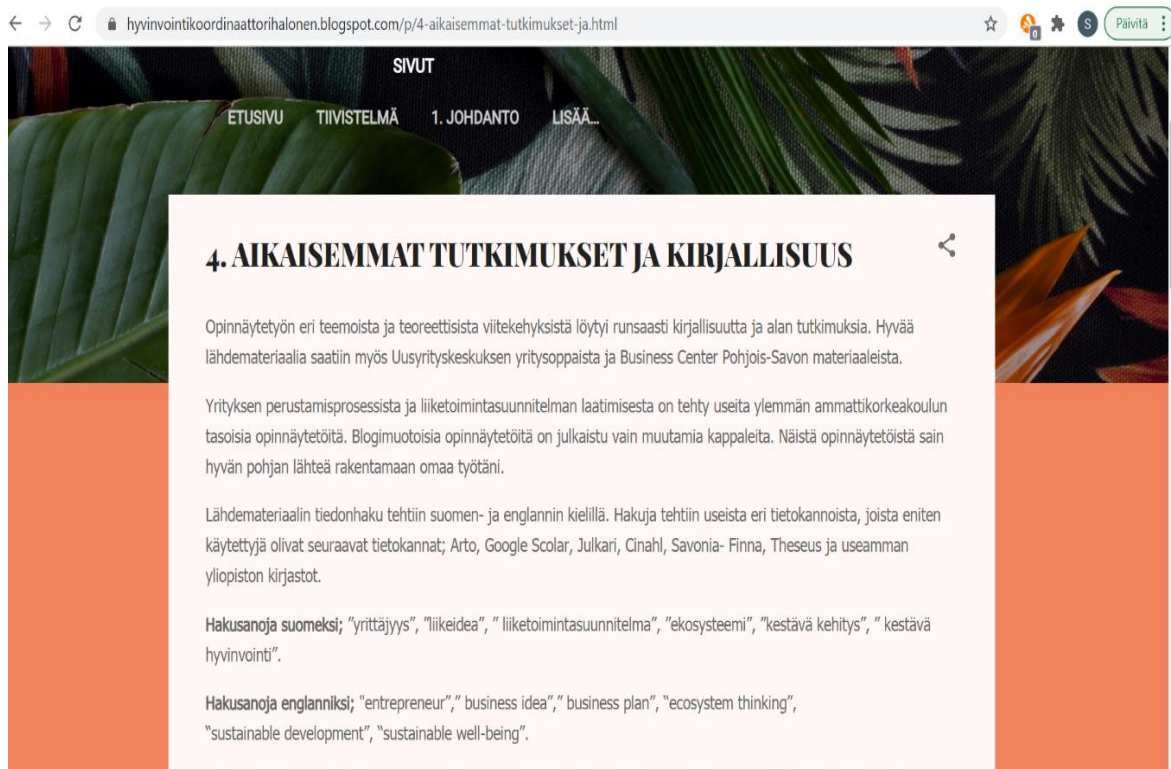
KUVA 3. Tutkimuksellisen kehittämistyön vaiheet ja teoreettinen viitekehys (Halonen 2021).

Opinnäytetyön tutkimuksellisen kehittämistyön vaiheet ja teoreettinen viitekehys julkaistiin ammatillisessa blogissa 22.11.2021.

Saatavissa: <https://hyvinvointikoordinaattorihalonen.blogspot.com/p/3-tutkimuksellisen-kehittamistyon.html>



## 5 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET JA KIRJALLISUUS

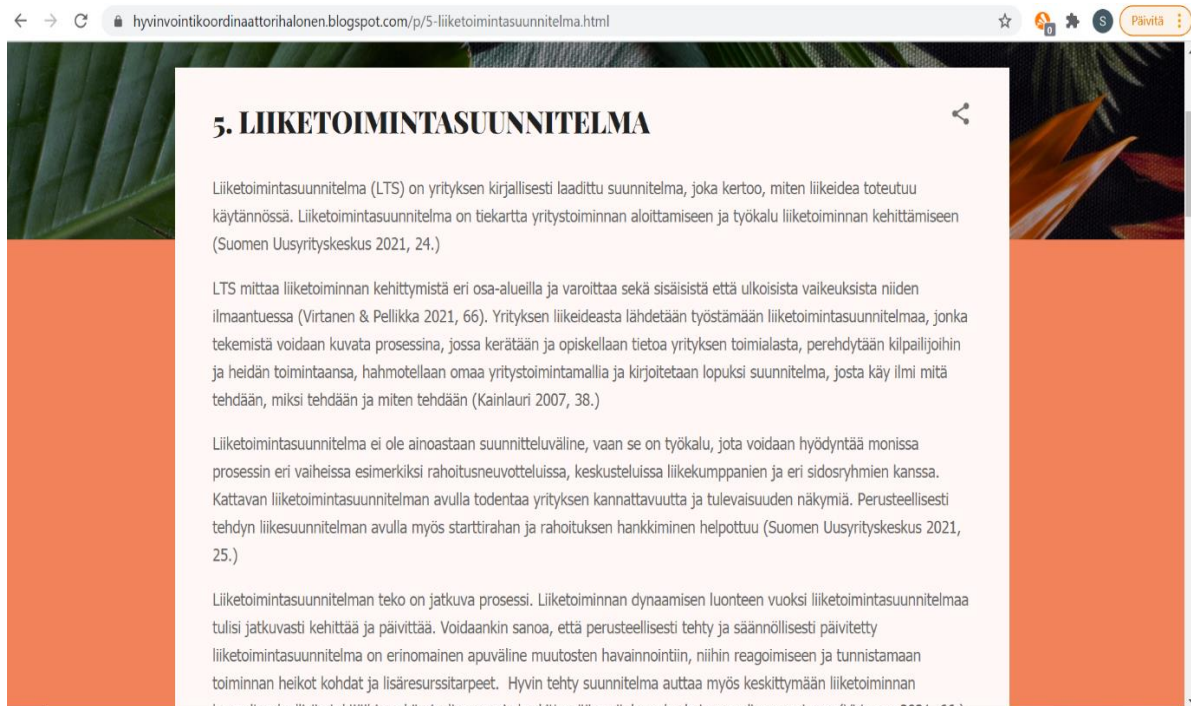


KUVA 4. Aikaisemmat tutkimukset ja kirjallisuus (Halonen 2021).

Opinnäytetyön aikaisemmat tutkimukset ja kirjallisuus julkaistiin ammatillisessa blogissa 22.11.2021.

Saatavissa: <https://hyvinvointikoordinaattorihalonen.blogspot.com/p/4-aikaisemmat-tutkimukset-ja.html>

## 6 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

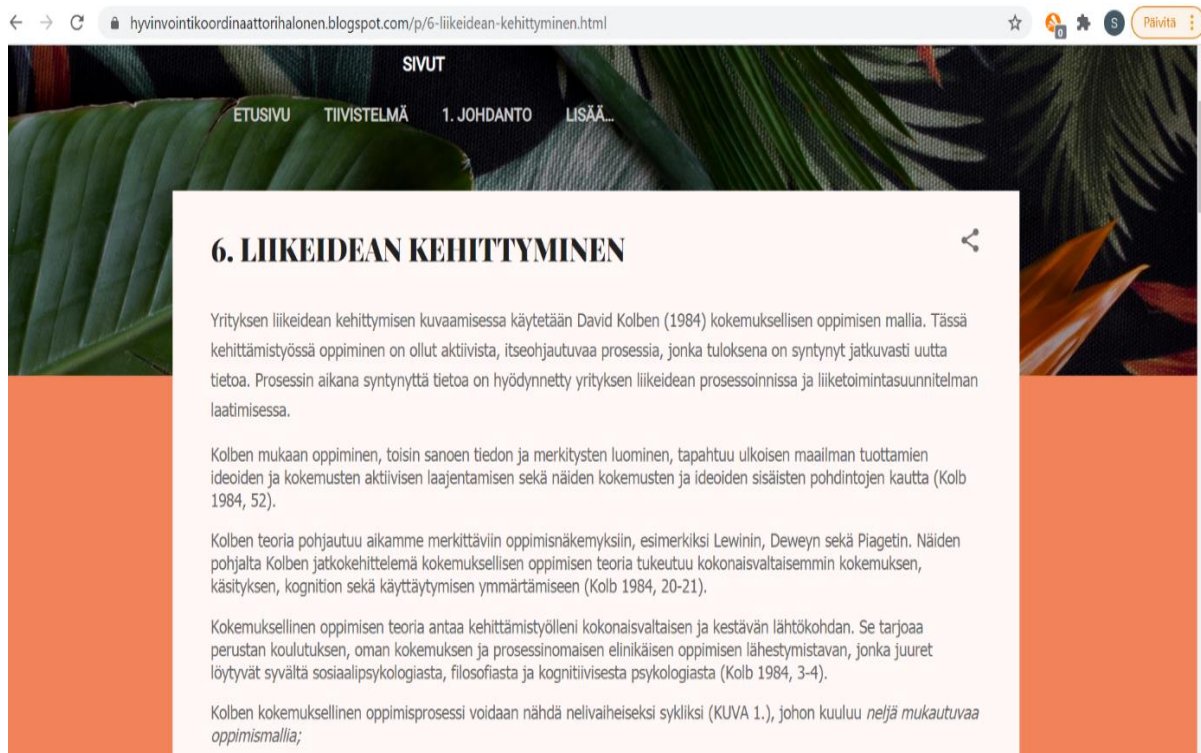


KUVA 5. Liiketoimintasuunnitelma (Halonen 2021).

Opinnäytetyön liiketoimintasuunnitelma julkaistiin ammatillisessa blogissa 22.11.2021.

Saatavissa: <https://hyvinvointikoordinaattorihalonen.blogspot.com/p/5-liiketoimintasuunnitelma.html>

## 7 LIIKEIDEAN KEHITTYMINEN

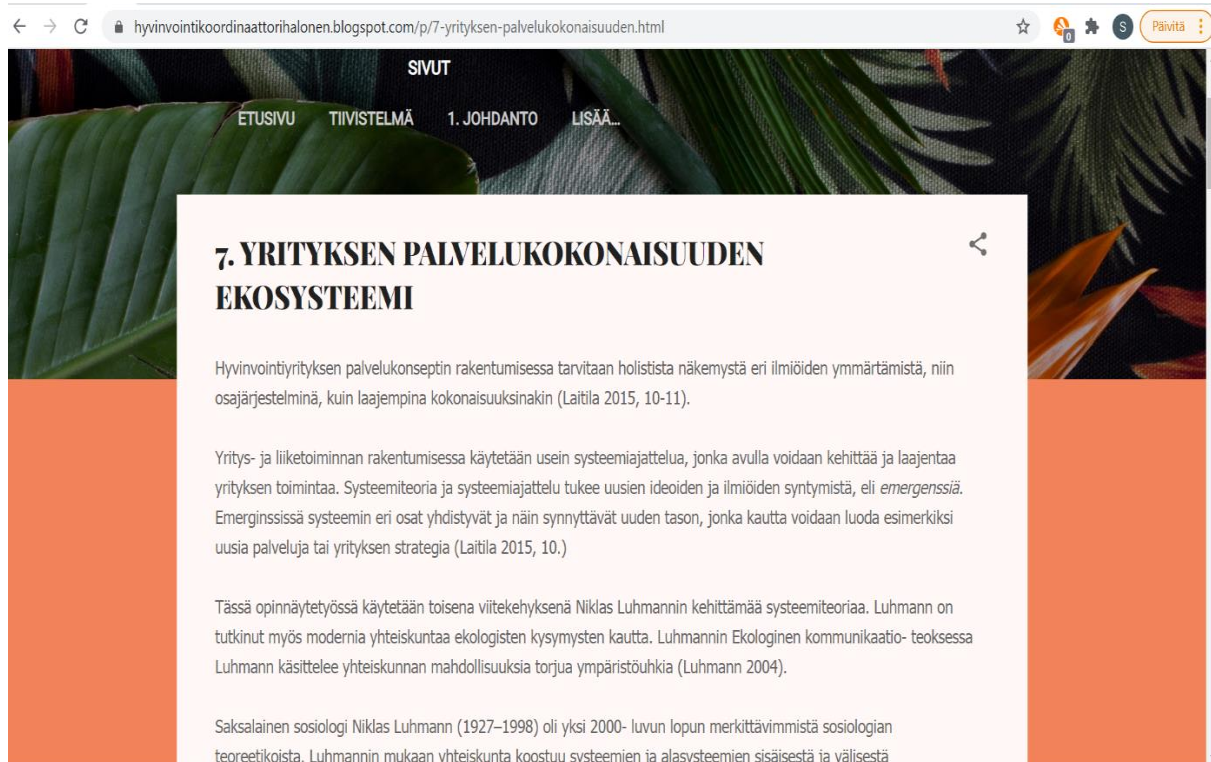


KUVA 6. Liikeidean kehittyminen (Halonen 2021).

Opinnäytetyön liikeidean kehittyminen julkaistiin ammatillisessa blogissa 23.11.2021.

Saatavissa: <https://hyvinvointikoordinaattorihalonen.blogspot.com/p/6-liikeidean-kehittyminen.html>

## 8 YRITYKSEN PALVELUKOKONAISUUDEN EKOSYSTEEMI

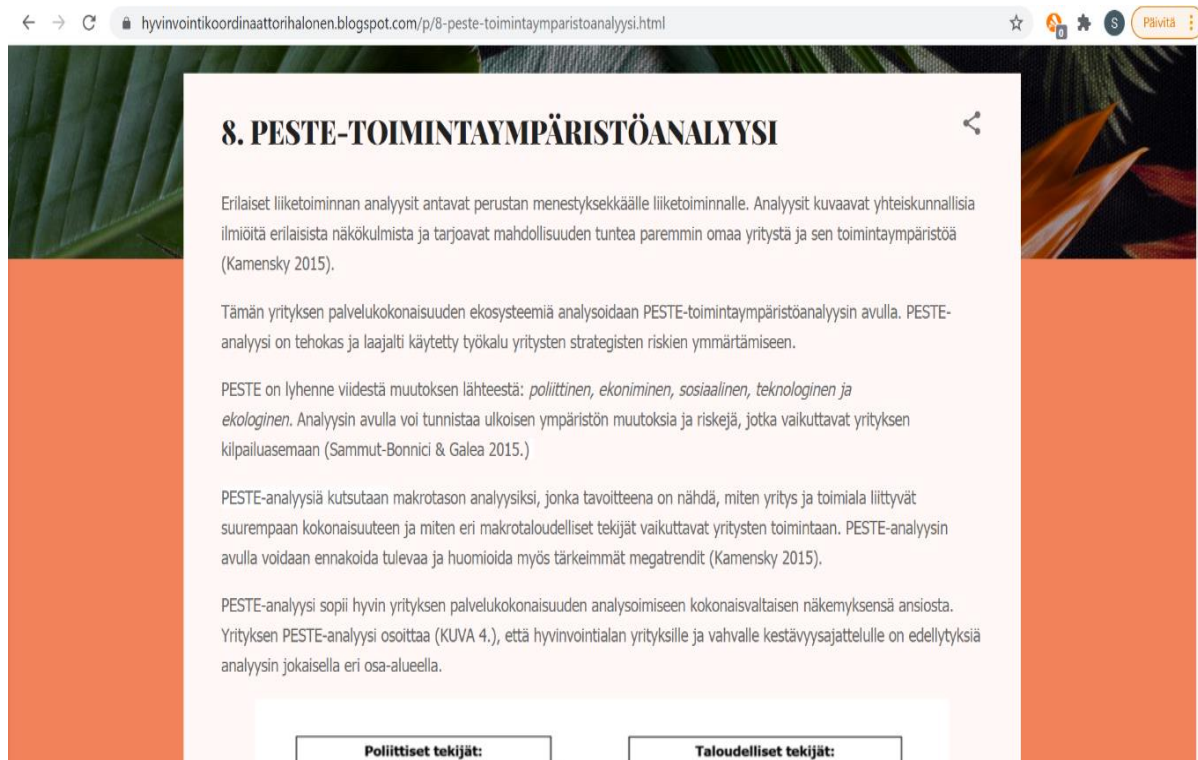


KUVA 7. Yrityksen palvelukokonaisuuden ekosysteemi (Halonen 2021).

Opinnäytetyön palvelukokonaisuuden ekosysteemi julkaistiin ammatillisessa blogissa 24.11.2021.

Saatavissa: <https://hyvinvointikoordinaattorihalonen.blogspot.com/p/7-yrityksen-palvelukokonaisuuden.html>

## 9 PESTE-TOIMINTAYMPÄRISTÖANALYYSI

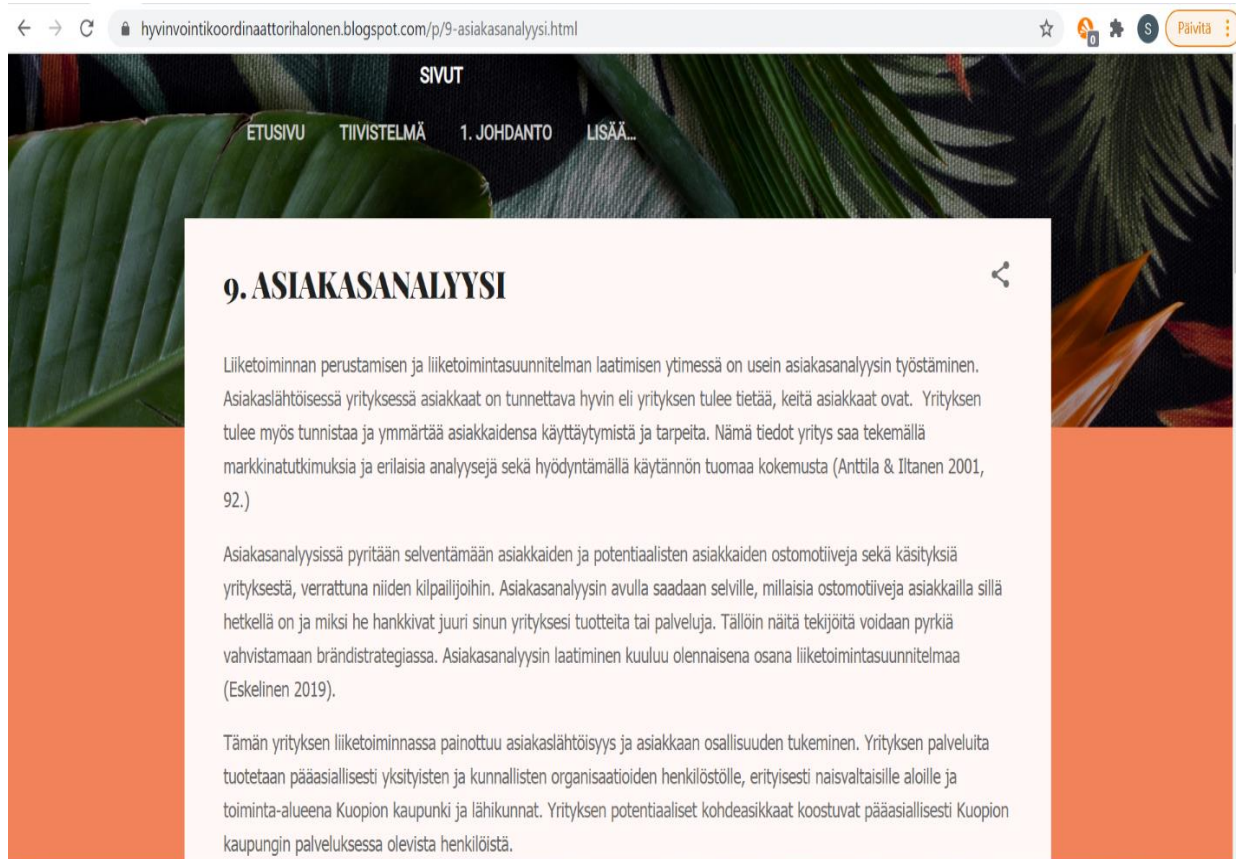


KUVA 8. PESTE-toimintaympäristöanalyysi (Halonen 2021).

Opinnäytetyön PESTE-toimintaympäristöanalyysi julkaistiin ammatillisessa blogissa 24.11.2021.

Saatavissa: <https://hyvinvointikoordinaattorihalonen.blogspot.com/p/8-pesto-toimintaymparistoanalyysi.html>

## 10 ASIAKASANALYYSI

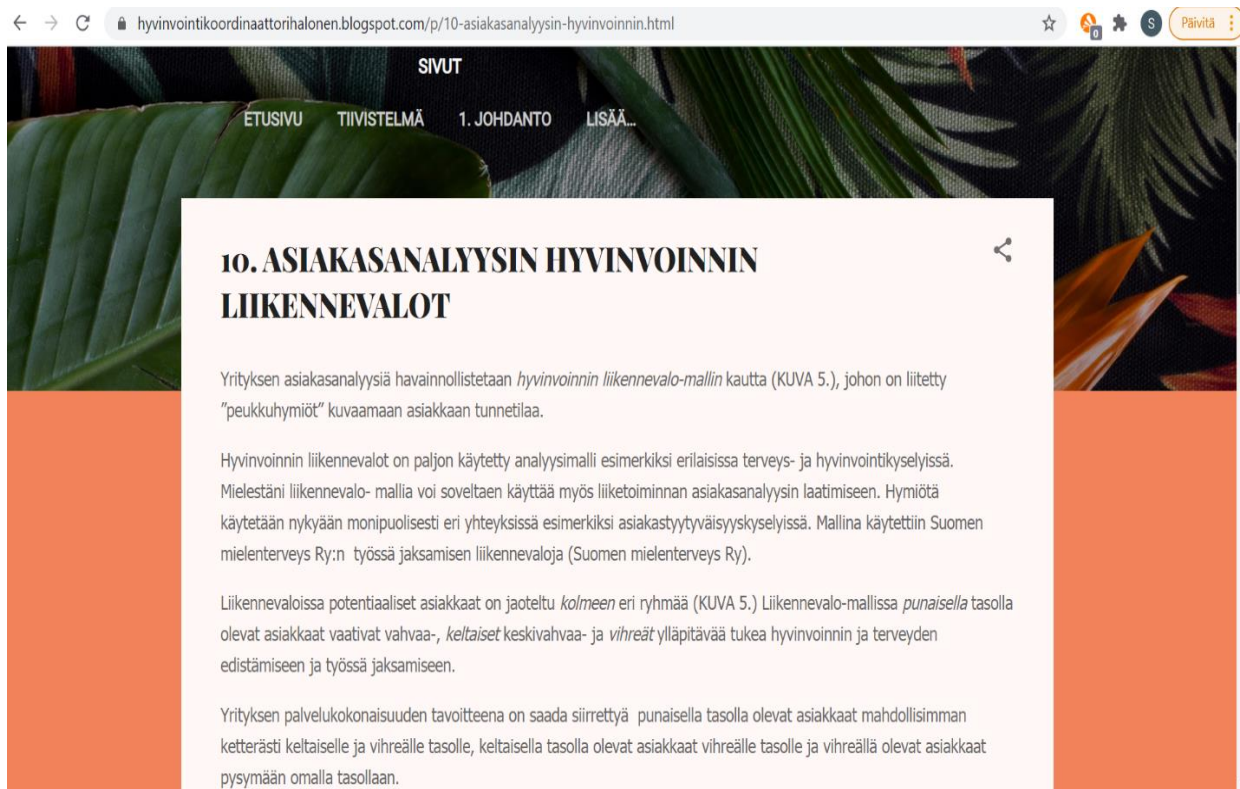


KUVA 9. Asiakasanalyysi (Halonen 2021).

Opinnäytetyön asiakasanalyysi julkaistiin ammatillisessa blogissa 24.11.2021.

Saatavissa: <https://hyinvointikoordinaattorihalonen.blogspot.com/p/9-asiakasanalyysi.html>

## 11 ASIAKASANALYYSIN HYVINVOINNIN LIIKENNEVALOT

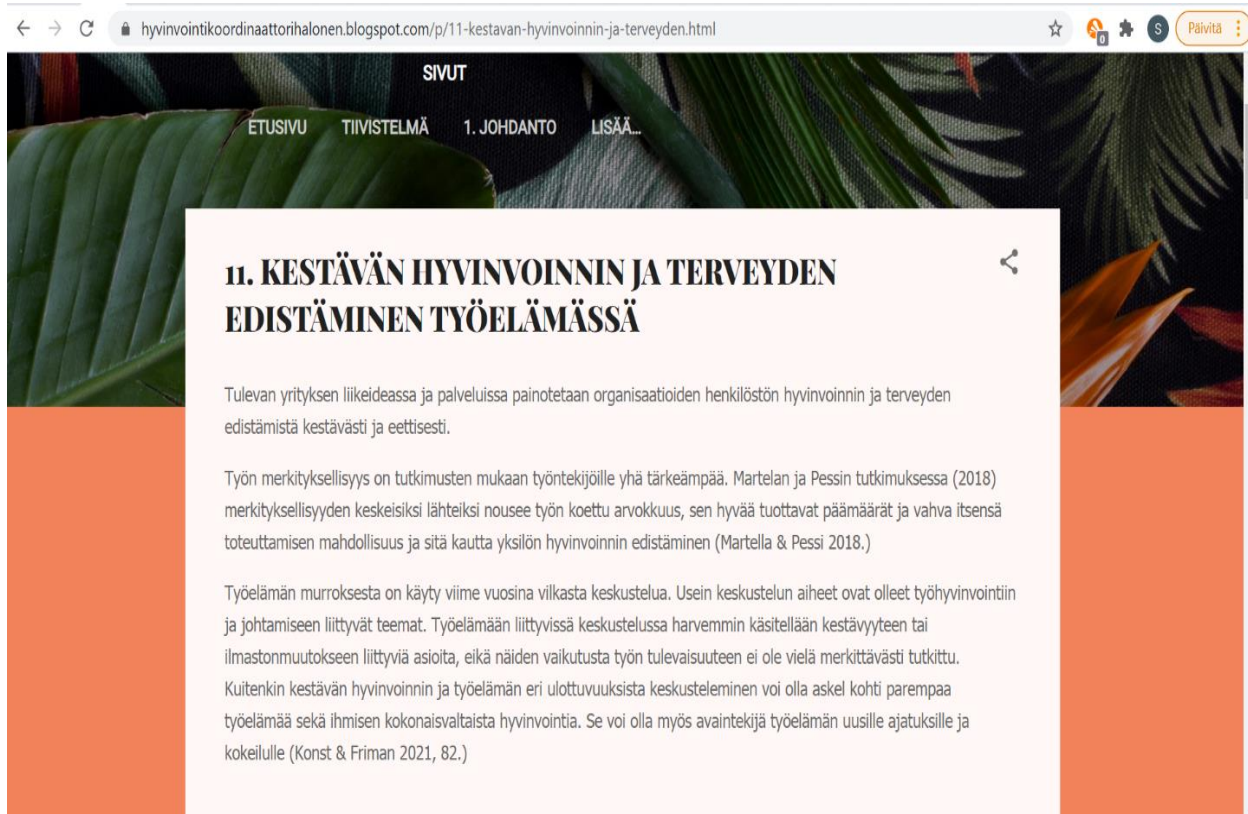


KUVA 10. Asiakasanalyysin hyvinvoinnin liikennevalot (Halonen 2021).

Opinnäytetyön asiakasanalyysin hyvinvoinnin liikennevalot julkaistiin 25.11.2021.

Saatavissa: <https://hyvinvointikoordinaattorihalonen.blogspot.com/p/10-asiakasanalyysin-hyvinvoinnin.html>

## 12 KESTÄVÄN HYVINVOINNIN JA TERVEYDEN EDISTÄMINEN TYÖELÄMÄSSÄ



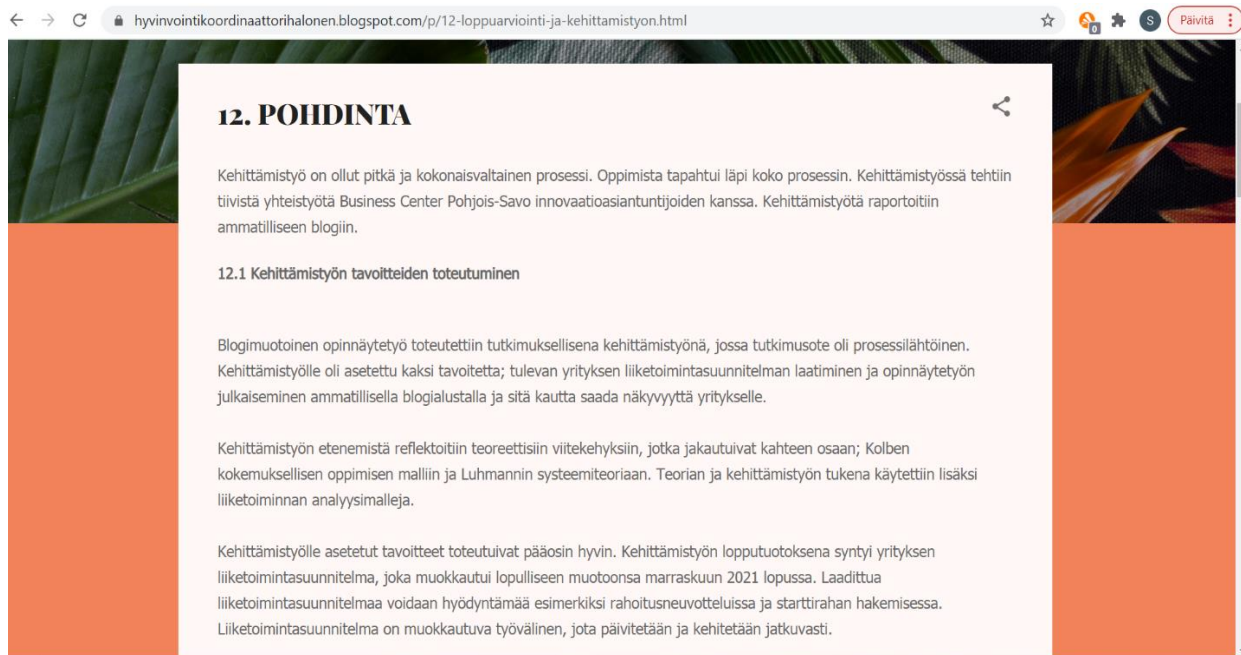
KUVA 11. Kestävän hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen työelämässä (Halonen 2021).

Opinnäytetyön kestävän hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen työelämässä julkaistiin 25.11.2021.

Saatavissa: <https://hyvinvointikoordinaattorihalonen.blogspot.com/p/11-kestavan-hyvinvoinnin-ja-terveyden.html>



## 13 POHDINTA



KUVA 12. Pohdinta (Halonen 2021).

Opinnäytetyön pohdinta julkaistiin 25.11.2021.

Saatavissa: <https://hyvinvointikoordinaattorihalonon.blogspot.com/p/12-loppuarviointi-ja-kehittamisty.html>

## 14 KEHITTÄMISTYÖN EETTISYYS



KUVA 13. Kehittämistyön eettisyys (Halonen 2021).

Opinnäytetyön kehittämistyön eettisyys julkaistiin 25.11.2021.

Saatavissa: <https://hyvinvointikoordinaattorihalonen.blogspot.com/p/13-kehittamistyon-eettisyys.html>

## LÄHTEET

- Albert, Mathias 2016. Luhmann and Systems Theory. Oxford research encyclopedias. Pdf-tiedosto. Päivitetty 23.12.2019. <https://oxfordre.com/politics/view/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore-9780190228637-e-7>. Viitattu 6.11.2021.
- Anttila, Mai & Iltanen, Kaarina 2001. Markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Aro, Päivi & Koivisto Kaisa 2019. Rehellisyys tutkimustyössä. Oamkin blogi/ EPooli asiantuntijablogi. 5.2.2019. <http://blogi.oamk.fi/2019/02/05/rehellisyys-tutkimustyossa/>. Viitattu 24.11.2021.
- Cook, Justin, Hellström, Eeva, Hämäläinen, Timo & Lahti, Vesa-Matti 2014. Visio Suomelle Kohti kestävää hyvinvointia. Sirtan työpäpöri. Pdf-tiedosto. Julkaistu 10/2014. [https://media.sitra.fi/2017/02/23213056/Visio\\_Suomelle.pdf](https://media.sitra.fi/2017/02/23213056/Visio_Suomelle.pdf). Viitattu 21.11.2021.
- Duffa, Mikko, Solovjew-Vartiovaara, Anna & Vataja, Katri 2021. Työn tulevaisuudet megatrendien valossa. Verkkoartikkeli. Julkaistu 02.09.2021. <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/>. Viitattu 12.09.2021.
- Eläketurvakeskus 2020. Tilasto Suomen eläkkeensaajista 2020. Verkkojulkaisu. Julkaistu 31.09.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021090345139>. Viitattu 10.11.2021.
- Eskelinen, Jesse 2019. Analyysit brändistrategian tukena. Verkkojulkaisu. <https://essee-pankki.proakatemia.fi/analyysit-brandistrategian-tukena/>. Viitattu 06.11.2021.
- Folke, Carl, Biggs, Reinette, Norström, Albert V, Reyers, Belinda & Rockström, Johan 2016. Social-ecological resilience and biosphere-based sustainability science. Ecology and society 21/ (3). <https://www.ecologyandsociety.org/vol21/iss3/art41/>. Viitattu 10.11.2021.
- Health at a Glance 2018. State of health in the EU Cycle. Paris: OECD Publishing. Verkkojulkaisu. [https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/health-at-a-glance-europe-2018\\_health\\_glance\\_eur-2018-en#page4](https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/health-at-a-glance-europe-2018_health_glance_eur-2018-en#page4). Viitattu 5.5.2021.
- Hirvilammi, Tuuli 2013. Kestävän hyvinvoinnin jäljillä- Ekologisten kysymysten integroiminen hyvinvointitutkimukseen. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia. Tampere: Juvenes Print.
- Holopainen, Tuulikki 2016. Yrityksen perustamisopas 2016 – Käytännön perustamistoimet. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Hämäläinen, Timo 2017. Kohti kestävää hyvinvointia- Uuden sosioekonomisen yhteiskuntamallin rakennuspuita. Sitran työraportti. Pdf-tiedosto. Julkaistu 10/2013. [https://media.sitra.fi/2017/02/23225247/Kohti\\_kestavaa\\_hyvinvointia.pdf](https://media.sitra.fi/2017/02/23225247/Kohti_kestavaa_hyvinvointia.pdf). Viitattu 22.10.2021.
- Kainlauri, Anne 2007. Ideasta hyvinvointialan yrittäjäksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kamensky, Mika 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 09.11.2021.
- Kasvio, Antti & Rääkkönen, Timo 2010. Kohti kestävää työelämää. Työterveyslaitoksen tutkimushanke. Verkkojulkaisu. <http://urn.fi/URN:ISBN:%20978-952-261-020-1>. Viitattu 21.11.2021.
- Kokkine, Lauri 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla- skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. Pdf-tiedosto. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 2.5.2021.
- Kolb, David 1984. Experiential learning. Experience as The Source of Learning and Development. New Jersey: Prentice Hall PTR.

Konst, Taru & Friman, Mervi. Kohti parempaa työelämää ilmastonmuutoksen aikana. Työelämän tutkimus 19(1). Verkkojulkaisu. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/102882/60191>. Viitattu 21.11.2021.

Kuopion kaupunki 2020. Henkilöstökertomus. Pdf-tiedosto. <https://www.kuopio.fi/documents/7369547/8828868/Henkil%C3%B6st%C3%B6kertomus+2020.pdf/fda61e4f-1dea-45f6-a916-f07112a33853#:~:text=Kaupungin%20palveluksessa%20oli%20vuoden%202020,henkil%C3%B6st%C3%B6m%C3%A4%C3%A4r%C3%A4st%C3%A4%20oli%2080%2C3%20%25>. Viitattu 09.11.2021.

Laitila, Erkki 2015. Systemiajattelun tekniikka tehostamassa arki ajattelua. Turku: GoodReason Tmi.

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 1999/621. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621>. Viitattu 20.09.2021.

Luhmann, Niklas 2004. Ekologinen kommunikaatio. Helsinki: Gaudeamus.

Martella, Frank & Pessi, Anne 2018. Significant Work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in Psychology* 9/ (363). Pdf-tiedosto. Julkaistu 03/2018. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2018.00363/full>. Viitattu 16.10.2021.

Nissinen, Heli 2017. Unohtakaa yksin yrittäminen, uusi kasvu syntyy ekosysteemeissä. Julkaistu 16.03.2017. <https://www.sitra.fi/artikkelit/unohtakaa-yksin-yrittaminen-uusi-kasvu-syntyy-ekosysteemeissa/>. Viitattu 06.11.2021.

Puhakka, Aatu 2017. Investoimalla hyvinvointia- hyvinvointitaloutta rakentamassa. Suomen sosiaali- ja terveys Ry. Helsinki. Pdf-tiedosto. Julkaistu 03/2017. <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/11/investoimalla-hyvinvointia-hyvinvointitaloutta-rakentamassa.pdf>. Viitattu 22.10.2021.

Ronen, Tammie & Karret, Dorit 2020. Promoting Sustainable Wellbeing: Integrating Positive Psychology and Environmental Sustainability in Education. *International journal of Environmental research and public health* 17(19). Verkkojulkaisu. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7579264/>. Viitattu 21.11.2021.

Sammot-Bonnici, Tanya & Galea, David 2015. PEST-analysis. ResearchGate. Pdf-tiedosto. Julkaistu 01/2015. <https://www.researchgate.net/publication/257303449>. Viitattu 09.11.2021.

Seppälä-Järvelä, Riitta 2004. Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa - Opas käytäntöihin. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus STAKES. Pdf-tiedosto. Julkaistu 04/2004. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75862/Arviointiraportteja4\\_04.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75862/Arviointiraportteja4_04.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 6.5.2021.

Sitra 2015. Työelämä kestävä hyvinvoinnin lähteeksi. Pdf-tiedosto. Julkaistu 02/2015. [https://media.sitra.fi/2017/02/27175139/Tyoelama\\_kestavan\\_hyvinvoinnin\\_lahteeksi-2.pdf](https://media.sitra.fi/2017/02/27175139/Tyoelama_kestavan_hyvinvoinnin_lahteeksi-2.pdf). Viitattu 12.09.2021.

Stähle, Pirjo & Kuosa, Tuomo 2009. Systemien itseuudistuminen - uutta ymmärrystä kollektiivien kehittämiseen. *Aikuiskasvatus* 29(2). Pdf-tiedosto. Julkaistu 05/2009. <http://www.stahle.fi/100309.pdf>. Viitattu 04.11.2021.

Suomalaisen työn liitto 2017. Made by Finland- tutkimusraportti. PDF-tiedosto. Julkaistu 3/2017. <https://suomalaintyo.fi/wp-content/uploads/2018/01/made-by-finland-tutkimusraportti-tiivistelma.pdf>. Viitattu 10.11.2021.

Suomen Mielenterveys Ry. Työssä jaksamisen liikennevalot. Verkkojulkaisu. <https://mieli.fi/materiaalit-ja-koulutukset/materiaalit/tyossa-jaksamisen-liikennevalot/>. Viitattu 20.11.2021.

Suomen Uusyrityskeskus Ry. Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2021. Verkkojulkaisu. [https://uusyrityskeskus.fi/wp-content/uploads/2021/03/Perustamisopas\\_2021\\_uusi.pdf](https://uusyrityskeskus.fi/wp-content/uploads/2021/03/Perustamisopas_2021_uusi.pdf). Viitattu 20.11.2021.

Tammelin, Arja, Haapakorpi, Anne, Parkatti, Saija, Mauno, Satu, Ojala & Siirtola, Emmi. Sustainable work systems: Themes and Discussion Topics. Tampereen yliopiston työraportti 106/2020. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/120041/978-952-03-1497-2.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Viitattu 21.11.2021.

Tilastokeskus 2019. Väestöennuste. Verkkojulkaisu. [https://www.stat.fi/til/vaenn/2019/vaenn\\_2019\\_2019-09-30\\_tau\\_002.fi.html](https://www.stat.fi/til/vaenn/2019/vaenn_2019_2019-09-30_tau_002.fi.html). Viitattu 11.11.2021.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2021. Työolobarometri 2020- ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:18. Pdf-tiedosto. Julkaistu 03/2021. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162955/TEM\\_2021\\_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162955/TEM_2021_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 24.11.2021.

Työsuojeluhallinto 2020. Työsuojeluhallinnon vuosikertomus. Pdf-tiedosto. Julkaistu 01/2021. [https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2642702/TSH\\_vuosikertomus2020.pdf](https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2642702/TSH_vuosikertomus2020.pdf). Viitattu 10.11.2021.

Valkokari, Katri, Kirsi Hyytinen, Pirjo Kutinlahti & Mari Hjelt 2020. Yhdessä kestävää kasvua- ekosysteemiopas. Pdf-tiedosto. Julkaistu 17.02.2021. [https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/publications/2020/Yhdessa\\_kestavaa\\_kasvua\\_17022021.pdf](https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/publications/2020/Yhdessa_kestavaa_kasvua_17022021.pdf). Viitattu 06.11.2021.

Valtioneuvoston kanslia 2019. Suomen hallitusohjelma 2019. Pdf-tiedosto. Julkaistu 10.12.2019. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN\\_2019\\_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN_2019_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 12.11.2021.

Virtanen, Markku & Pellikka, Jarkko 2021. Uuden liiketoiminnan kehittäminen ja kaupallistaminen. Savonia-ammattikorkeakoulu julkaisusarja. Pdf-tiedosto. Julkaistu 6/2021. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/504330/Savonian%20julkaisusarja%206-2021.pdf?sequence=4&isAllowed=y>. Viitattu 20.11.2021.