

# Yhteiskehittämällä tukipilareita yhteiskunnalliselle yritystoiminnalle Lapissa





**Yhteiskehittämällä tukipilareita yhteiskunnalliselle  
yrittötoiminnalle Lapissa**



Kirsti Ketola & Sari Nisula

# **Yhteiskehittämällä tukipilareita yhteiskunnalliselle yritystoiminnalle Lapissa**

Toteutussuunnitelma

Sarja D. Muut julkaisut 1/2022

© Lapin ammattikorkeakoulu ja tekijät

ISBN 978-952-316-428-4 (pdf)  
ISSN 2342-253X (verkkojulkaisu)

Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja  
Sarja D. Muut julkaisut 1/2022

Rahoittajat: Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus,  
Euroopan sosiaalirahasto, Vipuvoimaa EU:lta

Kirjoittajat: Kirsti Ketola, lehtori, Lapin ammatti-  
korkeakoulu, Sari Nisula, asiantuntija, Lapin  
ammattikorkeakoulu

Kansikuva: Pixabay  
Taitto: Arto Huhta, Videcam Oy

Lapin ammattikorkeakoulu  
Jokiväylä 11 C  
96300 Rovaniemi

Puh. 020 798 6000  
[www.lapinamk.fi/julkaisut](http://www.lapinamk.fi/julkaisut)

Lapin ammattikorkeakoulu ja Lapin yliopisto  
muodostavat yhdessä Lapin korkeakoulukonsernin.



Tämä teos on lisensoitu Creative Commons  
Nimeä 4.0 Kansainvälinen -käyttöluvalla.

# Sisällys

<b>1. JOHDANTO</b>	7
<b>2. YHTEISKUNNALLINEN YRITYSTOIMINTA JA SEN EDISTÄMINEN SUOMESSA</b>	9
2.1 Mitä on yhteiskunnallinen yrittäminen?	9
2.2 Yrityshautomot yhteiskunnallisten yritysten tukena	11
2.3 Yhteiskunnallisten yritysten toimintamahdollisuudet käytännössä	12
<b>3. KOHDERYHMÄN NÄKEMYKSIÄ YRITYSHAUTOMOTOIMINTAAN LAPISSA</b>	15
3.1 Yhteiskunnallisen yrityshautomon merkitys ja tehtävät	15
3.2 Yrityshautomon toimintamalli	16
3.3 Osaamistyöpaja yrityshautomoiden toimintaan	18
<b>4. YHTEISKUNNALLINEN YRITTÄJYYS AJANKOHTAINEN KEHITTÄMISTEEMA</b>	19
4.1 Valtakunnallinen yhteiskunnallisen yrittäjyyden strategia ja osaamiskeskus	19
4.2 Lapin sosiaalisesti kestävä talouden malli	20
4.3 EU:n Social Economy Action Plan	20
4.4 SOTE-uudistus	21
<b>5. YHTEISKUNNALLINEN YRITYSHAUTOMO LAPPIIN?</b>	23
5.1 Suuret hautomoon liittyvät kysymykset alueella	23
5.2 Tulisiko hautomolla olla seinät?	27
5.3 Vertailukohtia organisaatioista	30
5.4 Kuinka monitoimijataho voisi organisoitua?	31
5.5 Hautomon kuoriutuminen	32
<b>6. LOPUKSI</b>	35
Liitteitä	38
Lähteet	40





# 1. Johdanto

Selvitys yhteiskunnallisen yrityksen hautomotoiminnasta – SYTYKE -hankkeen (Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus, ESR, Vipuvoimaa EU:lta) yksi tavoitteista on laatia toteutussuunnitelma yhteiskunnallisten yritysten hautomon perustamiseksi Lappiin. Hankkeessa on koottu tietoa aiemmista toimista yhteiskunnallisen yrittäjyyden edistämiseksi alueella, haettu esimerkkejä ulkomailta sekä haastateltu sidosryhmien edustajia ja asiantuntijoita. Kansainvälisiä esimerkkejä on saatu Saksasta ([Social Impact](#)), Skotlannista (esim. [Social Enterprise Scotland](#)) ja Ruotsista (esim. [Örebron alue](#)). Sellaisenaan malleja ei ole mahdollista siirtää maasta toiseen, mutta asian kehittämisen tueksi on hyvä kuulla kokemuksia alueilta, joilla yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen liittyvät teemat ovat pidemmällä. Aiheen parissa on tapahtunut myös niin alueellista, kansallista kuin kansanvälistäkin edistymistä aivan lyhyen ajan sisään, ja nämä asiat on syytä ottaa myös huomioon.

Toteutussuunnitelman laadinnan tueksi järjestettiin kolme asiantuntijatyöpajaa. Työpajojen tavoitteena oli kerätä alan asiantuntijoiden näkemyksiä hautomon perustamisesta, rahoituksesta, toimijoista, tehtävistä ja toimintamallista. Ensimmäisessä innovaatiotyöpajassa 18.5.2021 alustajana oli liiketoiminnan asiantuntija Niina Karvinen Oulun yliopistosta. Työpajassa kartoitettiin yhteiskunnallisten yrityshautomoiden toimintamahdollisuuksia Lapissa. Vaikuttavuusasiantuntija Katja Anoschkin Arvolitosta piti alustuspuheenvuoron toisessa toimintatyöpajassa 8.6.2021, jossa pohdittiin yrityshautomoiden toimintatapoja, rahoitusta ja mahdollisia toimijoita. Elinvoimajohtaja Mervi Nikander Kemin kaupungista antoi haastattelun 26.8.2021 kolmannen osaamistyöpajan alustukseksi. Kolmannessa työpajassa mietittiin hautomon operatiivisia toimintamahdollisuuksia, kuten sijaintia sekä toiminta- ja rahoitusmallia. Mukana työpajoissa on ollut osallistujia oppilaitoksista, maakuntaliitosta, TE-toimistosta, kuntien yritys- ja työllisyyspalveluista sekä yhteiskunnallisia yrittäjiä ja yrittämisestä kiinnostuneita.

Asiantuntijatyöpajojen lisäksi järjestettiin neljä työpajaa nuorille ja heikossa työmarkkinaasemassa oleville. Työpajat toteutettiin Kemin Meriva sr:n ja Rovaniemen Eduro sr:n asiakkaille sekä Diakonissalaitoksen VAMOS -hankkeen nuorille Rovaniemellä. Työpajoja järjestettiin Kemissä ja Rovaniemellä yhteensä 4 kpl ajalla 26.5. - 5.10. 2021. Toteutettujen työpajojen tavoitteena oli selvittää nuorten tarpeet ja toiveet, vaikuttavat tekijät yrityksen perustamiseen sekä hahmottaa kohderyhmän käsityksiä yrittä-

juudesta. Osallistujia oli yhteensä yli 20 henkilöä ja tehtyyn kyselylomakkeeseen saatiin vastaukset 22 henkilöltä. Työpajoihin osallistui nuorten ja tutkijan lisäksi työpajojen ohjaajia, jotta keskusteluista saataisiin mahdollisimman luontevia ja ettei nuorille tulisi oloa ns. ”tentattavana olosta”.

Yrityshautomoiden tehtävänä on tukea yrittäjiä yrittäjyyden eri vaiheissa, jolloin hautomo voi tarjota ohjelmia ja koulutusta, neuvontaa ja tukea yrityksen perustamisvaiheeseen, liiketoimintasuunnitelman tekemiseen, rahoituksen etsimiseen, työllistämiseen ja palkkaukseen liittyvissä asioissa (kuten työnantajavelvoitteet) ja edelleen liikeidean jalostamiseen ja strategiatyöhön sekä verkostoitumiseen. Yrityshautomo antaa mahdollisuuden ja paikan sekä yhdistää yrityksiä, heidän asiakkaitaan, työnhakijoita, opiskelijoita, rahoittajia ja muita sidosryhmiä joko fyysisesti tai virtuaalisesti kehittää ympäristöä ja yhteisöjen toimintaa. Yrityshautomo tarjoaa ilmaista palvelua ja sen pitäisi olla helposti saatavilla. (Indeed 2022; Mennala 2021.)

## 2. Yhteiskunnallinen yritystoiminta ja sen edistäminen suomessa

### 2.1 MITÄ ON YHTEISKUNNALLINEN YRITTÄMINEN?

Oulun yliopistosta liiketoiminnan asiantuntija, palvelumuotoilija ja valmentaja sekä yrittäjä Niina Karvinen piti ensimmäisessä työpajassa puheenvuoron yhteiskunnallisesta yrittämisestä. Niina Karvinen on liikkeenjohdon konsultointiyrityksen ImpactXHive Oy:n hallituksen puheenjohtaja. Alustuksensa aluksi Niina Karvinen esitti kysymyksiä, kuten: Kuka voi olla yhteiskunnallinen yrittäjä? Mitä yhteiskunnallinen yrittäjäyys on? Yhteiskunnallisessa yrittäjäydessä hänen mukaansa halutaan tehdä jotain hyvää sekä muuttaa jotakin ja vaikuttaa oman toiminnan kautta johonkin. Jotkut sukeltavat yhteiskunnalliseen yrittäjäyteen ja vaikuttavuuteen syvemmälle. Karvisen mielestä,

*on oltu vahvasti yhtä mieltä siitä, että yhteiskunnallinen yrittäjäyys on meillä tällä hetkellä Suomessa jotakin, mikä meidän pitäisi pystyä sanallistamaan siten, että se koskettaisi kaikkia ja mahdollisimman moni pääsisi mukaan tähän yhteiseen tekemiseen. Sydäntäni lähellä on yhteiskunnallinen yrittäjäyys ja vaikuttavuus liiketoiminnassa, miten saataisiin kaikki ihmiset yhteiskunnassa mukaan yhteiseen tekemiseen, eikä kukaan jäisi ulkopuolelle.*

Karvinen haluaa korostaa, että yhteiskunnallinen yritys ei ole hyväntekeväisyisyritys, vaikka haluaakin tehdä hyvää eli se on liiketoimintaa harjoittava ja voittoa tavoitteleva yritys kuten muutkin yritykset, mutta pyrkii liiketoiminnallaan ratkaisemaan jotakin tunnistamaansa yhteiskunnallista haastetta.

Yhteiskunnallisen yrityksen erottaa muista yrityksistä se, että liiketoimintaa ja voittoa tehdään ensisijaisesti jonkin yhteiskunnallisen päämäärän vuoksi, kuten hyvinvoinnin edistämiseksi, vajaakuntoisten työllistämiseksi tai nuorten ja vanhusten syrjäytymisen ehkäisemiseksi, ja sen yhteiskunnallisen päämäärän määrittelevät yrityksen omistajat. Yhteiskunnallisen yrityksen erottaa muista se, että voitonjako yritysmallissa on rajoitettu: yli puolet yrityksen voitoista käytetään johonkin yhteiskunnalliseen

päämäärään tai toiminnan kehittämiseen tai voitoista valtaosa lahjoitetaan yrityksen valitseman tavan mukaisesti.

Yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamalli kertoo, miten se luo (sosiaalista) arvoa yhteiskunnalle.

Niina Karvinen korostaa avointa ja läpinäkyvää liiketoimintaperiaatetta, ja listaa neljä erilaista yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamallia:

1. työllistäjämalli
2. kohdennettujen palveluiden malli
3. yhteisöyrittämisen malli
4. voiton sijoittamisen malli.

Työllistäjämallissa yritys myy tuotteita ja palveluita sekä palkkaa esimerkiksi osatyökykyisiä työntekijöitä. Kohdennettujen palveluiden mallissa yritys tarjoaa palveluitaan erityistarpeessa olevalle kohderyhmälle kuten esimerkiksi vähävaraiset. Yhteisöyrittämisen mallissa jäsenet muodostavat yhteiskunnallisen yrityksen, jonka kautta tuotteita ja palveluita myydään. Neljännessä voiton sijoittamisen mallissa yhteiskunnallinen yritys sijoittaa voittonsa johonkin itse valitsemaansa kohteeseen.

Hautomotoiminnan perustehtäviä Niina Karvisen mukaan ovat auttaminen yhteiskunnallisen yrityksen idean kirkastamisessa ja testaamisessa sekä avustaminen yrityksen perustamisesta rahoitukseen. Tänä päivänä yritykset haluavat mukaan kansainvälisille markkinoille ja verkkoliiketoimintaan, mihin tarvitaan myös ohjausta. Hautomossa toisten kanssa ideoiden vaihtaminen ja kahvipöytä- ja käytäväkeskustelujen toteuttaminen on se, mitä tänä päivänä kaipaamme.

Tärkeää on pohtia vaikuttavuutta eli mitä tavoitellaan.

*Yhteiskunnallinen hyöty voi syntyä liiketoiminnan eri vaiheissa eli tähän tarvitaan asiantuntijuutta.*

Tarvitaan sparraajia, valmentajia ideoiden jalostamiseen, jotta niissä löydetään vaikuttavuus, jota etsitään ja yritys voi toteuttaa omia tavoitteitaan panosten, prosessin, lopputuotteen, palvelun ja voitonjaon kautta.

*Erityisesti tärkeä on vaikuttavuustarina eli avataan sitä mallia, miten aiotaan yhteiskunnallisessa yrityksessä toimia vaikuttavasti markkinassa, sillä tämä lopputulos vaikuttaa sitten, kun lähdetään käymään keskusteluja sijoittajien kanssa.*

Karvinen kertoo, että yritystoiminnan alkuvaiheessa unohdetaan miettiä tarkasti, kuka on asiakkaamme ja kuka on kilpailijamme sekä mikä muuttuu, jos me tulemme uuden mallin kanssa markkinoille. Vaikuttavuus näkyy siinä, että todistamme syyseuraussuhteet muutoksessa ja oliko se kaikkien kannalta hyvä muutos. Kustannus-

vaikutuksia pitää myös osata arvioida eli tarvitaan ihmisiä, jotka tarkastelevat markkinoita isommassa kuvassa. Esimerkkinä Karvinen toi kaksi tapausta: Business Kitchen – yrittäjyysohjelman Oulusta, jossa autetaan opiskelijoita kehittämään liikeideoitaan ja Nigerian naisyrittäjien voimaannuttamiseen luodun hautomo-/kiihdyttämöohjelman. Naisten pääsystä yritystoimintaan seuraa parempaa koulutusta heidän lapsilleen ja yhteiskunnallista kehitystä.

## 2.2 YRITYSHAUTOMOT YHTEISKUNNALLISTEN YRITYSTEN TUKENA

ARVO ry:n pyörittämän ImpactStartup -vaikuttavuuskiihdyttämön kiihdyttämöpäällikkö ja vaikuttavuusasiantuntija Katja Anoschkin kertoi alustuksensa aluksi vuonna 2020 heidän pilotoimastaan omasta vaikuttavuus- ja kiihdyttämöohjelmasta vaikuttavuusyrityksille eli yhteiskunnallisille yrityksille. ARVO ry on yhteiskunnallisten yritysten ja muiden vaikuttavuustoimijoiden verkosto. ImpactStartup -ohjelma, liiketoiminnan kehittämisohjelma, tulee Tanskasta ja se on yhteispohjoismainen. Pilotissa testattiin ohjelman toimivuutta Suomen olosuhteissa. Viime vuoden aikana konseptia myös kehitettiin paljon. Katja Anoschkinin mielestä yrityshautomotoiminta on luonteeltaan liiketoiminnan tukiprosessi, joka auttaa yrityksen perustamisen alkuvaiheessa sekä tarjoaa ohjausta johtamiseen, tukee, konsultoi ja neuvoo perusliiketoiminnassa sekä auttaa rahoituksen saamiseksi eli yrityskiihdyttäjästä poiketen toiminnan kesto on useita vuosia.

Yrityskiihdyttämöt tavoittelevat liiketoiminnan hyvin nopeaa kasvua muutamassa kuukaudessa selvittämällä erilaisia ehkä kasvunkin esteenä olevia strategisia haasteita.

*Kiihdyttämötoiminta voidaan ymmärtää kokonaisvaltaisena liiketoimintaosaamisen neuvontapalveluna, jolla on usein vahva yhdennäköisyys perinteisiin liikkeenjohdon konsultointipalveluihin, jotka ovat kiihdyttämön tapauksissa hienosäädetyt erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten tarpeisiin.*

Hautomoiden sisällä voi olla kiihdyttämöohjelmia eli erilaista kasvun vauhdittamista edistäviä toimia ja intensiivistä kehittämistyötä tehdään yhdessä valmentajan kanssa eli niissä kasvun kohdissa.

Katja Anoschkin esitti alustuksessaan kysymysten kautta erityisesti yhteiskunnallisten yritysten erityispiirteitä, jotka tulisi huomioida: Millä tavalla yhdistetään vaikuttavuus ja liiketoiminta kannattavaksi kestäväksi tekemiseksi? Miten saataisiin vaikuttavuutta levitettyä eli skaalattua? Miten pidetään liiketoiminta kannattavana? Miten liiketoimintaa voidaan samalla kasvattaa? Koska yritystoiminnan käynnistämiseen on hyvin vähän tukea tarjolla, mistä neuvontatukea saa? Kuka on se asiakas, joka ehkä maksaa tästä, ja mitä arvoa hän saa?

*Nykyään ostetaan osuuksia yhteiskunnallisesta yrityksestä tai investoidaan siihen ja sitten saadaan kasvusta itselle rahoitusta. Yhteiskunnallisessa yritystoiminnassa kasvu ei ole räjähdyksistä taloudellista kasvua, vaan oleellista on se, miten kehitetyt sosiaaliset innovaatiot ja vaikuttavuuspalvelut saadaan oikeasti leviämään ja voi olla, että se ei kasva samassa tahdissa kuin taloudellinen puoli.*

Ongelmana yhteiskunnallisten yritysten toiminnassa Katja Anoschkin totesi olevan puutteellinen liiketoimintaosaaminen ja talouden hallinta. Lisäksi ongelmana ovat vaikuttavuuden ja liiketoiminnan yhdistäminen sekä vaikuttavuuden mittaaminen.

Alustuksen lopuksi Katja Anoschkin kuvasi yhteiskunnallisten yritysten rahoitushaasteita. Euroopan sosiaalirahastossa on haettavissa sosiaalisten innovaatioiden edistämiseen liittyvää rahoitusta, jota yhteiskunnalliset yritykset samalla tavalla kuin mitkä tahansa muut yritykset voivat hakea. Rahoitusohjelman painopisteenä on nuorten työllistymiseen liittyvät tai muut erilaisiin sosiaalisiin innovaatioihin ja aluekehitykseen liittyvät teemat. Yhteiskunnallisten yritysten rahoitus on haaste. Suoraa rahoitusta on haastavaa saada, kun kyse on kuitenkin liiketoiminnan edistämisestä eikä yleishyödyllisen tekemisen edistämisestä. Hautomotoimintaa rahoitetaan julkisella rahoituksella, koska eri rahoituselementtejä ei tunneta tai niitä ei osata hyödyntää. Julkinen sektori Anoschkinin mukaan tarvitsee vaikuttavampia ratkaisuja hyvinvoinnin edistämiseksi. Tällaisia ratkaisuja yhteiskunnalliset yritykset voivat tarjota. Toisaalta julkisella sektorilla tarkastellaan vain suoritusta, ei vaikuttavuutta, jotka voisivat näkyä kestävässä hankinnoissa, julkisen sektorin resursseja korvaavissa palveluissa ja ehkäisevää toimintaa ei huomioida.

## 2.3 YHTEISKUNNALLISTEN YRITYSTEN TOIMINTAMAHDOLLISUUDET KÄYTÄNNÖSSÄ

Elokuisen työpajamme aluksi Kemin kaupungin elinvoimajohtaja Mervi Nikander antoi haastattelun näkemyksistään yhteiskunnallisista yrityksistä ja yhteiskunnallisten yritysten hautomon perustamisesta Lappiin. Kemissä on tehty elokuussa 2021 toimialauudistus, jonka yhteydessä muodostettiin uusi toimiala, johon kuuluu työllisyys, maahanmuutto, elinkeinot, maankäyttöpalvelut, asumiseen ja kaavoitukseen ja Kivalo-opistoon liittyvät kehittämistehtävät sekä rahoitus. Mervi Nikander korosti Kivalo-opiston roolia toimia operaattorina, joka vastaa ketterästi ja avoimesti tarvittaviin koulutustarpeisiin. Nikander kertoi olleensa kiinteästi tekemisissä yhteiskunnallisten yritysten kanssa aiemman työnsä ja hankkeiden kautta. Ennen nykyistä työtehtävänsä Nikander oli Lapin liitossa strategiapäällikkönä ja on ollut rakentamassa Lappi-sopimusta, jossa yhtenä strategisena painopisteenä on arktisen talouden kasvattaminen kestävästi uudistumalla ja siellä yhtenä osa-alueena sosiaalisesti kestävä talous.

Lappisopimuksessa ja myös muissa yhteyksissä on viime vuosina nostettu puheisiin erilaisia käsitteitä kuten kiertotalous, vihreä siirtymä, sosiaalisesti kestävä talous sekä yhteiskunnalliset yritykset, mutta miten näiden käsitteiden sisältö ymmärretään voi vaihdella riippuen puhujasta. Mervi Nikanderin mielestä tulisi tuoda esimerkkejä ja

konkretiaa mukaan keskusteluun ja enemmän viestintää, jotta mm. päättäjät ja rahoittajat ymmärtäisivät, miksi toiminnan rahoittaminen olisi kannattavaa. Yhteiskunnallinen yritystoiminta tulisi saada näkyvämmäksi, ymmärrettävämmäksi ja se tulisi arvottaa varteenotettavaksi yritysmuodoksi. Lisäksi yhteisötalouden toimijoiden, kuten yhteiskunnallisten yritysten, säätiöiden, järjestöjen sekä 3. sektorin toimijoiden tulisi enemmän viestiä siitä, mitä he tekevät.

*Joissakin kunnissa tai alueilla yhteiskunnallinen yritys ainoa palvelun tarjoaja tällä hetkellä, eli niillä on työllistämistehtävä ja -merkitys.*

Yhteiskunnalliset yritykset eivät ole välttämättä taloudellisesti merkittäviä, mutta ne työllistävät pienemmissä yhteisöissä ja kylissä. Viestinnän lisäksi näitä termejä tulisi avata enemmän siten, että olisi käytössä oikeat ja yhteiset termit kaikkialla Lapissa laajasti. Samoin tulisi kertoa saavutetuista tuloksista ja toiminnasta. Joillakin julkisen sektorin toimijalla sosiaalisesti kestävä talous on mukana strategioissa, mutta Mervi Nikanderin mielestä se pitäisi olla mukana kaikilla.

Julkisen sektorin hankintojen kautta voidaan ylläpitää alueiden elinvoimaa ja myös pienemmille toimijoille tulee antaa mahdollisuus osallistua kilpailutuksiin. Tarjoajille tulisi antaa ohjausta ja koulutusta. Pienemmät yritykset voisivat verkostoitumalla osallistua kilpailutuksiin menestyksekkäämmin. Vaikka yhteiskunnallisen yrityksen toimintalogiikka on sama kuin muillakin, tulee huomioida niiden mahdollisesti erilainen arvomaailma, eli kaikilla alihankintaketjussa on oltava samankaltainen arvomaailma. Nikander kertoi mm. Sitran näkemyksestä, että yhteiskunnalliset yritykset eivät ole tyypillisiä yrittäjiä, mutta ovat varteen otettavaa liiketoimintaa, mikä on myös tärkeä huomioida tulevaisuudessa.

Aluestrategisesti yhteiskunnalliset yritykset tarjoavat palveluja ja työllistävät. Mervi Nikander esitti yhteiskunnallisten yritysten lisäämiseksi Lapissa osuuskunta-ajattelua, kevyempien verkostojen rakentamista, hankintaosaamisen lisäämistä. Myös hautomoajattelua Nikanderin mukaan tarvitaan. Lisäksi rahoittajat pitäisi saada uskomaan yhteiskunnallinen yritystoiminta mahdollisuutena, mikä saattaa olla Nikanderin mielestä haasteellinen tehtävä ja vaatii jalostamista. Haasteen tekee yhteiskunnallisten yritysten voitonjaon erilaisuus, koska voitosta suurempi osa kohdenneetaan yhteiskunnallisen tavoitteen saavuttamiseen. Yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen tarvitaan tukea, jota voisi tulla lainsäädännön kautta, yrityskehittäjiltä ja -tukijoilta, rahoittajilta sekä esimerkiksi kuntien hankintapalveluista.

Kemissä jatketaan yhdessä järjestöjen kanssa työllisyyden hoitoa ja palvelujen tarjontaa. Harvaanasutuilla ja väestökadosta kärsivillä alueilla palvelujen tarjonnan haasteisiin voisivat vastata yhteiskunnalliset yritykset. Kemissä kaupunkiviljelyhankkeessa suunnitellaan kahvilan tai ruokalan perustamista yhteiskunnallisen yrityksen periaatteella ja myös ympäristönhoito- ja metsätöihin toivotaan syntyvän kymmenisen uutta yritystä viidessä vuodessa. Yhteiskunnallinen yrittäjyys on muualla Euroopassa ja Ruotsissa vahvempaa kuin Suomessa ja Lapissa niitä on vähän, Itä-Suomessa toimintaa on enemmän. Mervi Nikanderin työnkuvaan ovat aina

kuuluneet kehittäminen sekä rahoitusasiat. Nikander nosti esille osuuskuntaperiaatteella yrittämisen, josta esimerkkinä hän kertoi asuntojen rakentamisen osuuskuntana. Osuuskuntaosaamista tarvitaan enemmän, koska on kiinnostusta, mutta ei uskallusta. Nikanderin mukaan myös maahanmuutto on huomioitava yhä enemmän.



# 3. Kohderyhmän näkemyksiä yrityshautomotoimintaan lapissa

## 3.1 YHTEISKUNNALLISEN YRITYSHAUTOMON MERKITYS JA TEHTÄVÄT

Työpajojen keskusteluissa nousi keskiöön viestinnän lisääminen ja verkostoitumismahdollisuuksien luominen. Yksi yrityshautomon tehtävä työpajaosallistujien mukaan olisikin viestinnän lisääminen eri välineissä ja tiedon levittäminen siitä, mitä yhteiskunnalliset yritykset tekevät, millaisia palveluja ne tarjoavat, yhteiskunnallisen yrittäjyyden tunnistaminen, ymmärtämisen kirkastaminen ja levittäminen sekä kuinka eri tavoin yhteiskunnallista yrittäjyyttä voi toteuttaa. Yrityksen peruspalvelut esimerkiksi yrityksen perustamiseen liittyen olisi hyvä tehdä yhteistyössä jo toiminnassa olevien yritysten kanssa, koska uusi yrittäjä tarvitsee vertaistukea ja sparrausta mission kirkastamiseen, viestintään, keskinäistä ideointiin ja haasteiden ratkaisuun. Yrityshautomo voisi yhdistää eri palvelun tarjoajia ja aloja toimimaan yhdessä ja ylläpitää luotettavaa asiantuntijaverkostoa, jossa asiantuntijat voisivat hankkia lisää osaamista ja joissa yksittäinen yrittäjäkin voisi toimia. Uusi yrittäjä saa mahdollisuuden verkostoitua yrityshautomossa yrittäjyyden alusta lähtien yrityshautomon aktiivisessa yhteisössä. Hautomo toimii siis eri yhteisöjen kohdistajana ja yhteistyökumppanina, synergiaapajana, yhteisten ideoiden yhdistäjänä ja osajaverkostona.

Työpajoissa listattiin myös konkreettisia tehtäviä, kuten tapahtumien järjestäminen, yhteiskunnallisten yritysten konsultointi ja rekrytoinnissa avustaminen. Tapah-tumissa tunnettavuuden lisäämiseksi voitaisiin kertoa yrittäjätarinoita ja esimerkkejä ja yhdistää osajia ja yhteistyökumppaneita. Yrityshautomo voisi toimia yrittäjyyttä aloittavien, suunnittelevien tai jo siellä olevien kehittämis-, ideointi- ja kokeilufooru-mina. Hautomo voisi auttaa rahoitussuunnitelmien tekemisessä ja etsii sopivia rahoitusvaihtoehtoja sekä etsiä hankkeita ja auttaa hankehakemusten teossa. Yksi tärkeä tehtävä hautomolle on joko itse toteuttaa tai tilata yhteiskunnan eri toimijoilta (ammattikorkeakoulut, yliopistot, tutkimuslaitokset) tutkimuksia mm. yhteiskunnallisen yrittäjyyden tulevaisuuden muutoksista, arvioida ja mitata jatkuvasti yhteiskunnallisten yritysten toimintaa ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Hautomo voisi

toimia myös maahanmuuttajien sekä nuorten ja heikossa työmarkkinaasemassa olevien jatkokoulutus, etätö, koulutus- ja -harjoittelun mahdollistajana.

Yrityshautomon tehtävä on selvittää henkilön yrittäjyysmahdollisuuksia ja kartoittaa muita mahdollisuuksia, jos valmiuksia siihen ei ole, sidosryhmien ja laadukkaiden yhteistyökumppaneiden kautta. Tavoitteena ei tarvitse olla välttämättä yrittäjyys, vaan hautomo voisi etsiä uusia ratkaisuja asiakkailleen ja vahvistaa heidän asiantuntemustaan. Toimintaa tulisi ohjata ohjaa hautomoyhteisön omat ideat ja innovaatiot. Yrityshautomon tulee luoda vahva yhteisö, jossa eri vaiheissa olevien yrittäjien verkostoitumistarpeet huomioidaan ja yhteiskunnallisen yrittäjyyden arvoa yhteiskunnalle korostetaan.

### 3.2 YRITYSHAUTOMON TOIMINTAMALLI

Työpajassa keskusteltiin siitä, onko yhteiskunnallisten yritysten yrityshautomo oikea nimi, koska Lapissa ei tällaista toimintaa ole vielä ollut ja yhteiskunnallista yrittäjyyttä ei tunneta asiakaskunnassa. Hautomon perustamisvaiheessa tulisi aluksi hahmottaa, mitä ollaan perustamassa, kenelle, mitä halutaan saavuttaa ja miksi. Viestintää tarvitaan tässäkin merkittävästi ja monialaisesti, jotta toiminta tulisi tunnetuksi. Yrityshautomoon tulee luoda avoin ja hyvä ilmapiiri, mihin kenen tahansa on helppo tulla. Hautomon vetäjän roolin katsottiin olevan merkittävä. Yrityshautomossakin ja sen vetäjällä yhteiskunnallinen hyvän tekeminen tulee olla tekemisen ytimessä jo varhaisessa vaiheessa. Vaikka kyseessä olisi verkostorakenne, pitää selkeästi olla taho, jonka tehtävään kuuluu hautomotoiminnan hallinta ja ylläpito.

Ensisijaisesti yrityshautomon toteuttajaksi listattiin oppilaitokset, joissa koulutuksen ja harjoittelujen avulla voidaan ohjata yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen tai työskentelyyn niissä. Oppilaitoksilla voisi olla paremmin mahdollisuus pitkäaikaiseen sitoutumiseen, jos halutaan edistää opiskelijoiden valmistumista ja siirtymistä työelämään alueelle/Lappiin. Toinen toteuttaja voisi olla työ- ja elinkeinotoimisto (TE-keskus), jossa työllistyminen, ulkomaisen työvoiman hyödyntäminen ja osaavan työvoiman kohdistaminen yritykseen tapahtuisi hautomon kautta. Toteuttajaksi esitettiin lisäksi kyläyhdistyksiä, 4H-yhdistyksiä ja 3. sektorin toimijoita. Kyläyhdistykset tuottavat itsekin palveluita kylien elävöittämiseksi ja kylien yhteistyön lisäämiseksi, kun on mukana tuottamassa, saa itsekin hyödyn. Hautomossa työskentelijät olisivat kuntien ja oppilaitosten tai yhteistyökumppaneiden palkkaamia osaajia. Osaajilta odotetaan osaamista yhteiskunnallisista kysymyksistä, erityisesti juridiikan osaaminen mainittiin, sekä ennakoivaa ajattelua.

Rahoituksesta puhuttaessa keskustelua aiheutti sekä hautomon että yhteiskunnallisten yritysten rahoitus, ja teemat hieman sekoittuvat vilkkaan keskustelun lomassa. Yleisesti työpajoissa tuli esille pitkäaikaisen rahoituksen haasteellisuus hautomotoiminnalle.

Rahoittajatahoa miettiessä ja motivoitaessa nähtiin tärkeäksi tuoda esiin toiminnan hyötyjä. Vaikka rahoitus koettiin haastavaksi, kuitenkin useita vaihtoehtoja tuotiin esille: STEA -rahoitus (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus), yhteiskunnallista

toimintaa rahoittavat rahoituskanavat (Business Finland, Sitra, TE, Lapin liitto, maakunta), osallistujayritysten osamaksu tms., kylätoimikuntien kautta saatava alueellinen yrittäjätuki, Leader -rahoitus, Likiliike, kunnat, oppilaitokset, paikalliset yhteiskunnalliset yritykset ja yrittäjäjärjestöt sijoituksien, osakkuuden tai osuuskuntajäsenyyden kautta. Rahoitus voidaan sitoa yhdessä laadittuihin tavoitteisiin. Julkinen rahoitus on tärkeää, mutta pysyvämpää rahoitusta voidaan etsiä verkostojen kautta ja rahoitusmahdollisuuksia tulee haarukoida laajalla skaalalla. Mahdollisille rahoittajille tulisi tuoda esiin, että he saavat itse asiantuntijaverkoston käyttöönsä hautomotoiminnan myötä. Perusrahoituksen myöntäjille rahoituksen määräaikaisuus voisi houkuttaa enemmän esimerkiksi viideksi tai kolmeksi vuodeksi kerrallaan, minkä jälkeen rahoitusta tarkastellaan uudestaan.

Yrityshautomo voi rahoittaa operatiivista toimintaansa palveluiden myynnillä jatkuvuuden varmistamiseksi tai tehdä muuta kaupallista yhteistyötä sopivilla ehdoilla. Hankkeet ovat hyviä alkurahoitukseen, mutta ne eivät mahdollista jatkuvuutta. Yrityshautomon toiminta pitää olla itsenäistä eli niillä pitää olla vapaa kädet tehdä itsenäisiä päätöksiä rahoittajista riippumatta.

Yhteiskunnallisten yritysten yrityshautomon toiminnan jatkuvuuden varmistaminen koettiin tärkeäksi ja siihenkin löydettiin monia vaihtoehtoja. Hankkeiden kautta jatkuvuus olisi epävarmaa, koska hankkeet pääsääntöisesti ovat määräaikaisia. Yksi ehdotus tuli hankkeesta, jonka puitteissa hautomo perustetaan ja sen jatkuvuus ja rahoitus varmistetaan myös hankkeen jälkeen. Viestintä yhteiskunnallisten yritysten ja yrityshautomon toiminnasta nähtiin olennaiseksi toiminnan jatkuvuuden kannalta. Jos pystytään osoittamaan, että hyvä tuo hyvää kaikille, ja että hautomossa on turvallista ja hyödyllistä olla mukana, on siihen helpompi sitoutua. Hyötytekijöitä ovat mm. yhteiskunnallisten yritysten arvojen ja tavoitteiden kirkastaminen ja viestintä, auditointien toteuttaminen tai vaikuttavuuden mittaaminen.

Oppilaitosten ja hautomon yhteistyön kautta opiskelijat saavat tukea tulevaisuuden valintoihin, työllistymiseen ja jatkokoulutusmahdollisuuksiin. Työpajassa ehdotettiin myös mallia, jossa hautomo voisi olla itse osakkaana mukana olevissa yrityksissä. Yrityshautomon oman toiminnan tulosten ja tavoitteiden viestittäminen saatujen palautteiden, yhteiskunnallisen vaikuttavuuden todennettavuuden tai yhteiskunnallisten yritysten näkyvyyden edistämisen kautta nostettiin esiin. Konkreettisiksi esimerkeiksi näistä nostettiin uusien yhteiskunnallisten yritysten määrän lisääntymisen alueella tai vuoden yhteiskunnallinen yritysteon palkitseminen.

Kysymyksessä, miten yrityshautomon toiminta toteutetaan operatiivisesti, pohdittiin useita vaihtoehtoja. Hautomossa mukanaoloon voidaan rakentaa yhteinen toimintalusta, jolloin sijainnilla tai etäisyydellä ei ole väliä ja kiinteää tilaa ei ole, jolloin tilakustannuksia ei synny. Tila voi olla myös virtuaalinen. Fyysinen paikka kuitenkin helpottaisi yhteishengen syntymisessä ja sitoutumisessa, kohtaamispaikkana ja viestinnässä. Virtuaalisen ja fyysisen toimipaikan yhdistelmää pidettiin hyödyllisenä tämän päivän toteutustapana.

### 3.3 OSAAMISTYÖPAJA YRITYSHAUTOMOIDEN TOIMINTAAN

Toiminnan omistajaksi tai toteuttajaksi hautomotoiminnalle esitettiin kuntaa, oppilaitoksia, innokkaita 3. sektorin toimijoita, osuuskuntaa ja yhteistyöverkostoa. Oppilaitoksista ehdotuksia saivat sekä alueen korkeakoulut että 2. asteen oppilaitokset. Yhden äänen enemmistöllä hautomolle ei katsottu tarvittavan fyysisiä vakituisia tiloja.

Tässä työpajassa palattiin vielä keskustelemaan rahoituksesta hieman, ja rahoituksen lähteeksi esitettiin maakuntaa ja toiminnan käyttäjiä, maakunnallista tai valtakunnallista toimijaa sekä perusrahoituksen ja hankerahan yhdistelmää, jossa perusrahaa antaisivat kunnat ja oppilaitokset, ja hankerahalla olisivat mukana järjestöt ja säätiöt. Esitettiin myös mallia, jossa rahoitus tulisi omistajilta ja osakkailta siten, että kunnat voivat rahoittaa toimintaa saavutetusta tuloksesta. Tämä ehdotus on ns. social impact bond -ajatus eli vaikuttavuusperustainen tulossopimus, jossa esimerkiksi hyvinvointiin liittyvän palvelun rahoittavat yksityiset rahoittajat, hankinnan tehnyt kunta tai muu julkinen taho maksaa vain tavoitteen mukaisista tuloksista. Tällainen rahoitustapa vaatii tarkkojen mittareiden määrittelyä ja seurantaa. Rahoituksesta kommentoitiin myös, että sen tulisi sitouttaa mukaan toimijoita ja yrittäjiä jakamaan hyvää (saatuja henkilöresursseja/kontakteja/neuvoja sekä rahoituksia) tietyn aikaa tietyllä ennalta sovitulla panoksella. Yhteistyöverkosto-tyyppistä rahoitusta ehdotettiin myös, jossa nähtiin mahdollisuuksia uusien rahoitusmallien syntymiselle.

Seuraaviksi askeliksi ehdotettiin työryhmän perustamista ja aloitusrahoituksen saamista maakunnalta. Avaintoimijoiden rekrytoimista ja toimintasuunnitelman tekemistä, toimintojen määrittelyä ja aktiivisuuteen sitouttamista, johtoryhmän ja työryhmien valintaa, rahoituksen viestinnän suunnittelua. Ehdotettiin myös toiminnan arvojen, tavoitteiden ja merkitysten määrittelyä, joilla sitoutetaan yhteistyökumppanit pitkään yhteistyöhön (x vuotta + x vuotta, jos tavoitteet toteutuvat). Myös suurempi ehdotus sopivan toimijajoukon kokoamisesta ja suoraan kokeilemalla kehittämisestä esitettiin.

# 4. Yhteiskunnallinen yrittäjyys ajankohtainen kehittämis teema

## 4.1 VALTAKUNNALLINEN YHTEISKUNNALLISEN YRITTÄJYYDEN STRATEGIA JA OSAAMISKESKUS

Vuoden 2021 keväällä TEM julkaisi työryhmän esitykset yhteiskunnallisten yritysten strategiaksi. Strategian päätavoitteet ovat yhdensuuntaisia työpajoissa esiin tulleiden seikkojen kanssa:

- parantaa toimintamallin tunnettuutta ja näkyvyyttä
- edistää vastuullista ja vaikuttavuusperusteista liiketoimintaosaamista
- skaalata ja juurruttaa yhteiskunnallisten yritysten sosiaalisia innovaatioita
- lisätä osatyökykyisten ja muiden vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien työllistymistä
- systematisoida tilastointia ja datankeruuta sekä lisätä ja hyödyntää tutkimustoimintaa
- kehittää uusia vaikuttavuuteen perustuvia rahoitusmalleja

Työn kimmoke on Marinin hallitusohjelmassa, jossa yhteiskunnallisen yritystoiminnan toimintaedellytysten parantaminen mainitaan tasa-arvoisten työmarkkinoiden rakentamisen sekä työllisyyden nostamisen keinona. (VN 2019, 133) Osuuskuntayrittäjyyden edistäminen mainitaan samassa yhteydessä (VN 2019,139) sekä elinvoimaisen Suomen mahdollistamisen keinona (VN 2019, 102). Hallitusohjelmassa on myös muita yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen liittyviä kohtia, jotka liittyvät mm. moninaiseen yritystoimintaan, yritysten rahoitukseen ja vastuullisuuteen.

Asian edistämiseksi strategian ensimmäinen toimenpide on osana työkykyohjelmaa (TEM 2021, 17; sekä VN 2021) yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskuksen (jatkossa tekstissä viitataan tähän lyhenteellä YYO) perustaminen, joka on valtakunnallinen asiantuntijataho. Sen toimintatapa strategian mukaan on verkostoja hyödyntävä, ja toiminnan tavoite tukea ja edistää yhteiskunnallisten yritysten käynnistymistä ja yri-

tystoimintaa kaikissa sen vaiheissa. Tuki ei tarkoita taloudellista tukea, vaan yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen liittyvää erityisasiantuntemusta. Osaamiskeskus on tätä kirjoittaessa aloittanut jo toimintansa (YYO 2022).

Erityisiksi tehtäviksi osaamiskeskukselle mainitaan liiketoiminta- ja vaikuttavuusosaamisen kehittäminen ja yhteiskunnallisen yrittäjyyden tunnettuuden edistäminen. Osaamiskeskuksen tulee rakentaa valtakunnalliset neuvonta- ja ohjauspalvelut ja lisätä liiketoimintamallin tunnettuutta yritys- ja työllisyyspalveluissa sekä oppilaitosten yrittäjyyskasvatuksessa. (TEM 2021, 17) Tietoisuuden tukemiseksi halutaan luoda lyhytkestoisten hankkeiden sijaan pysyvä järjestelmä. Tietoa yhteiskunnallisista yrityksistä tulee levittää sekä yritysneuvojille ja muille yrityksille neuvontaa ja tukea tarjoaville toimijoille, että rahoittajille, kuluttajille, päättäjille ja muillekin sidosryhmille. (TEM 2021, 18-20)

Strategiaan kuuluu myös hautomo- ja kiihdyttämötoiminnan edistäminen, sekä yhteiskunnallisten yritysten järjestelmällinen verkostoituminen osaamisen parantamiseksi. Koska alueiden välillä on eroja, valtakunnallisten mallien oheen tarvitaan alueellista näkökulmaa, missä mahdollisuudeksi nähdään hautomo- ja kiihdyttämötoiminta. (TEM 2021, 19)

## 4.2 LAPIN SOSIAALISESTI KESTÄVÄN TALOUDEN MALLI

Lapin uuteen maakuntastrategiaan Lappi-sopimukseen on sisällytetty sosiaalisesti kestävä talous yhtenä strategisena painopisteenä. Painopisteen tavoite on, että Lappi pysyy elinvoimaisena, ja olennaisina asioina siihen sisältyvät mm. osallistavat työmarkkinat, erilaiset yrittäjyyden muodot, sekä älykkäät julkiset hankinnat. (Lapin liitto 2022, 39)

Uuteen Lappi-sopimukseen liittyen alueella edistetään useita sosiaalisesti kestävään talouteen liittyviä asioita hakemalla rahoitusta ns. ”Sosiaalinen kädenjälki” -hankeperheelle, joka koostuu tätä kirjoittaessa neljästä teemaan liittyvästä hankkeesta. Hankeperhettä on työstetty monialaisissa työpajoissa, joissa ovat olleet edustettuina Lapin ammattikorkeakoulu, Lapin yliopisto, REDU Lapin ELY-keskus ja TE-palvelut. Lisäksi paikalla on ollut asiantuntijoita yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskukselta. Pontimena hankeperheelle tässä teemassa on Lapin alueen työvoiman kohtaanto-ongelma. Valtakunnallisesti ja alueellisella tasolla sekä yhteiskunnallisen yrittäjyyden että sosiaalisen ja taloudellisen kestävyuden aiheet ovat ajankohtaisia, ja siten maaperä kehittämiselle on hedelmällinen.

## 4.3 EU:N SOCIAL ECONOMY ACTION PLAN

Vuoden 2021 lopulla EU julkaisi oman toimintasuunnitelmansa vuosille 2021-2030 sosiaalisesti kestävä talouden edistämiseksi. Sosiaalisesti kestävällä taloudella nähdään useita etuja, kuten yritystoiminnan moninaistumisen, Agenda 2030 -kestävyystavoitteiden saavuttamisen, työllistämisen sekä vihreän ja digitaalisen siirtymän tukeminen. (European Commission 2021, 3) Toimintasuunnitelmassa tunnistetaan

myös sekä aiheen heikko tunnettuus, rahoituksen haasteet sekä toisaalta kuluttajien kiinnostus vastuullisempiin kulutusvalintoihin. (European Commission 2021, 4) Sosiaalisesti kestävä talouden toimijoiksi EU:n toimintasuunnitelmassa luetaan yhteiskunnallisten yritysten lisäksi osuuskunnat, yhdistykset, säätiöt ja keskinäiset yhtiöt. EU näkee toimijoiden roolin tärkeäksi alueiden väestön määrän ja taloudellisen toimeliaisuuden ylläpidossa. Etenkin maaseudulla toimijat edistävät paikallistuo- ttoa, toteuttavat sosiaalialaan kuuluvia palveluja ja toimijoilla on rooli myös kierto- talouden ja ilmastotoimien edistymisessä. (European Commission 2021, 10) Sosiaalisesti kestävä talouden merkitystä korostetaan erityisesti uusien kestävien toimintata- pojen, tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä kiertotaloudessa, maataloudessa, uu- distuvien energialähteiden parissa, asumisessa ja liikenteessä. (European Commission 2021, 17)

Komission toimenpiteitä on jaoteltu toimintasuunnitelmassa vuosille 2022 ja 2023. Vuonna 2022 on muun muassa tarkoitus järjestää viranomaisille webinaareja ja työ- pajoja, luoda yhteistyötä sosiaalisesti kestävä talouden toimijoiden ja valtavirran yritysten välille, sekä julkistaa rahoitustuotteita, joilla on tarkoitus ohjata yksityisiä sijoituksia yhteiskunnallisille yrityksille. (European Commission 2021, 22)

#### 4.4 SOTE-UUDISTUS

Vuoden 2023 alusta sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisvas- tuu siirtyy hyvinvointialueille (Soteuudistus 2022). Vuoden 2023 alusta alkaen myös julkisiin hankintoihin liittyvä sääntely muuttuu soteuudistuksen myötä. Tällä muu- toksella on kytkös myös yhteiskunnalliseen yritystoimintaan, sillä julkisia hankinto- ja on pidetty mahdollisuutena myös yhteiskunnallisille yrityksille. Harvaanasutuilla alueilla, kuten Lapissa, yhteiskunnallisille yrityksille on nähty toimintamahdolli- suuksia erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa, joiden järjestäminen syrjäisten alueiden ikääntyvälle väestölle on haastavaa.

Tässä vaiheessa käytännön kokemusta ei vielä ole siitä, miten uudistukset vaikuttavat kilpailutuksiin, hankintoihin, sekä pienten yritysten mahdollisuuksiin menestyä tarjous- kilpailuissa. Lapissa on esimerkiksi Sodankylässä onnistuttu lisäämään kunnan ruoka- hankintojen vaikuttavuutta alueelle pitkäaikaisella työllä hankintojen kehittämisessä. Soteuudistuksen myötä tilanne on muuttumassa, ja lopputuloksena voi olla ruoka- palvelujen tapauksessa erilliset ruokapalvelut kuntapalveluihin ja sotepalveluihin. Soteuudistuksen vaikutuksia selvitetään, koska uusien säännösten nähdään vievän mahdollisuuksia pieniltä yrityksiltä tehdä tietyissä tilanteissa kauppaa julkisen toimijan kanssa, jos Sotepuolella kilpailee myös esimerkiksi jokin suuri kansainvälinen toimija. (Ahola 2021) Yhteiskunnalliset yritykset ovat usein pieniä, ja uudistuksen aiheuttamat vaikutukset julkisiin hankintoihin ja kilpailutuksiin ovat olennainen asia selvittää myös näiden yritysten kannalta.





# 5. Yhteiskunnallinen yrityshautomo lappiin?

## 5.1 SUURET HAUTOMOON LIITTYVÄT KYSYMYKSET ALUEELLA

Tällä hetkellä sosiaalisesti kestävä talouden ympärillä tapahtuu paljon. Koska tällä hetkellä toimintansa on käynnistänyt myös valtakunnallinen yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus (YYO), on toimien järkevää kytkeytyä valtakunnallisiin kehityskulkuihin ja verkostoihin. EU-tasolla on julkistettu suunnitelma sosiaalisesti kestävä talouden edistämiseksi, ja tämän suunnitelman etenemistä käytäntöön tulee seurata. Myös Lapin alueella on käynnistetty aktiivisesti sosiaalisesti kestävä talouden edistämistyötä yhdessä usean toimijan kanssa. Yhteiskunnallisten yritysten hautomo istuu tähän.

Yhtenä toimenpiteenään osaamiskeskus järjestää hautomo- ja kiihdyttämömallin yhteiskehittämistyöpajoja keväällä 2022. (YYO 2022b) Tavoitteena on aloittaa viisi hautomo- ja kiihdyttämöpilottia tällä hetkellä jo toimivien kiihdyttämöjen ja hautomojen kanssa. Kehitystyö jatkuu työpajojen tulosten pohjalta. (YYO 2022c) Lisäksi osaamiskeskus koostaa koulutusmateriaalia aiheesta tukemaan niitä toimijoita, jotka eivät lähde pilottikohteiksi tässä vaiheessa.

Rovaniemen tai Lapin alueelta ei ole pilottikohteita, sillä täällä ei ole käynnissä hautomo- tai kiihdyttämötoimintaa, joka voisi lähteä pilottiin mukaan. Hautomon perustaminen juuri nyt ei siis ole realistista puuttuvien toimijoiden ja osaamisen vuoksi, mutta askelten kaavailuun hautomotoiminnalle on hyvä aika nyt. Lisäksi esiselvityshankkeen aikana on saatu tietoa mm. Ruotsin ja Skotlannin toimista kaiken kaikkiaan sosiaalisesti kestävä talouden parissa, ja molempien alueiden ekosysteemiäjäattelusta. Vaikkei toimia voi siirtää suoraan maasta toiseen, on näistä esimerkeistä sekä muista esiselvityksen aikana ilmenneistä seikoista ilmennyt, että systemaattinen tuki alueella yhteiskunnalliselle yrittäjyydelle on keskeistä.

Ydinkysymykset hautomon perustamisessa Lapin alueella ovat saman suuntaisia muiden alueiden kanssa:

- Omistajuus: kenen tulisi olla hautomotoiminnan vastuutaho?
- Osaaminen: mistä sitä saa, kenellä on tarvittavaa osaamista nyt, mitä kaikkea osaamista tarvitaan, ja kenellä kaikilla sitä tulisi olla?
- Toiminnan muoto: tulisiko hautomolla olla fyysisiä toimipaikkoja, vai tulisiko toiminnan olla paikkariippumatonta?
- Rahoitus: Miten hautomon toiminta tulisi rahoittaa?
- Mitä toiminnalla tavoitellaan?

### **Osaaminen**

Näistä kiperin kysymys tässä vaiheessa on osaaminen. Yhteiskunnallinen yrittäjyys tunnetaan teoria- ja käsitetasollakin heikosti, ja käytännön toiminnan tasolla vielä heikommin. Aktiivista yrityshautomotoimintaa ei Lapissa niin ikään ole, johon yhteiskunnallisten yritysten hautomon voisi tuoda mukaan osaksi olemassa olevaa toimintaa. Yhteiskunnallisten yritysten valtavirrasta poikkeava voitonjakomalli sekä muut erityispiirteet haastavat neuvovia tahoja. Osaamisen hankkiminen on prosessi, joka on aikaa vievä kahdesta syystä: oppimisen hankkiminen itsessään vie aikaa, samoin kuin teemasta tiedottaminen, minkä perusteella osaamista huomataan lähteä hankkimaan.

Osaamisen kysymys liittyy myös koko verkostoon ja toimintaympäristöön yritysten ympärillä. Vähintäänkin tietoa yhteiskunnallisen yrittäjyyden mahdollisuuksista ja käytännön toimintatavoista tulisi olla useilla toimijatahoilla, ei pelkästään yrittäjillä itsellään ja heidän työntekijöillään ja asiakkaillaan. Yhteiskunnallisen vaikuttavuus-tavoitteen vuoksi tietoa ja osaamista tarvitsevat myös yhteiskunnalliset toimijat, päättäjät, virkamiehet ja kolmannen sektorin toimijatkin alueella, koska yritysten toiminta tulee tavalla tai toisella kytkeytymään myös näihin sidosryhmiin, ja toisaalta ilman näiden toimijoiden tukea yhteiskunnallisten yritysten toiminta voi olla vaikeaa.

### **Yhteisymmärrys toiminnan tavoitteista**

Yhteisymmärrys toimijoiden kesken siitä, mitä toiminnalla tavoitellaan, on tarkennettava toimintaa aloittaessa. Aiheesta puhuttaessa on edelleen havaittavissa erilaisia käsityksiä siitä, mikä on yhteiskunnallinen yritys, ja millaisia tavoitteita sellaisella yrityksellä saattaa olla. Termit yhteiskunnallinen ja sosiaalinen yritys menevät edelleen arkipuheissa sekaisin, ja aiheen tuoreudesta johtuen kaikkia toiminnan mahdollisuuksia ja piirteitä ei mahdollisesti tunneta aiheen parissa kehittämistyötä tekevän piirin ulkopuolella. Siksi on tärkeää saavuttaa yhteisymmärrys siitä, mitä itseasiassa ollaan tekemässä ja mitä yhteiskunnallinen yritys tarkoittaa hautomon yhteydessä.

Lisäksi ajateltaessa hautomon toimintaa on tärkeää saavuttaa yhteinen näkemys siitä, mitä hautomotoiminta tavoittelee, mitä toiminta sisältää, ja millaisia yrityksiä hautomo voi palvella. Onko tarkoitus lisätä yritysten määrää, vai tukea yhteiskunnallisten yritysten kasvua ja kehittämistä? Onko hautomotoiminta jo olemassa olevan

yrityksen alkuvaiheen tukemista, kasvun tukemista, tai onko mukana ns. esihautomotoimintaa, jossa yrittäjyyttä harkitseva voi tutustua omaan yritysideaansa ja sen kannattavuuteen sekä yrittäjyyteen ylipäänsä tarkemmin ennen yrityksen perustamispäätöksen tekemistä? (ks. [BusinessOulu](#)) Tavoitellaanko hautomolla jotain tiettyä vaikuttavuutta, mikä tarkoittaisi vaikuttavuuden mittareiden päättämistä? Jos tavoite ei ole yritysten määrän kasvattaminen, onko tavoite, että yhteensä yhteiskunnallisten yritysten liikevaihto alueella olisi jokin vähimmäismäärä? Tai tavoitellaanko pitkäaikaista yrittäjyyttä? Nämä eri tyyppiset tavoitteet edellyttävät osin erilaisia toimenpiteitä.

## **Omistajuus**

Työpajoissa tai asiantuntijapuheenvuoroissa ei noussut esiin selkeää tahoja, joka voisi toimia hautomokonseptin omistajana tässä vaiheessa. Paikkakunnalla ei ole tämän hetkistä hautomotoimintaa, mutta eri tavoin yrittäjyyden kanssa työskenteleviä tahoja on, joille tehtävä voisi sopia. Jos alueelle saataisiin muodostettua ajan kuluessa Ruotsin tai Skotlannin tyyliin ekosysteemi, voisi hautomotoiminnan omistajuus asettua jollekin sellaisellekin toimijalle tai työryhmälle, jollaista vielä tässä vaiheessa ei ole olemassa.

Yksi näkökohta omistajaa pohdittaessa on se, että omistaja tuo oman näkökulmansa toimintaan mukaan. Jos omistajaksi valikoituisi jonkin tietyn alan organisaatio tai esimerkiksi virasto, todennäköisesti myös toiminnassa korostuisivat tähän kyseiseen organisaatioon tai virastoon liittyvät asiat. Näin ollen olisi hyvä, jos omistajataho olisi jokin luonteeltaan monialainen toimija. Toimijan pitäisi olla myös sellainen, joka on ajan tasalla alueen tilanteesta, koska yritystoiminnalla haetaan vaikuttavuutta varsinkin alueelle.

## **Rahoitus**

Hautomotoiminnan omistajuus ja rahoitus linkittyvät toisiinsa. Keskusteluissa pohdittiin paikoin myös itse yritysten rahoitusta, mutta tämän toimintasuunnitelman rahoitusteema liittyy nimenomaan hautomotoiminnan, ei yhteiskunnallisten yritysten rahoitukseen.

Rahoituksen osalta työpajoissa nousi useita ehdotuksia, joista yksi oli hankerahoitus. Hankerahoituksessa tunnettu ongelma on jatkuvuus hankkeen jälkeen, ja siksi tulisi tähdätä toimintatapaan, joka ei nojaisi yksinomaan hankerahoitukseen. Toisaalta työpajojen ja esiselvityksen perusteella mallia, joka vaatii jonkin yksittäisen tahon suunnatonta taloudellista panostusta, ei voi alueelle suositella. Hankeraha voisi olla tapa käynnistää toiminta, ja hankerahaa voisi olla ajoittain myöhemminkin mukana hautomon toiminnassa ja mukana olevilla toimijoilla.

Jos hankerahaa päädytään käyttämään, tulisi raha käyttää ensisijaisesti toiminnan ja mukana olevien toimijoiden organisointiin ja sitouttamiseen, ei vielä suurimmaksi osaksi itse hautomotoimintaan. Jos hankeraha käytettäisiin hautomo-ohjelmien kehittämiseen, ja ehkä työntekijöiden palkkaamiseen ohjelmien pyörittämiseksi, hautomo olisi hankkeen loppumisen jälkeen samassa tilanteessa kuin nyt: ilman laajempaa tukiverkostoa ja toiminnan jatkumisen organisointia. Mahdollisella alun

hankerahoituksella tulisi yhtenä tärkeimmistä asioista tarkentaa jatkuvan rahoituksen tarve ja lähde. Joissakin ehdotuksissa työpajoissa pohdittiin haudottavien yritysten osallistuvan jollain tavalla kustannuksiin. Tällainen saattaisi nostaa kynnystä toimintaan osallistumiselle, ja jos toimintaa järjestää julkinen tai esimerkiksi yleishyödyllinen taho, yrittäjyyttä pohtivat saattavat odottaa toiminnalta maksuttomuutta. Lisäksi yhteiskunnallisten yritysten itsensä on vaikea löytää rahoitusta toiminnalleen, mikä osaltaan voi vaikeuttaa osallistumista toimintaan, joka edellyttää rahoitusta.

**Taulukko 1.** Taulukkoon on koottu SWOT-tilaukseen havaintoja toimintaympäristön piirteistä yhteiskunnallisten yritysten yrityshautomojen perustamisen näkökulmasta.

Vahvuudet (S)	Heikkoudet (W)
Sosiaalisen kestävyiden aihe ajankohtainen EU:ssa sekä kansallisella ja alueen tasolla	Vakiintuneen hautomotoiminnan puuttuminen alueelta Ei selkeää ehdokasta omistajatahoksi
Sosiaalisen kestävyiden saralla tapahtuu organisaatioiden välistä yhteiskehittämistä	Yksityisen ja kolmannen sektorin puuttuminen suurelta osin keskustelusta tässä vaiheessa Aiheen heikko tunnettuus suuren yleisön keskuudessa
Joitakin toimijoita olemassa jo alueella	Osaamisen puute yhteiskunnallisten yritysten neuvonnassa ja kehittämisessä
Aihe esillä myös oppilaitoksissa	Rahoitusosaamisen ja -välineiden puute
Maakuntastrategian tuki sosiaalisen kestävyiden kehittämiseen	Laajalla harvaanasutulla alueella kohderyhmän tavoittamisen haasteet
KV-verkostoituminen aiheessa	
Mahdollisuudet (O)	Uhkat (T)
Kansallisella ja EU-tasolla tapahtuva kehitys osaamisen ja rahoituksen ympärillä	Ei oteta huomioon kaikkia yhteiskunnallisen vaikuttamisen tapoja Liian viranomaisvetoinen kehittäminen, jolloin aihe ei jalkaudu laajempaan tietoisuuteen ja käytäntöön vaan jää strategia-pohdinnan tasolle
Alueella jo oleva yritysneuvonta	
Alueella tehtävä kehitystyö yritysten tki-toiminnan tukipalvelujen kehittämiseksi	
Korkeakouluissa tapahtuva yrittäjyyteen kannustavan toiminnan kehittäminen	
Lisääntynyt vastuullisuusajattelu kuluttajien ja yritysten keskuudessa	
Rinnakkaiset kiertotalouden ja digitaalisen siirtymän teemat	

Tällä hetkellä YYO:n toiminta kytkeytyy hallituksen työkykyohjelmaan, ja myös Lapin alueella käynnissä olevissa sosiaalisesti kestävä talouden toimissa keskeisesti

ratkaistavana asiana ovat työllisyyteen liittyvät kysymykset. Työllisyys on tällä hetkellä tärkeä kehittämisen keskiössä oleva asia sekä paikallisesti että valtakunnan tasolla. Meneillään on lisäksi muita kehityskulkuja, joilla on kytköksiä yhteiskunnallisen yrittäjyyden teemaan. Harvaanasutuilla alueilla palvelujen saatavuus on haaste, ja erilaiset ympäristön hyvinvointiin liittyvät kehitystarpeet ovat ajankohtaisia. Nämä ovat myös asioita, joihin yhteiskunnallisilla yrityksillä on mahdollista vaikuttaa. EU:n sosiaalisesti kestävä talouden toimintasuunnitelma nostaa kiertotalouden sekä digitaalisen ja vihreän siirtymän sosiaalisesti kestäväälle taloudelle rinnakkaisiksi teemoiksi (European Commission 2021, mm. s. 17). Sen lisäksi, että teemat mainitaan em. toimintasuunnitelmassa monin paikoin yhdessä, niitä yhdistää myös uutuus aiheina, ja niiden tarjoamat mahdollisuudet alueille. Vaikka jokainen kiertotalouden liiketoimintamallein toimiva yritys ei ole yhteiskunnallinen yritys, ovat teemat tuoreutensa ja vaikuttavuutensa takia sen kaltaisia, että niitä kannattaa kehittää yhdessä.

## 5.2 TULISIKO HAUTOMOLLA OLLA SEINÄT?

Lapin alue on laaja ja harvaanasuttu. Muilta harvaanasutuilta alueilta tutut haasteet ilmenevät myös Lapissa: pitkät välimatkat, väestörakenteen muutos, palvelujen toteuttamisen haasteet ja työllisyyteen liittyvät haasteet. Lisäksi hankkeen aikana on eletty koronaviruksen aiheuttamaa poikkeusaikaa, mikä on muuttanut työnteon ja myös kehittämistyön tekemisen muotoja paljon. Koronatilanteen normalisoitumista odoteltaessa useassa organisaatiossa on pohdittu pitkään kestäneen poikkeusajan tuomia mahdollisia muutoksia työn tekemisen tapoihin, koska työntekijät ja yhteistyökumppanit ovat oppineet uusia toiminnan tapoja sopeutuessaan vallitsevaan tilanteeseen, ja toisaalta uusia tilanteen edellyttämiä työvälineitä on kehitetty ja otettu käyttöön. Tämän vaiheen kauaskantoiset vaikutukset näemme ajan kanssa, mutta yleisesti voimme olettaa, että monille erilaiset paikasta riippumattomat toimintatavat ovat tulleet luontevaksikin osaksi työntekoa tänä aikana.

**Taulukko 2.** Perusvaihtoehtoja hautomon toimintamuodoiksi voisivat työpajojen ja selvitystyön perusteella olla seuraava

<b>Konkreettiset toimipisteet</b>	<b>Virtuaalinen hautomo</b>	<b>Verkostomainen monitoimijamalli</b>
<p>Fyysinen toimipiste tai toimipisteitä, joka on keskittynyt nimenomaan yhteiskunnallisten yritysten hautomotoimintaan</p> <p>Yksi omistaja/rahoittajataho, mahdollista hankerahaa taustalla</p> <p>Henkilökunta on omistajan / rahoittajan henkilöstöä, koulutuu teemaan esimerkiksi YYO:n oppimateriaalein</p>	<p>Virtuaalinen hautomo, joka on keskittynyt yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen</p> <p>Yksi omistaja/rahoittajataho, mahdollista hankerahaa</p> <p>Henkilökunta on omistajan / rahoittajan henkilöstöä, koulutuu teemaan esimerkiksi YYO:n oppimateriaalein</p> <p>Ohjaaminen virtuaalisesti esimerkiksi Teamsin välityksellä</p>	<p>ei varsinaista tiettyä fyysistä toimipistettä</p> <p>verkostomainen toimintatapa, jossa hautomon asiantuntijat ovat usean eri organisaation niitä asiantuntijoita, joiden kanssa yrittäjät ja yrittäjyyttä harkitsevat jo asioivat (kunnalliset yritysneuvojat, TE-palvelut, oppilaitosten edustajat, paikalliset yrittäjyyden ja yritysten parissa toimijat, ja esim. Leader-toimijat Lapissa)</p> <p>ohjaaminen tapahtuu tavoilla, joihin alueella on jo totuttu</p> <p>Verkoston jäsenet koulutuu teemaan esimerkiksi YYO:n oppimateriaalein</p> <p>Yksi tahokoordinoi toimintaa</p> <p>mahdollistaa toiminnan sekä lähi- että etäkäytännöllä</p> <p>rahoitus: verkostomaisen toiminnan käynnistämiseen hankeraha, joka käytetään toimijaverkoston organisointiin, asiasta tiedottamiseen ja osaamisen hankkimiseen, jonka jälkeen toiminta on vakiintunut mukana olevien toimijoiden ja organisaatioiden arkityön osaksi</p>

Konkreettiset toimipisteet	Virtuaalinen hautomo	Verkostomainen monitoimijamalli
<p><b>Edut:</b> + selkeä toimintatapa + fyysinen toimipiste mahdollistaa yhteiskehittämisen kasvokkain</p> <p><b>Riskit:</b> - toimipiste voi olla suuri kuluerä toiminnassa, ellei soveltuvaa sellaista ole toimijalla ennestään - toiminnalle ei ole niin paljon kysyntää toimipisteen alueella, jotta se kannattaisi - mahdollisen hankerahoituksen ongelma: toiminnalla ei jatkuvuutta, tai jatkuva hankerahakierre</p>	<p><b>Edut:</b> + maantieteellinen tavoitavuus laajempi + mahdollistaa isommat osallistujamäärät + pienemmät tilakustannukset + jossain määrin paikkariippumatonta + verkostoituminen muiden hautomoiden tai hautomoasiakkaiden välillä verkon välityksellä + oppilaitosten osaamista ja toimintoja hyödynnettävissä muuallakin</p> <p><b>Riskit:</b> - Ei tavoiteta kaikkia potentiaalisia hautomoasiakkaita, koska tekniikkaa vieroksutaan - Tekniikkaa ei osata käyttää, tai tarvittavia verkkoyhteyksiä ei ole saatavilla - Kehittämisen laatu kärsii etänä toimimisesta, luottamusta tai konkreettista etenemisen tunnetta ei synny - Yhteiskehittämisen haasteet etänä - Etäasiantuntija ei välttämättä tunne asiakkaan kunnan toimintaympäristöä</p>	<p><b>Edut:</b> + ei tilakustannuksia + koordinoivan organisaation henkilöstökustannukset mahdollista pitää kohtuullisina + yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä kiinnostuneet voivat asioida heille jo kenties tuttujen asiantuntijoiden kanssa + asiantuntijat ovat paikallisia, ja tuntevat paikallisen toimintaympäristön + asiantuntijoiden mukana tietoa aiheesta päätyy alueille + toteuttaisi Lappi-sopimuksen henkeä + alueilla olisi mahdollista kohdata asiantuntijoita kasvokkain, ja kenties muitakin yhteiskunnallisia yrittäjiä tai yrittäjyyttä harkitsevia sekä yhteiskehittää + asiantuntijat voisivat verkostoitua keskenään ympäri maakuntaa ja ylimaakunnallisesti myös + toimintamalli kestää asiakasmäärien vaihtelut, koska asiantuntijat tekevät myös muuta + ei sulje pois etätoimintojakaan</p> <p><b>Riskit:</b> - Asiantuntijoiden osaamistaso tulisi varmistaa - monitoimijaverkosto voi olla hankala koordinoita, koordinaattorin on tärkeä olla ajan tasalla eri puolilla tapahtuvasta toiminnasta ja mahdollisista tarpeista - edellyttää voimakasta viestintää ja markkinointia asiantuntijoiden mukaan saamiseksi</p>

Lapin olosuhteet huomioiden monitoimijaverkosto saattaisi sopia alueelle hyvin. Heikko signaali tästä on työpajoissa puuttumaan jäänyt selkeän vetäjän nimeäminen, ja toisaalta kansainväliset esimerkit Ruotsista ja Skotlannista. Monitoimijaverkosto sopisi hyvin myös kokonaisvaltaisesti teeman edistämiseen. Koska Lapissa ei ole käynnistymässä pilottia YYO:n toimiin, käynnistämisen aikajännettä määrittelee mm. se, milloin YYO:n opetusmateriaalia olisi käytettävissä, tarvitaanko lisää koulutusta, ja milloin toimijaverkosto saadaan koottua. Tässä vaihtoehdossa tärkeää on

saada alueilla toimivat asiantuntijat tietoiseksi ja innostuneeksi yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä.

YYO on aloittamassa hautomopilotteja paikkakunnilla, joilla on jo hautomotoimintaa, koska yhteiskunnallisten yritysten hautomotoiminta on haluttu kytkeä osaksi jo olemassa olevaa toimintaa. Lapissa ei hautomoita ole ennestään, mutta yritysten syntymisen ja kasvun tukemista on, ja siksi toiminta täälläkin olisi viisasta samaa periaatetta noudattaen kytkeä niihin, jotka yritysten kehityksen kanssa työskentelevät jo. Vaihtoehdon mukainen toiminta olisi käynnistettävissä esimerkiksi hankkeena, jossa otettaisiin huomioon mm. YYO:n tekemä työ sekä näkemykset alueiden toimijoilta ja yrityksiltä.

Ensimmäinen vaihtoehto fyysisestä hautomosta voisi toimia pilottina jollakin täsmällisellä alueella, tai hautomotoiminnan vakiintuessa joillekin alueille voisi olla mahdollista perustaa tarvittaessa fyysisiä paikkoja tai tukikohtia toiminnalle. Pilotin haasteena voi olla laajennettavuus. Siinä, missä emme voi ottaa suoraan käytäntöjä yhdestä maasta toiseen, emme voi todennäköisesti siirtää käytäntöjä suoraan kunnasta toiseen, koska kunnat ovat erilaisia. Fyysisen ja virtuaalisen mallin yhdistelmä voisi myös olla mahdollinen, jossa molemmista malleista hyödynnettäisiin hyviä puolia. Toteutustavaltaan ja organisoitumiseltaan se luultavasti käytännössä lähentyisi monitoimijaverkostomallia viitaten kansainvälisiin esimerkkeihin Skotlannista ja Ruotsista, joissa korostuu toimintaympäristön tuki sosiaalisesti kestävästä talouden toimille.

### 5.3 VERTAILUKOHTIA ORGANISAATIOISTA

Yksi vertailukohde Lapin alueen hautomolle voi olla toimintansa käynnistänyt yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus, sillä Lapin alueelle olennaiset kysymykset koskevat osin myös valtakunnallista toimintaa. YYO on verkostomainen toimija, jota hallinnoi yhteiskunnallisten yritysten liitto Arvo ry, ja muut jäsenet ovat Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy, Kuntoutussäätiö sr., Osuustoimintakeskus Pellervo ry, Siltavalmennusyhdistys ry ja Vates-säätiö sr (YYO 2022). YYO:lla on tehtävänänsä osaamisen lisääminen, sekä siihen liittyvän koulutusmateriaalin tuottaminen. YYO:lla on tällä hetkellä rahoitusta vuoteen 2023 saakka, minkä jälkeen toimintaa pyritään jatkamaan mahdollisesti esr-rahoituksella (TEM 2021b).

Verkostomaisesta toimintatavasta toiseksi esimerkiksi käy myös International House Tampere, joka kokoaa yhteen Tampereen palveluja työ- ja koulutusperäiseen maahanmuuttoon liittyen. Palveluja tarjotaan sekä työnantajille että työnhakijoille. Verkostomaisesti toimivan palvelun toimijat ovat Tampereen kaupunki, Tampereen seudun ammattiopisto Tredu, Kela, Tampereen korkeakoulu yhteisö ja Pirkanmaan TE-palvelut (Tampere 2022). Toiminta on kehitetty Tampereen kaupungin koordinoimana hankkeena, jossa ovat TE-palvelujen lisäksi kehitysvaiheessa olleet mukana myös Tampereen yliopisto, ammattikorkeakoulu sekä Tampereen seudun ammattiopisto (Tampere 2021).



## 5.4 KUINKA MONITOIMIJATAHO VOISI ORGANISOITUA?

Suunnittelu kannattaisi käynnistää yhteiskehittämällä, jotta kaikki olennaiset sidosryhmät olisivat ajan tasalla kehitystyöstä. Lapissa on kokeiltu yhteiskehittämistä sosiaalisesti kestäväen talouden hankeperhettä suunniteltaessa vuosien 2021-2022 vaihteessa positiivisin kokemuksiin. Yhteiskehittämisessä mukana tulisi olla aloittavien tai toimintaansa kehittävien yritysten kanssa tekemisissä olevat toimijatahot, ja lisäksi ainakin

- YYO
- TE-palvelut
- Yritysneuvojat
- ELY
- Lapin liitto
- Kuntia
- Alueen ammatilliset oppilaitokset ja korkeakoulu
- Pellervo
- ProAgria
- Osaamo
- Jo toimivat yhteiskunnalliset yritykset
- Säätiöt, yhdistykset ja osuuskunnat
- Kolmannen sektorin toimijat
- Pankit ja rahoittajat
- Yrittäjäorganisaatiot
- muut sidosryhmät, kuten Rovaniemen kylien kehittämissäätiö, YYO:n pilottikohteiden henkilöstöä

Sopiva ajankohta yhteiskehittämisen aloittamiselle voisi olla YYO:n pilottijakson loppuvaihe tai niiden jälkeinen aika, jolloin YYO:lta ja kenties mukana olleilta pilottikohteiltakin olisi saatavissa tietoa parhaista käytännöistä ja tuoreista havainnoista. Kokoonkutsujana olisi hyvä olla elinkeinoja ja yrittäjyyttä eteenpäin vievät tahot, kuten ELY, Lapin liitto ja mahdollisesti Lapin ammattikorkeakoulu osana omaa sosiaalisesti kestäväen talouden edistämistoimintaansa, sekä yrittäjyyteen liittyviä toimenpiteitä.

Yhteiskehittämistyöpajassa tulisi käydä läpi YYO:n pilottien tuloksia, saatavilla olevaa opiskelumateriaalia, sekä toimijoiden ja sidosryhmien tietotaidon tasoa ja osaamistarpeita. Ratkaistavia kysymyksiä olisivat aiemmin tässä tekstissä esitetyt suuret hautomoon liittyvät kysymykset alueella, eli osaamistarpeisiin vastaaminen, ja toiminnan koordinoituvastuu, tavoitteet ja rahoitus. Esiselvityksen perusteella ei vaikuta todennäköiseltä, että hautomo yksittäisenä toimijana ilman tukirakenteita alueelta olisi menestyksekkäs.

## 5.5 HAUTOMON KUORIUTUMINEN

Hautomotoimintaan liittyy muutakin, kuin vain suoraan yritysten kehittämiseen liittyviä toimia. Hautomon olennainen sidosryhmä ovat yritykset ja toimintamuodosta riippuen myös henkilöt, jotka harkitsevat yrittäjyyttä. Mutta koska kyseessä on yhteiskunnallinen yritystoiminta, kuuluvat sidosryhmiin myös yhteiskunnalliset toimijat, ja tehtäviin yritysten yhteiskunnallisia tavoitteita tukevia tehtäviä. Toisaalta yhteiskunnallisen vaikuttavuuden takia myös yhteiskunnallisilla toimijoilla on merkittävä rooli siinä, miten hautomo voi toimia, ja millaiset tukirakennelmat toiminnalle on olemassa.

Hautomon kehittämisprosessin voi mieltää kaksiosaiseksi: on luotava perusteet, jotka mahdollistavat hautomon perustamisen, ja on kehitettävä strategia, mikä mahdollistaa perustetun hautomotoiminnan jatkumisen. Osittain nämä ovat limittäisiä asioita, kun tavoitellaan yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja toiminnan jatkuvuutta.

**Taulukko 1.** Alla on taulukkoon koottu hautomotoiminnan käynnistysprosessi.

HAUTOMON MAHDOLLISTAVAT TOIMENPITEET			
	Vastaava taho / Toimijat	Prioriteetti	Mittarit/tulos
Toiminta- ja toteuttamisympäristön kartoitus ja luominen		1.0	
Yhteiskehitystyöpaja toiminnan perusteiden luomiseksi	Kunnat, Lapin liitto, ELY, TE-keskus, SOTE-alueet, säätiöt, järjestöt, oppilaitokset, yritykset	1.1	Toiminnan muoto ja omistajuus, toiminnan rahoitus, tavoitteet sekä toimintamuoto päätetään, tunnistetaan toimijaverkosto, sekä päätetään, haetaanko hanketta, vai organisoidutaanko ilman sitä, huomioiden ettei toimintaa jatkossa voi rahoittaa hankkeilla
Alueen toimijoiden tukiverkoston varmistaminen	Kunnat, Lapin liitto, ELY, TE-keskus, SOTE-alueet, säätiöt, järjestöt, oppilaitokset	1.1	Keskeiset toimijat on sitoutettu mukaan, koordinoiva henkilö/työryhmä nimetty. Toimijat tunnistavat yhteiskunnallisten yritysten mahdollisuudet työllisyydessä, ympäristötavoitteissa, hyvinvointiin liittyvissä tavoitteissa (esim. vanhusten ja lasten hyvinvointi), sekä esimerkiksi vaikuttavissa hankinnoissa.
yhteiskunnallinen yrittäjyys osaksi opintosisältöjä	Oppilaitokset, YYO	1.1	Yrittäjyyttä sivuavilla opintojaksoilla ja muussa yrittäjyyteen liittyvässä toiminnassa käsitellään myös yhteiskunnallista yrittäjyyttä
Alueen yrityscenttä: yhteiskunnalliset ja kiinnostuneet yritykset	koordinoiva taho/ työryhmä, YYO, oppilaitokset, yrittäjäjärjesöt,	1.2	Yhteiskunnallisten yritysten määrä ja toimialat tunnetaan, samoin aiheesta kiinnostuneet yritykset sekä yhteistyöyritykset
yritysten rahoituslähteet	koordinoiva taho/ työryhmä, YYO, yrityskehittäjät ja -neuvonta	1.2	Rahoittajat ja sijoittajat kartoitettu
yhteiskunnalliseen yrittämiseen liittyvä osaaminen alueella	koordinoiva henkilö/ työryhmä, YYO	1.3	Tiedetään, millaista konkreettista osaamista alueella on yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintaan ja rahoitukseen, ja mitä osaamista tulee hankkia
liiketoimintapotentiali, avaintoimialat mahdolliset yrittäjät, työntekijät ja asiakkaat	koordinoiva henkilö/ työryhmä, YYO	1.3	On ymmärrys yhteiskunnallisen ja sosiaalisesti kestävän liiketoiminnan mahdollisuuksista alueella

<b>HAUTOMON TEHTÄVÄT</b>			
Hautomon oman toiminnan organisointi		2.0	
Roolin ja tavoitteiden kirkastaminen, ja hautomon oman strategian luonti	koordinoiva taho/työryhmä, yrityskehittäjät ja -neuvojat	2.1	Selkeä jaettu käsitys hautomon tavoitteista: yritysten määrän lisääminen/ yritysten liikevaihto/kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttaminen/muu tavoite?
Hautomon oma liiketoimintasuunnitelma ja organisoituminen	koordinoiva taho/ työryhmä, YYO, muut yhteiskunnallisten yritysten hautomot,		On organisoitu yhteistyö tukiverkoston kanssa: ELY, kunnat, maakunta jne., sekä muiden sidosryhmien kanssa, kuten oppilaitokset, yritykset, yrittäjäjärjestöt, muut hautomot, säätiöt ja järjestöt
yhteistyön organisointi tukiverkoston kanssa: kunnat, ELY, Lapin liitto jne.	koordinoiva taho/ työryhmä , TE-keskus, ELY, yrityskehittäjät ja -neuvojat		
yhteistyön organisointi muiden sidosryhmien kanssa: yritykset, oppilaitokset, säätiöt, järjestöt	koordinoiva taho/työryhmä, yrityskehittäjät ja -neuvojat, oppilaitokset, yritykset		
asiantuntijoiden sitouttaminen	koordinoiva taho/ työryhmä, ELY, TE-keskus, Lapin liitto, kunnat, järjestöt	2.2	Yritysneuvontaa tekeviä tahoja on sitoutettu tarjoamaan neuvontaa myös yhteiskunnallisessa yrittäjyydessä
osaamisen hankkiminen	YYO, oppilaitokset	2.3	Neuvovilla toimijoilla on konkreettisia neuvoja ja tietoa yritysten tueksi ja kannustukseksi, tunnistetaan uudet tietotarpeet.
toiminnan mittarien kehittäminen	koordinoiva taho/ työryhmä, YYO ELY, TE-keskus, Lapin liitto	2.4	Toiminnalla on tavoitteet ja mittarit, joita seurataan ja kehitetään
hautomon sisäisten prosessien kehittäminen päivittyviksi	koordinoiva taho/ työryhmä	2.4	Hautomolla on suunnitelma, kuinka toimintaa käynnistämisen jälkeen kehitetään, kuinka tunnistetaan tarpeita, ja suunnitellaan niihin ratkaisuja
Hautomon varsinaisen yrittäjiä palvelevan toiminnan sisältö		3.0	
hautomo-ohjelmien suunnittelu ja toteutus: valmiista ideasta yritykseksi	koordinoiva taho/ työryhmä, YYO, oppilaitokset	3.1	Hautomolla on ohjelmia, joilla yritysidea kehitetään yritykseksi
esihautomo-ohjelmat: idean löytäminen ja testaaminen, yrittäjyyteen tutustuminen	koordinoiva taho/ työryhmä, YYO, oppilaitokset	3.1	Hautomolla on ohjelmia, joissa yrittäjyyttä harkitsevat voivat tutustua yrittäjyyteen, ideoida itselleen yritysidea ja testata ideoiden toimivuutta
toiminnasta tiedottaminen ja verkostotoiminta: tapahtumat, työpajat	koordinoiva taho/ työryhmä, oppilaitokset, TE-keskus, ELY	2.1	Toimintaa tehdään tunnetuksi alueella, ja esim. työpajoin ja verkostoitumistapahtumin yhteiskunnallista yrittäjyyttä, sosiaalisia innovaatioita ja sosiaalisesti kestäväää taloutta tehdään tutuksi kiinnostuneille ja sidosryhmille
Muu hautomoa tukeva toiminta		1-3	

sovittujen mittareiden seuraaminen	koordinoiva taho/ työryhmä, ELY, TE- keskus, Lapin liitto, kunnat	2.4	Toiminnan koordinoitiin sitoutuneilla ja aluekehittäjillä on tietoa toiminnasta
mittaroinnin kehittäminen	koordinoiva taho/ työryhmä	2.4	Mittarointia kehitetään vastaamaan muuttuvia tarpeita
viestinnän ja markkinoinnin kehittäminen	koordinoiva taho/ työryhmä	2.1	Yhteiskunnallisen yrittäjyyden aihe tulee tunnetummaksi alueella
toimijaverkoston ylläpito ja kasvattaminen	koordinoiva taho/ työryhmä, oppilaitokset, yrityskehittäjät ja -neuvojat, rahoittajat	2.3	Hautomotoiminta perustuu verkostoyhteistyöhön julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden, muiden hautomoiden ja oppilaitosten välillä, ja tähtää sosiaalisesti kestävään talouteen alueella.

Hautomon yhteyteen voisi olla hyödyllistä muodostaa foorumi, joka yhdistäisi alueella jo toimivat yhteiskunnalliset yritykset, aiheesta kiinnostuneet ns. valtavirran yritykset, sekä julkisen sektorin edustajia. Foorumilla kunta tai alue saisi tietoa alueella jo toimivista yhteiskunnallisista yrityksistä ja niiden tarpeista, yhteiskunnallisille yrityksille foorumi tarjota koulutusta ja tietoa esimerkiksi julkisista kilpailutuksista, ja foorumi voisi toimia keskustelun ja kehittämisen foorumina kaikille osapuolille.

## 6. Lopuksi

Tekstissä on puhuttu verkostomaisesta toiminnasta, on vilauteltu toiveikkaasti sanaa ekosysteemi, ja pohdittu mm. toiminnan malleja. Ydintavoitteet ovat kuitenkin ne, että

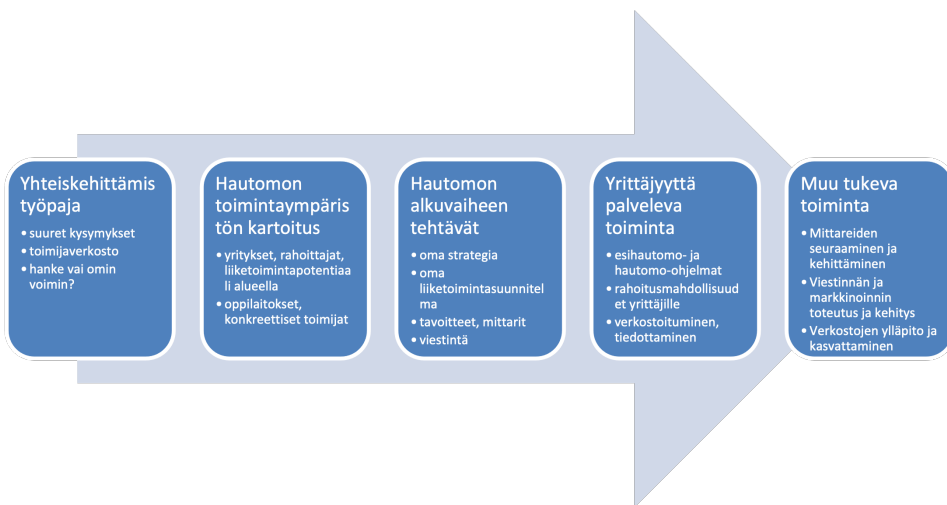
- Yhteiskunnallisten yritysten perustamiseen olisi tarjolla neuvontaa, kehittämistoimia ja liiketoimintaosaamista. Toisin sanoin tietoa
- Toiminta olisi jonkun vastuulla, eli toiminnalla olisi omistaja
- Toiminnalla ei jäisi yhden hankkeen kestoiseksi, vaan että sillä olisi jatkuvuutta
- Sekä yhteiskunta, yrityskehittäjät että yrittäjät voisivat toimia vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, eli olisi verkostoja

Näihin liittyy alakohtia, joita on tarkennettu tekstissä alueen tarpeista katsottuna pohdittaviksi. Mutta toimenpiteitä kehitettäessä etenkin tulisi miettiä, kuinka ne palvelevat yhteiskunnallista yrittäjyyttä harkitsevaa ja sellaiseksi haluavaa, ja toisaalta miten toimenpiteillä edistetään alueen tilannetta. Yhteiskunnallisen yrityksen tapauksessa yritystä ei voi ajatella alueesta irralliseksi toimijaksi, eikä näin ollen voi ajatella hautomoakaan. Hautomotoimintaa kehittäessä ei voi myöskään kehittää vain hautomoa, vaan suunnitteluprosessin tulee olla kaksiosainen. Ensimmäisessä osassa sitoutetaan alueen toimijat ja muodostetaan tukiverkostot, joiden puitteissa hautomotoimintaa voi olla. Toisessa osassa kehitetään hautomon strategia. Tällä on tarkoitus taata toiminnan jatkuvuus, ja että hautomotoiminnalle on olemassa jo jokin tuki ja tunnistettu tarve siinä vaiheessa kun se käynnistyy.

Vuonna 2020 Ruralia-instituutti julkaisi ”Kunnille keinoja yhteiskunnallisen yrittäjyyden tukemiseksi alueellaan. Vertaistukea ja vinkkejä teemasta kiinnostuneille kunnille” -vinkkivihkon. Julkaisu oli koonti kyselyistä ja työpajoista, joihin oli osallistunut monia kuntatoimijoita, -asiantuntijoita ja -päättäjiä eri puolelta Suomea. Julkaisuun on mm. koottu taulukko keinoista yhteiskunnallisen yrittäjyyden tukemiseksi alueella, ja taulukossa vaikuttavimmiksi ja samalla helpoimmiksi toteuttaa on listattu toimia, jotka eivät ole ristiriidassa tämänkään selvityksen kanssa. (Ruralia-instituutti 2020, 34). Näitä ovat mm. yritysneuvonnan ja kunnan päättäjien kouluttaminen yhteiskunnallisista yrityksistä, sopivien rahoituskanavien löytäminen (verkoituminen yli kuntarajojen) ja hyödyntämällä yhteiskunnallisia yrityksiä kuntien sosiaalisten velvoitteiden täyttämässä. Lisäksi ehdotetaan aiheelle yhdyshenkilöä.

Taulukko on muodostettu työpajoissa, ja työpajaosallistujat ovat saaneet jaotella heille valmiiksi valittuja toimenpide-ehdotuksia hyödyllisyyden ja toteutuksen vaikeuden mukaan. Lisäksi selvityksessä nostetaan avainsanaksi kumppanuus (Ruralia-instituutti 2020, 37—) ja kuvaillaan eri tyyppisiä kumppanuuden, verkostoitumisen ja yhteistyön muotoja. Esimerkkejä ekosysteemeistä, jotka perustuvat useiden tahojen yhteispeliin, olemme kuulleet Skotlannista ja Ruotsista. Tämän vinkkivihkon sisältö puolestaan heijastelee suomalaisten kuntatoimijoiden ajatuksia, ja tukevat käsitystä siitä, että hautomo ei voi olla vain yksittäinen toimija, vaan vaatii tuekseen kaikkia sektoreita, ja alueen tarpeista kumpuavia yhdessä kehitettyjä toimenpiteitä.

Toimintasuunnitelmassa ehdotetut toimet ovat tiivistettävissä seuraavanlaiseksi aikajanaaksi. Kaikki kohdat on kirjoitettu täsmällisemmin auki tekstissä.



**Kuvio 1.** Aikajana toimintasuunnitelmassa ehdotetuista toimista

## 1. yhteiskehittämistyöpaja

- suuret kysymykset
  - » omistajuus
  - » rahoitus
  - » osaaminen
  - » toimintamuoto
  - » tavoitteet
- toimijat ja kuinka asiaa edistetään
  - » toimijaverkosto
  - » haetaanko hanketta, vai kyetäänkö organisoitumaan ilman sitä?

**2. Mahdollisen hankkeen puitteissa, tai ilman sitä: Hautomon toiminta- ja toteuttamisympäristön kartoitus**

- yritykset, rahoittajat, liiketoimintapotentiaali alueella, oppilaitokset, toimijoiden tuen konkretisointi

**3. Mahdollisen hankkeen puitteissa, tai ilman sitä: Hautomon alkuvaiheen tehtävät**

- Hautomon roolin ja tavoitteiden kirkastaminen, hautomon oma strategia ja liiketoimintasuunnitelma, toiminnan mittarit, osaamisen kartoittaminen ja hankkiminen

**4. Mahdollisen hankkeen puitteissa, tai ilman sitä: Hautomon varsinaisen yrittäjiä palvelevan toiminnan sisältö**

- esihautomo- ja hautomo-ohjelmat, verkostoituminen, tiedottaminen, rahoitusmahdollisuuksien kartoitus yrittäjille

**5. Muu hautomotoimintaa tukeva toiminta**

- Mittareiden seuraaminen ja kehittäminen, viestinnän ja markkinoinnin tekeminen ja kehittäminen, verkostojen ylläpito ja kasvattaminen

## LIITTEITÄ

Kuvioon 1 on koottu keskeiset elementit yhteenvedona Selvitys yhteiskunnallisen yrityksen hautomotoiminnasta – SYTYKE –hankkeen työpajan tuloksista. Perinteistä liiketoimintamallipohjaa, Business Model Canvas (BMC) (kuvio 2) tai yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallia (kuvio 3) voidaan hyödyntää, kun tämän selvitystyön jälkeen yrityshautomoa ryhdytään perustamaan.

**Taulukko 1.** Yhteiskunnallisten yritysten yrityshautomo Lappiin, työpajakoontia

<b>VETÄJÄ:</b>	<b>ASIAKKAAT:</b>
Yrityshautomon vetäjävaihtoehtoja on useita joko erikseen tai yhdessä: oppilaitokset työ- ja elinkeinotoimistot (TE-keskus) kyläyhdistykset 4H-yhdistykset kolmannen sektorin toimijat kunnat	yhteiskunnalliset yritykset monilta aloilta uudet yhteiskunnallista yritystoimintaa suunnittelevat työnhakijat opiskelijat tutkijat
<b>TEHTÄVÄT:</b>	<b>TALOUDELLISET VAIKUTUKSET:</b>
Yrityshautomomme tarjoaa asiakkailleen mm. seuraavia palveluita: yrittäjyysmahdollisuuksien kartoittaminen yrityksen perustamisessa avustaminen liiketoimintasuunnitelmien tekeminen ja uudistaminen markkinoinnissa avustaminen rahoitussuunnitelmien laatiminen rahoitusvaihtoehtojen etsiminen rekrytoinnissa avustaminen työllisyyden edistäminen viestintävaihtoehtojen ja -väylien etsiminen koulutus-, ohjaus- ja konsultointipalvelujen välittäminen tapahtumien järjestäminen sopivien hankkeiden etsiminen hankehakemusten tekemisessä avustaminen tutkimustoiminnan edistäminen ja mahdollistaminen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mittaaminen	Liiketaloudellisesti kannattavan toiminnan varmistamiseksi tulee huomioida: yhteiskunnallisten yritysten erityispiirteet yhteiskunnallisten yritysten arvomaailman sisäistäminen liikeidean vakuuttavuus ja selkeys lisäarvon tuottaminen hyötyjen konkretisointi jatkuvuuden varmistaminen toimijoiden sitouttaminen toimintaan erilainen voitonjakomalli
<b>RAHOITUS:</b>	<b>TOIMIPAIKKA:</b>
STEA-rahoitus Business Finland Sitra työ- ja elinkeinotoimisto jäsenmaksut, osuuskuntamalli sijoittajat, osakeyhtiömuoto yrittäjäjärjestöt osallistujayritykset rahoittajana Leader -rahoitus kunnat oppilaitokset hankerahoitus (alkurahoitus) palvelujen myynti kaupallinen yhteistyö	yhteinen toiminta-alusta virtuaalinen tiimityöskentelytila monipaikkainen fyysinen tila virtuaalisen ja fyysisen tilan yhdistelmä paikka, jossa yhteishenki syntyy parhaiten ja auttaa sitoutumisessa synergiapaja, ideahautomo



Ydinresurssit	Ydintoiminnot	Arvolupaus	Asiakassuhde	Asiakkaat
<p><b>Mitä?</b> Mitä resursseja (osaaminen, teknologiat, välineet ja järjestelmät jne.) tarvitsemme?</p> <p><b>Ketkä?</b> Keitä kumppaneita tarvitsemme omien resurssien lisäksi? Mikä on asemamme arvoketjussa?</p>	<p><b>Miten?</b> Mitä avaintoimintoja tarvitsemme asiakkaan tavoittamiseksi ja palvelun tuottamiseksi? Mikä on palvelun tuottamisen prosessi? Mitä teemme itse? Mitä teemme yhdessä? Mitä asiakas tekee?</p>	<p><b>Mitä ?</b> Mikä tekee juuri meidän palvelumme arvokkaaksi valituille asiakkaille? Minkä asiakkaan ongelman palvelumme ratkaisee? Mihin tarpeeseen palvelu kohdistuu? Mitä teemme paremmin kuin toiset? Minkä muiden toimijoiden jättämän aukon täytämme?</p> <p><b>Millaisia palveluja tarjoamme kullekin asiakasryhmälle?</b></p>	<p><b>Miten?</b> Millaista vuorovaikutusta asiakkaamme odottavat meiltä?</p> <p><b>Kanavat</b></p> <p><b>Miten?</b> Millä tavoin ja miten asiakkaat tavoitetaan?</p>	<p><b>Kenelle?</b> Kenelle palvelumme on arvokas? Keitä ovat asiakkaamme? Keitä ovat tarjoamamme käyttäjät? Miten luokittelemme asiakkaitamme?</p>
<b>Kulurakenne ja kustannukset</b>		<b>Liiketoiminnalliset vaikutukset</b>		
<p><b>Miksi?</b> Mistä kulurakenne muodostuu? Missä toimimme tehottomasti? Teemmekö asiat tehokkaammin kuin kilpailijat?</p>		<p><b>Miksi?</b> Millaisia vaikutuksia ja kokemuksia saamme aikaan itsellemme? Mikä on oman liiketoimintamme kannattavuus? Mikä on tarjoamamme eri osien kannattavuus? Miten hinnoittelemme tarjoamamme?</p>		

**Kuvio 1.** BMC (mukaellen Berg 2021; Liedes, Sipponen, Upola, Tekoniemi-Selkälä 2021, 5)

<b>Yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamalli</b>					
Tämä yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamalli perustuu Stephen de la Pénan (SEEN- Social Entrepreneurship Education Network) kehittämään The Social Enterprise Canvas -malliin					
<b>Missio</b> Missio on yritystoimintasi muuttumaton tavoite. Se kumpuaa omista intohimoistasi ja kertoo, miksi yrityksesi on olemassa. Kaikkien päätösesi tulisi tukea mission toteutumista					<b>+ Sivuvaikutukset</b> Ketkä muut hyötyvät yritystoiminnastasi kuin varsinainen hyödynsaajasi? Voisiko tässä piillä mahdollisuuksia lisätuloihin?
<b>Ongelma</b> Mikä on ongelma tai ongelmat, joihin tarjoat ratkaisua?	<b>Tärkeimmät toimenpiteet</b> Mitä yrityksesi tekee?	<b>Arviointi</b> Kuinka arvioit, toteuttaako yrityksesi yhteiskunnallista tarkoitustaan?	<b>Suhteet</b> Millaiset suhteet muodostat hyödynsaajiin, muihin asiakkaisiin ja sidosryhmiin?	<b>Tavoitettavuus</b> Kuinka tavoitat asiakkaasi? Kuinka asiakkaat tavoittavat tuotteesi ja palvelusi?	
<b>Ratkaisu</b> Kuinka ratkaisit yllämainitut ongelmat?	<b>Yhteiskunnallinen lisäarvo</b> Mitä hyvää yrityksesi tuo kohde-ryhmälleen? Muista pohtia asiaa kohderyhmän näkökulmasta	Mitä lukuja sinun tulee seurata? Muista sekä yhteiskunnallinen että liiketaloudellinen tavoite.	<b>Hyödynsaajat</b> Kenelle yritystoiminnastasi on hyötyä? Ketkä tarvitsevat yrityksesi tarjoamaa ratkaisua eniten?	<b>Yhteistyökumppanit</b> Mitkä ovat yrityksesi tärkeimmät yhteistyökumppanit ja mitä he tekevät?	
<b>Kustannukset</b> Mitä kustannuksia yritykselläsi on?			<b>Taloudellinen kestävyys</b> Mistä eri lähteistä yrityksesi saa tuloja?		<b>- Sivuvaikutukset</b> Mitä tahattomia kielteisiä vaikutuksia yritystoiminnallasi on kohderyhmään, muihin ihmisiin tai organisaatioihin? Pyri mimimoimaan kielteiset vaikutukset.

**Kuvio 2.** Yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamalli (mukaellen Muhonen 2021)

## LÄHTEET

- Ahola, Merja 2021. Päivitä vähähiilisten hankintojen osaamisesi. Youtube-video, 1:49:00. Julkaistu 5.11.2021. [https://youtu.be/s3s1QFQQ1\\_8?t=6540](https://youtu.be/s3s1QFQQ1_8?t=6540). Viitattu 11.3.2022
- Anoschkin, K., ARVO ry:n Impact Startup kiihdyttämöpäällikkö ja vaikuttavuusasiantuntija. Alustus toimintatyöpajassa yrityshautomoiden perustamiseksi - toimijat ja rahoitus 08/06/2021.
- Berg, Pekka 2020. Liiketoimintamallit ja innovaatiotoiminta. <https://www.innoman.fi/blogi/innovaatiotoiminta-ja-liiketoimintamallit/> Liiketoimintamallin osa-alueet. Muokattu Osterwalderin Business Model Canvasin pohjalta. Viitattu 14.9.2021
- European Commission 2021. Building an economy that works for people: an action plan for the social economy. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=24986&langId=en>. Viitattu 11.3.2022
- Indeed 2022. What Is a Business Incubator and How Does It Work? 28.3.2022. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-business-incubator>. Viitattu 28.3.2022
- Karvinen, N. 2021. Oulun yliopiston Innovaatiokeskuksen liiketoiminnan asiantuntija. Alustus toimintatyöpajassa yrityshautomoiden perustamiseksi 18/05/2021.
- Lapin liitto 2022. Lappi-sopimus. Lapon maakuntaohjelma 2022—2025. <https://www.lapinliitto.fi/wp-content/uploads/2022/02/Lappi-sopimus-2022-1.pdf>. Viitattu 28.3.2022
- Liedes, A., Sipponen, M., Upola, S., Tekoniemi-Selkälä, T. 2021. Lappi Luxus – liiketoimintamalli. Työkirja yrityksille. [https://www.redu.fi/media/hankkeet/lappi\\_luxus/LappiLuxus\\_liiketoimintamalli\\_\(S\).pdf](https://www.redu.fi/media/hankkeet/lappi_luxus/LappiLuxus_liiketoimintamalli_(S).pdf). Viitattu 14.9.2021
- Mennala H. 2021. Korkeakoulun yrityshautomo kasvattaa menestyksen mahdollisuuksia. 22.2.2021. eSIGNALS. <https://esignals.fi/kategoria/yrittajyys/korkeakoulun-yrityshautomo-kasvattaa-menestyksen-mahdollisuuksia/#dbcd8fa>. Viitattu 14.9.2021
- Muhonen, Aino Elina 2021. Malli yrityksen toiminnasta. <https://www.meillaonidea.fi/opas/artikkelit/malli-yrityksen-toiminnasta>. Viitattu 14.9.2021
- Nikander, M. 2021. Kemin kaupungin elinvoimajohtaja. Alustus toimintatyöpajassa yrityshautomoiden toimintaan 26/08/2021.
- Tampere 2021. Tamperelaisella tarmolla kohti International House Tamperetta! 4.10.2021. <https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/ajankohtaista/blogit/czD-sOLpWp.html>. Viitattu 11.3.2022
- Tampere 2022. International House Tampere. <https://www.tampere.fi/tyo-ja-yrittaminen/tyo/kansainvalinen-osaaminen-ja-rekrytointi/international-house-tampere.html>. Viitattu 11.3.2022
- TEM 2021. Yhteiskunnallisten yritysten strategia. Työ- ja elinkeinoministeriö. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163198/TEM\\_2021\\_41.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163198/TEM_2021_41.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 11.3.2022

- TEM 2021b. Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus aloittaa toimintansa. 7.10.2021. <https://tem.fi/-/yhteiskunnallisten-yritysten-osaamiskeskus-aloittaa-toimintansa>. Viitattu 11.3.2022
- VN 2019. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019. Osallistava ja osaava Suomi — sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-808-3>. Viitattu 11.3.2022
- VN 2021. Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus aloittaa toimintansa. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/yhteiskunnallisten-yritysten-osaamiskeskus-aloittaa-toimintansa>. Viitattu 11.3.2022
- Ruralia-instituutti 2020. Kunnille keinoja yhteiskunnallisen yrittäjyyden tukemiseksi alueellaan. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/323524/ytya\\_vinkki-vihko\\_final.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/323524/ytya_vinkki-vihko_final.pdf?sequence=1). Viitattu 11.3.2022
- SALAR 2021. New pathways to innovative welfare solutions. A handbook for collaboration with social enterprises. <https://skr.se/download/18.4eabb47217cda83200a7ac48/1636970364576/New-pathways-to-innovative-welfare-solutions.pdf>. Viitattu 11.3.2022
- Soteuudistus 2022. Mikä sote-uudistus? <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti->. Viitattu 11.3.2022
- YYO 2022. Tietoa osaamiskeskuksesta. Mitä yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus tekee ja miksi sellainen on olemassa? <https://yyo.fi/tietoa-osaamiskeskuksesta/>. Viitattu 11.3.2022
- YYO 2022b. Tule kehittämään hautomo- ja kiihdyttämömallia. <https://yyo.fi/ajankohtaista/tule-kehittamaan/>. Viitattu 11.3.2022
- YYO 2022c. Yritysten ekosysteemiajattelusta vauhtia liiketoimintaan. <https://yyo.fi/ajankohtaista/yritysten-ekosysteemiajattelusta-vauhtia-liiketoimintaan/>. Viitattu 11.3.2022

**Selvitys yhteiskunnallisen yrityksen hautomotoiminnasta – SYTYKE** -hankkeen (Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus, ESR, Vipuvoimaa EU:lta) yksi tavoitteista on laatia toteutussuunnitelma yhteiskunnallisten yritysten hautomon perustamiseksi Lappiin. Hankkeessa on koottu tietoa aiemmista toimista yhteiskunnallisen yrittäjyyden edis-tämiseksi alueella, haettu esimerkkejä ulkomailta sekä haastateltu sidosryhmien edustajia ja asiantuntijoita.

Toteutussuunnitelman laadinnan tueksi järjestettiin kolme asiantuntijatyöpajaa. Työpajojen tavoitteena oli kerätä alan asiantuntijoiden näkemyksiä hautomon perustamisesta, rahoituksesta, toimijoista, tehtävistä ja toimintamallista. Asiantuntijatyöpajojen lisäksi järjestettiin neljä työpajaa nuorille ja heikossa työmarkkina-asemassa oleville. Toteutettujen työpajojen tavoitteena oli selvittää nuorten tarpeita ja toiveita, vaikuttavia tekijöitä yrityksen perustamiseen sekä hahmottaa kohderyhmän käsityksiä yrittäjyydestä.



**Vipuvoimaa**  
**EU:lta**  
2014–2020



Elinkeino-, liikenne- ja  
ympäristökeskus

**LAPIN AMK**<sup>7</sup>  
Lapland University of Applied Sciences

[www.lapinamk.fi](http://www.lapinamk.fi)

ISBN 978-952-316-428-4