



**YHTEISTÄ  
HYVÄÄ  
YRITTÄMÄLLÄ**





## Yhteistä hyvää yrittämällä - kestävää ja läpinäkyvää liiketoimintaa

1.painos

Painopaikka: PunaMusta, Joensuu 2014

Julkaisija: Karelia-ammattikorkeakoulu

Julkaisusarja B: 13

ISBN 978-952-275-086-0 (painettu)

ISBN 978-952-275-087-7 (verkkojulkaisu)

ISSN-L 2323-6876

ISSN 2323-6876

Julkaisusarjan vastaava toimittaja: Kari Tiainen

Tekijät: Ilari Havukainen, Ville Kuittinen,

Mikko Matveinen, Merja Mononen, Jarkko Peiponen ja

Saila Tykkyläinen

Kuvat: Jussi Ratilainen

Graafinen suunnittelu ja taitto: Mikko Matveinen ja

Anna-Maija Kontturi

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

© Tekijät ja Karelia Ammattikorkeakoulu 2014

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on  
tekijänoikeuslain mukaisesti kielletty ilman  
nimenomaista lupaa.





**YHTEISTÄ HYVÄÄ YRITTÄMÄLLÄ**  
**Kestävää ja läpinäkyvää liiketoimintaa**

# SISÄLTÖ

<b>ESIPUHE</b>	<b>8</b>
<b>JOHDANTO</b>	<b>10</b>
<b>YHTEISKUNNALLINEN YRITYSTOIMINTA SUOMESSA</b>	<b>12</b>
YHTEISKUNNALLISEN YRITYSTOIMINNAN JUURET	13
MÄÄRITELMÄ	13
YHTEISKUNNALLINEN TAVOITE JA RAJOITETTU VOITONJAKO	14
LÄPINÄKYVYYS JA VAIKUTUSTEN OSOITTAMINEN	15
KUINKA YHTEISKUNNALLINEN YRITYSTOIMINTA EROAA YHTEISKUNTAVASTUUSTA, OSUUSTOIMINNASTA, YLEISHYÖDYLLISYYDESTÄ TAI HYVÄNTEKEVÄISYYDESTÄ	17
LASTEN PÄIVÄN SÄÄTIÖ - SUOMEN TUNNETUIN YHTEISKUNNALLINEN YRITYS?	18
<b>YHTEISKUNNALLISEN LIIKETOIMINNAN SUUNNITTELU</b>	<b>26</b>
TAVOITTEENA YHTEISKUNNALLISEN ONGELMAN RATKAISEMINEN	27
YRITYKSEN YHTEISKUNNALLINEN NÄKYMÄ	28
YHTEISKUNNALLISESTI KESTÄVÄ TOIMINTA-AJATUS	28
TUPLAMISSIO	28
ARVOT	29
YRITYKSEN TAVOITTEET	29
TEAM PLANET - LIIKETOIMINTAA LASTEN EHDILLA	30
YHTEISKUNNALLISTEN VAIKUTUSTEN OSOITTAMINEN	36
IMPACT HOUSE - YHTEISKUNNALLISET VAIKUTUKSET ESIIN	38
<b>YHTEISKUNNALLISTEN YRITYSTEN MARKKINAT</b>	<b>42</b>
JULKISET HANKINNAT JA YHTEISKUNNALLISET VAIKUTUKSET	43
YHTEISKUNNALLISET YRITYKSET YHTEISTYÖSSÄ JULKISEN SEKTORIN KANSSA	45
S-ASUNNOT - ”MEILLE KAIKKI OVAT TERVETULLEITA”	46
TULEVAISUUDESSA LISÄÄ YHTEISÖLLISTÄ ASUMISTA	51
YHTEISÖLLINEN UUSIUTUVA ENERGIA	52
LUMITUULI - SUOMEN ENSIMMÄINEN ASIAKKAIDEN OMISTAMA TUULIVOIMAYHTIÖ	54
ENON ENERGIAOSUUSKUNTA - LÄHIENERGIAA YHTEISÖLÄHTÖISESTI	60

JULKISELLA SEKTORILLA TARVITAAN PALVELUINNOVAATIOITA	66
KYLÄN KATTAUS - TÄHDERUASTA SOSIAALINEN INNOVAATIO	68
MUUTTUVAT TARPEET AVAAVAT UUSIA OVIA YRITYSTOIMINNALLE	74
KANRESTA - EETTISEN RAVINTOLATOIMINNAN MENESTYSTARINA	76
KÄSITYÖTÄ ARVOSTETAAN SUOMESSA	80
TAITO MYYMÄLÄT - SUOMALAISTA KÄSITYÖTÄ JA YHTEISKUNNALLISTA VAIKUTTAVUUTTA	82
<b>ASIAKASLÄHTÖISYYS JA ERILAISTAMINEN YHTEISKUNNALLISEN YRITYKSEN KILPAILUKEINONA</b>	<b>88</b>
KESKIPISTEESSÄ ASIAKAS	89
EROTTUMINEN MARKKINOILLA	90
KANSAINVÄLISTYMISEN MAHDOLLISUUDET	91
MIFUKO - SUOMALAISTA MUOTOILUA KENIASTA	92
<b>ANNA YHTEISKUNNALLISEN YRITYKSESI KILPAILUTEKIJÖIDEN NÄKYÄ!</b>	<b>98</b>
KENELLE YHTEISKUNNALLINEN YRITYS -MERKILLÄ ON VÄLIÄ?	99
MITEN YHTEISKUNNALLINEN YRITYS -MERKIN SAA?	100
SYY AKATEMIA - LISÄÄ YHTEISKUNNALLISTA YRITTÄJYYTTÄ	102
<b>YHTEISKUNNALLISEN YRITYKSEN VERKOSTOT</b>	<b>106</b>
NEUVONTAPALVELUITA YHTEISKUNNALLISELLE YRITYKSELLE	107
TUKEA VERKOSTOITUMALLA	110
MINISTERIÖT JA SITRA MUKANA YHTEISKUNNALLISEN YRITYKSEN MÄÄRITTELYSSÄ	111
TUTKIMUSTA JA KEHITTÄMISTYÖTÄ JULKISELLA RAHOITUKSELLE	112
MISTÄ RAHOITUSTA YHTEISKUNNALLISELLE YRITYKSELLE?	115
<b>YHTEISKUNNALLISEN YRITYSTOIMINNAN SANASTO</b>	<b>116</b>
<b>LISÄTIETOA</b>	<b>118</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>122</b>

# ESIPUHE

## Hyvä yhteiskunnallinen yrittäjä

Yhteiskunnallinen yritys on monelle työntekijälle ja yrittäjälle vahva motivaatiotekijä, sillä läpinäkyvyys ja mahdollisuus tehdä hyvää kiinnostavat suomalaisia koko ajan yhä enemmän. Diacorissa – yhdessä Suomen suurimmista yhteiskunnallisista yrityksistä – näemme sen jopa lisääntyneenä työhyvinvointina ja ihmisten aitona haluna sitoutua työnantajansa.

Kaikesta positiivisesta arvosällöstään huolimatta yhteiskunnallinen yritys ei ole lupa tai oikeus toimia toisin kuin suomalaisessa yhteiskunnassa tulee toimia. Haluan korostaa nimenomaan ”oikein tekemisen yrityskulttuuria”, jossa asiat tehdään oikeudenmukaisesti ja eettisesti kestävien periaatteiden mukaisesti. Hyvin hoidettu ja kannattava liiketoiminta on parasta mahdollista yritys vastuun kantamista.

Yhteistä Hyvää Yrittämällä on tärkeä kirja, jonka synnyttämisessä Karelia Ammattikorkeakoulun perustaman kansainvälisen Common Power verkoston toimijat ovat tehneet merkittävän työn. Vaikka verkoston osaaminen painottuu yhteisöomisteisiin uusiutuvan energiatuotannon ratkaisuihin, kirja toimii mainiona oppaana monipuoliseen suomalaiseen yhteiskunnalliseen yritystoimintaan.

Vaikka esimerkiksi kestävästä kehityksestä on puhuttu jo monta vuotta, olemme tällä tiellä vasta alussa. Monella sektorilla otetaan vasta ensimmäisiä askeleita. Niiden tukemisessa tämä kirjan artikkelit toimivat mainioina pitkospuina.

Yhteiskunnallisen yrittäminen on arvokas liiketoimintamalli. Tervetuloa hienoon joukkoon!

*Anni Vepsäläinen*

toimitusjohtaja, Diacor terveysterveyspalvelut Oy



# JOHDANTO

Pidät kädessäsi julkaisua, jonka tarkoituksena on innostaa ja herättää uusia ajatuksia. Tässä teoksessa kerromme yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä ja yritystoiminnasta. Luomme katsauksen sen historiaan ja nykytilaan sekä esittelemme käytännön esimerkkejä yhteiskunnallista yrityksistä. Julkaisu tarjoaa tietoa niin yhteiskunnallisen yrityksen perustamista harkitseville kuin yritysneuvojillekin, jotka työssään kohtaavat yhteiskunnallisia yrittäjiä.

Yhteiskunnallisen yrityksen perustaminen on monelta osin samankaltainen prosessi, kuin minkä tahansa yrityksen perustaminen. Yritystoiminnan perustamiseksi on tarjolla lukuisia erilaisia. Olemme pyrkineet välttämään päällekkäisyyksiä näiden jo olemassa olevien oppaiden kanssa. Kirjan loppuun olemme listanneet erilaisia oppaita ja linkkejä sekä yhteiskunnalliseen yritystoimintaan liittyviä käsitteitä.

Tässä teoksessa havainnollistamme yritystarinoiden kautta sitä, kuinka monipuolista yhteiskunnallisten yritysten toiminta Suomessa on. Esittelemme yrityksiä ja yrittäjiä, jotka työskentelevät yhteiskunnassa vallitsevien viheliäisten ongelmien ratkaisemiseksi. Syvennymme olemassa olevien yhteiskunnallisten yritysten arvoihin, liiketoimintaan ja yhteiskunnallisiin tavoitteisiin. Kerromme siitä, mitä läpinäkyvyys ja vaikutusten osoittaminen tarkoittaa, ja kuinka ne käytännössä ilmenevät.

Toivomme, että kirjan luettuasi tietosi yhteiskunnallisista yrityksistä Suomessa on lisääntynyt. Kenties olet saanut monipuolisen kuvan yhteiskunnallisten yritysten kentästä ja sidosryhmistä. Ehkäpä ymmärrät paremmin sitä, mitä tarvitaan menestyvän yhteiskunnallisen yrityksen perustamiseksi ja kuinka kilpailuetu muodostuu. Toivottavasti teoksen luettuasi olet innostunut itsekin yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä!

Haluamme kiittää kaikkia niitä yrityksiä ja yrittäjiä, joiden tarinan olemme saaneet kuulla ja ottaa mukaan tähän julkaisuun. Mukana olevat yritykset ovat hieno esimerkki siitä, miten kestävän ja läpinäkyvän liiketoiminnan avulla saadaan aikaan todellista yhteiskunnallista hyvää. Nämä yrittäjät ja yrityksissä työskentelevät ihmiset voivat olla aidosti ylpeitä aikaansaamistaan tuloksista yhteisen hyvinvoinnin puolesta. Julkaisua tehdessämme on ollut helppo motivoitua juuri näiden tarinoiden takana seisovien ihmisten onnistumisista, koska he välittävät päämäärästään koko sydämestään.

Joensuussa 30.11.2013

Tekijät





**YHTEISKUNNALLINEN  
YRITYSTOIMINTA  
SUOMESSA**



YHTEISKUNNALLINEN YRITTÄJYYS ON KÄSITTEENÄ SUOMESSA MELKO UUSI. VAIKKA YHTEISKUNNALLINEN YRITYS ON VAKIINTUNUT TERMINÄ VASTA 2010-LUVUN ALUSSA, ON YHTEISKUNNALLISIA YRITYKSIÄ MAASSAMME OLLUT AINA. KYSEESSÄ ON ARVOLÄHTÖISEN YRITYSTOIMINNAN YKSI MUOTO, JOSSA YRITYSTOIMINNALLA PYRITÄÄN SAAMAAN AIKAAN YHTEISKUNNALLISIA VAIKUTUKSIA. TÄMÄ LUKU TARJOAA KATSAUKSEN YHTEISKUNNALLISEN YRITYSTOIMINNAN HISTORIAAN. LOPUKSI ESITELLÄÄN YKSI SUOMEN TUNNETUIMMISTA YHTEISKUNNALLISISTA YRITYKSISTÄ.

## Yhteiskunnallisen yritystoiminnan juuret

Maailmanlaajuisen ilmiön tunnetuin esimerkki on bangladeshilaisen pankkiirin Muhammad Yunusin perustama Grameen Bank, joka oli aikanaan ensimmäinen mikroluottoja tarjonnut rahoituslaitos maailmassa. Euroopassa yhteiskunnallisen yritystoiminnan juuret ajoittuvat jo 1980-luvulle, jolloin Italiassa ja Iso-Britanniassa perustettiin ensimmäiset yhteiskunnallisia erityistehtäviä hoitavat yritykset.

Suomessa yhteiskunnallinen yritystoiminta nousi esille ensimmäisen kerran 1990-luvun alussa *sosiaalisen yritystoiminnan* myötä, joka on yksi yhteiskunnallisen yrityksen toimintamalli. Laajempaa julkisuutta yhteiskunnalliset yritykset ovat saaneet 2010-luvulla esimerkiksi Euroopan Unionissa. Yhteiskunnallinen yritystoiminta elää tällä hetkellä vahvaa kasvun ja muutoksen aikaa Euroopassa.

Euroopan komissiossa on tunnistettu yhteiskunnallisen yrittäjyyden olemassaolo osana *yhteisötaloutta* ja myös sen merkitys talouden kehittäjänä. Tarkkaa yhteiskunnallisten yritysten määrää ei ole tiedossa,

mutta joidenkin arvioiden mukaan niitä on Euroopan Unionin alueella yli kaksi miljoonaa. Näillä yrityksillä on merkittävä työllistävä vaikutus, koska arvioiden mukaan yli 11 miljoonaa ihmistä työskentelee yhteisötalouden parissa Euroopassa.<sup>1</sup>

Arvioiden mukaan Suomessa on tuhansia yhteiskunnallisia yrityksiä. Suomen Lontoon Instituutin tutkimuksen mukaan jopa 12 000 suomalaista pk-yritystä sopii yhteiskunnallisen yrityksen määritelmään.<sup>2</sup> Yleisimmin yhteiskunnalliset yritykset Suomessa ovat osuuskunta- tai osakeyhtiömuotoisia, mutta myös muut yritysmuodot ovat edustettuina. Avainlippumerkistään tunnetuksi tullut Suomalaisen Työn Liitto on vuoden 2011 lopusta saakka myöntänyt omaa merkkiä yhteiskunnallisille yrityksille. Tätä julkaisua kirjoitettaessa Yhteiskunnallinen yritys -merkin saaneita yrityksiä on jo 43.<sup>3</sup>

## Määritelmä

Yhteiskunnallinen yritys on määritelmänä vielä monelle suomalaiselle varsin tuntematon. Yhteiskunnallinen liiketoiminta perustuu yrityksen arvopohjaan, joka ilmenee toiminnan lisäksi myös yrityksen säännöissä

ja yhtiöjärjestyksessä. Yhteiskunnalliset yritykset ratkovat liiketoiminnallaan yhteiskunnallisia ongelmia ja käyttävät pääosan voitostaan yhteiskunnallisten tavoitteidensa edistämiseen. Toiminnan tulee olla vastuullista, kestävää ja läpinäkyvää. Nämä käsitteet määritellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

Yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamallit voivat perustua monenlaisiin lähtökohtiin. Yrityksen toiminta voi olla voittoa tavoittelematonta toimintaa, jolloin toiminnan tuotto investoidaan yrityksen toiminnan kehittämiseen ja yhteiskunnalliset vaikutukset syntyvät toiminnan kautta. Toisaalta yhteiskunnallinen yritys voi tavoitella mahdollisimman suurta liikevoittoa, joka käytetään pääosin tai kokonaan yhteiskunnallisen tavoitteen hyväksi. Yrityksen toiminnassa liikevoiton tavoittelu ja yhteiskunnallisen ongelman ratkaiseminen voivat olla yhtä tärkeitä tavoitteita. Tällöin yritys huomioi kaikissa toiminnoissaan määrittelemänsä yhteiskunnalliset arvot. Joissakin tapauksissa osa yhteiskunnallisen yrityksen toiminnasta voi keskittyä voiton maksimoimiseen ja osa yhteiskunnallisen hyvän tuottamiseen. Tämän julkaisun yritysesimerkit osoittavat sen, että yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamallit ovat todella monimuotoisia ja jokainen yritys luo yhteiskunnallista hyvää hieman eri tavalla.

Suomessa yhteiskunnallisen yrityksen kriteerit määriteltiin ensi kertaa työ- ja elinkeinoministeriön yhteiskunnallista yrittäjyyttä tutkineessa työryhmässä vuonna 2011. Työryhmän loppuraportissa pohdittiin yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittämistä Suomessa.<sup>4</sup> Tämän seurauksena Suomalaisen Työn Liitto perusti Yhteiskunnallinen yritys -merkin, joka voidaan myöntää tietyt kriteerit täyttävälle yritykselle. Merkin tarinaan palaamme myöhemmin tässä julkaisussa.

Suomen lainsäädännössä ei yhteiskunnallisia yrityksiä ole mainittu. Ainoastaan sosiaalisten yritysten

asema on lainsäädännöllisesti määritelty. Näin ollen Suomessa yhteiskunnalliselle yritykselle ei ole omaa yritysmuotoa. Yhteiskunnalliset yritykset eivät saa erityistukea toimintaansa. Suomessa ei ole olemassa mitään avustuksia tai verohelpotuksia yhteiskunnallisille yrityksille, vaan yrityksen tulot tulevat liiketoiminnan kautta. Yhteiskunnallinen yritys toimii siis tältäkin osalta täysin samoin, kuin muut yritykset. Tämän julkaisun tarkoituksena ei ole synnyttää vastakainasettelua yhteiskunnallisten ja muiden yritysten välille, vaan kertoa yhteiskunnallisen liiketoiminnan muodoista.

## Yhteiskunnallinen tavoite ja rajoitettu voitonjako

Yhteiskunnallisen yrityksen toiminnan päämäärät liittyvät vahvasti yhteiskunnallisen haasteen tai ongelman ratkaisuun. Yhteiskunnallisen yrityksen ensisijaisena tarkoituksena on esimerkiksi yhteisön tai ihmisten elämän laadun parantaminen. Yhteiskunnallinen yritys pyrkii tuottamaan yhteiskunnallista hyvää sekä tavoittelemaan liikevoittoa. Voiton tuottaminen on tärkeää, koska sen avulla yhteiskunnallinen yritys pystyy kehittämään toimintaansa ja työskentelemään yhteiskunnan hyväksi.

**Yhteiskunnallinen tavoite** muodostaa yhteiskunnallisten yritysten olemassaolon ja liiketoiminnan perustan. Yhteiskunnalliset ongelmat voidaan jakaa paikallisiin, vähemmistö tai erityisryhmäkeskeisiin, ympäristö- tai kehitysmääongelmiin.

Yhteiskunnallista hyvää ei ole vain se, mitä yrityksessä tuotetaan henkilöasiakkaille, vaan myös hyvä, jota tuotetaan toissijaisille asiakkaille, kuten koko väestölle, tuleville sukupolville ja ympäristölle. Yritysten tuottama yhteiskunnallinen hyvä voi syntyä paitsi

tuotettujen lopputuotteiden tai palveluiden kautta, myös yrityksen käyttämien panosten kautta, yrityksen tuotantoprosessissa tai yrityksen voitonjaon pohjalta.<sup>5</sup>

Yksi yhteiskunnallisen yrityksen erityispiirteistä on **rajoitettu voitonjako**, jolla tarkoitetaan sitä, että yli puolet voitosta kanavoidaan ennalta määritellyn yhteiskunnallisen päämäärän hyväksi. Pääsääntöisesti liikevoitto voidaan käyttää kehittämään yrityksen omaa toimintaa tai se voidaan lahjoittaa toiminta-ajatuksen mukaisesti.

Yhteiskunnallisessa liiketoiminnassa suhtaudutaan liikevoittoon monin tavoin. Kannattavuuden takamiseksi pitkällä aikavälillä liiketoiminnan tulee olla tuloksellista. Toisaalta kun yhteiskunnallinen yritys tuottaa prosesseissaan tai lopputuotteidensa avulla yhteiskunnallista hyvää, voiton määrällä ei välttämättä ole niin suurta merkitystä. Silti kaiken kestävä yritystoiminnan tulee olla kannattavaa ja voitollista, muuten yritys ei pysy pitkään pystyssä.

## Läpinäkyvyys ja vaikutusten osoittaminen

Kolmas ominaisuus yhteiskunnallisessa liiketoiminnassa on toiminnan **avoimuus ja läpinäkyvyys**.

Läpinäkyvyys tarkoittaa sitä, että yrityksen toiminta on avointa ulospäin, eettisen tarkastelun kestävää ja tavoiteltavat yhteiskunnalliset vaikutukset ovat osoitettavissa.<sup>6</sup>

Läpinäkyvyydellä ei tarkoiteta, ettei yrityksellä voisi olla liikesalaisuuksia yhteiskunnallisen hyvän aikaansaamiseksi.

Suomalaisen Työn Liiton määritelmien mukaan läpinäkyvyys linkittyy vahvasti kahteen ensimmäiseen

yhteiskunnallisen yrityksen määrittelyyn: yhteiskunnalliseen tavoitteeseen sekä rajoitettuun voitonjakoon. Yhteiskunnallisen yrityksen tulee kertoa yhteiskunnallisesta tavoitteestaan ja voitonjaon perusteistaan yhtiösäännöissä. Näin lisätään toiminnan läpinäkyvyyttä ja myös asiakkaat sekä yhteiskumppanit ovat tietoisia yrityksen tavoitteista.

Läpinäkyvyys voi ilmetä kaikissa yrityksen toiminnoissa. Se voidaan viedä myös tuotetasolle. Eräät yhteiskunnalliset yritykset kertovat avoimesti jokaisen tuotteen tai palvelun kulurakenteen ja sen, kuinka paljon tuotteen tekijä on tuotteestaan saanut. Tärkeää on myös tuoda esille tuotteiden alkuperä ja millaisissa olosuhteissa tuotteet on valmistettu. Hyvä keino läpinäkyvyyden kuvailemiseen on tuotekohtainen tarina, jonka avulla asiakas saa tietoa ostamastaan tuotteesta.

Neljäntenä yhteiskunnallisen yrityksen toiminnan osana on **vaikutusten osoittaminen**. Tätä varten on kehitetty erilaisia menetelmiä, joilla yhteiskunnallisten vaikutusten osoittaminen onnistuu. Käytetyimpiä ovat sosiaalinen kirjanpito ja SROI –menetelmä, jotka esitellään sivulla 39.

Yhteiskunnallinen yritys –merkkiä haettaessa Suomalaisen Työn Liitto kiinnittää huomiota edellä mainittuihin yhteiskunnalliselle yritykselle tyypillisiin ominaisuuksiin. Lisäksi merkkiä myönnettäessä huomioidaan muita yhteiskunnalliselle yritykselle ominaisia piirteitä, kuten esimerkiksi yrityksen yhteisöllisyyttä ja heikommassa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työllistämistä.



# Kuinka yhteiskunnallinen yritystoiminta eroaa yhteiskuntavastuusta, osuustoiminnasta, yleishyödyllisyydestä tai hyväntekeväisyydestä

Yhteiskunnallinen yritystoiminta ei ole synonyymi yrityksen yhteiskuntavastuulle (Corporate Social Responsibility). Yhteiskunnallisen yrityksen toiminnassa on toki ensiarvoisen tärkeää ottaa huomioon yhteiskuntavastuu ja kestävä toiminta. Yritykset, jotka raportoivat yhteiskuntavastuustaan, eivät suoraan ole yhteiskunnallisia yrityksiä koska muut yhteiskunnalliselle yritykselle tyypilliset piirteet, kuten rajoitettu voitonjako, avoimuus ja läpinäkyvyys, sekä selkeä yhteiskunnallinen tavoite eivät välttämättä toteudu.

Vaikka osuustoiminta liittyy vahvana osana yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen yhteisötalouden käsitteen kautta, kaikki osuuskunnat eivät kuitenkaan ole yhteiskunnallisia yrityksiä. Toki osuuskunta voi olla yhteiskunnallisen yrityksen yritysmuoto. Esimerkiksi suuret osuuskaupat, jotka toimivat alueellisesti ja ovat merkittäviä aluetalouden kehittäjiä, eivät ole yhteiskunnallisia yrityksiä, koska voitonjakoa ei ole rajoitettu eikä selkeitä yhteiskunnallisia tavoitteita ole määritelty.

Yhteiskunnallinen yritys voi saada yleishyödyllisen yhteisön statuksen. Kaikki yhteiskunnalliset yritykset eivät kuitenkaan automaattisesti ole yleishyödyllisiä yhteisöjä, koska yrityksen toiminta ei välttämättä ole yleishyödyllistä ja kaikille avointa. Päinvastoin kaikki yleishyödylliset yhteisöt eivät ole automaattisesti yh-

teiskunnallisia yrityksiä, koska usein yleishyödyllisen yhteisön toiminta ei ole kaupallista elinkeinotoimintaa.

Yhteiskunnallinen yritystoiminta ei ole hyväntekeväisyyttä. Yrityksen on liiketoiminnallaan tarkoitus tuottaa palveluita tai tuotteita maksaville asiakkaille. Toiminnan tulee myös olla pitkällä aikavälillä kannattavaa. Yhteiskunnalliseen yritykseen pätevät samat liiketoiminnan lainalaisuudet, kuin muihinkin yrityksiin. Yhteiskunnallisen yrityksen tulee tehdä voittoa ja kasvattaa liikevaihtoaan, muuten pitkässä juoksussa kannattavuus kärsii ja yritystoiminnan edellytykset heikkenevät.



CASE

# SUOMEN TUNNETUIN YHTEISKUNNALLINEN YRITYS?



ENEMMISTÖ TÄMÄNKIN OPPAAN LUKIJOISTA LIENEE JOSKUS KÄYNYT LINNANMÄELLÄ. HELSINGIN KESKUSTASSA SIJAITSEVA KESÄPÄIVIEN SUOSITTU MATKAKOHDE ON TUOTTANUT ILOA ASIAKKAILLE JO YLI KUUDENKYMMENEN VUODEN AJAN. HARVA KUITENKAAN TIETÄÄ, ETTÄ LINNANMÄEN OMISTAVA LASTEN PÄIVÄN SÄÄTIÖ ON YKSI MERKITTÄVIMMISTÄ LASTENSUOJELUTYÖN TOIMIJOISTA SUOMESSA, JA NÄIN LOISTAVA ESIMERKKI YHTEISKUNNALLISESTA YRITYKSESTÄ.

## Historia

Lasten Päivän Säätiön historia juontaa juurensa 1900-luvun alkuun, jolloin keväisin Helsingissä järjestettiin lapsille suunnattuja tapahtumia. Jonglöörausta, taikatemppuja ja alkeellisia karuselleja tarjonneet tapahtumat olivat aikanaan todella suosittuja ja niiden tarkoituksena oli kerätä varoja lastensuojelutyölle.

Sotien jälkeen tapahtumapaikaksi vakiintui Helsingin Alppilassa sijaitseva Vesilinnanmäki ja vuonna 1950 paikalle perustettiin huvipuisto, jonka toiminnasta vastasivat yhdessä Lastensuojelun Keskusliiton kanssa Barnavårdsföreningen i Finland, Ensi- ja Turvakotien liitto, Mannerheimin Lastensuojeluliitto, Parasta Lap-sille ry sekä Pelastakaa Lapset ry.

Linnanmäen huvipuiston toiminnan tuotot jaettiin suullisten sopimusten perustella toimijoiden kesken ja aluksi jakoperusteet olivat hieman epäselvät. Toiminnan selkeyttämiseksi tilattiin konsulttiselvitys jonka loppuraportin perusteella perustettiin Lasten Päivän Säätiö vuonna 1957. Säätiölle laadittiin kirjalliset säännöt joissa määrätään vastuukysymyksistä, voittojen ja tappioiden jaosta sekä hallinnon järjestämisestä. Aika-ajoin sääntöjä on päivitetty vastaamaan paremmin aikaansa.

## Toiminnan tavoitteet

Lasten Päivän Säätiön toiminnan tarkoituksena on kerätä varoja lastensuojelutyöhön Linnanmäen huvipuistoa pyörittämällä. Historiansa aikana säätiö on jo kerännyt tarkoitukseensa yli 90 miljoonaa euroa. 2000-luvun aikana vuosittain jaettujen avustusten määrä on kaksinkertaistunut. Vuosi vuoden jälkeen Lasten Päivän Säätiö on pystynyt kasvattamaan avustusten määrää ja viime aikoina hädänalaisten lasten hyväksi on vuosittain lahjoitettu noin neljä miljoonaa euroa. Tässä on onnistuttu kehittämällä säätiön hallinnoiman Linnanmäen toimintaa entistä enemmän liiketaloudellisista näkökulmista.

## Yhteiskunnallisen liiketoiminnan oppeja säätiötoimintaan

Ensimmäiset viisikymmentä vuotta Lasten Päivän Säätiötä johdettiin järjestömaisesti ja sillä saatiin aikaan hienoja tuloksia. Säätiö oli mukana perustamassa suomalaisia huvipuistoja kuten Tampereen Särkänniemeä ja Kouvolan Tykkimäkeä. Lisäksi toimintaa oli



Tallinnassa Rocca Al Maren huvipuistossa, Kalajoen hiekkasärkillä ja Rovaniemellä Joulupukin maassa.

2000-luvulle tultaessa toimitusjohtaja Risto Räikkösen aikakaudella säätiön johtaminen on muuttunut entistä enemmän yritysjohtamiseksi. Aiemmin vientiteollisuuden parissa toiminut ja Helsingin Diakonissalaitoksella yhteiskunnallisen liiketoiminnan oppinsa saanut Räikkönen on ollut tärkeässä asemassa säätiön taloudellisen aseman vahvistajana. Tullessaan Linnanmäen, ja samalla Lasten Päivän Säätiön toimitusjohtajaksi Räikkönen toi mukanaan vahvan näkemyksen siitä, että kova bisnes ja pehmeät tavoitteet voidaan yhdistää yhteiskunnalliseksi liiketoiminnaksi ja siten saada aikaan upeita asioita.

Nykyään bisnesajattelu näkyy kaikissa säätiön ydintoiminnoissa ja lastensuojelutyön tukeminen on kirkkaana päämääränä kaikkien johtoportaassa työskentelevien mielessä. Säätiön strategiaan on kirjattu ydinosaamiseen keskittyminen eli Linnanmäen huvipuiston pyörittäminen on ainoa liiketoiminto. Kaikesta muusta on viimevuosina luovuttu. Keskittyminen yhteen huvipuistoon on kannattanut ja säätiön talous on tätä nykyä hyvässä kunnossa. Tämä mahdollistaa toiminnan jatkuvuuden ja lastensuojelutyöhön käytettyjen panostuksien vuosittaisen kasvattamisen.

## Yhteiskunnallisen yrityksen arvot

Lasten Päivän Säätiön toimitusjohtajan Risto Räikkösen mukaan tärkeänä osana Linnanmäen arvomaailmaa on kutsumuksellisuus. Linnanmäelle tullaan tekemään työtä hädänalaisten lasten puolesta ja se tekee työstä yrityksessä mielekästä. Yrityksen arvot näkyvät jokapäiväisessä toiminnassa esimerkiksi tavoitteiden







asettamisen ja seurannan kautta. Tärkein asia on tuottaa rahaa lastensuojelutyölle ja sen tavoitteen täyttymisestä yrityksessä riemuitaan vilpittömästi.

Yhteiskunnallisen yrityksen arvot eli läpinäkyvyys ja rajoitettu voitonjako ovat Linnanmäen toiminnassa tärkeässä osassa. Läpinäkyvyys tarkoittaa että säätiön tilinpäätös toimintakertomuksineen on kokonaisuudessaan julkinen. Lisäksi säätiön hallinnossa mukana olevat järjestöt pystyvät kaiken aikaa tarkkailemaan säätiön toimintaa ja tuloksia. Henkilökunnalle läpinäkyvyys ilmenee kuukausittain järjestettävissä tilaisuuksissa, joissa säätiön asioista keskustellaan avoimesti.

Rajoitettu voitonjako on toteutettu siten, että noin puolet vuotuisesta liikevoitosta varataan investointeihin eli toiminnan kehittämiseen. Toinen puoli jaetaan suoraan lastensuojelutyölle. Investoiminen muun muassa Linnanmäen laitteisiin ja peruskorjauksiin on tärkeässä asemassa, jotta säätiö voi myös tulevaisuudessa tuottaa rahaa lastensuojelutyölle. Konkreettisesti investoinnit näkyvät esimerkiksi laitekannan uusiutumisenä tai vuodelta 1951 peräisin olevan vuoristoradan peruskorjauksena.

## Vaikutuksia omistajien kautta

Linnanmäen toiminnasta syntyvät voitot jaetaan Lasten Päivän Säätiön omistajille. Näistä esimerkiksi Ensi- ja turvakotien liitto käyttää vuosittain saamansa rahsumman yli neljän tuhannen apua tarvitsevan lapsen ja heidän perheidensä hyväksi. Avustusta käytetään muun muassa perhekuntoutuskurssien järjestämiseen liiton kurssikeskus Sopukassa ja vertaisryhmätöiden tukemiseen.



Perhekuntoutuskursseille osallistuu vauvaperheitä, joilla on päihteiden käyttöön, mielenterveyteen ja väkivaltaan liittyviä ongelmia. Kurseilla on mahdollisuus perheiden keskinäiseen vertaistukeen ja ammattiapuun. Tämä toiminta tukee perheiden arjessa selviytymistä ja vanhemmuutta, ja näin mahdollistaa vauvan turvallisen kehityksen jatkumisen myös kotona.

## Kestävää kehitystä ja kierrätystä

Linnanmäki on omalla alallaan elämysbisneksessä markkinajohtaja ja suunnannäyttävä, joka haluaa toimia esimerkkinä muille. Linnanmäelle tärkeitä asioita ovat kestävä kehitys ja ympäristöystävällisyys. Kerskakulutuksen ja ympäristöstä piittaamattomuuden aika on Linnanmäen toimijoiden mielestä ohi ja tässä muutoksessa yritys haluaa toimia edelläkävijänä.

Huvipuiston toiminnassa ympäristöarvot näkyvät muun muassa uusiutuvan energian suosimisena. Laitteet toimivat vesivoimalla ja Linnanmäellä harjoitetaan myös tuulivoiman pientuotantoa. Paljon energiaa käyttävä huvipuisto on mukana työ- ja Elinkeinoministeriön energiansäästöohjelmassa, jossa sitoudutaan vähentämään energiankulutusta. Tärkeänä kriteerinä uusien laitteiden hankinnassa onkin vähäinen sähkönkulutus. Konkreettisia toimia ovat myös valaistuksen vaihtaminen led-valoihin ja suoran sähkölämmityksen korvaaminen kaukolämmöllä.

Muista ympäristön hyväksi tehdyistä toimista ovat esimerkkinä alueen ravintolat, jotka käyttävät ainoastaan biologisesti hajoavia kertakäyttöastioita. Myös jätemäärän vähentämiseen tähtäviä toimenpiteitä on Linnanmäellä jo tehty. Vaikka ympäristöystävälliset

materiaalit ovatkin kalliimpia, on asia Linnanmäelle niin tärkeä, että niistä ollaan valmiita maksamaan hieman enemmän.

## Työtä monikulttuurisessa ympäristössä

Linnanmäki on merkittävä työllistäjä pääkaupunkiseudun alueella. Vakituisen henkilökunnan lisäksi huvipuisto tarjoaa vuosittain työpaikan noin kuudellesadalle kausityöläiselle. Suurin osa työntekijöistä on nuoria, joista monelle Linnanmäki on ensimmäinen kosketus työelämään. Koulutus ja perehdytys ovat tärkeitä asioita työsuhteen alkuvaiheessa. Perehdyttäminen työhön sekä työelämän sääntöihin tehdään huolella ja koulutus on työntekijöille palkallista. Yksi Linnanmäen yhteiskunnallista tehtävistä on perehdyttää nuoret työntekijät mahdollisimman hyvin työelämään.

Yrityksen yhteiskuntavastuu ulottuu myös työllistämiseen. Linnanmäki haluaa tarjota töitä erilaisille ihmisille, esimerkiksi pitkäaikaistyöttömille, syrjäytyneille sekä maahanmuuttajille. Maahanmuuttajataustaiset työntekijät nähdään vahvuutena ja kaikkien maahanmuuttajaryhmien edustajien saaminen huvipuiston palvelukseen on asiakaskokemuksen kannalta tärkeää. Sama koskee kielitaitoa ja esimerkiksi venäjän- tai ruotsinkielentaitoiset henkilöt ovat toivottuja työntekijöitä. Muuttuvassa monikulttuurisessa maailmassa Linnanmäki toimii hyvänä esimerkkinä siitä, kuinka erilaisista taustoista tulevat ihmiset toivotetaan tervetulleeksi työyhteisöön.

## Uudistuminen jatkuvana haasteena

Asiakaslähtöisyys Linnanmäen huvipuiston toiminnassa näkyy uudistumisena. Huvipuiston palveluita kehitetään ja laitteita uusitaan jatkuvasti, jotta huvipuisto säilyisi asiakkaan silmissä mielenkiintoisena. Bisnesorientoituneen yhteiskunnallisen yrityksen tulee olla valmis muutokseen ja uudistuksiin.

Täysin uusien palvelumallien kehittäminen on tärkeä osa Linnanmäen liiketoimintaa. Viime vuosina teemana on ollut ympärivuotisen toiminnan lisääminen ja välineenä tähän ovat olleet Peacock-teatteri ja Merimaailma Sealife, jotka molemmat ovat auki myös talvikaudella.

Huvipuisto haluaa myös palvella entistä laajempia asiakassegmenttejä. Lasten viihtyvyyden lisäksi myös aikuisten, ja erityisesti eläkeläisten, tarpeiden huomioiminen on tärkeää. Keinona tähän on esimerkiksi gourmet ravintoloiden avaaminen huvipuistoalueelle. Myös yrityksille tarjottavien kokouspalveluiden kehittäminen on avannut uusia liiketoimintamahdollisuuksia Linnanmäelle ja on omalta osaltaan lisännyt alueen ympärivuotista käyttöä.

## Strateginen suunnittelu toiminnan kehittäjänä

Jokaisen hyvin hoidetun yrityksen on tunnettava vallitseva kilpailutilanne ja pyrittävä vastaamaan muutoksiin. Kuusikymmentävuotisen historian aikana Linnanmäen kilpailutilanne on muuttunut jatkuvasti. 1950-luvulla kilpailua asiakkaista oli paljon vähemmän kuin nyt ja tuolloin ainoat suorat kilpailijat olivat elokuvateatterit. Hieman yllättäen nykyiset Linnanmä-

en kilpailijat eivät kuitenkaan ole huvipuistoja, vaan ihmisen rajallisesta vapaa-ajasta kilpailevat esimerkiksi urheilutapahtumat, kauppakeskukset sekä erilaiset pääkaupunkiseudun yleisötapahtumat.

Linnanmäki vastaa alati muuttuvaan kilpailutilanteeseen strategisella suunnittelulla. Käytössä on vuosikello, jonka avulla käydään strategia vuosittain läpi. Keväisin ylin johto työstää strategiaa ja syksyisin se hyväksytään säätiön hallinnossa, jonka jälkeen suunnittelu aloitetaan taas seuraavana keväänä uudelleen. Toistakymmentä vuotta määrätietoista työtä on muodostanut selkeän kuvan siitä, mihin suuntaan toimintaa kehitetään.

## Tulevaisuus

Tulevaisuudessa Linnanmäki tarjoaa entistä enemmän ympärivuotisia palveluita keskeisellä paikalla Helsingissä. Huvipuistoa on tarkoitus laajentaa siten, että laitteita nousee jopa kolmeen kerrokseen. Nykyisellä tontilla rakentaminen ylös ja alaspäin onkin ainoa mahdollisuus, sillä kaupungin keskellä sijaitseva tontti rajoittaa rakentamista maan tasalla. Kerrosrakentamista on jo toteutettu ja muun muassa henkilöstötilat sijaitsevat maan alla.

Edellä mainittu palvelutoiminnan jatkuva kehittäminen ja ympärivuotisuuden lisääminen on todella tärkeä osa Linnanmäen tulevaisuuden strategiaa. Kansainvälisyys ja eritoten venäläisten turistien roolin kasvaminen näkyy jo nyt Linnanmäen toiminnassa ja sen merkitys tulee tulevaisuudessa kasvamaan entisestään.

Yhteiskunnallisen yrityksen tulevaisuus näyttää valoisalta. Toimitusjohtaja Risto Räikköstä siteeraa: ”Yhteiskunnallinen yritys on niin kova juttu, että har-





va sitä vielä tajuaa. Mutta me nähdään se kenties kymmenen tai viidentoista vuoden kuluttua. Sen takia me haluamme olla tässä ensi aallossa mukana tiennäyttäjänä, että näin tätä yhteiskuntaa täytyy kehittää.”

Yhteiskunnallinen yritystoiminta näkyy Linnanmäen toiminnassa sen jokaisella osa-alueella. Harva yhteiskunnallinen yritys Suomessa pystyy esittämään yhtä selkeitä yhteiskunnallisia vaikutuksia, kuin Linnanmäki ja Lasten Päivän Säätiö on kuusikymmentävuotisen historiansa aikana tehnyt. Lastensuojelutyölle kana-voidut voitot ovat tärkeässä asemassa suomalaisten hädänalaisten lasten auttamisessa. Omalla esimerkillään Lasten Päivän Säätiö osoittaa sen, että yhteiskunnallisen yritystoiminnan avulla saadaan aikaan paljon hyvää.

*Lasten Päivän Säätiö*

*Helsinki*

*Perustettu vuonna 1957*

*Toimiala: huvi- ja teemapuistojen toiminta*

*Liikevaihto 25 miljoonaa euroa*

*[www.linnanmaki.fi](http://www.linnanmaki.fi)*

**Linnanmäki**

# YHTEISKUNNALLISEN LIIKETOIMINNAN SUUNNITTELU

OLETKO KOSKAAN TAVANNUT YHTEISKUNNALLISTA YRITTÄJÄÄ? TÄTÄ KIRJAA KIRJOITTAESSA TAPASIMME KYMMENIÄ. KUN HEIDÄN KANSSAAN KESKUSTELEE, YRITTÄJIEN SILMIIN SYTTY Y TIETYNLAINEN PALO; YRITTÄJÄT, JOTKA OVAT OMAKSUNEET TAI LUONEET YRITYKSENSÄ VAHVAN ARVOMAAILMAN OVAT TOSISSAAN ASIANSA KANSSA. LISÄKSI HE HALUAVAT KERTO A SIITÄ MUILLE. HE TAHTOVAT JAKAA TARINANS A, KERTO A SIITÄ KUINKA HEIDÄN YRITYKSENSÄ TUOTTA A HYVÄÄ YHTEISKUNNALLE.

## Tavoitteena yhteiskunnallisen ongelman ratkaiseminen

Yhteiskunnallisen yrityksen toiminta voi pohjautua yrittäjien henkilökohtaisiin tavoitteisiin, periaatteisiin, mieltymyksiin ja arvoihin. Yrittäjä antaa usein toiminnalle kasvot ja koko organisaation toiminta voi olla persoona- tai yhteisösidonnaista. Yrittäjän into ja tahto toteuttaa visio on minkä tahansa menestyvän yritystoiminnan perusedellytys. Yhteiskunnallisen yrityksen tärkein tavoite on yhteiskunnallisen päämäärän sisäistäminen ja sen viestiminen. Tavoite ja toimintamalli tulee määritellä alusta asti liiketoimintaa ohjaavaksi ja koko henkilöstön on kyettävä sitoutumaan toimintamuotoon.

Myös jo olemassa oleva organisaatio voi innostua yhteiskunnallisesta liiketoiminnasta. Suomessa useat säätiöt ja yhdistykset ovat viime vuosina perustaneet liiketoimintaa tukemaan tarkoitustaan. Tähän yhteiskunnallinen yritys sopii paremmin kuin hyvin. Yhdistyksen tai säätiön pohjalta perustettu yhteiskunnallinen yritys voi tuottaa liiketoiminnallaan voittoa, joka käytetään säännöissä määrätyn toiminta-ajatuksen mukaisesti.

Motivaatio yhteiskunnallisen yrityksen perustamiseen on hyvin usein yrittäjän henkilökohtainen kiinnostus yhteiskunnassa vallitsevan epäkohdan ratkaisuun. Ajatus yhteiskunnallisen ongelman ratkaisemisesta liiketoiminnan keinoin on voinut elää yrittäjän ajatuk- sissa jo pidemmän aikaa. Ennen yrityksen perustamis- ta on parasta pysähtyä pohtimaan ja koettaa vastata seuraaviin kysymyksiin: mikä on se ongelma johon yritystoiminnalla pyritään vaikuttamaan, millaisilla re- sursseilla ongelmaa lähdetään ratkaisemaan, millaisia ovat potentiaaliset asiakkaat ja miksi asiakas haluaisi maksaa juuri tästä tuotteesta tai palvelusta?

Yrittäjän on arvioitava realistisesti uuden yrityksen ansaintalogiikka eli mistä liikevaihto syntyy ja kuinka asiakkaan kokemaa arvo muodostuu. Myöhemmin näiden ajatusten avulla muodostuu yrityksen arvo- pohja. Edellä mainittuihin kysymyksiin vastaaminen hyvin varhaisessa vaiheessa helpottaa myös uskotta- van liiketoimintasuunnitelman kirjoittamista. Hyvin aikaisessa vaiheessa kannattaa myös lähteä testaa- maan ideoita ja ajatuksia liiketoiminnasta, kertoa niistä kavereille tai yritysneuvojille. Kertyvän palautteen avulla ideoita alkaa jalostua pikku hiljaa kohti yrityksen perustamista.

## Yrityksen yhteiskunnallinen näkökulma

Visio on yrittäjän tai organisaation näkemys yrityksestä ja sen yhteiskunnallisen tavoitteen toteutumasta 5–10 vuoden kuluttua. Vision tulee olla realistinen, mutta samalla myös kunnianhimoinen. Visio on organisaation unelma, jota kohti pyritään. Se toimii paitsi yrittäjän omana tavoitteena, myös henkilöstölle selkeänä merkinä siitä, mitä kohti toimintaa pyritään kehittämään. Yhteiskunnallisen yrityksen visiota voi pohtia esimerkiksi seuraavien kysymyksien avulla.

- Millainen yritys on 5 vuoden päästä?
- Mitä tuloksia on saavutettu siihen mennessä?
- Millainen yhteiskuntamme olisi kun määritelty ongelma on ratkaistu?

## Yhteiskunnallisesti kestävä toiminta-ajatus

Toiminta-ajatuksessa määritellään yrityksen olemassaolon syyt. Toiminta-ajatuksesta voidaan käyttää myös termiä *missio*. Se kuvaa yleisesti yrityksen strategisia tavoitteita ja toimenpiteitä kuinka nämä tavoitteet saavutetaan. Yhteiskunnallisen yrityksen toiminta-ajatus määrittelee myös sen, mitä yhteiskunnallista hyvää toiminnan avulla saadaan aikaan. Toiminta-ajatuksen ajatellaan olevan ikään kuin liiketoiminnan selkäranka ja ydin. Seuraavat kysymykset auttavat määrittelemään yrityksen toiminta-ajatusta. Arvot joihin halutaan sitoutua:

- Yrityksen toiminnan ydintarkoitus
- Kauaskantoiset tavoitteet joihin yritys haluaa sitoutua

## Tuplamissio

Yritystoiminnan tavoitteena on usein voiton maksimointi. Tätä myös useat taloustieteilijät pitävät yrityksen ainoana tarkoituksena. Nykyinen osakeyhtiöläkikin on kirjoitettu tähän nojaten: ”yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin”<sup>7</sup>.

Yhteiskunnallisen yrityksen tavoite on toisenlainen: yritystoiminta perustuu arvoihin ja yhteiskunnalliseen ongelmaan, jota liiketoiminnalla halutaan ratkaista. ”Jollei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä” on näin saanut uuden merkityksen. Osakeyhtiön yhtiöjärjestykseen voidaan kirjata yhteiskunnallinen tavoite ja maininta voitonjaon rajoittamisesta. Yhteiskunnallisen tavoitteen rinnalla tasavertaisena kulkee voitontavoittelu.

Viime vuosina yhteiskunnalliset liiketoimintamallit ovat herättäneet paljon keskustelua. Arvostetut taloustieteilijät Michael E. Porterin johdolla ovat tehneet avauksia aiheesta<sup>8</sup>. Puhutaan *tuplamissiosta*, eli yhteiskunnallisella yrityksellä on kaksi tarkoitusta; yhteiskunnallinen tavoite ja liiketoiminnallinen tavoite. Molemmat ovat tärkeitä, sillä ilman voittoa yritystoiminta ei voisi jatkua ja ilman yhteiskunnallista tavoitetta yrityksen arvomaailmalla ei olisi pohjaa. Tästä näkökulmasta voidaan todeta, että pelkästään liikevoiton maksimointiin keskittyvä yritys ei voi olla yhteiskunnallinen yritys, mikäli yhteiskunnallista tavoitetta ei ole määritelty.



## Arvot

Yhteiskunnallisen yrityksen liiketoiminta perustuu arvovalintoihin, joihin koko organisaation toiminta nojaa. Arvot ovat työyhteisössä omaksuttuja, hyvinä ja tärkeinä pidettyjä toimintaperiaatteita. Nämä periaatteet näkyvät myös toiminta-ajatuksessa ja visiossa.

Arvoja voidaan kuvata myös haluina. Mistä yritys haluaa tulla tunnetuksi, tunnistetuksi tai muistetuksi. Arvoja voi olla vain yksi tai niitä voi olla useita. Arvojen sisältö ja tausta kannattaa avata itselle ja yrityksen sidosryhmille selvästi. Arvojen määrittämiseksi voi miettiä esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- Mitä haluatte asiakkaiden sanovan yrityksestäsi?
- Mitkä asiat ovat tärkeitä yrityksessäsi?
- Mitä lähestymistapaa haluat noudattaa asiakkaita ja henkilöstöä kohtaan?

## Yrityksen tavoitteet

Tavoitteet määrittävät yrityksen toimintaa. Toiminta on tekoja, jotka ovat mahdollisia tietyin panostuksin ja niillä on vaikutuksia. Vaikutukset kohdistuvat yrityksen sidosryhmille. Nämä vaikutukset pitäisi osoittaa, mitata, arvottaa ja tehdä julkisiksi. Tavoitteet määräävät mitä asioita pitäisi mitata. Tavoitteiden tulee olla tarkkoja, mitattavia, saavutettavia, tulokseen pyrkiviä ja ajallisesti rajattuja. Kun tavoitteissa onnistuu, toteutuvat yrityksen visio ja toiminta-ajatus.

Aivan samoin kuin edellä tuplamissio muodostui molemmista aihealueista, myös yhteiskunnallisen yrityksen tavoitteet voidaan jakaa liiketoiminnallisiin tavoitteisiin ja yhteiskunnallisiin tavoitteisiin. Yhteiskunnallisen yrityksen kilpailuetuna voivat olla juuri nämä positiiviset vaikutukset ympäristölle ja yhteisöl-

le. Tästä johtuen yrityksen tulee alusta asti keskittyä vaikutusten arviointiin ja mittaamiseen.

Lyhyen tähtäimen tavoitteet voivat olla aikavälillä muutamasta kuukaudesta muutamaan vuoteen. Liiketoimintaa aloittavan yhteiskunnallisen yrityksen lyhyen tähtäimen tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi onnistuneeseen markkinoille tuloon tai markkina-aseman vakiinnuttamiseen. Käytännössä usein alkuvaiheen tavoitteet lyhyellä aikavälillä ovat yrityksen päivittäiseen selviytymiseen liittyviä liiketoiminnallisia tavoitteita. Yhteiskunnallisen yrityksen alkuvaiheessa voi tavoitteena olla esimerkiksi uusien työpaikkojen tarjoaminen myös vaikeasti työllistyvillä.

Pitkän tähtäimen tavoitteet liittyvät selkeästi yrityksen arvoihin ja yhteiskunnalliseen tavoitteeseen. Pitkällä aikavälillä, kahdesta viiteen vuoteen, yhteiskunnallisen yrityksen tulee pyrkiä esittämään jo merkittäviä yhteiskunnallisia vaikutuksia. Näiden vaikutusten arviointiin on jo olemassa olevia keinoja. Seuraavaksi esittelemme yrityksen, jonka toiminnan tavoitteena on kehittää lasten vuorovaikutustaitoja.

CASE

## LIIKETOIMINTAA LASTEN EHDOLLA



YHTEISKUNNALLISEN YRITYSTOIMINNAN TARKOITUKSENA ON RATKAISTA YHTEISKUNNASSA ESIINTYVIÄ ONGELMIA LIIKETOIMINNAN KEINAIN. TAVOITTEEN SAAVUTTAAKSEEN YRITTÄJILLÄ TULEE OLLA SELVÄ VISIO YRITYKSEN TOIMINASTA. LIIKETOIMINTA PERUSTUU YRITYKSEN VAHVAAN ARVOPOHJAAN. TÄMÄ ON TARINA JYVÄSKYLÄSSÄ TOIMIVASTA TEAM PLANETISTA, JONKA TAVOITTEENA ON KEHITTÄÄ LASTEN VUOROVAIKUTUS- JA RYHMÄTYÖTAITOJA.

## Uuden yrityksen alkuvaiheet

TeamPlanet on Liisa Korpelan ja Mirja Kalliovalkama-Mäkisen omistama yhteiskunnallinen yritys. Mo-lemmillä yrittäjillä on vuosien kokemus erilaisista sosiaali- ja terveydenhuoltoalan tehtävistä. Kalliovalkama-Mäkinen oli ennen TeamPlanetin perustamista toiminut kymmenen vuotta kotihoidon yrittäjänä. Korpela puolestaan on työskennellyt erilaisissa tehtävissä niin Kalliovalkama-Mäkisen yrityksessä, kuin myös lastenosastoilla ja paikallisten urheiluseurojen palveluksessa.

Idea yhteisen yrityksen perustamisesta heräsi syksyllä 2012 naisten havaittua lastensuojelutyön lisääntyneen hurjasti viime vuosina kotihoidon alalla. Havainto sai heidät pohtimaan, kuinka asiaan voisi vaikuttaa. Korpela on toiminut valmentajana juniorikoripallossa vuosien ajan, ja siitä saatiin ajatus lähteä tarjoamaan harrastustoimintaa, joka osaltaan olisi tukemassa lasten kehitystä.

Liikeideaa työstettiin intensiivisesti seuraavan kevään ajan. Ennen toiminnan aloittamista toteutettiin pienimuotoinen markkinatutkimus ja kartoitettiin sekä paikallispoliitikkojen että kaupungin näkemyksiä toiminnan käynnistämistä. Aluksi ajatuksissa oli aloittaa yhdistyspohjalta, mahdollisesti Raha-automaattiyhdistyksen tuella, mutta konsulttiyritysten kanssa asiasta keskusteltuaan Korpela ja Kalliovalkama-Mäkinen

kiinnostuivat yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallista. Kesällä 2013 TeamPlanet Oy rekisteröitiin kaupparekisteriin ja toiminta pyörähti käyntiin.

## Vuorovaikutustaitoja kehittävää toimintaa

TeamPlanetin liikeidea on tarjota harrastustoiminnan lisäksi perheille erilaisia palveluja arkeen ja kriiseihin. Lähtökohtana on yhdessä tekeminen ja leikkiminen ilman kilpailuaspektia. Yrittäjien mukaan vuorovaikutustaidot ovat todella tärkeitä lapsen kehityksen kannalta. Hyvien vuorovaikutustaitojen avulla lapsi saa hyvät eväät tulevaisuuteen.

Harrastustoiminta koostuu ryhmistä, jotka on nimetty kuvaavasti. Esimerkiksi Team Myrsky tarjoaa seikkailutoimintaa ja TeamTheather näytelmäharrastusta. Hinnoittelu perustuu kausittaisiin maksuihin ja aluksi toimintaa on peruskoulujen syys- ja kevätlukukausien aikana.

Asiakaslähtöisyys on yrityksen toiminnassa avainasemassa. Perinteiseen seuratoimintaan verrattuna TeamPlanet lähestyy harrastustoimintaa toisesta näkökulmasta. Yritys tarjoaa raamit ja välineet, ja lapset saavat itse yhdessä ryhmän kanssa suunnitella toiminnasta omansa näköistä ammattilaisten

ohjaamina. Tavoitteena on sitouttaa lapsi toimintaan koko vuodeksi kerrallaan, jolloin ohjaajan ja lapsen välille syntyy luottamussuhde. Näin ohjaaja voi olla paremmin mukana lapsen kehityksessä. Harrastustoiminnassa lapsia ei jaeta taitojen mukaan tasoryhmiin, vaan kaikki saavat tulla leikkimään ja harrastamaan juuri sellaisella tavalla kuin haluavat. Toiminnassa korostetaan tasa-arvoisuutta ja kaikki perheet ja lapset ovat tervetulleita mukaan.

Harrastustoiminnan lisäksi TeamPlanet tarjoaa erilaisia ammatillisia, lapsi- ja perhelähtöisiä palveluita perheille. Näiden palveluiden tarjoaminen on yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeää, koska niiden avulla mahdollistetaan yritystoiminnan tuottavuus ja näin lasten harrastustoiminnan kehittäminen.

## **Yhteiskunnalliset tavoitteet**

Yrityksen sääntöihin kirjattu yhteiskunnallinen tavoite on selkeä. Tavoitteena on vähentää yksinäisyyden tunnetta perheissä ja edistää lasten ryhmässä toimimisen taitoja. Yritys haluaa tarjota palveluitaan kaikille lapsille ja lapsiperheille, mukaan lukien perheet joilla ei muuten olisi taloudellisesti mahdollista harrastaa yhtään mitään.

TeamPlanet toimii lasten ehdoilla. Yhtenä tavoitteena on madaltaa lasten kynnystä osallistua ryhmätoimintaan. Yritys katsoo onnistuneensa silloin, kun harrastustoimintaan osallistunut lapsi kokee, että häntä on kuunneltu, hänet on huomioitu ja että hän on arvokas.

Nuorisotyöllisyyden parantaminen on yksi tämän päivän tärkeimmistä yhteiskunnallisista haasteista. TeamPlanet haluaa olla mukana tukemassa nuorten työllistymistä. Tulevaisuudessa erilaisiin tapahtumiin apuohjaajiksi halutaan mukaan 15–20-vuotiaita nuoria.

## **Läpinäkyvyys ja vaikutusten osoittaminen**

Yhteiskunnallisen yrityksen arvot ovat TeamPlanetin toiminnan perusta. Korpelan ja Kalliovalkama-Mäkisen mielestä bisnes ja yhteiskunnallisen hyvän tavoittelu eivät ole toisiaan poissulkevia asioita, vaan luovat vahvan pohjan yritystoiminnalle.

Yhteiskunnallisen yrityksen toimintaan olennaisena osana kuuluvat läpinäkyvyys ja vaikutusten osoittaminen. Uuden yrityksen kohdalla näitä asioita voidaan suunnitella, mutta vaikutukset tulevat ilmi vasta ajan kanssa. Team Planet kehittää koulutuspalveluihin kuuluvia käytännön menetelmiä lasten vuorovaikutustaitojen arviointiin.

Läpinäkyvyyttä yritystoiminnassa voidaan noudattaa heti alusta saakka. TeamPlanetin kohdalla läpinäkyvyyden ulospäin viestiminen asiakkaille ja sidosryhmille on vielä suunnitteilla. Suunnitelmissa on julkaisuta vuosikertomus ja laskelmat tulonmuodostuksesta, sponsoroitujen harrastuspaikkojen määrästä sekä henkilökunnan palkkauksesta.

## **Tukihenkilöpalveluilla rahaa harrastustoimintaan**

TeamPlanetin tarjoaman harrastustoiminnan tarkoituksena ei ole tuottaa voittoa, vaan kaikki tulot käytetään toiminnan kehittämiseen. Voittoa liiketoiminnasta on tarkoitus saada tarjoamalla erilaisia palveluita perheille. Näistä palveluista kertyvät voitot kanavoidaan myös suurelta osalta lasten harrastustoimintaan. Tarkoituksena on pitää harrastustoiminnan hinta kohtuullisena ja näin mahdollistaa perheiden osallistuminen toimintaan.





Myös muut yritykset voivat osaltaan olla tukemassa lasten harrastusmahdollisuuksia ryhtymällä sponsori- tai yrityskummiiksi. Yhteistyökumppaneiden lahjoitusten avulla TeamPlanet on sitoutunut tarjoamaan paikan harrastusryhmissä vähävaraisten perheiden lapsille. Pitkällä aikavälillä yhteiskunnallisia vaikutuksia saadaan aikaan, kun lasten harrastusmahdollisuudet lisääntyvät yritysten tukemana.

Jyväskylän alueen yritykset ovat olleet kiinnostuneita toiminnasta. Varsinkin useat pienyritykset ovat olleet todella halukkaita kanavoimaan rahaa hyvää tarkoitukseen. Yrittäjät kokevat sponsoreiden hankinnan haasteelliseksi, mutta palkitsevaksi. Lisää yhteistyökumppaneita kaivataan koko ajan ja lasten harrastusmahdollisuudet paranevat sitä mukaa, kun lisää yrityksiä saadaan innostettua mukaan toimintaan. Pelkästään sponsoritulojen varassa yritystoiminta ei kuitenkaan ole, vaan perheille suunnattujen palveluiden ja maksullisen harrastustoiminnan kautta saadut tulot ovat avainasemassa yrityksen toiminnan kehittämisessä.

## Liikkeelle parhaalla mahdollisella tiimillä

Yrityksessä ollaan tarkkoja tarjottavien palveluiden laadusta. Kaikki lähtee onnistuneesta rekrytoinnista ja työntekijät valitaan paitsi ammattitaidon, myös henkilökemioiden toimivuuden perusteella. Tiimityötä tehdään paljon ja tavoitteena on työn mielekkyyden kasvattaminen.

TeamPlanetin henkilökunta on monimuotoinen joukko osaajia; mukana on muun muassa sairaanhoitajia, lähihoitajia, lastentarhanopettajia, fysioterapeutteja, sosionomi ja lasten psykiatrinen sairaanhoitaja. Myös

henkilökunnan keskuudessa on omaksuttu yhteiskunnallisen yrityksen arvomaailma. Kaikille ohjaajille ja muulle henkilökunnalle tavoite toimia lasten hyväksi on tärkeä motivaatiotekijä päivittäisessä työssä.

## Verkostoitumalla apua yrityksen toimintaan

Uuden yrityksen tärkeitä yhteistyökumppaneita toiminnan alkuvaiheessa ovat olleet konsulttiyritykset, joiden kautta saatujen ideoiden ja neuvojen merkitys uuden yrityksen perustamisessa on ollut huomattava. Konsultoinnin kautta herännyt idea yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallista on vähitellen jalostunut toimivaksi palvelumalliksi.

Sen sijaan rahoittajien saaminen on ollut todella vaikeaa. Vaikka kaikkien asiasta informoitujen tahojen mielestä TeamPlanetin liikeidea on todella hyvä, ei rahoituksen saaminen ole ollut itsestään selvää. Suomesta puuttuvat täysin yhteiskunnallista yritystoimintaa tukevat rahoituskanavat, sen myös uudet yhteiskunnalliset yrittäjät ovat huomanneet. Tämän vuoksi yrittäjät ovat rahoittaneet yrityksen alkuvaiheen toimintaa pelkästään omalla pääomalla.

Rahoituskanavien löytäminen onkin yksi uuden yrityksen kriittisempiä vaiheita. Alkuvaiheessa kuluja syntyy markkinoinnista ja toiminnan käynnistämisestä, ilman että tuloja juurikaan on. Kun yrityksen toiminta on jollakin aikavälillä saatu vakautettua, myös rahoittajien kiinnostus yleensä herää. TeamPlanetin tapauksessa Finnvera on mahdollisesti mukana rahoittajana hieman myöhemmin. Muita potentiaalisia rahoittajia voivat olla esimerkiksi Keski-Suomen ELY -keskus ja Raha-automaattiyhdistys.

## Kilpailutilanne

Kilpailun kannalta tarkasteltuna TeamPlanet toimii eräänlaisessa markkinatyhjössä. Vastaavanlaisia yrityksiä, jotka tarjoaisivat moniammatillisia palveluita lapsille ja nuorille ei Jyväskylän alueella ole montaa. Ei-kaupalliset iltapäiväkerhot ja liikunta kerhot voidaan laskea suoriksi kilpailijoiksi, samoin kuin erilaiset teemapuistot ja liikuntaseikkailupuistot. Epäsuoria kilpailijoita lasten vapaa-ajan harrastuksista sen sijaan kyllä löytyy. Esimerkiksi televisio-ohjelmat, videopelit ja tietokoneet vievät koko ajan enemmän aikaa jopa pienten lasten arjesta. TeamPlanet hyödyntää lasten mieltymyksiä siten, että yksi harrastusryhmistä keskittyy pelaamiseen ja toinen johdattelee elokuvien maailmaan. Näin lapset oppivat pelien ja leffojen kautta vuorovaikutustaitoja. Pitkällä tähtäimellä tällä lapset voivat kehittää innovaatioita, esimerkiksi uusia pelejä tai leikkejä.

Yrittäjien mukaan TeamPlanet ei suoraan kilpaile urheiluseurojen kanssa, koska yrityksen harrastusryhmien toiminta ei ole kilpailuhenkistä. Ennemminkin toiminta tukee urheiluseurojen toimintaa, sillä tavoitteena on lapsen vuorovaikutus- ja ryhmätyötaitojen parantaminen, jotka ovat tärkeitä myös kilpaurheilussa. Näin myös urheiluseurat voivat välillisesti hyötyä TeamPlanetin toiminnasta, koska lasten yhdessä toimimisen taidot kehittyvät heidän ollessaan mukana TeamPlanet harrastusryhmissä. Tulevaisuudessa yritys aikookin markkinoida ryhmätyötaitojen koulutusosamistaan myös urheiluseuroille.

## Kohti unelmaa

Tulevaisuutta on hankala ennustaa, mutta yrityksellä tulee olla selkeä visio tulevasta. Lyhyellä tähtäimellä tavoitteena on vakauttaa yrityksen toiminta ja tavoit-

taa mahdollisimman moni Jyväskylän alueen lapsiperheistä. Pitkällä tähtäimellä TeamPlanetin yrittäjät Liisa Korpela ja Mirja Kalliovalkama-Mäkinen unelmoivat siitä, että muutaman vuoden päästä yhteiskunnallisen yrityksen toiminta olisi laajentunut muillekin paikkakunnille. Tällä tavoin mukaan toimintaan saataisiin paljon lapsiperheitä.

Työ yhteiskunnallisen tavoitteen eteen voi alkaa hyvin pienestä liiketoiminnasta. Kun yrittäjien omat arvot kanavoidaan yritystoimintaan, saadaan aikaan eheä kokonaisuus, jossa arvot ovat sisäänrakennettu kaikkeen toimintaan. Yhteiskunnallisen tavoitteen puolesta yrittäjät ovat valmiit pistämään itsensä likoon. TeamPlanet haluaa olla valtakunnallisesti tunnettu yhteiskunnallisena yrityksenä ja yhteiskunnallisena vaikuttajana. Näitä tavoitteita kohti uudet yhteiskunnalliset yrittäjät suuntaavat. Toivotamme heille paljon onnea ja menestystä.

*TeamPlanet Oy*

*Jyväskylä*

*Perustettu vuonna 2013*

*Toimiala muut muualla  
luokittelemattomat sosiaalihuollon  
avopalvelut*

*www.teamplanet.fi*





# YHTEISKUNNALLISTEN VAIKUTUSTEN OSOITTAMINEN





# Yhteiskunnallisten vaikutusten mittaaminen

Yhteiskunnallisten vaikutusten mittaaminen on avainasemassa, kun halutaan perustella yhteiskunnallisen yrityksen hyötyjä. Euroopassa on kehitetty muutamia yhteiskunnallisten vaikutusten mittaamiseen hyödynnettäviä menetelmiä. Näitä ovat mm. *sosiaalinen tilinpito* ja *yhteiskunnallisen investoinnin tuotto prosentti*.

Sosiaalinen tilinpito on ennalta määrättyllä ajanjaksoilla tapahtuvaa sosiaalisten tai yhteiskunnallisten tavoitteiden täyttymisen seurantaa.<sup>9</sup> Nimestään huolimatta sosiaalisen tilinpidon tarkoituksena ei ole tarkastella organisaation talouden tunnuslukuja. Käytännössä sosiaalisen tilinpidon avulla seurataan yhteiskunnallisen yrityksen säännöissään määrittämien yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamista. Yritys määrittää itse määrällisesti tai laadullisesti mitattavat sosiaaliset indikaattorit, jotka perustuvat organisaation yhteiskunnallisiin tavoitteisiin. Sosiaalisen tilinpidon raportin avulla yhteiskunnallinen yritys osoittaa sidosryhmille toimintansa tulokset ja arvio oman toimintansa vaikuttavuutta suhteessa tavoitteisiinsa.

Yhteiskunnallisen investoinnin tuotto prosentti on tapa ymmärtää ja viestiä, miten yrityksen liiketoiminta tuottaa yhteiskunnallista arvoa ja kuinka se mitataan rahassa.<sup>10</sup> Keskeisenä tavoitteena on laskea ns. SROI –suhdeluku, joka perustuu arvioon taloudellisista hyödyistä, joita yrityksen toiminnalla saadaan aikaan. Suhdeluvun avulla voidaan esimerkiksi saada selville, minkä verran yhteiskunta säästää rahaa suhteessa sijoitettuun pääomaan. Esimerkiksi SROI -suhdeluku 4:1 tarkoittaa, että yhden euron sijoituksella on säästetty neljä euroa. Yhteiskunnallisen investoinnin tuotto prosenttin avulla voidaan sijoittajille ja yhteistyökumppaneille osoittaa yrityksen tuottamat yhteiskunnalliset hyödyt rahaksi muutettuna. Näin sijoittaja näkee panostamansa rahan vaikutuksen yhteiskunnal-

lisen ongelman ratkaisussa. Yrityksen näkökulmasta menetelmän hyödyntäminen auttaa hahmottamaan toiminnan tavoitteita ja vaikutuksia.

Yhteiskunnallisen investoinnin tuotto prosenttin ja sosiaalisen kirjanpidon hyviä ja huonoja puolia vertailtaessa on syntynyt kaupallinen Sofie -palvelu. Impact Housen markkinoima palvelu yhdistää näiden molempien piirteitä ja tarjoaa yhteiskunnalliselle yritykselle räätälöityä palvelua vaikutusten arviointiin. Palvelusta lisää seuraavassa yritysesimerkissä.

## Yhteiskunnallisen yrityksen yritysraportointi

Yhteiskunnallisen yrityksen tavoitteena on osoittaa konkreettisia yhteiskunnallisia vaikutuksia. Yksi tapa vaikutusten raportointiin on yritysraportointi. Yleensä tätä raporttia on totuttu näkemään vain suuryritysten toimintakertomuksien yhteydessä. Yritysraportointi on toimiva keino yhteiskunnallisen yrityksen vaikutusten osoittamiseen ja siten hyvä kanava kertoa yrityksen toiminnasta sidosryhmille.

Yleensä yritysraportointi jaetaan kolmeen osaan. Siinä raportoidaan yrityksen taloudellisesta vastuusta, sosiaalisesta vastuusta sekä ympäristövastuusta. Taloudellisessa raportoinnissa kerrotaan avoimesti yrityksen toiminnasta, esimerkiksi siitä kuinka voitonjako on toteutettu. Sosiaalisen vastuun osuudessa puolestaan hyödynnetään edellisessä kappaleessa esiteltyjä vaikutusten mittaamiseen tarkoitettuja työkaluja, ja niiden avulla esitellään yritystoiminnan yhteiskunnalliset vaikutukset. Raportin ympäristövastuussa kertovassa osuudessa esitellään yhteiskunnallisen yrityksen ympäristön eteen tekemät toimenpiteet.

CASE

## YHTEISKUNNALLISET VAIKUTUKSET ESIIN



YHTEISKUNNALLISTEN VAIKUTUSTEN AIKAANSAAMINEN ON YKSI YHTEISKUNNALLISEN YRITYKSEN KESKEISIÄ TAVOITTEITA. VAIKUTUKSIA VOI OLLA JOSKUS HANKALA ARVIOIDA. VARSINKIN UUELLE YRITTÄJÄLLE KOKO SANAPARI YHTEISKUNNALLISET VAIKUTUKSET VOI OLLA TÄYTTÄ HEPREAA. ONNEKSI OLEMASSA ON RATKAISU, JONKA AVULLA YHTEISKUNNALLINEN YRITYS VOI TUODA VAIKUTUKSET ESILLE. SE ON IMPACT HOUSEN TARJOAMA SOFIE-PALVELU.

## Historia

ImpactHouse on rekisteröity yhdistys, joka tarjoaa yhteiskunnallisten vaikutusten analysointiin liittyviä konsulttipalveluita yrityksille ja organisaatioille. ImpactHouse perustettiin keväällä 2013, mutta yhdistyksen historia juontaa juurensa kauemmas.

Vuodesta 2007 saakka yhteiskunnallinen yritys nimeltä Syfo Oy kehitti Tekesin rahoittamana yhteistyössä laaja-alaisen verkoston kanssa yhteiskunnallisten vaikutusten mittaamiseen soveltuvan Sofie – nimisen palvelun. Yrityksen toiminnan hiipuesssa palvelun jatkokehittäjäksi perustettiin ImpactHouse. Yhdistyksen puheenjohtajana ja perustajana toimii Jaana Merenmies, jolla on pitkällinen kokemus yritysjohdon konsultoinnista. Muut yhdistystoiminnassa mukana olevat henkilöt ovat Merenmiehen tapaan kokeneita asiantuntijoita.

Yhteiskunnallisista vaikutuksista ja vaikutusjohtamisesta tiedetään Suomessa hyvin vähän. Tähän tarpeeseen vastaa ImpactHouse ry, jonka tavoitteena on tuoda lisää tietoa yhteiskunnallisten vaikutusten johtamisesta ja sen tärkeydestä eri organisaatiolle. Perustamisvaiheessa mietittiin pitkään sitä, missä

muodossa toiminta halutaan käynnistää. Osakeyhtiömalli oli pitkään mukana, mutta lopulta päädyttiin rekisteröityyn yhdistykseen koska yhdistystoiminnalla on helpompi tehdä vaikuttamistyötä eri toimijoiden keskuudessa. Sofie-palvelu toimii yhdistyksen maksullisen palvelutoiminnan perustana.

## Vaikutuksilla on merkitystä

Yhteiskunnallisten vaikutusten osoittaminen on jo nyt tärkeää ja Jaana Merenmies kertoo tulevaisuudessa painoarvon kasvavan entisestään. Esimerkiksi erilaisten hankkeiden rahoittajana toimiva Raha-auto-maattiyhdistys on kehittämässä mallia, jossa rahoitusta tulevaisuudessa myönnettäisiin yhteiskunnallisiin vaikutuksiin perustuen. Myös muutamat kunnat ovat lähteneet julkisissa hankinnoissaan painottamaan yhteiskunnallisia vaikutuksia ja jopa lähteneet hankimaan suoraan vaikutuksia. Esimerkiksi Espoossa kaupungin hankinnoissa on käytetty kriteerinä nuorten työllistymistä. Yhteiskunnallisille yrityksille tämä on iso mahdollisuus ja Sofie-palvelu tarjoaa tavan osoittaa vaikutuksia sidosryhmille.

## Parhaat keinot käyttöön

Merenmiehen mukaan maailmalla suosittu SROI ja sosiaalinen tilinpito-menetelmät ovat varsinkin pienille ja keskisuurille yrityksille turhan monimutkaisia ja raskaita malleja. Sofie-palvelun lähtökohta on hyödyntää edellä mainittujen mallien vahvuuksia ja pyrkiä minimoimaan niiden heikkoudet

Palvelun käyttö perustuu pilvipalveluna tarjottavaan työkaluun, jonka avulla yritys voi systemaattisesti seurata ja raportoida yhteiskunnallisia vaikutuksia. Näkyvin osa palvelua on yhteiskunnallisten vaikutusten raportti, joka tarjoaa tietoa vaikutuksista sekä yrityksen ulkoisille että sisäisille sidosryhmille. Merenmies kertoo, että tärkeintä on Sofie-palvelua käyttävän organisaation kokonaisvaltainen oppimisprosessi, jonka tuloksena yrityksen vaikutuksien arviointikyky paranee.

## Osaamisen siirtäminen avainasemassa

ImpactHousen tarjoaman palvelun idea perustuu siihen, että palvelun käyttäjä koulutetaan vaikutusten mittaukseen ja siirretään osaaminen yritykselle. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelun lisenssin hankkiva organisaatio saa sähköisen työkalun lisäksi myös monipuolista tieto-taitoa aiheesta.

Muut markkinoilla olevat vaikutusten mittausspalvelut eivät siirrä osaamista vaan tuloksia. Merenmiehen mukaan palvelun kehittämisessä tärkeintä oli tehdä asia toisin. Koulutuksen ja osaamisen siirron pyrkimyksenä on, että käyttäjät pystyvät lopulta itsenäisesti hallitsemaan vaikutusten arviointiprosessin hyödyntäen Sofie-palvelua. Arviointiosaamisen kautta onkin mahdollis-

ta hahmottaa yhteiskunnallisten vaikutusten merkitys koko yritystoiminnan lähtökohtana.

## Palvelu soveltuu erilaisille käyttäjille

Sofie-palvelu on monipuolinen työkalu ja mukautuu eri kokoisten yritysten tarpeisiin. Jo toimivalle yritykselle palvelu tarjoaa keinoja yhteiskunnallisten vaikutusten seurantaan ja johtamiseen. Palvelun avulla tuotettua tietoa yritys voi käyttää johtamisen tukena esimerkiksi henkilöstön sitouttamiseen, strategisen suunnittelun apuvälineenä ja toiminnan kehittämisen työkaluna. Ulkoisille sidosryhmille voidaan raportoida yhteiskunnallisten vaikutusten rahallinen arvo, jolloin esimerkiksi eettinen sijoittaja saa tarkan tiedon sijoituksellaan aikaansaaduista vaikutuksista.

Palvelu voidaan ottaa käyttöön jo uuden yrityksen liiketoiminnan suunnittelun alkuvaiheessa. Kun palvelu otetaan käyttöön jo varhain yrityksen perustamisvaiheessa, päästään yhteiskunnallisiin vaikutuksiin pureutumaan syvällisesti ja miettimään, kuinka niitä mitataan.

## Apua liiketoiminnan suunnitteluun

Uuden yrityksen perustamisvaiheessa Sofie-palvelun avulla tuotetaan yhteiskunnallisten vaikutusten ennuste, jota käytetään pohjana yrityksen toiminnassa. Usein ennuste liitetään mukaan liiketoimintasuunnitelmaan. Ennuste kertoo selkeästi sen, kuinka paljon vaikutuksia saadaan aikaan milläkin liikevaihdolla. Ennusteesta on hyötyä varsinkin yritykselle, joka

hankkii rahoitusta eettisesti orientoituneilta tahoilta jotka sijoituksissaan haluavat ottaa huomioon yhteiskunnalliset vaikutukset. Myös yritykselle itselleen ennuste luo selkeyttä siitä, mitä toiminnalla voidaan saada aikaan.

Jaana Merenmiehen mukaan palvelu on parhaimmillaan saumaton osa yrityksen johdon työkaluja. Palvelu räätälöidään erikseen jokaisen yrityksen tarpeisiin sopivaksi. Yrityksen taustasta riippuen suunnitellaan koulutus ja osaamisen siirto yksilöllisesti. Ajallisesti palvelun käyttöönotto riippuu yrityksen tai yrittäjän omasta osaamisesta. Esimerkiksi aloittavan yrityksen tapauksessa Sofie-palvelun avulla laadittava yhteiskunnallisten vaikutusten ennuste voidaan toteuttaa suurin piirtein samassa ajassa, kuin liiketoimintasuunnitelman laatiminen.

## Tunnettuja käyttäjiä

Hinnoittelultaan palvelu perustuu arviointikohtaiseen maksuun. Käyttäjämäärä per yritys on rajaton, koska palvelun laadun kannalta on parempi mitä suuremmalle määrälle henkilöstöä vaikutusten mittaaminen tulee tutuksi. Jokainen projekti hinnoitellaan erikseen, koska myös yritysten tarpeet ovat erilaisia. Myös palveluun liittyvä koulutus voidaan toteuttaa monella tavalla, esimerkiksi usean yhteiskunnallisen yrityksen ryhmäkoulutuksena. Tällöin koulutuksen hinta on edullisempi, mutta myös yritykset voivat oppia toisiltaan tärkeitä asioita.

Sofie-palvelun käyttäjinä on yrityksiä ja organisaatiota useilta toimialoilta. Julkiselta puolelta palvelua käyttävät esimerkiksi Espoon kaupunki ja Suomen Yleisradio. Säätiöistä esimerkiksi Helsingin Diakonissalaitoksen säätiö on valinnut palvelun käyttöönsä. Lisäksi käyttäjinä on myös useita pienempiä toimijoita.

## Vaikutukset esille

Sofie-palvelu on kehitetty selkeään tarpeeseen. Vaikutusten mittaaminen on yksi yhteiskunnallisen yritystoiminnan osa-alueita, joissa osaaminen kansainvälisellä tasolla on vielä kehittymätöntä. Kansainväliset vaikutusten mittaukseen kehitetyt järjestelmät eivät välttämättä suoraan sovellu pienyritysten käyttöön. Näihin tarpeisiin vastataan palvelulla, jossa asiakas ei osta pelkkää työkalua, vaan laajentaa omaa osaamistaan vaikutusten arvioimisen saralla.

Uudelle yrittäjälle tai yritykselle koko yhteiskunnallisen yrittäjyyden ajatus voi selkeytyä, kun toiminnan vaikutuksia päästään ensikertaa arvioimaan. Toiminnan todelliset yhteiskunnalliset vaikutukset voivat olla jopa yllättäviä. Usein pienelläkin panostuksella voidaan saada aikaan valtavasti yhteiskunnallista hyvää. Vaikutusten osoittamiseen ImpactHousen tarjoama palvelu antaa hyvän vaihtoehdon.

*ImpactHouse ry*

*Helsinki*

*Perustettu vuonna 2013*

*[www.impacthouse.fi](http://www.impacthouse.fi)*

*[www.sofienet.fi](http://www.sofienet.fi)*





# YHTEISKUNNALLISTEN YRITYSTEN MARKKINAT

TALOUELLISESTI KANNATTAVALLA YHTEISKUNNALLISELLA YRITTÄJYYDELLÄ NÄHDÄÄN MAHDOLLISUUKSIA MYÖS SELLAISILLA MARKKINOILLA, MISSÄ YRITYSTOIMINTAA ON OLLUT VÄHÄN TAI EI OLLENKAAN. TÄMÄ EI KUITENKAAN TARKOITA SITÄ, ETTEI YHTEISKUNNALLISEN YRITYKSEN TARJOAMALLE TUOTTEELLE TAI PALVELULLE TULISI OLLA KYSYNTÄÄ. YHTEISKUNNALLISIA YRITYKSIÄ ON SYNTYNYT HYVIN ERITYYPPISILLE TOIMIALOILLE.

TÄSSÄ JULKAISUSSA ESITELLYT YRITYKSET EDUSTAVAT KAIKKIAAN YHDEKSÄÄ ERI TOIMIALAA. MUKANA ON JULKISEN SEKTORIN TOIMIJOITA, KOLMANNEN SEKTORIN ORGANISAATIOITA SEKÄ YRITTÄJÄVETOISIA YHTEISKUNNALLISIA YRITYKSIÄ. TÄMÄN LUVUN TARKOITUKSENA ON ESITELLÄ YHTEISKUNNALLISIEN YRITYKSIEN MARKKINOITA JA TUTUSTUA ESIMERKKIEN KAUTTA ERILAIISIIN YHTEISKUNNALLISIIN YRITYKSIIN.

## **Julkiset hankinnat ja yhteiskunnalliset vaikutukset**

Julkisen sektorin hankinnoissa sovelletaan hankintalakeja. Monelle yritykselle julkisiin hankintoihin osallistuminen on arkipäivää ja muodostaa tärkeän osan yrityksen liikevaihdosta. Pienetkin yritykset voivat hyvällä valmistelulla voittaa hankintakilpailuita ja sitä kautta kasvattaa liikevaihtoaan.

Yleensä julkisten palveluiden kilpailutuksessa on ollut kysymys mahdollisimman alhaisesta hinnasta. Kun kilpailutusta suunniteltaessa tarjouspyyntöön sisällytetään mittareiksi haluttuja yhteiskunnallisia tavoitteita, on yhteiskunnallisella yrityksellä entistä enemmän mahdollisuuksia kestävään liiketoimintaan.

Hankintoja tekevältä taholta laadullisten kriteereiden käyttäminen vaatii uskallusta ja taitoa tehdä hankinta oikein. Pitkällä aikavälillä laadukkaiden palveluiden hankinta on yleensä kestävämpää, kuin pelkän halvan hinnan suosiminen. Vastuullisiin hankintoihin on olemassa erilaisia ohjeistuksia, esimerkiksi työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä CSR-kompassi tai Motivan Hankintapalvelu, jonka tarjoaa neuvontaa kestäviin julkisiin hankintoihin.

Kuntien menoista noin kuusikymmentä prosenttia kohdistuu sosiaali- ja terveyspalveluihin. Tämä pääoma voidaan paikallisesti omistetun ja tuotetun palvelun avulla kanavoida ainakin osittain takaisin kunnallistalouteen. Paikallisesti omistettu ja hallinnoitu yhteiskunnallinen yritys voi vaikuttaa aluetalouteen positiivisesti ja toimia merkittävässä roolissa alueen hyvinvointipalveluiden tuottajana. Tältä pohjalta voi-



daan todeta, että on kestävämpää valita paikallisesti omistettu yritys tuottamaan palveluita monikansallisen yhtiön sijaan, joka ei välttämättä maksa veroja Suomeen. Näitä näkökulmia on hiljalleen ryhdytty huomioimaan myös kuntien ja kaupunkien kilpailutuksissa. Esimerkkinä Espoon kaupunki, joka on kilpailuttanut palveluitaan monipuolisia laadullisia kriteerejä käyttäen.

## **Yhteiskunnalliset yritykset yhteistyössä julkisen sektorin kanssa**

Yhteiskunnallisen yrityksen perustamiseen avaa mahdollisuuksia yhteiskunnassa tapahtuvat monet muutokset. Näitä ovat esimerkiksi julkisen sektorin päätökset, joilla pyritään perinteisesti julkisille toimijoille, kuten kunnille ja valtioille, kuuluneiden palveluiden ulkoistamiseen.

Kunnat pyrkivät kustannuspaineiden vuoksi luopumaan kaikista niistä toiminnoista, joihin laki ei niitä velvoita. Toisaalta kuntien täytyy lain mukaan taata palveluiden saatavuus ja laatu, johon kuntalaiset ovat myös tottuneet. Esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalveluiden kasvavia kustannuksia kompensoimaan kaivataan jatkuvasti uusia kustannustehokkaita palvelumalleja, uusia innovaatioita. Esimerkkinä tällaisesta yhteiskunnallisesta yrityksestä on tämän julkaisun esipuheen kirjoittanut Helsingin Diakonissalaitoksen omistama Diacor, joka tarjoaa yleislääkäri-, työterveys-, erikoislääkäri- ja sairaalapalveluita.

Sosiaali- ja terveysalalla yhteiskunnallinen yritys-toiminta on kansainvälisestäikin katsottuna todella suosittua. Esimerkiksi Iso-Britanniassa yhteiskunnalliset yritykset toimivat usein juuri terveyspalveluiden tuottajina. Suomessa esimerkiksi Mänttä-Vilppulassa toimiva Mäntänvuoren Terveys Oy on hyvä esimerkki kunnan ja yksityisen sektorin välisestä yhteistyöstä sosiaali- ja terveysalalla.

Kuntien ja kaupunkien tehtäviin kuuluu myös huolehtia yhteiskunnan vähäosaisista. Kaupungin vuokra-asunnot ja tuettuun asumiseen tarkoitetut ensikodit ovat esimerkkejä siitä, kuinka kaupungit voivat auttaa heikommassa asemassa olevia ihmisiä. Toisinaan nämäkin palvelut on ulkoistettu. Seuraava yritys-esimerkki on useassa Suomen kaupungissa toimiva yhteiskunnallinen yritys, jonka asiakkaita kaikki ovat tervetulleita.



”MEILLE KAIKKI OVAT TERVETULLEITA”





ENTÄ JOS JOUTUISIT YHT'ÄKKIÄ VAILLE VAKITUISTA ASUNTOA?  
TAI JOS ALKOHOLISOITUNUT KAVERISI HALUAISI KUIVILLE, MUTTA  
HÄNELÄ EI OLE ASUNTOA. JOSPA SUKULAISESI ON MENETTÄNYT  
LUOTTOTIETONSÄ, EIKÄ HÄN SAA ENÄÄ TEHTYÄ VUOKRASOPIMUSTA  
VAPAILLA MARKKINOILLA. MITEN NÄMÄ IHMISET KOSKAAN  
PÄÄSEVÄT TAKAISIN JALOILLEEN? ON PAIKKA, JONNE KAIKKI HE OVAT  
TERVETULLEITA ASUMAAN. SE ON TUETTUA ASUMISTA TARJOAVA  
SUOMEN SETLEMENTTILIITON S-ASUNNOT.

## Historia

Suomen Setlementtiliitto on kansainvälisen setlementtiliikkeen jäsen. Yleisesti setlementtiliikkeen tavoitteet liittyvät laajasti yhteisöllisyyden kehittämiseen yhteiskunnassa. Suomen Setlementtiliiton historia on lähes sadan vuoden ikäinen. Heti itsenäisyyden jälkeen vuonna 1918 perustettu liitto oli itsenäisen Suomen toinen kansalaisjärjestö. Toiminnan tarkoituksena on alusta saakka ollut tuoda yhteen eri yhteiskuntaluokkia sekä eritavalla ajattelevia ihmisiä. Suomessa Setlementtiliitto tekee paikallissetlementtien kautta muun muassa sivistys- ja sosiaalityötä. Yhteensä Suomessa toimii nykyään 36 paikallista setlementtiä sekä 8 nuorten piirijärjestöä. Setlementtiliitto hallinnoi muun muassa 18 kansalaisopistoa sekä koordinoi rikosuhripäivystystä. Toiminta on voittoa tavoittelematonta ja yleishyödyllistä.

Suomen Setlementtiliiton tavoitteet liittyvät vahvasti lapsi- ja nuorisotyöhön, seniori- ja vanhustyöhön sekä monikulttuurisuuteen. Setlementti -sana itsessään kuvaa jo aloilleen asettumista ja asumista, joten Suomen Setlementtiliiton tapauksessa asuntojen tarjoaminen on selvässä linjassa liiton muiden toimintojen kanssa. Sosiaalisen asumisen ja siihen liittyvien asumispalveluiden kehittäminen aloitettiin vuosituhanen vaihteissa. Setlementtiliiton tavoitteena oli kehittää tuetun

asumisen malli henkilöille, joille asunnon saaminen markkinaehtoisesti on haastavaa.

## Yrityksen perustiedot

Setlementtiliiton omistamat asuntopalvelut on jaettu kahden yrityksen kesken. S-Asunnot Oy perustettiin Suomen Setlementtiliiton ja Kalliolan Setlementin toimesta vuonna 2000. Ensimmäinen asuintalo valmistui Helsinkiin Malmille kolme vuotta myöhemmin. Nykyään S-Asuntojen hallinnoimia vuokra-asuntoja on yhteensä noin tuhat ympäri Suomen. Lisäksi vuonna 2008 perustettu tytäryhtiö Senioriasumisoikeus Oy hallinnoi noin 400 asumisoikeusasuntoa. Yhtiöiden tavoitteena on tuottaa laadukasta, kohtuuhintaista ja kestävästä asumista lähellä palveluita.

S-Asunnot Oy tarjoaa asukkaille Ässäkotini-nimisistä taloista vuokra-asuntoja lähinnä pääkaupunkiseudulla. Lisäksi yrityksellä on asuntoja Hyvinkäällä ja Tampereella. Senioriasumisoikeus Oy:n omistamat kiinteistöt sijaitsevat pääkaupunkiseudun lisäksi Hyvinkäällä ja Kuopiossa. Näitä asuntoja voivat hakea kaikki 55 vuotta täyttäneet ihmiset.

S-Asunto Oy:n kiinteistöt rakennetaan pääosin Asumisen rahoittamis- ja kehittämiskeskuksen myöntämän ARA –rahoituksen turvin, joka asettaa rajoituksia asukasvalinnalle. ARA –rahoitettuja asuntoja tulee tarjota pienituloisille ja sellaisille henkilöille, joilla ei ole riittävää varallisuutta asunnon hankintaan. Lisäksi S-Asunnot tarjoaa asuntoja erityisryhmille, kuten pitkäaikaistyöttömille ja kehitysvammaisille. Tällaisia asuntoja on noin 15–20 prosenttia S-Asuntojen asuntokannasta. Esimerkiksi Saunalahdessa Espoossa on kymmenen asuntoa erityistuettaville nuorille.

## Yhteisöllistä asumista ohjatusti

Jo ensimmäisessä S-Asuntojen omistamassa taloyhtiössä kokeiltiin Asuntorahaston tuella sosiaalisen isännöinnin mallia, joka myöhemmin laajeni kaikkiin S-Asunto Oy:n ja Senioriasumisoikeus Oy:n kiinteistöihin. Nykyään jokaisessa asuintalossa on asukasisännöitsijällä oma toimisto. Asukasisännöitsijän palvelut on tarkoitettu kaikille talon asukkaille. Jokaisella asukasisännöitsijällä on sosiaalialan tutkinto ja sitä kautta valmius auttaa asukkaita erilaisissa tilanteissa. Asukasisännöinnin avulla kehitetään asumisen yhteisöllisyyttä ja lisäksi tarjotaan asukkaille tukea jokapäiväisessä asumisessa. Tuetun asumisen mallissa asukasisännöitsijän rooli on puuttua heti alkuvaiheessa mahdollisesti ilmeneviin ongelmiin, esimerkiksi vuokranmaksussa tapahtuviin viivästyksiin. Tällä toimintamallilla on saatu hyviä tuloksia aikaan ja esimerkiksi vuokrarästien määrä on todella pieni.

Toinen tärkeä keino yhteisöllisyyden lisäämiseen on jokaisesta talosta löytyvä yhteinen olohuone. Se on asukkaille tarkoitettu tila, jossa on tarjolla päivän lehtiä, televisio sekä tietokone. Olohuone on yleensä sijoit-

tettu asukasisännöitsijän toimiston yhteyteen, jolloin asukkaiden on helppoa asioida molemmissa paikoissa samalla kertaa. Asukkaita kannustetaan järjestämään erilaista toimintaa yhteisissä tiloissa. Tilaisuudet ovat asukaslähtöisiä tai asukkaiden hyvinvointia tukevia. Esimerkiksi Kuopiossa senioriasumisoikeustalossa vuoden 2012 aikana järjestettiin kaksi tilaisuutta kuu-kaudessa. Tilaisuuksissa asukkaat saivat haluamaansa tietoa erilaisista teemoista. Helsingissä Kalasataman seniorivuokra-asuntojen asukkaat puolestaan ovat järjestäneet viikoittaisia kahvikerhoja, taidenäyttelyitä ja yhteisiä veneretkiä saaristoon.

## Yhteiskunnalliset tavoitteet

S-Asunnot Oy:n yhteiskunnallinen tavoite liittyy vahvasti asumisen laadun kehittämiseen. Tavoitteena on lisätä asumisen yhteisöllisyyttä ja samalla auttaa niitä asukkaita, jotka tarvitsevat tukea asumisessaan. Tuetussa asumisessa asukkaiden tuen tarve vaihtelee paljon ja asukasisännöitsijä auttaa asukkaita esimerkiksi asumistukilomakkeiden täytössä.

Yritys käyttää kaikki voitot toiminnan kehittämiseen. Perustamisasiakirjoissa on merkintä, että yritys ei jaa osinkoa omistajilleen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita tappiollista toimintaa, vaan pyrkimyksenä on tilikaudesta toiseen tehdä voittoa, joka investoidaan takaisin yrityksen toimintojen vahvistamiseen. Yrityksen toiminta on myös läpinäkyvä; vuosikertomus on julkinen ja muutenkin yritys kertoo toiminnastaan avoimesti. Itse yrityksen toimintamalli ei ole myöskään liikesalaisuus. Toimitusjohtaja Esa Fagerlund toivoo, että asukasisännöitsijämalli leviäisi laajemmallekin.



## Merkittäviä vaikutuksia

Yhteiskunnallisia vaikutuksia Fagerlund kertoo syn-tyvän paitsi asukkaille myös kunnille. Alan muista toimijoista poiketen S-Asunnot tarjoaa asuntoja myös sellaisille henkilöille, joille asunon saaminen muuten olisi haastavaa. Asiakasta ei siis käännä ovelta, vaan kaikki ovat tervetulleita asukkaaksi. Kunnissa yri-tyksen toiminta koetaan arvokkaaksi, koska osaltaan yritys helpottaa niukkaa asunotilannetta tarjoamalla tuetun asumisen palveluita kaikenlaisille ihmisille.

Fagerlund harmittelee ainoastaan sitä, että pienenä toimijana yrityksen aikaansaamat yhteiskunnalliset vaikutukset eivät ole kovin laajat. Toisaalta yksikin asiansa kuntoon saava ihminen tai perhe on jo suuri voitto ja mikäli S-Asunnot on tässä voinut auttaa, on se Fagerlundin mielestä todella arvokas asia. Esimerk-kinä hän kertoo yhteistyössä Kalliolan Settlementin kanssa toteutetusta kokeilusta päihdekuntoutujien asunomarkkinoille sijoittamisesta, jossa tarjottiin vuokra-asunto viidelle henkilölle. Heistä neljä elää nykyään päihteetöntä elämää. Mahdollisuus tuettuun vakituiseen asumiseen onkin ensiarvoisen tärkeää juuri tällaisissa tapauksissa.

Toinen esimerkki asumispalveluiden aikaansaamisa- ta yhteiskunnallisista vaikutuksista on Tampereen Hervannasta, jossa S-Asunnot omistaa yhteensä 20 pitkäaikaisasunnottomille, alle 29-vuotialle henkilöille tarkoitettua vuokra-asuntoa. Tampereen kaupunki ohjaa henkilöt tuetun asumisen piiriin, ja taloyhtiös- sä toimiva kolmen hengen tiimi hoitaa asukkaiden asioita ja opastaa asukkaita asumisen kanssa. Tällä toiminnalla on saatu aikaan konkreettisia yhteiskun- nallisia vaikutuksia vähentämällä asunnottomuutta Tampereen seudulla.

Kolmas esimerkki on vuoden 2013 lopulla Vantaalle valmistunut vuokratalo, jossa kahdeksastakymmenes- tä asunnosta kaksikymmentä on varattu kehitysvam- maisille nuorille. Taloon on sijoitettu Vantaan kau- pungin tukiyksikkö, joka hoitaa kehitysvammaisten asukkaiden tarvitsemaa tukea. Lisäksi talossa toimiva asukasisännöitsijä palvelee kaikkia talon asukkaita. Samaisesta talosta on varattu myös muutama asunto nuorille, lastensuojelun piirin kuuluville henkilöille ensiasunnoiksi.

## Merkillä vaikutuksia imagoon

Sekä S-Asunnot Oy:lle, että Senioriasumisoikeus Oy:lle myönnettiin ensimmäisinä yrityksinä Suomes- sa Yhteiskunnallisen yrityksen merkki maaliskuussa 2012. Fagerlund kertoo merkistä olevan imagollista hyötyä varsinkin kuntapuolella toimittaessa. Merkki on osoitus siitä, että yrityksen toiminta on eettisesti kestäväällä pohjalla.

Fagerlund on myös ollut mukana Ympäristöministeri- ön työryhmässä kehittämässä Ikääntyneiden asumi- sen kehittämisohjelmaa, joka jatkuu vuoteen 2017 saakka. Hallituksen hyväksymän ohjelman tavoitteena on kehittää ikäihmisten asumisen tasoa ja kotona asumisen mahdollisuuksia koko Suomessa. Tätä taustaa vasten tarkasteltuna S-Asunnot ja Senioriasu- misoikeus Oy ovat tekemässä tärkeää työtä ja toimivat suunnannäyttäjinä alan kehityksessä.

## Tulevaisuudessa lisää yhteisöllistä asumista

Esa Fagerlund ennustaa, että tulevaisuudessa tuetun asumisen tarve Suomessa tulee lisääntymään ja niinpä myös heidän työlleen tulee olemaan tilausta jatkossa. Laajentumiseen vaikuttavat osaltaan rakennusalan suhdanteet. Korkeasuhdanteen aikana rakennusliikkeet eivät juurikaan tee urakkatarjouksia vuokratorakennuttajille, joten S-Asunnot ei pysty tällöin rakentamaan lisää vuokrataloja. Lisäksi toiminta on riippuvaista julkisesta rahasta eli Asuntorahaston myöntämistä pääomista. Jatkossa yritys aikoo investoida mahdollisuuksien mukaan uusiin kohteisiin. Asuntojen tarjoaminen ikäihmisille tulee myös lisääntymään tulevaisuudessa.

Yhteiskunnallisten vaikutusten tarkempi mittaaminen on myös yksi tärkeä tulevaisuudessa toteutettava yrityksen sisäinen projekti. Suomen Settlementiliiton jäsenyhdistys Järvenpäässä on hyödyntänyt sosiaalisen tilinpidon mallia vaikutusten esittämisessä ja S-Asunnot aikoo hyödyntää näitä oppeja omassa vaikutusten mittaamisessaan.

## Kokeneen yritysjohtajan neuvot uusille yhteiskunnallisille yrittäjille

Pian eläkkeelle siirtyvä toimitusjohtaja Fagerlund kannustaa uusia yhteiskunnallisia yrittäjiä lähtemään rohkeasti liikkeelle. Rehellinen työnteko ja aidosti yhteiskunnallisen tavoitteen eteen työskenteleminen ja sen osoittaminen läpinäkyvän toiminnan kautta on tärkeää. Yrittäjän on hyvä pitää mielessä, että kaikesta yrityksen toiminnasta tulisi olla hyötyä asiakkaalle ja sitä kautta hyötyy itse yritysikin. Innovatiivisuus ja herkkyys tapahtuvalle muutokselle ovat myös avainasemassa menestyvän yrityksen johtamisessa. Toiminnan lähtökohdat ja yhteiskunnalliset päämäärät on hyvä pitää mielessä, mutta yrityksen toiminnan täytyy sopeutua alati muuttuvaan toimintaympäristöön.

S-Asunnot Oy

Helsinki

Perustettu vuonna 2000

Toimiala asuntojen vuokraus

Liikevaihto, S-Asunnot Oy: 7.6 milj. €,  
Senioriasumisoikeus Oy 3.1 milj. €,  
yhteensä 10.7 milj. €

[www.setlementti.fi/s-asunnot](http://www.setlementti.fi/s-asunnot)



**S-Asunnot Oy**  
Aidosti yleishyödyllinen



# YHTEISÖLLINEN UUSIUTUVA ENERGIA



## Energia-ala muutoksen kourissa

1990-luvulla sähkömarkkinat olivat rajoitetut ja sähköä voitiin ostaa vain paikalliselta sähköyhtiöltä. Vielä joitakin vuosia sitten kuntien ja valtion omistuksissa olleista energiayhtiöistä suurin osa on yksityistetty. Näiden ihmiselle välttämättömien palveluiden tuottamiseen yhteiskunnalliset yritykset sopivat erinomaisesti. Alueelliset lämpölaitokset ympäri Suomen ovat hyvä esimerkki tästä kehityksestä. Yleensä osuuskuntamallia hyödyntävät, uusiutuva energiaa tuottavat lämpöyhtiöt ovat toiminnallaan pystyneet osoittamaan yhteiskunnallisia hyötyjä. Suomessa on siis syntymässä myös bioenergia-alan yhteiskunnallisia yrityksiä.

Uusiutuvan energian tuotannossa yhteiskunnalliset yrityksen ovat olleet erityisen tärkeässä asemassa muun muassa Tanskassa, Skotlannissa ja Saksassa. Kaikissa näissä maissa paikallisyhteisöjen omistamat tuulipuistot ja aurinkoenergiapuistot ovat ratkaisevasa asemassa siirryttäessä fossiilisista polttoaineista uusiutuvaan energiaan. Suomeen yhteisöomisteinen uusiutuvan energiantuotanto rantautui vuosituhannen vaihteessa.

Parhaimmillaan yhteiskunnallinen yritystoiminta energiantuotannossa hyödyttää paikallisia asukkaita. Tällöin paikallisyhteisö ja maanomistajat saavat tuulienergian tuotannosta kaivattua lisätuloa. Myös tuulivoimaan liittyvän vastustuksen on huomattu vähenevän, kun paikallisyhteisöt on kutsuttu mukaan tuulivoimayhtiön toimintaan omistajina. Yhteiskunnallisena yrityksenä toimiva tuulivoimayhtiö voi myydä omistajilleen uusiutuva tuulienergiaa valitsevaa markkinahintaa edullisemmin.

## Ympäristön tilan parantaminen

Yhteiskunnassamme vallitsee vahvistuva tahtotila ympäristön tilan parantamiseksi. Ympäristöasioiden arvostus on kasvanut, esimerkiksi ilmaston lämpenemistä koskevan keskustelun myötä. Yhteiskunnalliselle yritykselle sopivat erinomaisesti erilaiset kierrätykseen ja ympäristönsuojeluun liittyvät toiminnot. Maaseudulla mahdollisuuksia ovat esimerkiksi luonnonvarojen kestävä käytön edistämiseen tai luonnon-tilan parantamiseen tähtäävät palvelut.

Maaseutu ja haja-asutusalueet ovat tulleet tunnetuksi osuustoimintamallien hyödyntäjinä. Viime vuosisadalla perustetut pienosuuskaupat, osuusmeijerit ja lihakunnat olivat kaikki hyviä esimerkkejä yhteisöllisestä liiketoiminnasta. Sittemmin monet näistä ensimmäisen aallon osuustoiminnan pioneereista ovat laajentuneet monialayrityksiksi ja yhteisöllinen osuustoiminta-aate on kadonnut liiketoiminnan kasvaessa.

Vuosituhannen loppupuolella perustetut pienosuuskunnat ovat tuoreita esimerkkejä yhteisöllisen toiminnan mahdollisuuksista. Esimerkiksi eri puolille maata perustetut tuottaja-, laajakaista- ja energiaosuuskunnat ovat osoitus siitä, kuinka osuustoiminnalla saadaan luotua uusia työpaikkoja haja-asutusalueille. Energiaosuuskunnat pitävät yllä esimerkiksi paikallisia lämpölaitoksia. Käyttämällä alueelta saatavaa energiapuuta lämmöntuotannossa energiapuulle syntyy paikallismarkkinat ja hankintaketju unohtamatta metsänhoidollisia hyötyjä. Seuraavaksi esitellään Suomen ensimmäinen asiakkaiden omistama tuulivoimayhtiö. Tämän jälkeen tutustutaan osuuskuntaan, jonka toiminnan seurauksena säästyy vuosittain miljoona litraa raskasta polttoöljyä.



CASE

# SUOMEN ENSIMMÄINEN ASIAKKAIDEN OMISTAMA TUULIVOIMAYHTIÖ



# LUMITUULI ON YRITYS, JONKA TARINA JUONTAA JUURENSA 1990-LUVUN PUOLIVÄLIIN PIENEEN POHJOIS-POHJANMAALLA SIJAITSEVAAN LUMIJOEN KUNTAAN. KUNNAN ASUKKAIDEN JA PÄÄTTÄJIEN KESKUUDESSA KEHITETTIIN TUOLLOIN AJATUS TUULIVOIMAN TUOTANNOSTA. MITEN TÄSTÄ YHTEISÖLÄHTÖISESTÄ HANKKEESTA KASVOI SUOMEN ENSIMMÄINEN JA SAMALLA SUURIN YKSITYISHENKILÖIDEN OMISTAMA TUULIVOIMAYHTIÖ?

## Historia

Lumijoella kiinnostuttiin 1990-luvulla uusiutuvan energian tuottamisesta. Jo vuosikymmenen alussa paikallisyhteisön jäsenet ja kunnan päättäjät selvittivät oman tuulivoimalan perustamisen mahdollisuuksia. Tuulimittauksien perusteella alue osoittautui tuulivoiman tuotannolle suotuisaksi. Paikallispoliitikot suhtautuivat myönteisesti ajatukselle tuulivoimalan rakentamisesta Lumijoen kunnan alueelle.

Erilaisten selvityshankkeiden lopputuloksena vuonna 1996 syntyi Sähköosuuskunta Lumi, paikallisyhteisön hallinnoima ja omistama osuuskunta. Kaikesta panostuksesta pienen paikkakunnan yhteisön voimat eivät aivan riittäneet, eikä itse voimalaa saatu pystytettyä ja näin ollen sähköosuuskunta lakkautettiin.

## Ympäristöjärjestö mukaan projektiin

Ajatus yhteisön omistamasta tuulivoimalasta oli kuitenkin ehtinyt kiiriä pääkaupunkiseudulle. Siellä joukko ympäristöjärjestö Dodo ry:n jäseniä innostui asiasta. Toiminnalliselle ympäristöjärjestölle oli

luontevaa tukea uusiutuvan energian lisäämiseen tähtäävää projektia. Ryhmä järjestön aktiivisia jäseniä päätti herättää henkiin Lumijoen asukkaiden idean tuulivoimalan rakentamisesta. Osaltaan asian mahdollisti juuri voimaan tullut sähkömarkkinalain muutos, jonka ansiosta ihmiset saattoivat hankkia sähköä miltei tahansa toimijalta, vaikka toiselta puolelta Suomea. Siksi Lumijoella tuotetun tuulisähkön ostaja voi olla vaikkapa helsinkiläinen.

Dodo ry:n aktiivit saivat taakseen Lumijoen yhteisön tuen. Tuulivoimalan rakentaminen Lumijoelle näytti mahdolliselta ja näin Dodo ry:n jäsenet ryhtyivät markkinoimaan ideaa paitsi Lumijoella, myös pääkaupunkiseudulla omien verkostojensa kautta. Idea oli uusi koko valtakunnan tasolla, sillä tuolloin tuulivoimaloita oli Suomessa vain muutamia kymmeniä ja yhteisön omistamia ei lainkaan.

Alkuvaiheen työ vaati paljon perehtymistä uusiin asioihin, kuten lupaprosessiin, kaavoitukseen ja tuulivoimalan tekniikkaan. Aluksi toimittiin talkoopohjalta, että yhteisölähtöinen projekti tulisi näkemään päivänvalon. Lopputuloksena maaliskuussa 1998 perustettiin yritys, joka sai nimekseen Lumituuli Oy. Yhtiön kotipaikaksi tuli Lumijoki ja pääkonttorin sijainniksi Helsinki.

## Alkuvaiheen ratkaisevat toimenpiteet

Yrityksen toimintaa rahoitettiin aluksi perustajien omalla pääomalla, jolla suunniteltiin markkinointikampanja sekä laitettiin lupaprosessi vireille voimalan perustamista varten. Lumituulen perustamisesta saakka oli selvää, että investointi ensimmäiseen tuulivoimalaan rahoitettaisiin pääosin yleisölle suunnatulla osakeannilla. Koska edellisten vuosien kokemukset osoittivat, että pelkästään yhden paikkakunnan asukkaiden innostus ei riittänyt pääoman keräämiseksi, päätettiin mukaan ottaa sijoittajiksi kaikki halukkaat asuinpaikkaan katsomatta. Näin sekä paikallisyhteisön jäsenet Lumijoella, että muut uusiutuvasta energiasta kiinnostuneet ihmiset ympäri Suomen pääsisivät osallisiksi yrityksen toimintaan.

Osakeannin markkinoinnissa hyödynnettiin aktiivista tiedottamista sen ajan välinein. Lumijoella tiedonkulku oli vaivatonta, koska pienen yhteisön sisällä puskaradio toimi nopeasti. Helsingissä ja muualla pääkaupunkiseudulla esitteitä jaettiin erilaisissa ympäristötapahtumissa ja mainostettiin osakeantia lehdissä. Osakeanti tuotti tuulivoimalan rakentamiseen tarvittavan 600 000 euron pääoman. Lisäksi silloinen Kauppa- ja Teollisuusministeriö myönsi hankkeelle 30 prosentin investointituen. Loppurahoitus katettiin pankkilainalla.

## Voimalan pystytys merelle

Rakennustyöt käynnistyivät vuonna 1998. Koska voimala sijaitsee merellä, tuli perustuksia suunnitella ja rakentaessa ottaa huomioon esimerkiksi jäiden liikkuminen sekä aaltojen maa-aineksia kuluttava voima. Tämän takia perustuksia varten rakennettiin keinosaaari. Itse voimalan kuljetus saarelle oli operaa-







tio, jossa tarvittiin huippuluokan osaamista. Ainoa mahdollisuus saada tuulivoimalan komponentit perille oli jäätien rakentaminen. Onneksi talvi oli suotuista ja tarpeeksi paksu jäätie saatiin tehtyä helmikuun pakkasien aikaan.

Lumituulen voimala Lumijoella alkoi tuottaa sähköä maaliskuussa 1999. Siitä lähtien Sähköle -nimen saanut voimala on pyörinyt Routunkarin matalikolla tuottaen vuosittain 1400 megawattituntia tuulisähköä. Tuotanto vastaa noin 700 kerrostalokaksion vuotuista sähkönkulutusta. Koska 1990-luvun lopussa tuulivoimaloita ei montaa Suomessa ollut, on Lumituulesta yhtenä ensimmäisistä tuulivoimayhtiöistä tullut merkittävä tuulienergia-alan toimija Suomessa.

## Liiketoiminnan tavoitteet

Lumituulen liiketoiminnan tavoitteena on tuottaa tuulisähköä, pyrkiä edistämään tuulivoiman käyttöön-ottoa erityisesti Suomessa ja harjoittaa energia-alan konsultointia. Yrityksen palveluksessa työskentelee kaksi henkilöä, toimitusjohtaja Sampsa Hario ja kehitysjohtaja Timo Lahti. Omia tuulivoimaloita Lumituulella on toiminnassa kaksi; vuonna 1999 valmistunut tanskalaisen Vestaksen valmistama voimala Lumijoella ja vuonna 2013 valmistunut saksalaisen Enerconin voimala Iissä. Lisäksi Lumituuli omistaa osan pohjanmaalaisesta Larsmo Vindkraft –tuulivoimayhtiöstä sekä ahvenanmaalaisesta Ålands Vindenergi Andelslag –osuuskunnasta.

Perustamisensa jälkeen Lumituuli on järjestänyt tarvittaessa osakeanteja kerätäkseen pääomia uusiin tuulivoimahankkeisiin. Osakeantien myötä yrityksen omistajapohja on kasvanut ja osakkeenomistajia on jo yli 1200. Suurin osa osakkeenomistajista on yksityishenkilöitä. Kysyntä osakkeille ja Lumituulen

tuottamalle sähkölle on vakaa ja ihmiset haluavat tulla mukaan omistajiksi erilaisista syistä. Jotkut omistajista haluavat tukea uusiutuvan energian lisäämiseen tähtääviä projekteja, toiset haluavat pienentää oman sähkönkulutuksensa hiilijalanjälkeä ostamalla tuuli-voimaa.

Lumituuli myy tuulisähköä ainoastaan osakkeenomistajilleen. Hintataso on ollut pitkällä aikavälillä markkinahintaa edullisempi, joten ne yhtiön omistajat jotka käyttävät tuulisähköä, hyötymät taloudellisesti Lumituulen toiminnasta pienemmän sähkölaskun muodossa. Yhdellä osakkeella omistaja voi hankkia käyttöönsä 500 kilowattituntia tuulisähköä, joka riittää kattamaan noin yhden neljäsosan kerrostalokaksion vuotuisesta sähkönkulutuksesta. Sähkö myydään osakkeenomistajille Ekosähkö Oy:n kautta, joka välittää Lumituulen voimaloiden tuottaman sähkön loppukäyttäjille.

## Yhteiskunnallisen yrityksen toiminta ja vaikutukset

Perustamisesta saakka Lumituuli on ollut yhteisöllinen toimija. Alun perin paikallisyhteisössä kehittyneen ajatus tuulivoiman tuottamisesta jalostettiin yhteiskunnalliseksi yritystoiminnaksi. Lumituulen yhteiskunnallisena tavoitteena on edistää tuulivoiman rakentamista Suomessa. Uusiutuvan energian tuotannon lisäämiseen tähtäävät toimenpiteet ovat tärkeä osa Lumituulen toimintaa. Yhteiskunnallisia vaikutuksia saadaan aikaan silloin, kun uusiutuvan energian tuotanto lisääntyy ja sitä kautta fossiilisia polttoaineita tarvitaan vähemmän. Näin osaltaan yritys voi vaikuttaa suomalaisten energiankulutuksen kestävyteen lisäämällä uusiutuvan energian tarjontaa.

Yhtiöjärjestyksessä on määrätty rajoitetusta voitonjaosta ja sillä varmistetaan voittojen kanavoiminen

yhteiskunnallisen tavoitteen edistämiseen. Yhtiö ei ole maksanut lainkaan osinkoa osakkeenomistajilleen, vaikka yhtiöjärjestyksen mukaan se olisikin mahdollista. Kaikki yrityksen tekemät voitot on toistaiseksi kanavoitu uusien tuulivoimalahankkeiden kehittämiseen.

Konkreettisia vaikutuksia on saatu aikaan, siitä osoituksena on lihin vuoden 2013 lopussa valmistunut tuulivoimala, joka kaksinkertaisti Lumituulen tarjoaman tuulisähkön määrän. Osaltaan Lumituulen voimat vähentävät hiilidioksidipäästöjä Suomessa, korvaamalla fossiilisten polttoaineiden käyttöä uusiutuvalla tuulisähköllä. Lisäksi Lumituuli on sijoittamalla varojaan pyrkinyt edistämään tuulisähkön tuotantoa Suomessa. Esimerkkinä tästä on Larsmo Vindkraft, jonka merkittävä omistaja Lumituuli on.

Erilaisten hankkeiden kautta Lumituuli kartoittaa jatkuvasti uusia alueita tuulivoiman tuotantoon. Helsingissä pääkonttoriaan pitävän yrityksen luonnollisena kiinnostuksen kohteena ovat pääkaupunkiseudun tuulivoiman tuotantoon soveltuvat alueet. Yksi Lumituulen kehittämisprojekteista tähtääkin tuulivoimaloiden rakentamiseen Helsinkiin.

Yhtiöjärjestyksessäkin mainitun tuulivoiman tuotannon edistämistehtävän mukaisesti on Lumituuli toiminut aktiivisesti tuulivoimakentällä, esimerkiksi Suomen tuulivoimayhdistyksen hallituksessa.

## Paikallisyhteisön mielipiteet huomioidaan

Avoimuus tarkoittaa Lumituulen tapauksessa aktiivista kanssakäymistä paikallisyhteisön asukkaiden kanssa. Uusia hankkeita valmisteltaessa paikallisyhteisön mielipiteet otetaan huomioon ja tiedotus on avointa

hankkeen alusta saakka. Aktiivisella tiedottamisella vähennetään osaltaan tuulivoimaan kohdistuvaa alueellista vastustusta.

Lumituulen tapauksessa suhteet paikallisväestöön esimerkiksi Lumijoella ovat erinomaiset. Lumituulen toimitusjohtaja Sampsa Hario kertoo, että usein Lumijoella vieraillessaan häneltä tullaan kysymään, että milloin kuntaan saadaan lisää Lumituulen voimaloita. Tämä kertoo osaltaan siitä, kuinka yhteisölläinen yritys on onnistunut toiminnassaan.

Lumituuli haluaa mahdollisuuksien mukaan suosia paikallisia yrityksiä ja ihmisiä hankkeissaan. Esimerkiksi Lumijoen voimalaa rakennettaessa paikalliset yritykset hoitivat valtaosan käytännön rakennustyöstä. Voimalan käyttöä valvotaan etäyhteydellä, mutta häiriötilanteen sattuessa lumijokelainen kalastaja Eino Korkala lähtee veneellään merelle ja käy paikanpäällä varmistamassa voimalan toiminnan ennen käynnistämistä.

## Ympäristöarvot toiminnan keskiössä

Yhteiskunnallisen yrityksen arvot ja läpinäkyvyys ilmenevät myös uusien tuulivoimalaprojektien valmistelussa. Joillakin alueilla esimerkiksi luonnonsuojelun tavoitteet voivat olla esteenä tuulivoimalan rakentamiselle. Lumituulen periaatteena on, että ympäristöarvot tulee kunnioittaa eikä voimalan rakentaminen saa vaurioittaa alueen luontoa.

Esimerkiksi Oulunsalo-Hailuoto alueelle suunnitellun tuulipuiston lupaprosessin Natura-arvioinnissa ilmi tulleet seikat estivät puiston rakentamisen suunnitellussa laajuudessaan. Lumituuli ei halunnut lähteä haastamaan tätä päätöstä, vaan projekti suunnitel-

tiin uudelleen pienemmällä voimaloiden määrällä ja voimaloiden paikkoja muutettiin ympäristön kannalta sopivampiin sijainteihin. Vastaavan kaltaiseen vastuulliseen ja ympäristöarvot huomioon ottavaan toimintaan olisi hyvä jokaisen, yhteiskunnallisenkin, yrityksen pyrkiä

Lumituulen toiminta uusiutuvan energian tuotannon lisäämiseksi on tärkeää. Riippuvuutemme fossiilisista polttoaineista ei ole taloudellisesti tai ympäristöllisesti kestävä. Paikalliset energiantuotannon ratkaisut ovatkin tärkeässä roolissa pyrittäessä vähentämään fossiilisten polttoaineiden käyttöä. Yhteisöllähtöisenä toimijana Lumituuli on osoittanut sen, että yhteiskunnallisen yrityksen arvot voivat kantaa pitkälle ja että liiketoiminnan avulla on todella mahdollista saada aikaan yhteiskunnallisia vaikutuksia. Lumituulen kaltaisten menestystarinoiden avulla rakennetaan pohjaa kestävämmälle energiantuotannolle Suomessa.

Lumituuli Oy

Helsinki • Lumijoki

Perustettu vuonna 1998

Toimiala sähkön tuotanto vesi- ja tuulivoimalla

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





CASE

# LÄHIENERGIAA YHTEISÖLÄHTÖISESTI



JOENSUUSSA ENON TAAJAMASSA RIITTÄÄ SÄPINÄÄ.  
SYKSYISENÄ AAMUNA TÖIHIN MENIJÖIDEN LISÄKSI LIIKKEELLÄ  
ON RASKASTA KALUSTOA PUUNAJOSSA. HUOLTOASEMAN  
TAKAA NOUSEE KIRKKAALLE TAIVAALLE HENTOISIA  
SAVUNKIEHKUROITA. SIELLÄ ENON ENERGIAOSUUSKUNNAN  
HAKKEENPOLTTOlaitos TUOTTAU UUSIUTUVAA  
KAUKOLÄMPÖÄ PITÄJÄN ASUKKAIDEN TARPEISIIN.

Paikallisesti tuotetun lähienergian tarina Enossa alkoi vuonna 1996 kun metsänomistaja Teuvo Hirvonen sai idean alueellisen, puuhaketta raaka-aineena hyödynnettävän lämpölaitoksen perustamisesta. Alusta asti oli selvää, että yksin tämän mittakaavan laitosta ei voi perustaa ja näin innovaattorina toiminut Hirvonen ryhtyi keräämään ympärilleen kiinnostuneita ihmisiä ja verkostoitumaan alueen toimijoiden kanssa.

## Liikkeelle uudella liiketoimintamallilla

Perustamisvaiheessa osuuskunnan liiketoimintamalli herätti paljon epäilyä. Yksi kritisoi puun riittävyyttä, toinen osuuskunnan kannattavuutta. Osaltaan kritiikkiin vaikutti tietämättömyys: hakelämmitys oli osuuskuntaa perustettaessa vielä suhteellisen uusi asia maakunnassa eikä teollisen mittakaavan laitoksia Pohjois-Karjalan alueella montaa ollut. Tutustumiskäynnit naapuripitäjään Tuupovaaraan ja siellä toimivaan energiaosuuskuntaan sekä yhdessä Pohjois-Karjalan Metsäkeskuksen Roihu-hankkeen kanssa laaditut kannattavuuslaskelmat saivat epäilyn hälvenemään.

Lopullinen sysäys osuuskunnan perustamiseen saatiin silloisen Enon kunnan taholta, jossa kunnanjohtaja ymmärsi energiaosuuskunnan tuottaman arvon paikkakunnalle. Työllistävyyks ja muut aluetaloudelliset

vaikutukset painoivat eniten vaakakupissa vertailtaessa uusiutuvan metsäenergian tuottamista fossiilisiin polttoaineisiin. Kunnan päättäjien kiinnostus lähienergian tuottamiseen ja sopivien toimijoiden löytyminen mahdollistivat sen, että Enon Energiaosuuskunta rekisteröitiin kaupparekisteriin juuri ennen vuosituhannen vaihdetta ja lämmöntuotanto saattoi alkaa.

## Energiaosuuskunnan toiminta

Aluksi Enon Energiaosuuskunnassa oli mukana kaksitoista paikallista metsänomistajaa. Sittenmin toiminta on laajentunut ja tällä hetkellä osuuskunnalla on jo 52 jäsentä. Osuuskunnan liikeideana on hoitaa koko kaukolämmöntuotanto metsästä asiakkaalle edulliseen hintaan avaimet käteen periaatteella.

Osuuskunta ostaa lämmöntuotannon raaka-aineen eli metsähakkeen sopimusurakoitsijalta. Noin viidesosa hakkeesta tulee osuuskunnan jäsenten omistamista metsistä ja loput hankitaan vapailta markkinoilta. Metsäalaa osuuskunnan omistajilla on yhteensä noin 8000 hehtaarin edestä, joten raaka-aineesta ei ole vielä pulaa. Hakkeesta tehdään lämpöä osuuskunnan omistamissa lämpölaitoksissa. Sopimusurakoitsija toimittaa haketta lämpölaitoksiin tarpeen mukaan. Talven kovilla pakkasilla haketta kuluu pelkästään Enon





alakytän lämpölaitoksella 60 kuutiometriä vuorokaudessa, joten urakoitsija toimittaa haketta laitokselle parhaimmillaan kaksi kertaa päivässä.

Lämpöenergia siirretään osuuskunnan omistamaa kaukolämpöverkkoa pitkin asiakkaille. Verkon pituus on kaikkienensa useita kilometrejä ja toiminta on kannattavaa kun kiinteistö sijaitsee kohtuullisen matkan päässä lämpölaitokselta. Lämpöverkkoon on liittynyt sekä kunnan omistamia kiinteistöjä että yksityisiä taloyhtiöitä ja liikerakennuksia. Öljylämmitykseen verrattuna paikallisesti tuotettu kaukolämpö tuo loppukäyttäjälle, esimerkiksi rivitaloyhtiölle, 5000–10 000 euron vuotuiset säästöt lämmityskuluissa. Kaukolämmön hyödyntämiseen tarvittavan investoinnin laskennallinen takaisinmaksuaika taloyhtiölle on 3–5 vuotta.

Tähän saakka osuuskunnan liikevaihto on kasvanut lähes joka vuosi. Lämmitysverkkoon on liittynyt lisää kiinteistöjä tasaista tahtia. Yrityksen liikevaihto on viime vuosina ollut hieman yli miljoona euroa. Taloudellista hyötyä osuuskunnan tuottamasta ylijäämästä saavat ne osuuskunnan jäsenet, joilta yritys on vuoden aikana ostanut puuta. Mahdollisesta ylijäämästä jälkikäteen maksettava korvaus nostaa puun myyjien saamaa tuloa suuremmaksi, kuin mitä energiapuun vapailta markkinoilta olisi saatavissa.

## Verkostoituminen avainasemassa

Enon Energiaosuuskunta on laaja-alainen osaajien verkosto ja ilman yhteistä panosta osuuskunnan eteen ei toiminta tässä mittakaavassa olisi mahdollista. Luottamus toisten ammattitaitoon ja osaamiseen on yrityksessä korkea. Osuuskunnan jäsenien monipuolinen ja soveltuva ammattitaito on avainasemassa

yrityksen menestyksessä. Jäsenistöstä löytyy tietotaitoa esimerkiksi kirjanpidon hallintaan, sähkö- ja metallitöiden tekemiseen, energiapuun korjaamiseen ja kunnostustöihin. Organisaatorakenne on matala, eikä esimerkiksi toimitusjohtajaa yrityksellä ole lainkaan. Käyttöpäällikkö Vesa Mutanen vastaa lämpölaitosten toiminnasta apunaan laitosten hoitajat. Hallintopäällikkö Urpo Hassinen valvoo kirjanpitoa ja taloushallintoa. Metsäpäällikkö Tuomo Turunen puolestaan hoitaa energiapuun hankinnan.

## Aluetaloudellisia vaikutuksia

Osuuskunta työllistää vuosittain seitsemästä kymmeneen henkilöä, joka Enon kokoisella paikkakunnalla on suuri määrä. Raaka-aine hankitaan pitkälti ensiharvennettavista metsistä tai päätehakkuiden latvustosta, jotka muuten jäisivät metsään maatumaan. Koska osuuskunta käyttää suhteellisen pientä puuta hakkeen raaka-aineena, kannustaa se metsänomistajia tekemään harvennushakkuita ja metsänhoidollisia töitä tiheämmin. Osuuskunnan puunhankinnalla on siis suora vaikutus alueen metsien uudistumiseen ja näin tulevaisuudessa metsistä saataviin tuloihin.

Puuhaketta polttamalla korvataan vuosittain noin 1,9 miljoonaa litraa öljyä, vähentäen samalla lämmön tuotannon hiilidioksidipäästöjä merkittävästi. Euroissa tuon öljymäärän tilaaminen maksaisi noin kaksi miljoonaa. Kun osuuskunnan vuotuinen liikevaihto on viime vuosina ollut noin miljoona euroa, kertyy saman verran säästöjä paikallisille kiinteistönomistajille, koska öljyä lämmitykseen ei enää tarvitse käyttää. Lisäksi jokainen euro jää alueelle kiihdyttämään aluetaloutta. Kerrannaisvaikutukset huomioiden Enon Energiaosuuskunnan toiminnan vaikutukset aluetalouteen

ovat merkittävät. Lisäksi yrityksen kannattavuus on ollut tämän toimialan parhaasta päästä Pohjois-Karjalassa.

## Osuustoiminnan hyödyt paikallisyhteisölle

Yhteisön näkökulmasta tarkasteltaessa osuuskunnan toiminnan voidaan sanoa luoneen positiivista tekemistä Enon taajamaan. Osuustoiminnan arvojen mukaisesti Enon Energiaosuuskunta haluaa olla myös mukana edistämässä paikallisyhteisön kehitystä. Yksi tällainen väline on tukea paikallisen yhdistyksen toimintaa avustuksilla ja ohjaamalla osuuskunnan vierailijoita asioimaan paikallisissa kahviloissa ja käsityöläisliikkeissä.

Osuuskunnan avoin ja toiminnallinen tapa tehdä töitä heijastuu näin lähiympäristöön. Yhteisön hyvinvoinnin kannalta katsottuna osuustoiminnalla on saatu aikaan muun muassa se, että enolaiset haluavat toimia yhteistyössä toistensa kanssa ja avoimuus yhteisön jäsenten kesken on lisääntynyt. Osuuskunnan tekemien tutkimuksien mukaan asiakastytyväisyys Enossa on korkealla tasolla ja asiakkaat ovat ylpeitä siitä, että heidän kiinteistönsä lämpiävät uusiutuvalla energialla.

## Mistä yrityksen kilpailukyky muodostuu

Enon Energiaosuuskunta osoittaa esimerkillään sen, että osuustoiminta voi olla samaan aikaan sekä tuottavaa, että hyödyttää paikallisyhteisöä. Liikevoitto on tärkeää paitsi toimijoiden motivaation säilyttämiseksi, kuin myös osuuskunnan tulevaisuuden takaamiseksi.

Tärkeänä osana yrityksen kannattavuutta on lämmityskohteiden huolellinen valinta. Liian kaukana lämpölaitokselta sijaitsevat yksittäiset talot eivät usein ole soveltuvia tämän kaltaisen liiketoiminnan asiakkaita. Hinnoittelun tulee olla kilpailukykyistä verrattuna muihin vaihtoehtoihin.

Käsi kädessä liikevoiton kanssa kulkevat osuustoiminnan perinteiset arvot eli yhteisöllisyys, avoimuus ja tasa-arvoisuus. Paikallisuus ja tiimityö ovat yrityksen voimavara joka näkyy kaikessa yrityksen toiminnassa. Positiivinen suhtautuminen ja yhdessä tekeminen ovat niitä tekijöitä, joita Enossa on hyödynnetty tehokkaasti. Verkostoituminen ja oikeiden ihmisten löytäminen yrityksen avainhenkilöiksi on ollut ensiarvoisen tärkeä menetystekijä. Yhteistyöllä on päästy pitkälle ja yhteisön mielipiteet huomioiden Enon Energiaosuuskunta on kehittänyt aluetaloudellisesti merkittävän liiketoimintamallin, josta Enossa ollaan ylpeitä. Tästä jokainen uusi osuuskunta voi ottaa mallia.

*Enon Energiaosuuskunta*

*Joensuu, Enon taajama*

*Toimiala: kaukolämmön ja -kylmän erillistuotanto ja jakelu*

*Liikevaihto yli miljoona euroa*

*[www.enonenergia.fi](http://www.enonenergia.fi)*









# JULKISELLA SEKTORILLA TARVITAAN PALVELUINNOVAATIOITA





## Sosiaaliset innovaatiot tuottavat uusia toimintamalleja

Yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintaan liitetään usein myös sosiaalisen innovaation käsite. Sosiaaliset innovaatiot ovat tuotteita, palveluita ja malleja, jotka vastaavat yhteiskunnallisiin tarpeisiin tehokkaammin kuin kilpailevat vaihtoehdot ja synnyttävät sosiaalisia suhteita sekä yhteistyön muotoja.<sup>11</sup>

Perinteisesti sosiaalisen innovaation käsite on rinnastettu Suomessa myös esimerkiksi julkisin varoin tuotettuihin hyvinvointi-, koulutus-, terveysalan toimintoihin ja palveluihin. Näitä ovat muun muassa päivähoito, isyysvapaa, äitiyspakkaus, maksuton kouluateria, opintotuki ja neuvolapalvelut. Yhteiskunnan rakennetta muuttavien hallinnollisten tai sosiaalipoliittisten innovaatioiden lisäksi sosiaalinen innovaatio voi olla jokin keksintö.

Tässä julkaisussa sosiaalisen innovaation käsite on haluttu rajata liiketoimintakeskeisesti. Tällä tarkoitetaan innovaatioita, jotka synnyttävät yhteiskunnallista hyvää taloudellisesti kestävästä liiketoiminnan avulla. Sosiaaliset innovaatiot lisäävät hyvinvointia konkreettisesti, ei vain välillisesti taloudellisen hyvinvoinnin keinoin. Yhteiskunnallisen yrittäjyyden idea itsessään on sosiaalinen innovaatio. Sen odotetaan toisaalta olevan yksi väline yhteiskunnallisten epäkohtien poistamiseen ja yhteiskunnallisen hyvän, uusien sosiaalisten innovaatioiden tuottamiseen.

Uusimpia esimerkkejä sosiaalisesta innovaatiosta ovat teknologian ja sosiaalisten tai yhteiskunnallisten tarpeiden yhdistäminen. Näin saadaan aikaan mielenkiintoisia sovelluksia joiden kohderyhmänä voivat olla vaikkapa vanhukset tai näkövammaiset. Esimerkiksi teknologiasovellus, joka helpottaa näkövammaisia, kuulovammaisia tai muuten fyysisesti rajoittuneita ihmisiä heidän arkiaskareissaan on esimerkki sosiaalisesta innovaatiosta.

Sosiaalisen innovaation hyödynnettävyyden kannalta on tärkeää, että lopputuloksena on muutakin kuin liiketoiminnalla aikaan saadut verotulot ja muu taloudellinen hyvinvointi. Yhteiskunnan kehittäminen, esimerkiksi hallinnon tai palveluiden näkökulmasta, on sosiaalisen innovaation päämäärä. Julkisen sektorin kehittäminen ja tehostaminen säästää verovarvoja ja yksityissektorin toiminnalla voidaan välillisesti pyrkiä samaan sekä tuottamalla verotuloja, että lisäämällä hyvinvointia.

Haasteisiin voidaan vastata tarjoamalla olemassa olevien yhteiskunnan vastuulla olevien palveluiden tilalle parempi vaihtoehto. Ihmisten elämän laadun aito paraneminen ja arjen helpottaminen ovat sosiaalisten innovaatioiden lähtökohtia. Lopulta on siis merkityksentöntä kuka innovaation hyödyntämisestä vastaa, jos päämääränä ovat nämä edellä mainitut arvot. Yhteiskunnassamme on monia haasteita joihin voidaan vastata kehittämällä liiketoimintaa tai muuttamalla hallinto- tai palvelurakennetta. Erityisen tärkeänä sosiaalisen innovaation syntymisen edellytyksenä voidaan pitää jotakin ongelmaa tai haastetta, johon yhteiskuntamme ei vielä tarjoa yksiselitteistä ratkaisua.

# TÄHDERUOASTA SOSIAALINEN INNOVAATIO



VAAJAKUMMUN KOULULLA JYVÄSKYLÄN VAAJAKOSKEN TAAJAMASSA PERUSKOULULAISET OVAT JUURI PÄÄTTÄNEET LOUNASRUOKAILUNSA, MUTTA JÄLJELLE JÄÄNEITÄ RUOKIA EI KORJATA LINJASTOSTA POIS. PÄINVASTOIN; HENKILÖKUNTA YHDISTÄÄ OPPILAILTA YLI JÄÄNEEN RUOAN YHTEEN LINJASTOON. SAMAAAN AIKAAN RUOKALAN LASIOVEN TAAKSE KERÄÄNTYY JOUKKO IHMISIÄ. MUKANA ON VANHUKSIA, LAPSIPERHEITÄ JA TYÖIKÄISIÄ HENKILÖITÄ. OVELLA ON LAPPU, JOSSA LUKEE; ”RUOKAA JÄI, TERVETULOA SYÖMÄÄN”. MISTÄ IHMEESTÄ ON KYSE? SE SELVIÄÄ TÄSTÄ ARTIKKELISTA.

## Kustannustehokkaita ruokapalveluja

Jyväskylän kaupungin omistama liikelaitos Kylän Kattaus tuottaa ruokapalveluita alueen päiväkodeille, kouluille ja vanhainkodeille. Vuonna 2004 perustettu liikelaitos on voittoa tavoittelematon ja toiminnan tavoitteena on tuottaa ennalta määritetyt ravitsemuskriteerit täyttävää ruokaa kustannustehokkaasti. Jyväskylän kaupunki on kilpailutuksessa määrittänyt hintatason, joka käytännössä sanelee yhden ruokannokseen käytettävän budjetin. Päivittäin Kylän Kattaus valmistaa noin 23 000 lounasta, jotka tarjoillaan noin sadassa palvelukeittiössä. Yksi Kylän Kattauksen toimipisteistä sijaitsee Vaajakummun koululla, jossa syksystä 2013 lähtien on ollut käytössä uudenlainen biojätteen vähentämiseen tähtäävä toimintamalli. Ensiksi kuitenkin hieman taustatietoa.

## Ruokalistakierto suunnittelun apuvälineenä

Ruokailijoita Vaajakummun koulussa on päivittäin noin 500, joista suurin osa peruskoulun oppilaita. Koulun keittiöllä on käytössään kuuden viikon ruokalistakierto. Koulun oppilaille ruokaa varataan kiinteän annoskoon sijaan kiloina, koska eri ruokalajien menekki vaihtelee paljon. Tähän käytäntöön on päädytty pitkällisen kokemuksen perusteella. Varsinkin peruskoulussa ruoan menekki ja annoskoko riippuvat paljon kunkin päivän ruokalajista. Esimerkiksi makaronilaatikkoa syödään enemmän kuin kaalikeittoa. Kun raaka-aineet tilataan kiloittain, mahdollisen hävikin määrä pysyy pienempänä kuin annoksittain tilatessa.

Ruokalistakierto helpottaa tilausten hallintaa. Edellisten tilauskertojen tietoja vertaillaan aina toteutuneeseen kulutukseen. Jos jotakin tuotetta oli edellisellä kerralla liikaa, voidaan raaka-aineen määrää seuravaan tilaukseen pienentää. Vastaavasti jos jokin ruoka uhkasi viimeksi loppua kesken, voidaan seuraavaan tilaukseen ottaa sitä hieman lisää. Näin syntyvän ruokatähteen määrään pystytään vaikuttamaan jo tilausvaiheessa tarkan seurannan avulla.



## Asiakaskyselyt ruokalistan kehittäjänä

Halutessaan asiakkaat pystyvät vaikuttamaan tarjottavaan ruokaan. Asiakaskyselyjä on järjestetty kaikissa Kylän Kattauksen keittiössä. Kouluissa tapana on ollut järjestää muutaman kerran vuodessa lempiruokapäivä, johon oppilaat voivat ehdottaa ruokia etukäteen. Pizzoja, hampurilaisia tai muutakaan pikaruokaa ei kuitenkaan tarjota, vaan ruoan tulee olla terveellistä ja laadukkaista raaka-aineista valmistettua. Lisäksi koulumaailmassa toimii lasten parlamentti, joka esittää toiveita kouluruokailun kehittämiseksi. Esimerkiksi raaka-aineittain tarjottavat komponenttisalaatit ovat tulleet käyttöön tätä kautta saadun palautteen avulla.

## Aktiivista hävikinhallintaa

Suurkeittiössä hävikkiä syntyy aina, mutta se pyritään minimoimaan. Tämän takia Vaajakummun koululla ruokalistakierron lisäksi hävikkiä pyritään hallitsemaan seurannan, koulutuksen ja tarjoilun avulla. Koululla seurataan muun muassa annoskokoa, ruoan valmistusta ja menekkiä sekä suosikkiruokia. Viikoittaisissa seurannoissa mitataan esimerkiksi syntyneen biojätteen määrää. Kouluravintolasta riippumattomia hävikkiin vaikuttavia tekijöitä on paljon, esimerkiksi säätila on sellainen. Hyvällä säällä oppilaat kiirehtivät leikkeihinsä ja ruokailuun ei käytetä niin paljon aikaa, kuin huonommalla säällä.

Valmistuksessa tärkein hävikin hallintakeino on keittiöhenkilökunnan ammattitaito. Lisäksi tarvitaan ripaus luovuutta. Vaajakummun koulun keittiössä tehdään ruokaa sillä mentaliteetillä, että mitään käyttökelpoista ei heitetä pois, vaan raaka-aineet käytetään mahdollisimman hyvin hyödyksi. Yli jäänyt lämmittämätön ruoka pakastetaan ja hyödynnetään myöhemmin.





Lautashävikin, eli oppilaiden pois heittämän ruoan määrään voidaan parhaiten vaikuttaa oikeanlaisen asenneilmapiirin avulla. Lapset seuraavat helposti aikuisia, joten opettajat toimivat esimerkkinä myös ruokailutilanteessa ja voivat kannustaa oppilaita paitsi ottamaan oikean määrän ruokaa, myös syömään lautasen tyhjäksi. Vaajakummun koululla on myös kokeiltu erilaisia kampanjoita lautashävikin vähentämiseksi. On esimerkiksi ollut teemaviikkoja, jolloin oppilaiden huomio on kiinnitetty siihen, että jokainen syö lautasen tyhjäksi. Toisinaan ruokalasta on poistettu biojäteasiat kokonaan, joka osaltaan on kannustanut oppilaita oikeaoppiseen ruokailuun. Lisäksi biojätteen määrästä on reaaliaikainen seuranta koulun ilmoitustaululla. Näillä kampanjoilla on saatu aikaan hyviä tuloksia ja lautashävikin määrä Vaajakummun koululla on saatu minimoitua noin yhteen kilogrammaan päivässä. Tästäkin suurin osa on kuorta tai muuta oikeaa biojätettä.

Tarjoiluhävikkiä pyritään vähentämään oikea-aikaisella linjaston täydentämisellä. Ruokia lämmitetään lisää pikkuhiljaa lounaan aikana ja linjastoa täydennetään vain tarvittaessa. Lämmittämätön ruoka voidaan hyödyntää seuraavien päivien aterioissa. Kuumennettu tai kuumana tarjoiltu ruoka täytyy tarjoilla Elintarvikevirasto Eviran laatimien sääntöjen mukaan neljän tunnin kuluessa lämmityksestä. Päivittäistä ruokailijoiden määrää näinkin isossa yksikössä on vaikea ennustaa ja vaikka tilauksien suunnittelu ja muu hävikin hallinta olisi tehty miten hyvin tahansa, ruokaa jää aina vähän yli. Tätä päivittäin ylijäävää ruokaa on Vaajakummun koulussa ryhdytty tarjoamaan oppilasruokailusta paikallisille asukkaille.



# Tarjoiluhävikin hyödyntäminen uutena innovaationa

Innovaatio tähderuoan myymisestä koulun ulkopuolisille ruokailijoille kehittyi Kylän Kattauksen palvelupääällikkö Paula Puikkosen mielessä. Ajatuksena oli kehittää toimiva malli muuten biojätteeseen menevän käyttökelpoisen ruoan hyödyntämiseksi.

Hävikkiä Kylän Kattauksen kaikissa ravintoloissa syntyy vuosittain kymmeniä tuhansia kiloja, laskennallisesti noin kymmenen prosenttia tuotetun ruoan määrästä. Tästä määrästä suurin osa olisi hyödynnettävissä olevaa tarjoiluhävikkiä. Kansallisiin tutkimuksiin verrattuna Kylän Kattauksen ravintoloiden tilanne on hyvä ja hävikin määrä on jo valmiiksi pieni. Tässä on onnistuttu aktiivisilla, hävikin minimoimiseen tähtäävillä toimenpiteillä. Kuitenkin suuressa mittakaavassa ruokaa tuotettaessa pienelläkin prosentuaalisella hävikillä syntyvä biojättemäärä on valtava.

Koska Eviran säännökset eivät salli kerran lämmitetyn ruoan myymistä, päätti Puikkonen lähestyä asiaa hieman toisesta näkökulmasta. Jos kerran tarjoilusta yli jäävän ruoan myyminen ravintoloiden ulkopuolelle on kielletty, miksei ruokaa voisi tarjoilla ravintolassa pientä korvausta vastaan.

Ajatusta lähdettiin jatkojalostamaan Suomen Itsenäisyyden Juhlarahasto Sitran ja Jyväskylän kaupungin yhteistyössä toteuttaman Kohti Resurssiviisautta -hankkeen toimesta. Näin kehitettiin palvelumalli, jossa esimerkiksi koulujen tai vanhainkotien ruokatarjoilussa ylijäänyt ruoka lisukkeineen myydään yleisölle arvonnalisäverolliseen omakustannehintaan. Kokeilu aloitettiin kesällä 2013 Jyväskylän kaupungin Keljon palvelutalon ruokalassa, ja syksyllä se laajennettiin

Vaajakummun kouluun, koska ideaa haluttiin testata erilaisissa ympäristöissä. Molemmissa tapauksissa hyväksyntä kokeilulle saatiin sekä koulun ja vanhainkodin johdolta että ravintoloiden henkilökunnalta.

## Kokeilun kokemuksia

Keljon palvelutalolla hävikkikokeilu ei onnistunut toivotulla tavalla, koska ravintolasta myytävät ateriat ovat maksullisia asiakkaille. Tästä johtuen edullisempaan hintaan myyty tähdelounas vei asiakkaita normaalihintaiselta lounaalta. Vaajakummun koulun tilanne oli toisenlainen, koska siellä ruokailijat eli koulun oppilaat eivät maksa lounaastaan itse, vaan kyseessä on verovaroilla tuotettu palvelu. Lounaastaan itse maksava koulun henkilökunta päätettiin rajata pois kokeilusta. Kahden viikon kokeiluna aloitettua toimintaa päätettiin jatkaa toistaiseksi.

Vaajakosken taajamassa Kylän Kattauksen palvelumalli on saanut todella positiivisen vastaanoton. Kävijöitä on ollut keskimäärin parikymmentä päivässä ja tähderuokaa on vaihtelevasti riittänyt. Lounasruokailijoita haastatellessa selviää, että usealle ihmiselle päivittäisestä ruokailusta on muodostunut sosiaalisesti tärkeä tapahtuma. Monelle vanhukselle tai yksin asuvalle lounas Vaajakummun koululla on päivän ainoa mahdollisuus tavata muita ihmisiä ja vaihtaa kuulumisia. Samalla tulee ulkoiltua kotoa koululle kävellessä. Varsinkin yksin asuville miehille lämmin ateria voi olla päivän ainoa ja ilman tätä sosiaalista innovaatiota he eivät välttämättä söisi tukevaa ateriaa ollenkaan. Kaikki ruokailijat pitävät tarjottua ateriaa laadukkaana ja ravitsevana. Monelle lähialueen asukkaalle ruokailu koululla onkin muodostunut päivittäiseksi rutiiniksi.

Kylän Kattaukselle uudenlainen palvelumalli ei ole aiheuttanut lisäkuluja. Myytävästä lounaasta peritään

hinta, joka kattaa ruokailijan kulut eli käytännössä leivän, voin, ruokajuoman ja ruokailuvälineiden puhdistuksen. Vaajakummun koulun henkilökunnan työtä uudistus ei myöskään ole lisännyt. Lounaan tarjoilun aikana henkilökunta hoitaa muiden tarjoilulinjastojen siivoamisen ja ruokailun jälkeen puhdistetaan jäljelle jäänyt linjasto. Ruokaa myydään vain silloin, kun sitä tarjoilusta jää jäljelle eikä edullisesti myytävän lounaan tarjoaminen lisää tilattavan ruoan määrää. Kyseessä on vain tapa hyödyntää muuten biojätteeksi menevää ruokaa.

## Sosiaalisella innovaatiolla menestykseen

Kylän Kattauksen kehittämä palvelumalli on loistava osoitus sosiaalisista innovaatioista, joita kuka tahansa voi kehittää ja jalostaa aina pienimuotoiseksi liiketoiminnaksi saakka. Vaajakummun koulun tapauksessa lounasruoan myymisellä ei ole tarkoitus rikastua, vaan se on keino ehkäistä biojätteen syntymistä ja samalla tarjota lähialueen asukkaille mahdollisuus edulliseen ruokailuun.

Yksi vaihtoehto kokeilun laajentamiselle tulee tämän innovaation keksijältä Paula Puikkoselta. Vanhusten palvelutaloissa hävikkiruoan tarjoilu voitaisiin esimerkiksi kohdistaa niille vapaaehtoisille, jotka päivittäin käyvät vanhusten luona hoitamassa heidän hyvinvointiaan. Näin vapaaehtoistyötä tekevät henkilöt saisivat edes pienen palkinnon arvokkaasta työstään.

Ehkäpä tulevaisuudessa peruskoulujen ja muiden verovarjoilla tuotettujen ruokapalveluiden asiakaskunta kaikkialla Suomessa laajenee. Keskustelua Jyväskylässä kehitetty idea on ainakin herättänyt kaikkialla Suomessa, aina eduskuntaa myöten. Vaajakummun koulu

toimii esimerkkinä siitä, kuinka innovatiivisella ajattelulla voidaan ehkäistä jätteen syntymistä ja samalla säästää resursseja. Myös kouluruoasta syntyvään mielikuvaan voidaan vaikuttaa tällaisella toiminnalla. Suomalainen kouluruoka on hyvälaatuista ja ravitsevaa, sen vierailu Vaajakummun koululla osoittaa.

Ruokapalvelu Kylän Kattaus

Jyväskylä

Perustettu vuonna 2004

Toimiala: henkilöstöravintolat

[www.jyvaskyla.fi/ruokapalvelu](http://www.jyvaskyla.fi/ruokapalvelu)

JYVÄSKYLÄ 

**MUUTTUVAT TARPEET AVAAVAT UUSIA OVIA  
YRITYSTOIMINNALLE**



## Muutokset palvelurakenteessa

Yhteiskunnan palvelurakenteiden muuttuessa avautuu tilaisuuksia yhteiskunnalliseen yrittämiseen. Joissakin tapauksissa palveluiden ulkoistaminen ja sosiaalisen kanssakäymisen vähentyminen ovat luoneet tilanteita, joissa ihmisten kaikki tarpeet ja toiveet eivät välttämättä tule täytetyksi. Koska ihmiset haluavat edelleen tulla palvelluksi henkilökohtaisesti, voivat myös yhteiskunnalliset yritykset hyödyntää tätä mahdollisuutta tarjoamalla hyvää palvelua asiakaslähteisesti.

Esimerkiksi eläkeläisillä tulee olemaan käytössään yhä enemmän rahaa ja sitä ollaan myös valmiita käyttämään erilaisiin palveluihin ja sosiaaliseen kanssakäymiseen. Matkailupalveluiden sekä erilaisten aktiivilomien kysyntä voi kasvaa suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Eläkeläisryhmille ja yhdistyksille palvelutuottajan liiketoiminnan arvot voivat olla todella tärkeä valintakriteeri. Näille kohderyhmille yhteiskunnalliset yritykset voivat kehittää uuden tyyppistä tarjontaa, kuten matkailu-, liikunta-, hyvinvointi- ja kotiapupalveluita.

## Luonnonmukaiset tuotteet kasvattavat suosiotaan

Monet asiakkaat haluavat maksaa arvopohjaansa sopivista tuotteista ja palveluista. Valinnoissa otetaan huomioon esimerkiksi ympäristön- ja luonnonsuojelu. Luonnonmukaisesti tuotettujen elintarvikkeiden kulu on ollut viimevuosina lievässä kasvussa Suomessa, vaikka kokonaisymyynnissä liikutaan vielä muutamassa prosentissa kaikesta elintarvikemyynnistä. Luomun vahvuus perustuu monilta osin mielikuvaan tuotteiden laadusta ja terveellisemmästä vaihtoehdosta tehotuotettujen elintarvikkeiden rinnalla.

Asiakkaiden kiinnostus ruoan alkuperää kohtaan on lisääntynyt. Lähiruokakeskustelun myötä esille nousee yhteisöllisyys. Voidaan ajatella, että lähiruoka ei ole pelkästään eettinen valinta, vaan asiakkaalla on halu päästä lähemmäksi ruoan tuottajia. Sosiaalisten suhteiden syntymisen myötä ruokaan suhtaudutaan eri näkökulmasta. Parhaimmillaan suoraan tiloilta hankitut raaka-aineet lisäävät ruoan arvostusta, koska asiakas tietää miten ruoka on tuotettu.

Suuret tavarantoimittajat ja vähittäiskaupat ovat vastanneet kasvavaan kysyntään. Luomua ja lähiruokaa saa nykyään lähes kaikista kaupoista ja luomutuotteiden määrä kasvaa kokoajan. Myös ravintolat ovat heränneet kysynnän kasvuun ja ammattikeittiöiden luomutuotteiden käytön lisäämiseen tähtäävä Portaat Luomuun -ohjelma on saanut suuren suosion ympäri Suomen. Markkinoiden muutoksen myötä myös yhteiskunnallisille yrityksille syntyy uusia toimintamahdollisuuksia. Seuraavaksi esittelemme muun muassa tunnetuissa kulttuurikohteissa ravintolapalveluita tarjoavan yhteiskunnallisen yrityksen.



CASE

# EETTISEN RAVINTOLATOIMINNAN MENESTYSTARINA



SUOMEN MERKITTÄVIMMÄT KULTTUURIKOhteet, Kuten LAHDEN SIBELIUSTALO, HELSINGIN OOPPERATALO TAI KANSALLISMUSEO, VAATIVAT ARVOISENSA TOIMIJAN MYÖS KUNKIN KOHTEEN RAVINTOLAA PYÖRITTÄMÄÄN. MIKÄ OLISIKAAN PAREMPI YHTEISTYÖKUMPPANI NÄILLE KOHTEILLE KUIN YHTEISKUNNALLINEN YRITYS KANRESTA OY, JOLLA ON KOKEMUSTA EETTISESTI JOHDETUSTA RAVINTOLATOIMINNASTA JO YLI KAKSIKYMMENTÄ VUOTTA.

## Historia

Kanresta Oy on Suomen Kansanterveysyhdistyksen omistama yhteiskunnallinen yritys. Suomen Kansanterveysyhdistyksen jäsenjärjestöjä ovat Lastentautien tutkimussäätiö, Suomen Mielenterveysseura, Suomen Sydänliitto sekä Vanhustyön keskusliitto. Suomen Kansanterveysyhdistys on jäsenjärjestöjensä varainhankintaan keskittynyt yleishyödyllinen yhdistys. Hankituilla varoilla jäsenjärjestöt tukevat muun muassa kansanterveystyötä, lasten terveyden tutkimusta, mielenterveystyötä, sydäntautien ennaltaehkäisyä sekä vanhusten terveyttä ja hyvinvointia Suomessa. Suomen Kansanterveysyhdistyksen jäsenjärjestöjen tekemä työ yhteiskunnan hyväksi on tärkeää sekä valtakunnallisesti tunnustettua. Yhdistys lukeutuu Suomen suurimpien hyväntekeväisyys- ja yleishyödyllisten järjestöjen joukkoon.

Suomen Kansanterveysyhdistyksen harjoittaman palvelutoiminnan juuret ulottuvat vuosikymmenien taakse. 1960-luvulla yhdistys alkoi ylläpitää sairaalakahviloita eri puolella pääkaupunkiseutua. Suurempi askel kohti liiketoimintaa otettiin 1990-luvun alussa. Kansanterveysyhdistyksen toiminnanjohtajana on vuodesta 1991 saakka toiminut Antti Rosenberg. Hänen

ajatuksenaan oli kehittää kahviloiden rinnalle myös ravintolatoimintaa. Kilpailullisista syistä yhdistyksen ravintolatoiminta päätettiin organisoida yritysmuotoiseksi. Näin sai alkunsa Kanresta Oy.

Yrityksen ensimmäinen ravintola perustettiin valtatie yhden varrelle Muurlan Lasitehtaan tehtaanmyymälään, josta toiminta lähti laajenemaan. Kansanterveysyhdistyksen toiminnanjohtaja Antti Rosenberg on toiminut myös yrityksen toimitusjohtajana yrityksen perustamisesta saakka. Rosenbergin henkilökohtainen visio ravintolatoiminnan kehittämistä ja laajentamisesta on tuonut mukanaan menestystä.

## Yrityksen toiminta

Kanresta Oy tarjoaa ravintolapalveluita eri puolilla Suomea. Pääasiassa julkisissa tiloissa sijaitsevat ravintolat tarjoavat laadukkaita ruokapalveluita esimerkiksi Vantaalla Heurekassa, Helsingissä Kansallisoopperassa ja Kansallismuseossa, Kuopion lentoasemalla sekä Lahdessa Sibelius-talossa. Vuoden 2014 alusta yritys huolehtii Finlandia-talossa sijaitsevan Suomen suurimman ravintolan toiminnoista.

Yrityksen strategiaan kuuluu toimia paikoissa, joista ihmiset hakevat elämäyksiä ja odottavat paljon myös ravintolalta ja ruoalta. Kokonaisvaltainen palvelukemus ja saumaton yhteistyö kiinteistönomistajan kanssa on yritykselle tärkeää. Yhteistyössä suunnitellaan muun muassa erilaisia teemoja ravintoloihin. Kansallisoopperan ravintolassa teema voi rakentua esimerkiksi meneillä olevan esityksen ympärille.

## Yhteiskunnalliset tavoitteet

Kanrestan yhteiskunnalliset tavoitteet kulkevat rinta rinnan liiketoiminnallisten tavoitteiden kanssa. Yritystoiminnalla on tarkoitus tuottaa voittoa, joka kanavoitetaan täysimääräisesti Suomen Kansanterveysyhdistykselle, ja sitä kautta jäsenjärjestöille.

Yhteiskunnallisia vaikutuksia yrityksen tuottamalla voitoilla saadaan aikaan Suomen Kansanterveysyhdistyksen jäsenjärjestöjen kautta. Järjestöistä esimerkiksi Lastentautien tutkimussäätiö myöntää apurahoja tutkijoille ja sitä kautta on edistetty lastentautien tutkimusta Suomessa. Yrityksen tuottamat voitot kanavoitetaan siis hyvään tarkoitukseen.

## Ravintolatoiminnalla yhteiskunnallisia vaikutuksia

Yhteiskunnallisen yrityksen arvot ovat läsnä jokapäiväisessä toiminnassa. Arvojensa mukaisesti Kanresta haluaa varmistua myös jokaisen tavarantoimittajansa toiminnan kestävydestä. Toimitusjohtaja Rosenberg tapaa henkilökohtaisesti kaikkien uusien tavarantoimittajien

toimittajien yritysjohtoa varmistaakseen, että myös tavarantoimittajien yritystoiminta on kriteerit täyttävää ja asianmukaista. Asiakkaalle tämä tarkoittaa sitä, että Kanrestan ravintoloissa tarjottavat tuotteet ovat turvallisia ja eettisesti kestäviä. Mahdollisuuksien mukaan pyritään myös suosimaan suomalaisia raaka-aineita tuoreuden ja laadukkuuden takia.

Läpinäkyvyys tarkoittaa yrityksen tapauksessa sitä, että sidosryhmille sekä henkilöstölle kerrotaan avoimesti yrityksen toiminnasta. Henkilöstö saa tietoonsa mihin yrityksen tuottamat voitot käytetään. Myös muille kiinnostuneille sidosryhmille ollaan valmiita kertomaan yrityksen toiminnasta. Asiakkaalle läpinäkyvyys tarkoittaa sitä, että ravintolassa nautitun aterian kaikki raaka-aineet voidaan jäljittää toimitusketjun alkuun saakka ja asiakas saa halutessaan tietoonsa ruoan raaka-aineiden tuottajat.

Henkilöstölle Kanresta haluaa olla luotettava työnantaja. Henkilöstöstrategian mukaan työntekijät halutaan sitouttaa yritykseen pitkäksi aikaa erilaisin henkilöstöeduin. Tämä lisää paitsi yhteisöllisyyttä, myös motivaatiota työskennellä yrityksen hyväksi. Vaikka ravintolabisneksessä käytetään yleisesti paljon vuokratyövoimaa, pyrkii Kanresta käyttämään sitä mahdollisimman vähän. Tämä on osaltaan tapa osoittaa yhteiskuntavastuuta ja välittämistä työntekijöistä.

## Kilpailuetuna on yksilöllisyys

Kanresta haluaa erottua kilpailijoistaan yksilöllisyyden avulla. Ravintolat eivät ole ketjuohjattuja, joten kussakin ravintolassa tarjottavista ruoista päätöksen tekevät ravintoloiden keittiöpäälliköt. Asiakkaalle tämä

ilmenee yksilöllisinä ruokalistoina, sesongin mukaan vaihtuvina annoksina ja omana kanta-asiakasohjelmhana.

Reilun kaupan tuotteet ovat merkittävässä asemassa yrityksen ravintoloissa. Niitä pyritään käyttämään niin paljon, kuin mahdollista. Lisäksi yritys haluaa käyttää mahdollisuuksien mukaan luomu- ja lähiruokatuotteita. Haastava taloustilanne on kuitenkin osaltaan vaikuttanut asiakkaiden kysyntään. Luomu- ja lähiruokatuotteet ovat ravintoloitsijalle hieman kalliimpia hankkia, joten asiakas maksaa niistä korkeampaa hintaa. Taloudellisesti tiukkoina aikoina kysyntä kohdistuu usein halvempaan vaihtoehtoon. Kanrestan periaatteena on kuitenkin tarjota luomuvaihtoehto ja useat ravintolat ovatkin mukana Portaat Luomuun-ohjelmassa, jossa sitoudutaan edistämään luomuraaka-aineiden käyttöä ravintoloissa.

## Eettistä ravintolatoimintaa

Kaikessa hiljaisuudessa Kanresta on kasvanut yhdeksi Suomen merkittävimmistä ravintolaketjuista. Askel askeleelta yritys on laajentanut toimintaansa. Liikevaihdon kasvaessa ovat kasvaneet myös omistajille kanavoidut voitot. Suomalainen kansanterveystyö on varmasti hyötynyt Kanrestan toiminnasta.

Ruoan laadusta puhutaan paljon. Samoin keskustellaan siitä, kuinka lähiruokaa tai luomua voitaisiin tarjota enemmän sitä haluaville asiakkaille. Kanrestan tarjoamat laadukkaat ruokapalvelut osoittavat sen, että halutessaan ravintolat voivat tarjota luomutuotteita uniikilla tavalla ja näin kenties saavuttaa kilpailuetua.

Suomalaisen Työn Liiton Kanrestalle myöntämä Yhteiskunnallisen yrityksen merkki on osoituksena siitä, että yrityksen toiminta on kestäväää ja sillä saadaan aikaan yhteiskunnallisia vaikutuksia. Yritykselle merkki on tärkeä ja sitä pidetään ylpeästi esillä kaikissa ravintoloissa. Ruokaillessaan Kanrestan ravintoloissa asiakas voi olla varma siitä, että hänen käyttämänsä rahat menevät hyvää tarkoitukseen kansanterveystyön edistämiseen.

*Kanresta Oy*

*Helsinki*

*Perustettu vuonna 1994*

*Toimiala: ravintolat*

*Liikevaihtoluokka yli 20 miljoonaa euroa*

*[www.kanresta.fi](http://www.kanresta.fi)*





# KÄSITYÖTÄ ARVOSTETAAN SUOMESSA



# Suomalainen muotoilu ja käsityö

Käsityö, taidekäsityö, käsityömuotoilu ja taideteollinen muotoilu. Termien väliset rajat ovat varsin häilyvät. Yhteistä näille käsitteille lienee se, että kaikki liittyvät käsillä tekemiseen. Käsityöt mielletään usein harrastustoiminnaksi, mutta kyse voi olla myös kaupallisen tuotteen valmistustavasta ja vakavasti otettavasta liiketoiminnasta.

Aikaisemmin käsityöläisten tehtävä oli valmistaa arkielämässä tarvittavia käyttöesineitä, kuten astioita. Teollisen tuotannon aikakaudella lähes kaikkea on voinut ostaa markettien hyllyiltä. Monet käsityöläiset ja käsityömuotoilijat ovat joutuneet taistelemaan elin-tilastaan suurien monikansallisten yritysten kanssa. Elintason nousun myötä ihmiset ovat halunneet hankkia mahdollisimman paljon kaikkea, jolloin alhainen hinta on ollut monelle asiakkaalle tärkeä ostokriteeri.

Yhteiskuntamme on siirtymävaiheessa massatuotannon aikakaudelta aikaan, jonka arvoihin kuuluu aitous, maanläheisyys ja eettiset tuotantotavat. Mikä muu voisi selittää esimerkiksi luomutuotteiden kysynnän reippaan kasvun Euroopassa? Vanhoja tehdashalleja on maailmalla muutettu käsityöläisten työpajoiksi, joissa jokainen paja on erikoistunut eri tuotteiden tekemiseen. Yksi niistä on keskittynyt uniikkien huonekalujen tekemiseen, kun taas toinen nahkatuotteiden ompelemiseen.

Käsityönä valmistettujen tuotteiden arvostus on noussut viime aikoina. Monet sisustus- ja lifestyle-lehdet esittelevät mielellään käsintehtyjä ratkaisuja, joissa näkyy tekijänsä kädenjälki ja persoonallisuus. Nykyään useat käsintehty tuotteet mielletäänkin todellisiksi luksustuotteiksi. Tästä aikakaudesta voi tulla suomalaisen käsityön ja muotoilun uusi ”kultakausi”. Jos ei aivan samassa mittakaavassa kuin 1950–60-luvuilla, niin ainakin käsityön arvostuksen lisääntymistä kansallisella tasolla on tapahtumassa.

Toisaalta käsityöläiset tulevat taistelemaan myös tulevaisuudessa suurten massateollisuuden ja tunnettujen brändien kanssa. On tärkeää oppia puhumaan ”kaupallisuuden kieltä” ja tuoda osaamistaan ja tekemisiään esille suurien massojen tietoisuuteen. Haasteellisuudesta huolimatta monesti juuri verkostoituminen ja verkostoihin perustuvat liiketoimintamallit ovat tuottaneet haluttua tulosta. Hyvänä esimerkkinä mainittakoon Taito Pohjois-Karjala Ry:n lanseeraama Home Crafts –tuotemerkki, joka on saavuttanut tunnettavuutta myös maakuntarajojen ulkopuolella. Lisäksi tarvitaan myös muita julkisen ja kolmannen sektorin sekä yksityisen puolen tukimuotoja, jotka ottavat huomioon ja arvostavat ihmisen mittaista tekemistä. Seuraava yritys esimerkki kertoo myymäläketjusta, joka välittää pienten käsityöläisten tuotteita asiakkaille ympäri Suomen.



# SUOMALAISTA KÄSITYÖTÄ JA YHTEISKUNNALLISTA VAIKUTTAVUUTTA



USEASTA SUOMEN KAUPUNGISTA LÖYTYY TAITO SHOP -KÄSITYÖMYYMÄLÄ. PERSOONALLISET, PITKÄIKÄISET, PAIKALLISESTI VALMISTETUT SUOMALAISET KÄSITYÖT OVAT NE TUOTTEET, JOISTA MYYMÄLÄT OVAT TUNNETTUJA. SUOMALAISUUS JA PAIKALLISUUS OVAT MYÖS MYYMÄLÄTOIMINTAA ORGANISOIVAN TAITO MYYMÄLÄT OY:N ARVOJA.

## Suomalaisen käsityön puolesta jo yli sata vuotta

Taito Myymälät Oy on perustettu vuosituhannen vaihteessa, mutta yrityksen juuret ulottuvat kauas historiaan. 1900-luvun alussa maanviljelysseurat perustivat eripuolille Suomea kotiteollisuusyhdistyksiä (jäljempänä Taito-yhdistyksiä). Yhdistysten tavoitteena oli alkuvaiheessa kouluttaa maaseutuväestöä ja näin lisätä sekä toimeentuloa, että pitää yllä käsityöläis-taitoja. Yhdistykset avasivat kaupunkeihin kauppvoja, joissa myytiin alueille tyypillisiä käsitöitä.

Vuonna 1913 perustettu Käsi- ja taideteollisuusliitto Taito ry (jäljempänä Taito-liitto), toimii alueellisten yhdistysten keskusjärjestönä. Taito-liiton jäseniä ovat alueelliset, itsenäiset Taito-yhdistykset, joita on Suomessa kaikkiaan kaksikymmentä. Taito-liiton yhteisenä tehtävänä ja toiminta-ajatuksena on edistää suomalaista käsityökulttuuria taitona ja elinkeinona. Liiton näkyvimpään brändiin, Taito Shop -ketjuun, kuuluvia myymälöitä toimii Suomessa 22 paikkakunnalla. Järjestön valtakunnallisena tiedotuskanavana toimii taito.fi -verkkosivusto sekä suomalaisen käsityön lehti Taito.

Koulutustoiminta ja käsityömyymälät ovat säilyneet Taito-järjestön ydintoimintona koko historian ajan. 1990-luvun puolivälissä Suomen liittyessä Euroopan

Unioniin aloitti järjestö voimakkaan käsityöyrittäjyyden kehittämistyön. Tässä yhteydessä käynnistettiin hanke Taito-yhdistysten markkinointiväylän kehittämiseksi. Rahoittajana toimi työ- ja elinkeinoministeriö. Hankkeen seurauksena kuusi alueellista Taito-yhdistystä ja niiden omistamaa yritystä perustivat vuonna 2000 yhteisen yrityksen Taito Myymälät Oy:n kehittämään ja koordinoimaan myymälätoimintaa ja markkinointia. Yhtiön omistaa kuusitoista Taito-liiton jäsenyhdistystä ja -yritystä. Vuonna 2012 Suomalaisen Työn Liitto myönsi Taito Myymälät Oy:lle yhteiskunnallisen yrityksen statuksen.

## Yrityksen toiminta

Taito Myymälät Oy:n tarkoituksena on edistää suomalaisen käsi- ja taideteollisuuden tuotteiden menestystä ja menekkiä. Sen liikeideana on tarjota omistajilleen apua markkinoinnissa ja myymälätoiminnan kehittämisessä sekä lisätä myymälöiden välistä yhteistyötä. Taito Shop -brändin alla toimivat myymälät tarjoavat paikkakunnillaan monipuolisen valikoiman paikallisten kädentaitajien ja käsityöyritysten tuotteita. Osa tuotteista on kaikkien Taito Shop -myymälöiden valikoimissa. Jokainen myymälä on itsenäinen liiketoimintayksikkö ja myymäläpäälliköt ovat vastuussa myymälöiden operatiivisesta toiminnasta.



Taito Myymälät Oy:n 7-jäseninen hallitus koostuu omistajayhdistysten edustajista, jotka valitsevat keskuudestaan puheenjohtajan. Vuodesta 2011 puheenjohtajana on toiminut Taito Keski-Suomi ry:n toiminnanjohtaja Hannele Heikkinen. Puheenjohtaja ja hallinnollisten tehtävien lisäksi hänen tehtävänä on koordinoida myymälätoimintaa ja järjestää myymälähoitajapäiviä. Vuonna 2013 Taito Myymälät Oy on päättänyt investoida yhteiseen verkkokauppalustaan. Tulevaisuuden tavoitteena on, että järjestön piirissä toimivat kaikki myymälät liittyisivät Taito Shop -ketjuyhteistyöhön.

## Yhteiskunnallisen yrityksen arvot

Taito Myymälät Oy:n sekä Taito Shop -myymälöiden tuotto käytetään kokonaisuudessaan yritystoiminnan yhteiskunnallisten tavoitteiden mukaisesti käsityöalan pienyrittäjyyden, käsityökulttuurin ja kädentaitojen edistämiseen Suomessa.

Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat tärkeitä arvoja Taito Myymälät Oy:n toiminnassa. Yritys kertoo toiminnastaan kaikille kiinnostuneille eikä liikesalaisuuksia ole. Taito Shop -tuotteiden valmistusketju on asiakkaalle läpinäkyvä ja tuotteiden valmistajat tuodaan esille markkinoinnissa. Mainonnassa korostetaan, että tuotteet eivät ole Taito Shopin valmistamia vaan ne ovat käsityöyrityksien tai käsityöläisten tuotteita.





## Liiketoiminnalla yhteiskunnallisia vaikutuksia

Taito Myymälät Oy:n toiminnassa yhteiskunnalliset vaikutukset syntyvät liiketoiminnan kautta. Taito Shop -myymälät toimivat monelle pienyrittäjälle ainoana ammattimaisena myyntikanavana. Taito Shopin kautta myytävät tuotteet tuovat toimeentulon sadoille tuotteen valmistajille Suomessa. Ilman valtakunnallista käsityön myyntikanavaa markkinoille pääsy saattaisi olla useille käsityöläisille vaikeaa. Taito Shop -myymälät antavat alkaville yrittäjille koemyyntimahdollisuuksia ja tuotekehitykseen liittyvää yritysneuvontaa. Asiakaspalautetta ja myymälänhoitajan ammatillista tietotaitoa välitetään yrittäjille, jotta tuotteet edelleen jalostuisivat ja saavuttaisivat paremmat kaupalliset edellytykset ja siten pääsisivät isommille markkinoille.

Yhteiskunnallisia vaikutuksia saadaan aikaan myös työllistämisen kautta. Osa Taito Shop -myymälöistä tarjoaa töitä vajaakuntoisille ja pitkäaikaistyöttömille palkkatuen kautta. Taito Myymälät Oy:n puheenjohtaja Hannele Heikkisen mielestä yksi yhteiskunnallisen yrityksen tärkeä tehtävä on työllistää muuten työmarkkinoilla heikossa asemassa olevia ihmisiä. Myymälätyön tekeminen on palkkatukihenkilöille mielekästä ja on omalta osaltaan auttanut heitä takaisin työmarkkinoille. Myös työharjoittelijoita on Taito Shop -liikkeissä säännöllisesti ja monelle nuorelle tämä on ensimmäinen kosketus työelämään.

## Brändin tarina

Viime vuosikymmenen aikana yrityksessä on tehty paljon töitä Taito Shop -brändin eteen. Taito Shop poikkeaa merkittävästi muista lahjatarvakaupoista. Valikoiman kannalta tärkeitä ovat persoonalliset tuotteet, joilla on tarina ja identiteetti. Taito Shop tunnetaan asiakkaiden keskuudessa paikallisuudesta ja laadukkaasta valikoimasta. Tuotteet mielletään eettisesti ja toiminnallisesti kestäviksi. Markkinoinnissa pyritään tuomaan esille mahdollisimman paljon sitä, että tuotteet ovat pienten käsityörytysten valmistamia.

Pienuus on samalla Taito Shop ketjun vahvuus. Laajan yrittäjäverkoston kautta myymälät voivat tilata pieniä määriä tuotteita ja näin toimittaa niitä joustavasti asiakkaille. Tästä muodostuu merkittävä kilpailuetu ja myymälät voivat reagoida nopeasti asiakkaan toiveisiin. Tavoite on kuitenkin pitää esillä laaja valikoima erilaisia käsitöitä, jotta myymälöiden valikoima olisi asiakasta kiinnostava. Toimintaa kehitetään asiakaspalvelun avulla ja ehdotuksia esimerkiksi uusista tuotteista välitetään tuotteita valmistaville käsityöläisille.

## Yhteiskunnallisen yrityksen merkki markkinointikeinona

Yhteiskunnallinen yritys merkki myönnettiin Taito Myymälät Oy:lle joulukuussa 2012. Merkkiä ovat oikeutettuja käyttämään markkinoinnissaan Taito Myymälät Oy:n lisäksi ne paikalliset Taito Shop myymälät, jotka liittyvät yhteistyösopimuksen kautta Taito Myymälät Oy:n toimintaan. Merkin käyttö tulee kytkeä ”Taito Shop. Kun tekijällä on merkitystä”-tarinaan.

Yhteiskunnallisen yrityksen merkki on vaikuttanut Taito Shop ketjun brändiin. Merkin käyttöoikeuden saamisen jälkeen yrityksessä keskityttiin luomaan yritykselle tarina ja sitä kautta tuomaan avoimesti esille yrityksen arvomaailmaa. Merkin myöntämisen ansiosta, ja sitä seuranneen tarinan kehittämisen aikana yrityksessä havahduttiin siihen, kuinka arvokasta työtä Taito Myymälät Oy tekee. Nykyään yhteiskunnallisen yrityksen arvot ovat näkyvissä asiakkaille Taito Shop -myymälöissä esitetaulun muodossa. Ostamalla tuotteen yhteiskunnallisen yrityksen merkillä varustetusta Taito Shopista asiakas voi varmistua siitä, että rahat kanavoituvat hyvään tarkoitukseen.

## Tieto tuotteiden alkuperästä lisää avoimuutta

Osin Yhteiskunnallisen yrityksen merkin myötä lisääntynyt avoimuus on saanut myös asiakkaat kiinnostumaan tuotteiden alkuperästä. Vaikka kaikki Taito Shopin tuotteet eivät Avainlipusta tai Yhteiskunnallisen yrityksen merkistä huolimatta suinkaan ole kotimaisia, haluavat asiakkaat tietää näiden tuotteiden valmistajan yhtäläillä, kuin kotimaistenkin tuotteiden.

Henkilöstön keskuudessa Yhteiskunnallisen yrityksen merkki on osaltaan auttanut yrityksessä työskenteleviä ymmärtämään sen, että toiminnan tarkoituksena on tehdä hyvää ja tukea pienyrittäjyyttä Suomessa. Suhtautuminen tavarantoimittajiin on muuttunut avoimemmaksi ja esimerkiksi tuotteiden lanseeraus suunnitellaan yhdessä pienyrittäjien kanssa aiempaa tarkemmin. Tämän vahvistaa käsityöyrittäjä Marja-Leena Tenhunen, jonka Personal Design Hat Oy:n valmistamia tuotteita on myyty muun muassa Helsingin Taito Shop myymälässä. Tenhunen kertoo, että Taito Shopin työntekijöille täytyy antaa kymmenen pistettä siitä, kuinka avomielen he ottavat yrittäjän vastaan.

Taito Shop myymälöiden palveluasenteessa on merkin myöntämisen jälkeen tapahtunut paljon positiivista kehitystä ja työ Taito Shopin palveluksessa koetaan mielekkäänä juuri yrityksen yhteiskunnallisen tavoitteen takia.

## Yritystoiminta yhteisöjen palvelutuotannon kehittäjänä

Kolmannen sektorin toimijat eli yhdistykset ja yhteisöt ovat viime vuosina kiinnostuneet entistä enemmän myös liiketoiminnan kehittämisestä. Maksullinen palvelutoiminta ja tuotemyynti avaavat uusia mahdollisuuksia yhdistyksille ja vahvistavat niiden taloudellista asemaa. Kolmannen sektorin toimijoiden liiketoimintamalliin yhteiskunnallinen yritys sopii hienosti. Arvoiltaan ja päämääriltään yhteiskunnallisen yrityksen yleishyödyllisten yhdistysten toiminta on hyvin samankaltaista. Avoimuus, tasa-arvo ja yhteiskunnalliset tavoitteet ovat yhdistysten ja yhteiskunnallisten yritysten yhteisiä arvoja.

Taito Myymälät Oy ja Taito Shop -myymäläketju on aikanaan perustettu kehittämään alueellisten Taito-yhdistyksien palvelu- ja myymälätoimintaa. Samalla siitä on tullut merkittävä myyntikanava monelle pienyrittäjälle. Yhteiskunnallisen yrityksen arvot ja kolmannen

sektorin toimijoiden tavoitteet yhdistyvät luontevasti yritystoiminnaksi, jolla saadaan aikaan paljon hyvää ja edistetään suomalaista käsityöläisyyttä. Harva yritys voi sanoa käyttävänsä koko liikevoittonsa yhteiskunnallisen tavoitteen eteen. Omalla esimerkillään Taito Myymälät Oy näyttää sen, että yhdistysten omistama yhteiskunnallinen yritys on toimiva tapa organisoida yhdistysten liiketoiminta taloudellisesti kannattavalla ja yhteisöllisesti kestäväällä tavalla.

Taito Myymälät Oy

Jyväskylä

Perustettu vuonna 2000

Toimiala: muu liikkeenjohdon konsultointi

Koordinoivan yhtiön Taito Myymälät Oy:n liikevaihto alle 100 000 euroa

Taitoshop -ketjun yhteenlaskettu liikevaihto noin 3,5 miljoonaa euroa

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





**ASIAKASLÄHTÖISYYS JA ERILAISTAMINEN  
YHTEISKUNNALLISEN YRITYKSEN  
KILPAILUKEINONA**

LIIKETOIMINNASSA MENESTYVÄT NE YRITYKSET, JOTKA PYSTYVÄT VAKUUTTAMAAN ASIAKKAAT ERINOMAISILLA TUOTTEILLAAN TAI PALVELUILLAAN. KESKEISENÄ KÄSITTEENÄ ON KILPAILUETU, JONKA AVULLA YRITYS EROTTUU KILPAILIJOISTA. TÄMÄN LUVUN TARKOITUKSENA ON POHTIA SITÄ, MILLAISIN KEINON KILPAILUETUA VOIDAAN SYNNYTTÄÄ ASIAKASLÄHTÖISYYS HUOMIOIMALLA. TAVOITTEENA ON HERÄTTÄÄ AJATUKSIA LIIKETOIMINNAN SUUNNITTELUSTA HUOLIMATTA YRITYKSEN KOOSTA TAI TOIMIALASTA. LUVUN SISÄLTÖ ON MELKO TEOREETTISTA, MUTTA TARJOAA VARMASTI JOTAKIN SOVELLETTAVAA JOKAISELLE YRITYKSELLE JA YRITTÄJÄLLE.

## Keskipisteessä asiakas

Teknologian kehittyminen ja globalisaatio ovat pienentäneet maailmaa. Tänä päivänä tavaroiden ja palveluiden hankkiminen internetin kautta toiselta puolelta maailmaa on todella helppoa ja nopeaa. Vaikka monet suomalaisyritykset ovat tästä kärsineet, on globalisaatio samalla tuonut paljon uusia mahdollisuuksia. Vain parhaat pärjäävät tässä kilpailussa, mutta kuinka yhteiskunnallinen yritys voi luoda asiakaslähtöisyydestä kilpailuvaltin?

Asiakaslähtöisyyden kehittämiseen kannattaa panostaa heti yrityksen perustamisesta lähtien. Tämä alkaa yrittäjistä ja yrityksen perustajista, joiden tulee omaksumaa asiakaslähtöisyys yrityksen arvoksi yhteiskunnallisen tehtävän täyttämisen ohella. Tarpeen tullen yrityksen on hyvä luoda asiakastietokanta ja huolehtia käyttökoulutuksesta sekä ajantasaisuudesta. Myös muut asiakasosaamiseen tähtäävät toimenpiteet kuten asiakastutkimukset sekä markkinatutkimukset ovat tärkeitä välineitä yrityksen markkinatuntemukseen.

Asiakkaan tunteminen ja kohderyhmän valitseminen on avainasemassa menestyvää liiketoimintaa

suunniteltaessa. Kaikkia maailman ihmisiä ei yksi yritys voi palvella eikä se ole tarpeellistakaan. Yrityksen on tunnettava asiakkaansa ja valittava sellaiset asiakassegmentit, jotka ovat paitsi tuottavimpia myös tavoitettavissa. Liiketoiminnallisesti katetuoton, eli yritykselle tuotteista tai palveluista jäävään voiton, hallinta onkin ensiarvoisen tärkeää, jopa tärkeämpää kuin myyntimäärien hallinta. Yrityksen on myös aktiivisesti kommunikoitava asiakkaan kanssa ja perusteltava arvonlupaus selkeästi. Asiakaslähtöisyys arvonlupauksena kannattaa myös kirjata yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan ja visioon, jolloin se on varmasti kaikkien sidosryhmien tiedossa.

Oman yrityksen sekä kilpailutilanteen tunteminen on tärkeää, jotta yritys voi asemoida itsensä markkinoille. Tavoitteena on palvella asiakkaita paremmin kuin kilpailijat ja näin lisätä asiakkaan kokemaa arvoa. Asiakassuhteiden hallintaan kannattaa panostaa, koska hyvä asiakassuhde lisää asiakasuskollisuutta ja vaikuttaa positiivisella tavalla liikevaihtoon ja katteeseen. Uskollinen asiakas on tuottoisin asiakas ja usein puhutaankin, että 20 prosenttia asiakkaista tuo 80 prosenttia liikevaihdosta. Avainasiakkuuksien hallinta on siis polku tuottoisampaan liiketoimintaan.

Mikäli yrityksen asiakkaat ovat muita yrityksiä, on tukkuportaan tai jälleenmyyjien verkostojen hallinta todella tärkeää. Yritysten välisillä markkinoilla asiakkuuksien hallinta korostuu entisestään ja moni näillä markkinoilla toimiva pienyritys voi olla hyvin riippuvainen muutamasta suuremmasta asiakkaastaan. Tällöin yhdenkin asiakkaan menettäminen tai saaminen voi vaikuttaa suuresti liikevaihtoon.

Markkinointinäkökulmasta asiakaslähtöisyyttä tarkasteltaessa korostuvat vahva brändi sekä brändipääoma. Brändipääoma muodostuu asiakaskokemuksesta, yrityksen tai tuotteen tunnettavuudesta, merkkiuskollisuudesta sekä mielikuvista. Näiden hallintaan kannattaa panostaa, samoin kuin jokapäiväisessä työssä asiakkaan huomioimiseen. Jokainen kohtaaminen asiakkaan kanssa on tilaisuus tehdä kauppaa, tai menettää asiakas kilpailijalle mikäli palvelutilanteessa ei onnistuta mahdollisimman hyvin. Negatiivisen asiakaspalautteen ja kokemusten käsittelyssä nopeus on usein valttia ja ainoa keino pelastaa sillä hetkellä katkolla oleva asiakassuhde.

Yritykset kehittyvät ja kasvavat kokoajan. Onkin tärkeää että ei jäädä lepäämään laakereille, vaikka sillä hetkellä yrityksellä menisi hyvin. Jatkuva kannattavien innovaatioiden etsiminen ja tuotekehitystyö sekä palvelun laadun parantaminen maksavat useimmiten itsensä takaisin pitkällä aikavälillä. Välillä kannattaa kuitenkin pysähtyä ja katsoa taaksepäin: missä olemme onnistuneet ja mitä voimme parantaa. Tätä kutsutaan strategiseksi suunnitteluksi, jonka työvälineitä on esimerkiksi vuosikello.

Tehdyistä virheistä on otettava opiksi ja asiakkaat on otettava vakavasti. Eräät yritykset suhtautuvat tekemiinsä virheisiin myönteisesti. Kun yrityksessä on tekemisen meininki, virheitä syntyy väistämättä,

mutta ne täytyy pystyä korjaamaan ja niistä tulee ottaa opiksi.

Asiakaslähtöisyys toimii kaikilla aloilla, varsinkin sellaisilla, joissa kilpailijat eivät ole panostaneet siihen riittävästi. Näin yhteiskunnallinen yritys voi hankkia yhden kilpailuedun lisää panostamalla asiakaslähtöisyyden parantamiseen.

## Erottuminen markkinoilla

Yksi menestyvän liiketoiminnan lähtökohtia on markkinoilla erottuminen. Yrityksen tavoitteena on jäädä asiakkaan mieleen muita yrityksiä paremmin. Yhteiskunnallinen yritys voi jo arvojensa ansiosta erottua kilpailijoistaan – jos vain muistaa kertoa arvoistaan selkeästi asiakkaille. Erilaistuminen on yksi yritystoiminnan tärkeimpiä kilpailukeinoja, mutta kuinka se käytännössä tapahtuu?

Markkinointiviestintä on avainasemassa luotaessa kilpailuetua. Yrityksen tulee tuntee asiakkaansa ja heidän tarpeensa. Asiakkaan tulee olla saavutettavissa ja hänelle tulee pystyä kertomaan yrityksen arvoista ja päämääristä. Yrityksen tulee olla aktiivinen ja kontrolloida markkinointiviestintäänsä sen kaikilla tasoilla puskaradiosta sosiaaliseen mediaan.

Tavoitteena on, että yritys löytää jotain sellaista jota kilpailijoilla ei ole. Yksi hyvin toimiva erilaistumisen väline on olla ensimmäinen jollakin liiketoiminnan sektorilla: yritys voi olla ensimmäinen joka kaupallistaa uuden palvelun tai tuotteen. On tärkeää kertoa asiakkaille olevansa ensimmäinen ja jäädä mieleen. Menestyvän tuotteen tai palvelun on tarjottava todellista hyötyä oikeaan hintaan. Pioneerituotteen takana on aina erottuva idea.

Markkinajohtajuus on yksi vahvimista erilaistumisen osa-alueista. Markkinajohtajuutta pidetään asiakkaiden mielessä selvänä todisteena brändin laadusta. Palvelu- ja liiketoimintakategorioita on valtavasti, siispä vain etsimään omaan toimintaa sopivaa. Miltä kuulostaisi vaikkapa suurin eettisesti tuotettuja tuotteita myyvä yhteiskunnallinen yritys Suomessa?

Usealla yrityksellä on pitkä historia. Viime vuosidalla perustetut yritykset voivat etsiä historiastaan mielenkiintoisia tarinoita asiakkaille kerrottaviksi. Myös nuoremmat yritykset voivat hyödyntää historiaa erilaistumisessa. Monelle ulkomaalaiselle suomalainen koulutusosaaminen edustaa korkeaa tasoa. Kansainvälisillä markkinoilla toimiva, koulutuspalveluilta myyvä yhteiskunnallinen yritys voi saada kilpailuetua, kun kertoo tulewansa Suomesta. Tarinoita löytyy kaikkialta ja ihmiset pitävät niistä. Kuinka teidän yrityksenne sai alkunsa?

Eräs mieleen jäävästä erilaistumisen välineistä on markkinoinnissa usein näkyvän tietyn attribuutin eli ominaisuuden omistaminen. Kaikkihan tietävät, että automerkeistä puhuttaessa sanasta turvallisuus tulee mieleen Volvo. Tämä myös toistuu aina yrityksen markkinointiviestinnässä ja näin Volvosta on tullut synonyymi turvallisuudelle. Myös yhteiskunnallinen yritys voi hyödyntää tätä markkinointikeinoa erottuakseen kilpailijoista. Mutta kannattaa olla tarkkana, jokin ominaisuus voi jo merkitä asiakkaalle jotakin toista yritystä joka toimii samalla alalla. Mikään ei kuitenkaan estä kokeilemasta. Saatat yllättyä tämän erilaistumiskeinon tehosta!

## Kansainvälistymisen mahdollisuudet

2010-luvulla liiketoimintaan kuuluu olennaisena osana kansainvälisyys. Pienempienkin yritysten asiakaskunnassa saattaa olla useita kansainvälisiä asiakkaita. Lähes jokaisessa kaupassa on myynnissä jotakin ulkomailla valmistettua. 1990-luvun puolivälistä tuonnin arvo on kolminkertaistunut ja samalla viennin arvo kaksinkertaistunut.

Kansainvälistyminen ja samaan aikaan tapahtunut teknologian kehittyminen on luonut paljon mahdollisuuksia suomalaisille yrityksille. Tuotteiden markkinointi maailmanlaajuisesti on entistä helpompaa. Asiakkaita voidaan internetin kautta palvella vuorokauden ympäri ja vaihtoehtoja on enemmän, kuin koskaan aiemmin.

Yhteiskunnallinen yritys voi saavuttaa kilpailuetua sekä erikoistumalla että kansainvälistymällä. Seuraava yritysesimerkki on yhteiskunnallinen yritys, jonka Suomessa muotoillut tuotteet valmistetaan Keniassa. Yrityksen yhteiskunnallinen tavoite on kehitysmaassa asuvien ihmisten työllistäminen ja hyvinvoinnin edistäminen.

Tätä lukua kirjoittaessa on sovellettu ajatuksia seuraavista teoksista: <sup>12, 13, 14</sup>



# SUOMALAISTA MUOTOILUA KENIASTA



SUOMALAINEN MUOTOILU JA DESIGN ON ARVOSTETTUA MAAILMANLAAJUISESTI. ASIAKKAIDEN KIINNOSTUS PERSOONALLISIIN TUOTTEISIIN ON SELVÄSTI NOUSEVA TRENDI. ENTÄ JOS SUOMESSA MUOTOILTUJA TUOTTEITA OSTAMALLA VOISIT HANKKIA MYÖS TODELLISIA YHTEISKUNNALLISIA VAIKUTUKSIA? TÄMÄ ON TARINA HELSINKI-NAIROBI AKSELILLA TOIMIVASTA MIFUKOSTA, JONKA YRITYSTOIMINNAN YHTEISKUNNALLISENA TAVOITTEENA ON LISÄTÄ TYÖLLISYYTTÄ KENIASSA.

## Taustalla pitkäaikainen ystävyys

Mari Martikainen ja Minna Impiö ovat tunteneet toisensa jo viidentoista vuoden ajan. Ystävykset tutustuivat vuonna 1996 opiskellessaan tekstiilisuunnittelua Helsingin Taideteollisessa korkeakoulussa. Opiskelujen jälkeen Minna työskenteli graafisen suunnittelun sekä muotoilun parissa ja Mari puolestaan toimi pitkään samoissa tehtävissä omalla toiminimellään.

Ajatus yhteisen yrityksen perustamisesta heräsi vuonna 2008, kun Minna perheineen muutti Kenian pääkaupunki Nairobiin ja Mari kävi häntä siellä tapaamassa. Alustavasti ideoitin että molempien tieto-aidon voisi yhdistää yhteiseen projektiin. Keniassa ystävykset havaitsivat paikallisilla ihmisillä olevan todella paljon käsityöläistaitoa ja erilaisten materiaalien tuntemusta. Alusta asti oli selvää, että toiminta organisoidaan reilun kaupan periaatteita noudattaen ja työllistetään paikallisia ihmisiä Keniassa. Syntyi yhteiskunnallinen yritys Mifuko Oy, jonka tavoitteena on liiketoiminnan keinoin edistää kenialaisten ihmisten toimeentuloa sekä työllisyyttä.

## Design-tuotteiden avulla yhteiskunnallisia vaikutuksia

Mifukon tuotteissa yhdistyy suomalainen muotoiluosaaminen ja kenialainen käsityöläistaito. Mari ja Minna ovat yhdessä suunnitelleet valtaosan Mifukon tuotteista. Nykytekniikka mahdollistaa yhdessä suunnittelun ja muotoilun, vaikka toinen naisista välillä olisikin toisella mantereella. Internetin avulla saadaan ideoita ja näkemyksiä vaihdettua reaaliaikaisesti.

Tuotteita Mifukolta löytyy useista kategorioista. Pääsääntöisesti kierrätetyistä materiaaleista valmistetut tuotteet ovat laadukkaita sisustustuotteita, koreja, laukkuja sekä koruja. Yrityksen yhteiskunnalliset arvot ovat nähtävillä tuotteissa tarinoina. Jokainen tuote sisältää kertomuksen yrityksestä ja tuotteen tekijästä.

Mifukon tuotteet valmistetaan käsityönä Keniassa paikallisissa työpajoissa. Mari ja Minna ovat itse suoraan yhteydessä työpajoihin ilman välikäsiä. Näin he pystyvät vaikuttamaan paitsi tuotteiden laatuun, myös paikallisten työoloihin. Työpajojen valinnassa noudetaan tarkkoja kriteereitä eikä esimerkiksi lapsityö-

voiman käyttöä hyväksyttyä. Näin tuotanto pystytään pitämään läpinäkyvänä ja varmistetaan tuotteiden jäljitettävyyden.

Mifukolla on eri puolilla Keniaa yhteensä neljätoista työpajaa, jotka työllistävät suoraan noin kaksikymmentä työntekijää. Yritystoiminnalla on saatu aikaan positiivisia vaikutuksia alueen työllisyyteen ja kaiken kaikkiaan työpajojen toiminnassa on ollut mukana lähes viisisataa ihmistä.

Mifukon paikallisille työpajoille maksama hinta on korkeampi, kuin minkä tekijät saisivat tuotteistaan alueen toreilla. Tällä tavalla Mifuko motivoi työpajojen käsityöläisiä tekemään laadukasta jälkeä. Mifuko on myös sitoutunut tilaamaan tuotteita työpajoilta säännöllisesti, joka omalta osaltaan luo vakautta ja helpottaa paikallisten ihmisten tulevaisuuden suunnittelua.

## Avainasemassa verkostoituminen

Sopivien työpajojen löytäminen Keniasta on vaatinut pitkällistä verkostoitumista paikallisten ihmisten kanssa. Keniassa liikesuhteet perustuvat henkilökohtaisiin kontakteihin, luottamukseen ja keskinäiseen kunnioitukseen. Aikanaan Minnan asuessa Keniassa hän vastasi työpajojen toiminnasta ja etsi uusia Mifukolle soveltuvia kumppaneita yhdessä paikallisen konsultin kanssa. Mari puolestaan on vastannut yrityksen liiketoiminnoista Suomessa. Myös Mari on vierailut useaan otteeseen Keniassa Finnpartnership-liikekumppanusohjelman myöntämän tuen avulla valitsemassa sopivia työpajoja yhteistyökumppaneiksi.

Ulkoasiainministeriön rahoittama ja Finnfundin hallinnoima Finnpartnership onkin ollut yksi tärkeimmistä yhteistyökumppaneista yrityksen alkutaipaleella.







Muita tärkeitä verkostoja ovat olleet jo opiskeluaikana muodostuneet suhteet suomalaisiin muotoilualan toimijoihin, jotka ovat avanneet ovia erilaisiin taideteollisiin tapahtumiin ja kansainvälisille messuille.

## Yhteiskunnallisen yrityksen tunnusmerkit

Mifukon omassa yhtiösäännöissä on määrätty rajoitetusta voitonjaosta ja sen perusteella yritys käyttää puolet voitoista työllisyyttä tukeviin hankkeisiin Keniassa. Tätä varten on perustettu Mifuko Trust -yhdistys, jota kautta mahdolliset liikevoitot kanavoidaan erilaisiin hankkeisiin. Yksi hanke on jo toteutettu ja sen avulla Kiberan slummissa työskentelevä seppä Steve Kine hankki itselleen työtilat.

Yhteiskunnallisen yrityksen läpinäkyvyys merkitsee Mifukolle sitä, että tuotteissa käytetyt materiaalit, tuotteen tekijä ja hänen tuotteestaan saama hinta ovat tiedossa. Moni Mifukon työpajoista toimii itse asiassa yhteiskunnallisen yrityksen tavoin työllistäen slummi-alueiden nuoria tai liikuntarajoitteisia ihmisiä. Mifuko pitää myös huolta siitä, että työpajat investoivat osan saamistaan tuloista työolojen ja toiminnan kehittämiseen.

Työpajoilta Mifuko edellyttää tiedon siitä, millaista yhteiskunnallista työtä ne tekevät. Esimerkkinä toimii työpaja Mombasassa, joka käyttää Mifukolta saamia tuloja kuuroiden kouluttamiseen artesaaneiksi ja työllistää sitten heidät työpajassa. Monet työpajoista tarjoavat työntekijöilleen ilmaisen lounaan, joka on Keniassa merkittävä etu. Työpajoissa työskentelevien palkkaus voi osaltaan motivoida työntekijöitä parempiin suorituksiin, esimerkiksi tietyn valmistusmäärän jälkeen työpajat maksavat parempaa korvausta työntekijöille.



# Kansainvälisyys

Kahdessa maassa toimiminen vaatii aina yritykseltä paljon. Mifukon yrittäjien mielestä kommunikointi on avainasemassa toiminnan sujuvuuden kannalta. Silti erityisesti tuotannossa voi seurata ongelmia. Mifuko on pyrkinyt vähentämään laatuongelmia pitämällä tuotteet samanlaisina pitkän aikaa. Mallisto uudistuu hitaasti pitäen omalta osaltaan tuotteiden laadun korkeana. Sesonkikulutukseen perustuvan muodin sijaan pitkään samanlaisena pysyvät tuotteet luovat mielikuvan ajattomasta ja kestävästä muotoilusta.

Keniassa valmistetut tuotteet kuljetetaan Suomeen lentorahdilla, joka onkin nopein tapa saada tuotteet markkinoille. Merirahtia on harkittu, mutta tuotteiden pienen määrän ja pitkän kuljetusajan vuoksi sitä ei ole vielä käytetty. Yhteisrahti muiden toimijoiden kanssa olisi mahdollista, mutta toistaiseksi tuonti Keniasta Suomeen on ollut suomalaisyritysten osalta todella vähäistä.

Tuotteiden myynnin ja markkinoinnin osalta kansainvälisyys on Mifukolle arkipäivää. Yrityksen tuotteita myydään ulkomaisissa nettikaupoissa ympäri maailmaa. Vierailut kansainvälisille messuille kuuluvat yrityksen markkinointistrategiaan. Ohjelmassa on esimerkiksi Formex-messut Tukholmassa, jossa Euroopan suurimmat sisäänostajat etsivät valikoimiinsa sopivia tuotteita. Toinen tärkeä kanava tuotteiden markkinointiin kansainvälisille asiakkaille on Ambiente-messupahtuma Frankfurtissa.

## Myynti ja markkinointi

Kansainvälisten verkkokauppojen lisäksi Mifukolle tärkeitä myyntikanavia ovat Design Forum Finland ja Reilun Kaupan Tähti Helsingissä. Lisäksi Mifukon

tuotteita voi hankkia ympäri Suomen käsityökaupoista ja Mifukon omasta verkkokaupasta.

Suomalaisen Työn Liitto myönsi Mifukolle Yhteiskunnallisen yrityksen merkin vuonna 2012. Merkki on omalta osaltaan vaikuttanut yrityksen sisäisiin arvoihin ja se on myös asiakkaalle todiste siitä, että yritys pyrkii toimimaan eettisesti. Merkki on myös lisännyt yhteistyötä oppilaitosten ja tutkijoiden kanssa. Lisäksi merkin avulla yrityksen arvoja voidaan markkinoida tehokkaasti yhteistyökumppaneille.

## Suomalaista muotoilua

Muotoilu ja design ovat tärkeässä osassa Mifukon tuotteissa. Suomalaisen muotoilun pitkät perinteet ovat yrittäjien mielestä hieno asia, mutta kaikenlaiset taidokkaasti muotoillut tuotteet ovat lähellä mifukolaisten sydäntä. Mari ja Minna arvostavat tuotteissa muotoilun lisäksi käytettävyyttä ja kestävyyttä, jotka ovat samalla olennainen osa Mifukon tuotteiden ideologiaa.

Käsityönä valmistetut uniikit tuotteet ovat Mifukon kilpailuetu. Afrikkalaisia vaikutteita on haettu muotoiluun alusta asti. Materiaalit toimivat usein inspiraationa tuotteen suunnittelussa ja tuntemalla käsityöläisten taidot voidaan lopputulokseen vaikuttaa jo muotoiluvaiheessa. Usein tuotteita valmistavat käsityöläiset myös lähettävät Marille ja Minnalle omia ideoitaan, joista jatkojalostamalla on syntynyt hienoja tuotteita. Vuorovaikutus toimii siis molempiin suuntiin. Asiakaspalautteen perusteella on myös kehitetty uusia tuotteita.

Yrityksen periaatteena on, että tuote itsessään on niin hyvin suunniteltu ja toimiva, että se on haluttava sellaisenaan. Lisäksi tulevat positiiviset vaikutukset

kuten eettisyys ja työllistävyys, jotka nekin ovat tärkeitä osalle asiakkaista. Yrityksen kokemuksen mukaan noin puolet asiakkaista hankkii tuotteen Mifukolta sen designin takia, kun taas toinen puoli tekee valinnan yhteiskunnallisten vaikutuksien takia.

## Yrittäjien vinkit uudelle yhteiskunnalliselle yritykselle

Uudelle yhteiskunnalliselle yrittäjälle mifukolaiset vinkkaavat, että yrityksen arvot ja päämäärät kannattaa määritellä selkeästi. Lisäksi sitoutuminen rajoitettuun voitonjakoon on tärkeää. Yritykselle ja tuotteille kannattaa miettiä selkeä tarina, jonka avulla voidaan tuoda esiin yrityksen yhteiskunnalliset tavoitteet.

Käytännön yritystoiminnan pyörittämisessä Mari ja Minna suosittelevat turvautumaan ammattilaisiin, jos omat tiedot tai taidot eivät aluksi riitä esimerkiksi kirjanpidon tekemiseen. Kirjanpito kannattaa hoitaa huolella heti yritystoiminnan alusta alkaen, ettei epäselvyyksiä pääse syntymään. Yrityksen perustoimintoihin, kuten arvonlisäverotilityksiin, saa kulumaan helposti pari työpäivää viikossa, joten omassa ajankäytössä sekin tulee huomioida.

## Persoonallisesti yhteiskunnallinen

Kansainvälisesti toimiva Mifuko on onnistunut vakiinnuttamaan paikkansa suomalaisten designalan yritysten joukossa. Persoonalliset tuotteet ovat värikäs ja raikas tuulahdus afrikkalaista käsityöläistaitoa. Kai-

killä tuotteilla on oma tarinansa ja tuotteita ostamalla asiakas voi saada aikaan yhteiskunnallisia vaikutuksia.

Avoimuus on tärkeä yhteiskunnallisen yrityksen arvo. Kun halutaan osoittaa yhteiskunnallisia vaikutuksia, jotka syntyvät tuotteen valmistuksen kautta, on todella tärkeää tuntea koko valmistusprosessi. Monessa tapauksessa ei riitä se, että alihankkijat kertovat kuinka tuotteet valmistetaan, vaan niitä myyvän yrityksen tulee olla aktiivinen ja vierailta tarpeeksi usein valmistajien luona. Mifukon tapauksessa yrittäjät itse ovat luoneet verkostot Keniassa ja tuntevat jokaisen toimijan henkilökohtaisesti. Näin asiakkaalle voidaan myydä tuote, jonka alkuperästä ollaan sataprosenttisen varmoja.

Yhteiskunnallisen yrityksen toiminta voi vaikuttaa monella tavalla yhteisöön. Mifukon kohdalla kenialaisten käsityöläisten työllistäminen on tavoite, jonka eteen tehdään kovasti töitä. Yritystoiminnalla on jo nyt saatu aikaan paljon positiivisia vaikutuksia Keniassa. Tähän jokaisen yhteiskunnallisen yrityksen on hyvä pyrkiä.

Mifuko Oy

Helsinki-Nairobi

Perustettu vuonna 2009

Toimiala: vaatteiden tukkukauppa

Liikevaihto yli 100 000 euroa

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



Mifuko

**ANNA YHTEISKUNNALLISEN YRITYKSESI  
KILPAILUTEKIJÖIDEN NÄKYÄ!**

# SUOMALAISEN TYÖN LIITON MYÖNTÄMÄ YHTEISKUNNALLINEN YRITYS -MERKKI NOSTAA ESIIN YRITYSTEN KYVYN RATKOA ONGELMIA JA TOIMIA KESTÄVÄN HYVINVOINNIN RAKENTAJINA. MERKIN KÄYTTÄMINEN YRITYKSEN MARKKINOINNISSA JA VIESTINNÄSSÄ ON OSOITUS SIITÄ, ETTÄ YRITYS NOUDATTA A MERKIN MYÖNTÄMISKRITEEREISSÄ KITEYTETTYÄ YHTEISKUNNALLISEN YRITYKSEN LIKETOIMINTAMALLIA.

Vuoden 2011 lopussa lanseeratun Yhteiskunnallinen yritys -merkin avulla Suomalaisen Työn Liitto haluaa kasvattaa yhteiskunnallisen yritystoiminnan tunnettuutta ja arvostusta. Yhteiskunnalliset yritykset ovat uuden talouden tekijöitä. Ne synnyttävät liiketoiminnallaan sosiaalisia innovaatiota. Sosiaalisia innovaatiota tarvitaan erityisesti aloilla, joihin kohdistuu sosiaalisia, taloudellisia tai luonnon kantokykyyn liittyviä paineita.

Liiton arvion mukaan yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallilla on annettavaa erityisesti seuraaviin teemoihin liittyen:

- Julkisrahoitteisen palvelurakenteen uudistaminen, mm. ihmislähtöisen hoivateknologian ja ennaltaehkäisevien palveluiden kehittäminen.
- Ympäristötoimiala, erityisesti resurssitehokkuuteen, uusituvan energian käyttöön ja biotalouteen liittyvät ratkaisut.
- Luovien alojen menetelmien ja toimintatapojen tuominen muille liiketoiminnan aloille, esimerkiksi hoivapalveluihin ja ennaltaehkäisevien palveluiden kehittämiseen.
- Työurien pidentäminen työllistämällä nuoria, osatyökykyisiä, pitkäaikaistyöttömiä sekä eläkeikäisiä.

Kun yleinen tietoisuus yhteiskunnallisesta yrittämisestä kasvaa, lisääntyvät myös asiakkaiden, työntekijöiden ja yrittäjien valinnan- ja vaikuttamisen mahdollisuudet.

## Kenelle Yhteiskunnallinen yritys -merkillä on väliä?

Yhteiskunnallinen yritys -merkille on tarvetta. Keväällä 2013 julkaistun Eurobarometrin mukaan yli 80% suomalaisista on kiinnostunut yritysten vaikutuksista yhteiskuntaan ja ympäristöön<sup>15</sup>. Lisäksi Tripod Researchin mukaan LOHAS-kuluttajien (Lifestyles of Health and Sustainability) määrä kasvaa jatkuvasti myös Suomessa. Tutkimuslaitoksen mukaan joka kolmannen suomalaisen kulutusvalintoja ohjaa eettisyys ja ekologisuus, suurin este valintojen tekemiselle on tarjonnan puute.

Henkilöasiakkaiden lisäksi toiset yritykset ja julkisen sektorin ostajat ovat tärkeitä asiakasryhmiä yhteiskunnallisille yrityksille. Suomalaisen Työn Liiton tavoitteena onkin rakentaa Yhteiskunnallinen yritys -merkistä nopea ja luotettava keino kertoa yrityksen asiakkaille, että kyseisen yrityksen ensisijainen tavoite on ratkoa yhteiskunnallisia ongelmia, ja että omistajat ovat sitoutuneet yrityksen yhteiskunnallisiin tavoitteisiin.

Viesti on tärkeä yritysostajille, joiden paineet miettiä yrityksensä alihankintaketjujen vastuullisuutta ja yhteiskuntavastuutekoja kasvaa jatkuvasti. Näyttää myös siltä, että kansalaiset ja kuntalaiset kiinnittävät aiempaa enemmän huomiota siihen minkälaisilta toimijoilta verorahoin maksettuja julkisia palveluita oste-



taan. Tähän suuntaan tulee ohjaamaan myös vuosien 2014–2015 aikana uudistuva hankintalainsäädäntö.

Yhteiskunnallinen yritys -merkki on yrityksen henkilöstölle kiitos merkityksellisestä työstä. Monet merkin käyttöoikeuden saaneista yrityksistä käyttävät merkkiä näkyvästi rekrytoinnissaan, osana työnantajamielikuvan luomista. Tutkimuksista tiedetään, että työn merkityksellisyys ja mahdollisuus toteuttaa itseään työn kautta on tärkeää yhä useammille suomalaisille<sup>16</sup>. Merkki voi olla kilpailuetu vaikkapa työvoimapolusta kärsivien sosiaali- ja terveysalojen työnantajille.

Useat Yhteiskunnallinen yritys -merkin saaneet yritykset ovat myös antaneet palautetta, jonka mukaan merkin hakuprosessi on yritykselle tiekartta parempiin ja kestävämpiin toimintatapoihin. Merkin käyttö kannustaa kaikkien kolmen kestävä kehityksen pilarin huomioimiseen yrityksen toiminnassa.

## Miten Yhteiskunnallinen yritys -merkin saa?

Yritysten täytyy hakea Yhteiskunnallinen yritys -merkkiä. Hakemukset arvioi Suomalaisen Työn Liiton johtokunnan nimittämä toimikunta, joka koostuu yhteiskunnallisen yritystoiminnan asiantuntijoista.

Yhteiskunnallinen yritys -merkin hakemuksia arvioitaessa käytetään seuraavia kriteereitä, jotka kaikkien yhteiskunnallisten yritysten tulee täyttää:

1. Yhteiskunnallisen yrityksen ensisijainen tarkoitus ja tavoite on yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen. Yhteiskunnallinen yritys harjoittaa vastuullista liiketoimintaa.
2. Yhteiskunnalliset yritykset käyttävät vähintään puolet voitostaan toiminta-ajatuksensa mukaisen yhteiskunnallisen hyvän tuottamiseen. Voitonjakoa yksityisille omistajille on rajoitettu.

3. Liiketoiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys. Yritys kirjaa yhteiskunnallisen tavoitteensa ja rajoitetun voitonjaon periaatteen yhtiöjärjestykseensä tai sääntöihinsä.

Ensisijaisten kriteerien lisäksi toimikunta ottaa arvionsa mukaan huomioon tiettyjä toissijaisia kriteereitä, jota kuvaavat yhteiskunnallisia yrityksiä. Nämä liittyvät mm. työntekijöiden asemaan yrityksessä, yhteiskunnallisten vaikutusten osoittamiseen sekä yhteiskunnallisen mission suojaamiseen.

Merkin käyttöä myös valvotaan: yrityksille tehdään vuosittain kysely, jonka avulla selvitetään mm. yrityksen voitonkäyttö. Lisäksi merkit myönnetään lähtökohtaisesti kolmeksi vuodeksi, jonka jälkeen sitä tulee hakea uudelleen. Ensimmäisen kahden vuoden aikana toimikunta hylkää reilut 30% hakemuksista.

Yhteiskunnallinen yritys -merkin säännöt, hakulomake ja -ohjeistukset sekä kuvaukset kaikista merkin saaneista yrityksistä löytyvät Suomalaisen Työn Liiton verkkosivuilta. Yhteiskunnallinen yritys -merkki on ovi yhteiskunnallisten yritysten kärkeen ja yhdessä toteutettaviin tempauksiin, tapahtumiin ja viestintään!

Suomalaisen Työn Liitto

Helsinki

Perustettu 1912

[www.avainlippu.fi/yhteiskunnallinen-yritys](http://www.avainlippu.fi/yhteiskunnallinen-yritys)



SUOMALAISEN TYÖN LIITTO



CASE

# LISÄÄ YHTEISKUNNALLISTA YRITTÄJYYTTÄ





HARVALLA ORGANISAATIOILLA ON NIIN PALJON TIETOA YHTEISKUNNALLISEN YRITYSTOIMINNAN KEHITTÄMISESTÄ, KUIN ON SYY AKATEMIALLA. OSUUSKUNTAMALLILLA TOIMIVA ASiantuntijaorganisaatio on itsekin yhteiskunnallinen yritys, jonka tavoitteena on luoda lisää yhteiskunnallisia yrityksiä. Mitä palveluilta osuuskunta muille yhteiskunnallisille yrityksille tarjoaa, se selviää tästä yritysesittelystä.

## Historia

Suomen Yhteiskunnallisen Yrittäjyyden Akatemia osuuskunta, lyhyemmin SYY Akatemia on perustettu vuonna 2012. Taustalla on yhdistysmuotoisen SYY ry:n maksullisen palvelutoiminnan erottaminen yhdistystoiminnasta. SYY ry järjesti vuodesta 2009 alkaen erilaisia yhteiskunnallisille yrityksille suunnattuja koulutuksia ja tapahtumia SYY Akatemia -nimellä. Koulutuksen järjestäminen haluttiin erottaa omaksi kokonaisuudekseen ja näin sai alkunsa asiantuntijaorganisaatio SYY Akatemia osuuskunta.

Osuuskunnan perustajat ovat aktiivinen joukko eri alojen osaajia, jotka olivat olleet tavalla tai toisella mukana jo SYY ry:n toiminnassa. Jäsenillä on kokemusta muun muassa julkisen sektorin sekä kolmannen sektorin toiminnasta, yritysvalmennuksesta, liiketoiminnan kehittämisestä, taloushallinnosta, tuotteistamisesta ja liiketoimintakonseptien kehittämisestä.

Yritysmuodoksi perustajat valitsivat osuuskunnan, koska se katsottiin demokraattiseksi tavaksi organisoida tulevaa toimintaa. Koska kaikki perustajat ovat olleet aktiivisesti mukana yhteiskunnallisen yritystoiminnan kehittämässä Suomessa, oli luonnollista määritellä myös SYY Akatemia osuuskunnan oma toiminta yhteiskunnallisen yrityksen kriteerit täyttäväksi.

## Monipuolisia koulutus- ja konsultointipalveluita

SYY Akatemia osuuskunta tarjoaa valmennusohjelmia ja konsultointipalveluita yhteiskunnallisille yrittäjille. Konkreettisia palveluita ovat SYY Akatemia, WeCreate ja Kasvuhuone. SYY Akatemia -valmennusohjelma on suunnattu aloittaville yhteiskunnallisille yrittäjille ja yrityksille. WeCreate -palvelukonsepti puolestaan on yhteistyössä kansainvälisen yritysvalmentaja Daniel Sá Nogueiran kanssa toteutettu yritysvalmennusohjelma. Kasvuhuone -konsultointipalvelu on SYY Akatemian näkyvin brändi joka on suunnattu jo toimintansa vakiinnuttaneille yrityksille.

Esimerkki järjestetystä koulutuksesta on Menestyvä Yhteiskunnallinen Yritys -koulutus syksyllä 2013. Koulutuksen kohderyhmään kuuluivat yhteiskunnallisen yrityksen merkkiä hakevat tai jo merkin saaneet yritykset. Koulutuksessa hiottiin yritysten omaa toimintamallia ja verkostoiduttiin muiden yritysten kanssa.

Koulutus- ja konsultointipalveluiden lisäksi osuuskunta tarjoaa tietoa erilaisista yhteiskunnalliselle yrittäjälle tärkeistä sidosryhmistä. Osuuskunnan jäsenillä on käytössään laaja-alaiset verkostot, jota kautta löytyy tietoa erilaisten palveluiden tarjoajista. Verkostojen



luominen koulutuksen ohessa onkin yksi SYY Akatemian toiminnan tavoitteita.

Osuuskunnan palveluiden kautta siirtyvät hyödyt näkyvät konkreettisesti asiakkaan liiketoiminnassa. Esimerkiksi SYY Akatemia -koulutuspalvelun avulla asiakas saa tietoa yhteiskunnallisen yrityksen perustoiminnoista ja siitä, kuinka yhteiskunnallisesti vaikuttavaa liiketoimintaa voidaan tehdä kannattavasti. SYY Akatemian koulutus tuo yrittäjälle tai yritykselle käytännön tieto-taitoa siitä, mitä yhteiskunnallisella yritystoiminnalla tarkoitetaan, mistä yrityksen arvot muodostuvat ja kuinka yhteiskunnallisia vaikutuksia voidaan arvioida. Kasvuhuone -palvelu puolestaan keskittyy jo olemassa olevan liiketoiminnan kasvatamiseen. Sitä kautta asiakas hyötyy paitsi kasvavan liikevaihdon muodossa, myös yhteiskunnallisten vaikutusten lisääntymisenä.

## Esittelyssä Kasvuhuone – palvelu

Kasvuhuone -palvelu tarjoaa jo olemassa olevalle yhteiskunnalliselle yritykselle apua liiketoiminnan kehittämiseen sekä kasvattamiseen. Kasvuhuone -palvelu levittää hyviä käytäntöjä ja niiden avulla on tarkoituksenaan kehittää olemassa olevan yhteiskunnallisen yrityksen toimintaa kasvu-uralle. Tavoitteena on myös tuoda esiin yrityksen yhteiskunnallisia vaikutuksia ja lisätä niitä liiketoiminnan kasvaessa.

Kasvuhuone -palvelun aluksi tehdään yritystoiminnan nykytila-analyysi, jossa tarkastellaan esimerkiksi yrityksen ansaintalogiikkaa ja jo aikaan saatuja yhteiskunnallisia vaikutuksia. Analyysin avulla tunnistetaan kehittämishaasteet ja luodaan näkemys siitä, kuinka yrityksen toimintaa voidaan lähteä kehittämään ja kasvattamaan tulevaisuudessa. Kehittämisen avuksi tarjotaan soveltuvaa koulutusta, valmennusta tai konsultointia.

## SYY Akatemian yhteiskunnalliset tavoitteet ja vaikutukset

Yhteiskunnallisena yrityksenä SYY Akatemian yhteiskunnallinen tavoite on määritelty osuuskunnan säännöissä. Toiminnan tavoitteena on synnyttää lisää vaikuttavia ja kannattavia yhteiskunnallisia yrityksiä. SYY Akatemian rajoitettu voiton jako on määritetty siten, että mahdollinen liiketoiminnasta syntyvä ylimäärä kohdennetaan osuuskunnan oman toiminnan kehittämiseen.

Avoimuus ja läpinäkyvyys tarkoittavat SYY Akatemian kohdalla avointa tiedottamista osuuskunnan asioista. Varsinaisia liikesalaisuuksia ei ole ja hinnoittelu on avointa. Lisäksi SYY Akatemian laatimia osuuskunnan sääntöjä käytetään mallisääntöinä esimerkiksi Tampereen Osuustoimintakeskuksen yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen liittyvissä koulutuksissa.

Syy Akatemian omat yhteiskunnalliset vaikutukset syntyvät koulutuspalveluiden ja lisääntyvän yrittäjyyden kautta. SYY Akatemian koulutukset ovat tavoittaneet suuren joukon uusia yrittäjiä tai sellaisiksi aikovia. Koulutuksen tuloksena on jo perustettu uusia menestyneitä yhteiskunnallisia yrityksiä. Toinen merkittävä yhteiskunnallinen vaikutus on koulutuksen ja tiedottamisen kautta lisääntyvä tietoisuus yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallista.

## Osuuskuntamallilla toimiva asiantuntijaorganisaatio

SYY Akatemia osuuskunnassa mukana oleva Elina Vanhapiha kertoo osuuskunnan soveltuvan yritysmuotona todella hyvin juuri tällaisen asiantuntijaor-

ganisaation ylläpitämiseen. Osuuskunta mahdollistaa osa-aikayrittäjyyden joten malli sopii tällaiseen toimintaan, jossa kaikki osuuskunnan jäsenet työskentelevät myös muualla. Osuuskunnassa toimiminen on yrittäjyyttä, sillä jokainen jäsen osaltaan vastaa yrityksen pyörittämisestä, asiakashankinnasta ja markkinoinnista.

Koska jokainen SYY Akatemian jäsen työskentelee myös osuuskunnan ulkopuolella, tuo se omalta osaltaan toimintaan mukaan lisää uusia tuulia. Jokainen jäsen voi omia verkostojaan hyödyntämällä kehittää osuuskunnan strategiaa ja tarjottavia tuotteita kysynnän mukaan.

Vanhapiha kertoo, että osuuskunnassa pidetään vahvuutena sitä, että jäsenet ovat omien töidensä kautta mukana yhteiskunnan eri osa-alueilla. Koska SYY Akatemia haluaa toimia asiantuntijaverkostona ja auttaa yhteiskunnallisia yrityksiä kasvamaan, on osuuskunnalle luontevaa toimia linkkinä eri toimijoiden välillä, kuten esimerkiksi yhteiskunnallisten yritysten ja kuntien välillä.

## Yhteiskunnallisilla vaikutuksilla on merkitystä

Vanhapiha haluaa nostaa esille yhteiskunnalliset vaikutukset. Yhteiskunnallisen yrityksen tulisi pyrkiä mieltämään vaikutukset yritystoiminnan keskeiseksi asiaksi ja kehittää palvelujaan sen mukaan, millä saadaan aikaan eniten yhteiskunnallisia vaikutuksia. Vanhapihan mukaan yrityksen toiminnassa tärkeintä on se mitä saadaan aikaan, eikä se että keskitytään pelkästään tekemiseen. Ajattelumalli on uusi Suomessa, esimerkiksi kunnat ovat pikkuhiljaa omissa hankinnoissaan heräämässä siihen, että voidaan hankkia myös yhteiskunnallisia vaikutuksia eikä keskittyä pelkästään hintaan.

## Osuuskuntayrittäjien neuvot uudelle yrittäjälle

SYY Akatemian perustajajäsen Janne Lemettisen mukaan yhteiskunnallisen yrityksen perustamista miettivän henkilön kannattaa lähteä jakamaan ajatustiaan ja ideoitaan luotettaville tahoille mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Verkostoituminen sopivien kumppaneiden kanssa voi tehdä uuden yrityksen perustamisesta vaivattomampaa. Tukiverkostojen kautta uusi yhteiskunnallinen yrittäjä saa ideoita toiminnan organisoimiseen. Lemettisen mukaan esimerkiksi SYY ry on loistava tapa luoda verkostoja muiden yhteiskunnallisten yrittäjien kanssa.

Vanhapiha jatkaa samaa teemaa ja kertoo, että uuden yrittäjän on sisäistettävä keitä ovat potentiaaliset asiakkaat ja mitä yritystoiminnalla tavoitellaan. Lisäksi tulee pohtia sitä ketä ovat ne tahot, jotka yrittäjän unelmassa voivat olla mukana. Yrittäjän täytyy tulla ulos omasta poterostaan ideansa kanssa ja kertoa siitä sopiville sidosryhmille. Apua alkuvaiheeseen löytyy varmasti.

Suomen Yhteiskunnallisen Yrittäjyyden  
Akademian osuuskunta

Helsinki

Perustettu vuonna 2012

Toimiala: muu liikkeenjohdon konsultointi

[www.syyakatemia.org](http://www.syyakatemia.org)



# **YHTEISKUNNALLISEN YRITYKSEN VERKOSTOT**

YHTEISKUNNALLISELLE YRITTÄJÄLLE ON OLEMASSA USEITA TAHOJA, JOTKA TUNTEVAT YHTEISKUNNALLISEN YRITYSTOIMINNAN ERITYISPIIRTEET. TÄHÄN KIRJAAN OLEMME KERÄNNEET MUUTAMIA ESIMERKKEJÄ YHTEISKUNNALLISELLE YRITTÄJÄLLE TÄRKEISTÄ SIDOSRYHMISTÄ. NÄIDEN TOIMIJOIDEN KAUTTA ON SAATAVISSA ARVOKASTA TIETOA JA TAITOA YHTEISKUNNALLISEN YRITYKSEN PERUSTAMISESTA JA TOIMINNASTA. ESITTELEMME TÄSSÄ LUVUSSA YHTEISKUNNALLISEEN YRITYSTOIMINTAAN SUOMESSA VAIKUTTANEITA ORGANISAATIOITA, HANKKEITA, KORKEAKOULUJA SEKÄ TUKIVERKOSTOJA.

## Neuvontapalveluita yhteiskunnalliselle yritykselle

### Tampereen Seudun Osuustoimintakeskus

Tampereen Seudun Osuustoimintakeskus on osuuskuntayrittäjille tai sellaisiksi aikoville suunnattu neuvontapiste. Keskukseen tehtävänä on tukea Tampereen seudun osuuskuntien toimintaa ja kehittää osuustoiminnallista yrittäjyyttä. Lisäksi keskus toimii valtakunnallisena yritysneuvojen tukiorganisaationa osuustoimintaan liittyvissä asioissa.

Toimintansa aikana Tampereen Seudun Osuustoimintakeskus on koonnut kattavaa tietoa myös yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen liittyen. Keskus on tuottanut esimerkiksi yhteiskunnallisille osuuskunnille sopivat sääntömallit, joita on muun muassa tässäkin julkaisussa esitelty SYY Akatemia hyödyntänyt perustamisvaiheessaan.

Vuosina 2009–2013 toiminut Yhdessä Yrittämään! -hanke on yksi esimerkki Tampereen Seudun Osuus-

toimintakeskuksen tuottamasta toiminnasta. Hankkeen puitteissa tuotettiin monipuolista materiaalia ja järjestettiin koulutuksia yritysneuvojille osuuskuntatoimintaan ja sen erityispiirteisiin liittyen.

Tampereen Seudun Osuustoimintakeskus  
Tampere

Perustettu vuonna 1999

[www.osuustoimintakeskus.net](http://www.osuustoimintakeskus.net)

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



TAMPEREEN SEUDUN  
OSUUSTOIMINTAKESKUS



## SECRE – pohjoisen yhteisöt uusiutuvan energian tuottajina

Social Enterprises in Community Renewable Energy, lyhemmin SECRE, on kansainvälinen verkosto joka edistää uusiutuvan energiatuotannon yhteiskunnallista yritystoimintaa. Lisäksi tavoitteena on jakaa tietoisuutta yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä ja yhteisöliiketoiminnasta. Toimialueena ovat Euroopan Unionin harvaan asutut pohjoiset reuna-alueet.

Idea SECRE verkostosta syntyi, koska oli huomattu, että Euroopan Unionin Pohjoisen Periferian yhteiskunnalliset yritykset eivät hyödynnä riittävästi uusiutuvan energian tuotantomahdollisuuksia. Aiempien havaintojen valossa todettiin myös, että yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamalli sopisi hyvin pienimuotoiseen ja yhteisölähtöiseen uusiutuvan energian tuotantoon. Harvaan asutuilla alueilla uusiutuvan energiaa tuottavat yritykset ja yhteisöt kohtaavat monenlaisia haasteita. Näitä haasteita ovat rahoituksen saatavuus, liiketoiminnan kannattavuuden turvaaminen pitkällä aikavälillä, tuotetun sähköenergian käytön ja jakamisen ehdot, yhteisön sitouttaminen ja projektinhallinta-edellytykset. SECRE verkosto on pyrkinyt vastaamaan haasteisiin etsimällä ongelmakohtat eri toiminta-alueilla ja myöhemmin tarjoamalla Common Power palvelun juuri näihin tarpeisiin.

Kansainvälinen verkosto tarjoaa tietoa ja koulutuspalveluita yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä ja uusiutuvan energian hyödyntämisestä. Suomesta mukana ovat Karelia-ammattikorkeakoulu, Savonia-ammattikorkeakoulu sekä Metsäntutkimuslaitos Metla. Kaiken kaikkiaan mukana on kaksitoista partneria seitsemästä maasta.

Verkoston asiantuntijat ovat tutkineet uusiutuvan energian yhteiskunnallista yritystoimintaa ja siihen liittyviä erityispiirteitä. Lopuksi julkaistaan tietopankki, joka sisältää suuren määrän reilun kahden vuoden





aikana kerättyä tietoa ja case-esimerkkejä erilaisista yhteiskunnallisista yrityksistä. Lisäksi esitellään yhteisölähtöisiä uusiutuvan energian tuotantomuotoja.

Jatkossa verkosto tullaan tuntemaan Common Power palvelusta. Common Power palvelukokonaisuuteen kuuluu konsultointia ja koulutusta yrittäjille sekä yritysneuvojille. Myös yhteisölähtöiset projektit tai uusiutuvan energian käyttöön tähtäävät hankkeet ovat palvelun kohderyhmää.

Common Power hyödyntää SECRE yhteisön laaja-alaista osaamista ja hankkeessa kehitettyjä hyviä käytäntöjä. Palvelun sisältö määritellään aluekohtaisia tarpeita vastaavaksi. Tarkoituksena on huomioida kunkin alueen yhteiskunnallisen yritystoiminnan erityispiirteet.

*Social Enterprises in Community  
Renewable Energy*

Joensuu • Varkaus • Belfast • Coleraine  
• Galway • Rousay, Orkney Islands •  
Stornoway • Umeå • Sogndal • Ísafjörður

Toiminnassa 2011–2014

[www.secre.eu](http://www.secre.eu)

[www.commonpower.eu](http://www.commonpower.eu)



**SECRE**



**COMMON  
POWER.eu**

# Tukea verkostoitumalla

## Suomen Yhteiskunnallisten Yrittäjien yhdistys

Suomen Yhteiskunnallisten Yrittäjien yhdistys, lyhemmin SYY ry, toimii nimensä mukaisesti yhteiskunnallisten yrittäjien etujärjestönä Suomessa. Yhdistyksen tavoitteena on edistää yhteiskunnallisen yritystoiminnan kehittymistä ja tuoda eri tahoja yhteen keskustelemaan aiheesta. SYY ry tarjoaa vaikutuskanavan lisäksi arvokasta tukea yhteiskunnallisille yrittäjille.

SYY ry perustettiin vuonna 2010 ja sen jäseniä ovat useat tunnetut yhteiskunnalliset yritykset. Yhdistyksen hallituksessa toimii joukko aktiivisia henkilöitä, jotka ovat olleet mukana tuomassa yhteiskunnallisen yrittäjyyden käsitettä Suomeen.

Yhdistystoiminnan alkuvaiheessa SYY ry järjesti erilaisia tapahtumia sekä koulutuksia yhteiskunnallisille yrittäjille SYY Akatemian nimellä. Myöhemmin koulutuspalvelut organisoitiin osuuskuntamuotoiseksi toiminnaksi, jota on esitelty sivulla 103.

Suomen Yhteiskunnallisten Yrittäjien  
yhdistys

Helsinki

Perustettu vuonna 2010

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



## Yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimusverkosto FinSERN

Yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimusverkosto eli FinSERN on syksyllä 2010 perustettu yhteisö, joka kerää tutkimustietoa yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen ja yritystoimintaan sekä yhteisötalouteen liittyen. FinSERN kokoaa yhteen tutkijoita Suomesta ja edistää kansainvälisen tutkimusyhteistyön muodostumista muun muassa SERNOC ja EMES -tutkimusjärjestöjen kautta.

Toimintavuosiensa aikana FinSERN on järjestänyt tutkimuskonferensseja, joissa esitellään ajankohtaisia yhteiskunnalliseen yritystoimintaan liittyviä tutkimuksia. FinSERN -yhteisön tutkijoiden julkaisemia teoksia on ladattavissa yhteisön kotisivuilta. Lisäksi FinSERN on vuosittain järjestänyt opinnäytetyökilpailun, jossa palkitaan parhaita yhteiskunnalliseen yritystoimintaan liittyviä yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen lopputöitä.

FinSERN

Helsinki

Perustettu 2010

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

**finSERN**

# Ministeriöt ja Sitra mukana yhteiskunnallisen yrityksen määrittelyssä

## YTYRI -työryhmä

Työ- ja elinkeinoministeriön alaisuudessa toimineen yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallia valmistelevan YTYRI-työryhmän tarkoituksena oli kehittää yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallia Suomessa. Lähtökohtana työryhmän asettamiselle olivat työ- ja elinkeinoministeriön tavoitteet uuden, kasvavan sekä kansainvälistyvän yritystoiminnan edistämiseksi. Työryhmä työskenteli vuosien 2010–2011 aikana, jolloin yhteiskunnallisen yritystoiminnan valtakunnallisen tunnettavuuden eteen tehtiin ensimmäisiä aloitteita.

YTYRI-työryhmä koostui eri alojen asiantuntijoista ja sen tärkeimpänä julkaisuna voidaan pitää loppuraporttia Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen, joka julkaistiin keväällä 2011. Loppuraportin pohjalta asetettiin uusi työryhmä kehittämään yhteiskunnallisen yrityksen merkkiä, jonka julkaisemisesta annettiin sittemmin mandaatti Suomalaisen Työn Liitolle. Yhteiskunnallisen yrityksen merkki on esitelty toisaalla tässä julkaisussa.

YTYRI työryhmä

Helsinki

Toiminnassa 2010–2011

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

## Suomen Itsenäisyyden Juhlarahasto Sitra

Suomen Itsenäisyyden Juhlarahasto, lyhemmin Sitra perustettiin Suomen Pankin yhteyteen vuonna 1967 maamme itsenäisyyden 50-vuotisjuhlan kunniaksi. Vuodesta 1991 saakka Sitra on toiminut eduskunnan alaisuudessa. Sitran tarkoituksena on ennakoida yhteiskunnan muutosta ja olla mukana kehittämässä uusia, kestäväään talouteen tähtääviä toimintamalleja.

Osana kestävään talouden uusien trendien tukemista, Sitra on ollut osaltaan edistämässä yhteiskunnallisen yritys- ja rahoitusmallin kehittymistä Suomessa. Sitran henkilöstöä on ollut mukana työ- ja elinkeinoministeriön YTYRI-työryhmässä. Konkreettisenä toimena yhteiskunnallisen yritystoiminnan sektorilla Sitra on rahoittanut esimerkiksi Eera Oy:n ja Demos Helsingin yhteiskunnallisen yrityksen rahoitusmallin kehittämiseen tähtäävää hanketta. Loppuraportti ”Yhteiskunnallisen yrittämisen rahastomalli” löytyy verkosta PDF-muodossa.

Suomen Itsenäisyyden Juhlarahasto

Helsinki

Perustettu 1967

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

**SITRA**



# Tutkimusta ja kehittämistyötä julkisella rahoituksella

## Kolmas Lähde -hanke

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun pienyritys-keskuksen hallinnoima Kolmas Lähde on opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittama koordinaatiohanke. Ministeriön rahoittamien hankkeiden tavoitteena on kehittää kolmannen sektorin toimijoiden palveluita kulttuuri-, liikunta ja nuorisoaloilla. Kolmas Lähde -hanke toimii eripuolella Suomea. Se kouluttaa ja tukee yhdistyksiä sekä kuntia hyvinvointipalveluiden kehittämisessä. Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamalli on kulkenut mukana yhtenä yhdistysten toiminnan organisoinnin mallina.

Kolmas Lähde -hankkeen tavoitteena on lisätä yhdistysten ja kuntien maksullista palvelutoimintaa. Tavoitteessa onnistuttiin ja eri puolilla Suomea toimivat yhdistykset ovat kehittäneet palvelutoimintaansa. Vuodesta 2008 toimineelle hankkeelle on kertynyt paljon osaamista ja tietoa yhdistysten palvelutoiminnan kehittämisestä. Tietoa jaetaan julkaisujen ja koulutusten muodossa hankkeen päättymiseen saakka.

Kolmas Lähde -hankkeen julkaisuja ovat muun muassa Case Book ja Hand Book. Case Book esittelee 77 menestyksellisesti palvelutoimintaansa tuotteistanutta yhdistystä. Osa näiden yhdistysten palvelutoiminnasta voidaan tulevaisuudessa mahdollisesti organisoida yhteiskunnallisen yrityksen muotoon. Hand Book puolestaan esittelee työkaluja yhdistysten palvelutuotannon kehittämiseen.

*Kolmas Lähde*

*Toimialue valtakunnallinen*

*Toiminnassa 2008–2014*

*[www.kolmaslahde.fi](http://www.kolmaslahde.fi)*

**KOLMAS LÄHDE**

## Yhteiskunnallisten yritysten Living lab –hanke

Diakonia-ammattikorkeakoulun, Syfo Oy:n ja Helsingin kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskuskuksen toteuttama Yhteiskunnallisten yritysten Living lab -hanke toimi vuosina 2010–2013. Hankkeen kohderyhminä olivat yritystoimintaa suunnittelevat ja jo toimivat yhteiskunnalliset yrittäjät sekä järjestötoimijat. Lisäksi yritysneuvontaa antavat tahot ja kuntien hankinnoista päättävät viranomaiset olivat tärkeä osa hankkeen kohderyhmää.

ESR-osarahoitteen hankkeen tavoitteena oli tukea ja edistää yhteiskunnallisen yritystoiminnan kehittämistä Suomessa. Konkreettisesti toimittiin kehittämällä erilaisia työkaluja sekä palvelumalleja tukemaan uusien yritysten syntymistä. Yksi tällainen palvelu on nykyään SYY Akatemia osuuskunnan hallinnoima Kasvuhuone -palvelu, joka kehitettiin alun perin Yhteiskunnallisten yritysten Living lab -hankkeessa. Toinen merkittävä hankkeen tulos on tutkimusyhteisö FinSernin perustaminen vuonna 2010. Kolmantena tuloksena voidaan mainita Yhteiskunnallisen yrityksen -merkki, jota Yhteiskunnallisten yritysten Living lab -hankkeessa mukana olleet toimivat olivat suunnittelemassa työ- ja elinkeinoministeriön organisoimassa YTYRI-työryhmässä.

Yhteiskunnallisten yritysten  
Living lab -hanke

Helsinki

Toiminnassa 2010–2013

[www.yhteiskunnallinenyritys.fi](http://www.yhteiskunnallinenyritys.fi)  
[www.finsern.fi](http://www.finsern.fi)

## Yhteiskunnallinen yrittäjyys Etelä-Savossa –hanke

Yhteiskunnallinen yrittäjyys Etelä-Savossa -hanke on Diakonia-ammattikorkeakoulun ja Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskuskuksen hanke, jota rahoittavat Euroopan sosiaalirahasto ja Etelä-Savon ELY-keskus. Hankkeen tavoitteena on kehittää työllisyyden ja kotihoidon palveluita Etelä-Savossa yhdessä kuntien, kolmannen sektorin ja alueen yritysten kanssa.

Hanke tukee eteläsavolaisten yhteiskunnallisten yritysten ja yhdistysten toiminnan vahvistumista järjestämällä liiketoiminnan ja tuotteistamisen koulutuspäiviä. Konkreettisesti hankkeen toiminta näkyi erilaisten koulutuspäivien sekä seminaarien kautta, joita on järjestetty muun muassa Mikkelissä ja Pieksämäellä. Yhteiskunnallisille yrityksille hanke tarjoaa monipuolista osaamista koulutuksen ja konsultoinnin kautta. Teemoina koulutuksissa on ollut muun muassa palvelutuotannon kehittäminen, osuuskuntatoiminta ja yhteiskunnallinen yrittäjyys.

Yhteiskunnallinen yrittäjyys  
Etelä-Savossa -hanke

Mikkeli • Pieksämäki

Toiminnassa 2011–2014

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



## Yhteiskunnallinen yrittäjyys Oulun seudulla –hanke

Yhteiskunnallinen yrittäjyys Oulun seudulla on Diakonia-ammattikorkeakoulun hallinnoima hanke, jonka tarkoituksena on kehittää yhteiskunnallisten yritysten alueellisia toimintaedellytyksiä. Toiminnan aikana tehdään näkyväksi yhteiskunnallisten yritysten toimintaa järjestämällä erilaisia seminaareja sekä tapahtumia. Lisäksi toiminnan tavoitteena on tuoda tunnetuksi tutkimusorganisaation FinSernin toimintaa sekä Yhteiskunnallinen yritys -merkkiä ja etsiä uusia rahoitusmahdollisuuksia yhteiskunnallisille yrityksille.

Yhteiskunnallinen yrittäjyys Oulun seudulla -projektissa kehitetään yhteiskunnallisen yritystoiminnan tiedotus- ja neuvontapalvelumalli. Lisäksi hankkeessa innovoidaan yhteiskunnallisen yrittäjyyden työkalupakki yritysneuvojille, yrityksille, kolmannen sektorin toimijoille sekä korkeakouluille. Yhteiskunnallinen yrittäjyys Oulun seudulla -hanketta rahoittavat EAKR, Oulun kaupunki ja Diakonia-ammattikorkeakoulu.

Yhteiskunnallinen yrittäjyys Oulun seudulla –hanke

Oulu

Toiminnassa 2013–2014

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



## Yhteiskunnallinen yrittäjyys innovatiivisessa arvonnluonnissa -hanke

Yhteiskunnallinen yrittäjyys innovatiivisessa arvonnluonnissa on Lappeenrannan Teknillisen Yliopiston hallinnoima tutkimushanke, jota rahoittaa Tekes. Hankkeen tavoitteena on teorian ja käytännön tasolla ymmärtää, kuinka yhteiskunnallisella yritystoiminnalla voidaan edistää yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemista.

Hankkeessa tarjotaan innovaatiotukea yksityisen sektorin ja kolmannen sektorin alueilla toimiville yhteiskunnallisille yrityksille. Lisäksi hankkeessa edistetään yhteiskunnallisten yritysten ja niiden työntekijöiden voimavaroja hyödyntävää kehitystä sekä innovaatiopoliittia.

Yhteiskunnallinen yrittäjyys innovatiivisessa arvonnluonnissa -hanke

Lahti

Toiminnassa 2013–2014

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

# Mistä rahoitusta yhteiskunnalliselle yritykselle?

## Joukkorahoitus – tulevaisuuden yhteisöllistä vaikuttamista?

Joukkorahoitus eli crowdfunding rahoitusmalli, jossa yksityishenkilö voi toimia yrityksen rahoittajana pienelläkin summalla. Ideana on se, että rahoittaja itse määrittää summan, jolla haluaa projektia tukea. Sosiaalisessa mediassa kehittynyt rahoitustapa on saanut suuren suosion maailmalla. Rahoitusmäärä voi vaihdella muutamasta kympestä muutamaa tuhatta euroon.

Suomessa joukkorahoituksen pelisäännöt on määritelty pääosin rahankeräyslaissa, jota valvoo poliisihallitus. Tämän kirjan kirjoittamishetkellä voimassa on linjaus, jonka mukaan joukkorahoituksen tulee aina olla vastikkeellista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että joukkorahoituksella pääomia keräävän tahon tulee vastineeksi rahoituksesta tarjota annettua summaa vastaava tuote tai palvelu.

Useat internetsivustot tarjoavat joukkorahoitukseen liittyviä palveluita, joissa yritys tai yhteisö voi hankkia rahoitusta tuotteelleen, palvelulleen tai projektilleen. Tunnetuimpia kansainvälisiä sivustoja ovat Kickstarter ja Indiegogo. Mesenaatti lienee suosituin suomenkielinen palvelu. Yleensä maksullisten sivustojen ideana on tarjota näkyvyyttä rahoitusta hakeville tahoille.

## Eettisen pankkitoiminnan kehitys osuuskunta Ehta

Eettisen pankkitoiminnan kehitys osuuskunta Ehta on perustettu kehittämään Suomeen uudenlainen, eettiseltä ja kestävältä pohjalta toimiva rahoituslaitos. Työnimellä Pankki 2.0 kulkevan projektin tavoitteena on perustaa rahoituslaitos, jonka toiminta on avointa ja läpinäkyvää. Tavoitteena on kerätä pääomia, joilla voidaan rahoittaa kestävää ja vastuullista taloutta, kuten esimerkiksi uusiutuvaa energiaa, reilua kauppaa ja koulutusta tarjoavia yrityksiä ja organisaatioita.

Vaikka itse pankkitoiminta on vielä perusteilla, on toiminnan alku on ollut lupaava. Suomen Itsenäisyyden Juhlarahasto Sitra palkitsi Pankki 2.0 aloitteen Kestävä Talous -deakilpailun parhaana hankkeena keväällä 2013. Yhteistyössä tamperelaisen Luomulaatikko Oy:n kanssa tehty hanke uudenlaisen tuottajien ja asiakkaiden omistaman luomuruokakaupan perustamiseen poiki puolestaan 120 000 euron osakepääoman perustettavalle yritykselle. Pankki 2.0 -projektin kehittäminen on tätä julkaisua kirjoitettaessa työn alla, joten kaikkien asiasta kiinnostuneiden kannattaa seurata tilanteen kehittymistä. Ehkäpä jossain vaiheessa Suomeen avataan eettiseen pankkitoimintaan keskittynyt rahoituslaitos.

*Eettisen pankkitoiminnan kehitys  
osuuskunta Ehta*

*Helsinki*

*Perustettu 2012*

*www.pankki2.fi*

**Pankki<sup>2.0</sup>**  
-aloite



**YHTEISKUNNALLISEN  
YRITYSTOIMINNAN  
SANASTO**

**Kolmas sektori** (third sector) on myös vapaaehtois-sektoriksi kutsuttu yhteiskunnallinen sektori, jonka toimijoita ovat yhdistykset ja säätiöt.

**Läpinäkyvyys** (transparency) on yksi yhteiskunnallisen yritystoiminnan keskeisiä käsitteitä. Avointen ja läpinäkyvien toimintatapojen noudattaminen tukee yrityksen toiminnan vaikutusten osoittamista ja antaa asiakkaille, rahoittajille sekä muille sidosryhmille mahdollisuuden arvioida itse sen toimintaa.

**Rajoitettu voitonjako** (limited profit distribution) on yksi yhteiskunnallisen yritystoiminnan keskeisiä käsitteitä. Yhteiskunnallisen yrityksen tulee kohdistaa vähintään puolet liikevoitosta yrityksen säännöissä määrätyn ongelmanratkaisuun tai oman toiminnan kehittämiseen. Kääntäen tämä tarkoittaa, että voitonjakoa yksityisille omistajille on rajoitettu.

**Sosiaalinen tilinpito** (social accounting) on ennalta määrättyllä ajanjaksolla tapahtuvaa sosiaalisten tavoitteiden täyttymisen seuranta. Sosiaalinen tilinpito on yksi yhteiskunnallisen yrityksen vaikutusten arviointiin kehitettyjä menetelmiä joka pitää sisällään yleensä myös ympäristövaikutusten arvioinnin.

**Sosiaalinen yritys** (social firm tai work integration social enterprise) on yksi yhteisötalouden toimija ja yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamalli. Sosiaalista yritystoimintaa säätelee Suomessa laki sosiaalisista yrityksistä (1351/2003), jossa määritetään muun muassa sosiaalisen yrityksen työllistämismuodot. Toiminnan tarkoituksena on työllistää esimerkiksi vajaakuntoisia tai pitkäaikaistyöttömiä ja tarjota näin näille henkilöille mahdollisuus palata työmarkkinoille.

**Tuplamissio** (double bottom line) on yhteiskunnallisen yritykseen liittyvä käsite ja se tarkoittaa, että yhteiskunnallisella yrityksellä on normaalin liikevoiton tavoittelun lisäksi tavoitteena ratkaista myös yhteiskunnallinen ongelma.

**Yhteisötalous** (social economy) käsite pitää sisällään yhteisölähtöistä liiketoimintaa harjoittavat yritykset ja organisaatiot. Perinteisesti yhteisötalouden toimijoihin on laskettu kuuluvan sosiaaliset- ja yhteiskunnalliset yritykset, osuuskunnat ja keskinäiset yhtiöt sekä säätiöiden ja yhdistyksien harjoittama liiketoiminta.

**Yhteiskunnallinen yritys** (social enterprise) on yritys, jonka toimintaa ohjaavat arvot, rajoitettu voitonjako yhteiskuntavastuu, toiminnan läpinäkyvyys ja vaikutusten osoittaminen. Suomessa yritysmuotona voi olla osuuskunta, säätiö, yhdistys, osakeyhtiö, toiminimi tai henkilöyhtiö.

**Yhteiskunnallisen investoinnin tuottoprosentti** (social return on investment, SROI) on menetelmä ja tapa ymmärtää, miten tietyt yrityksen toiminnot tuottavat yhteiskunnallista arvoa ja erityisesti se on tapa arvioida arvontuotto rahassa. Menetelmää käytettäessä lasketaan ns. SROI -suhdeluku.

**Yleishyödyllinen yhteisö** (nonprofit organisation) Suomessa on yhdistys, säätiö, osakeyhtiö tai muu juridinen yhteisö, jonka toiminta täyttää verottajan asettamat kriteerit yleishyödyllisyydestä. Yleishyödyllisen yhteisön statuksen saadakseen organisaation sääntöihin tulee tehdä erilaisia voiton- ja pääomanjakoon liittyviä rajoituksia. Organisaation omistajat eivät saa hyötyä taloudellisesti yhteisön toiminnasta, eivätkä esimerkiksi yhteisön maksamat palkat saa olla normaalia suuremmat. Yhteisön yleishyödyllisyys määritellään tuloverolaissa ja verottaja voi myöntää tiettyjä veroetuja yleishyödylliseksi katsomalleen toiminnalle.

**Vaikuttavuussijoittaminen** (impact investing) on Sitran suomentama termi, jolla tarkoitetaan yhteiskunnallisten vaikutusten huomioimista sijoitustoiminnassa. Sijoittajan ainoa tavoite ei ole voiton maksimoiminen vaan sijoitetulla rahasummalla täytyy saada aikaan myös positiivisia yhteiskunnallisia vaikutuksia.

**LISÄTIETOA**

## Yrityksen perustaminen

Osuuskunnan perustajan opas. 2010. Julkaisija: Pellervo Seura ry. [www.pellervo.fi](http://www.pellervo.fi)

Sosiaalisen yrityksen perustamisopas. 2012. Julkaisija: Suomen Uusyrittäjäkeskukset ry. [www.uusyrittajakeskus.fi](http://www.uusyrittajakeskus.fi)

Perustamisopas alkavalle yrittäjälle. 2012. Julkaisija: Suomen Uusyrittäjäkeskukset ry. [www.uusyrittajakeskus.fi](http://www.uusyrittajakeskus.fi)

Innovaatiokuukausi® Työkirja. 2011. Julkaisija: Pohjois-Karjalan Ammattikorkeakoulu.

## Yhteiskunnallinen yrittäjyys

Berg & Karjalainen. 2010. Uudenlainen yrittäjyys -Kuusi esimerkkiä yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä Suomessa. Julkaisija: Finnish London Institute.

Bland, J. 2010. Social Enterprise Solutions for 21st Century Challenges, The UK Model of Social Enterprise and Experience. Julkaisija: Työ- ja Elinkeinoministeriö.

Cajanus. 2012. Yhdessä toimien uusiin ratkaisuihin. Tutkimus yhteiskunnallisten yritysten ja isojen yritysten välisestä yhteistyöstä. Julkaisija: Aalto Yliopiston Kauppakorkeakoulu, Pienyrityskeskus.

Karjalainen, Hyytiäinen & Kostilainen. Tavoitteena tasapainoinen kehitys. Yhteiskunnalliset yritykset ja liiketoiminnan kasvu. Julkaisija: Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulu, Pienyrityskeskus.

Karjalainen & Syrjänen. 2009. Onko Suomessa yhteiskunnallisia yrityksiä? Julkaisija: Finnish London Institute.

Kostilainen & Pättiniemi. 2013. Avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen. Julkaisija: FinSERN.

Kostilainen & Pättiniemi. 2011. State of social economy and social enterprise concept in Finland. Julkaisija: SERNO Research Network.

Laiho, Grönberg, Hämäläinen, Stenman & Tykkyläinen. 2011. Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen. Julkaisija: Työ- ja Elinkeinoministeriö.

Lilja & Mankki. 2010. Yhteiskunnallinen yritys – luova ja yhdistävä toimintatapa. Julkaisija: Yhteinen Yritys -hanke.

Okkonen. 2013. Social Enterprise Characteristics of Community Renewable Energy Projects. Julkaisija: Karelia Ammattikorkeakoulu.

## Sosiaaliset yritykset

Grönberg & Kostilainen. 2012. Sosiaalisten yritysten tila ja tulevaisuus. Julkaisija: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Grönberg. 2004. Yhteisötalous ja sosiaalinen yrittäjyys. Julkaisija: Stakes.

Karhu, Pajari, & Salmi. 2007. Sosiaalisen yrityksen liiketoiminta ja ansaintalogiikka. Julkaisija: Diakonia Ammattikorkeakoulu



## Muut julkaisut

Förbom. 2010. Sparraajan käsikirja: Askelmerkkejä luovien alojen liiketoiminnan kehittämiseen. Julkaisija: Luova Suomi ry / Diges ry.

Joutsenvirta. 2011. Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Julkaisija: Gaudeamus.

Laurinkari. 2007. Yhteisötalous: johdatus perusteisiin. Julkaisija: Palmenia

Merenmies & Kostilainen. 2007. Sosiaalisten vaikutusten mittaaminen ja hyödyntäminen – esimerkkejä sosiaalisia päämääriä tavoittelevista organisaatioista. Julkaisija: Diakonia Ammattikorkeakoulu

Rove, Floman & Malmivirta. Yhteiskunnallisen Yrityksen rahastomalli. Julkaisija: Eera Oy

Taipale & Hämäläinen. 2007. Kertomuksia sosiaalisista innovaatioista. Julkaisija: Stakes.

Uusien mahdollisuuksien osuuskunta – 16 menestystarinaa. Julkaisija: Tampereen Osuustoimintakeskus, Yhdessä Yrittämään! -hanke.

Yritykset yhdessä – yhteistyö tuottamaan: Osuuskuntamalli yritysten välisessä yhteistyössä. Julkaisija: Tampereen Osuustoimintakeskus, Yhdessä Yrittämään! -hanke.

Jack Trout: Erilaistu tai Kuole. Erilaistamisen perusteos esittelee käytännöllisestä näkökulmasta yrityksen erilaistamiskeinoja.

William A. Cohen: The Art of the Strategist: 10 Essential Principles for Leading Your Company to Victory. Kirjassa esitellään keinoja yrityksen strategisen johtamisen kehittämiseen.

## Netissä

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Yrityksen perustaminen.  
[www.ely-keskus.fi/web/ely/yrityksen-perustaminen](http://www.ely-keskus.fi/web/ely/yrityksen-perustaminen)

Patentti- ja rekisterihallituksen ja Verohallinnon yhteinen yritystietojärjestelmä. [www.ytj.fi](http://www.ytj.fi)

Pellervo. Osuuskunta on yhteisyrittäjyyttä.  
[www.pellervo.fi/osuuskunta/index.html](http://www.pellervo.fi/osuuskunta/index.html)

Sosiaalinen Yritys.  
[www.sosiaalinenyritys.fi/sofi\\_etusivu](http://www.sosiaalinenyritys.fi/sofi_etusivu)

Suomen Yrittäjät. Minustako yrittäjä.  
[www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/perustaminen/](http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/perustaminen/)

TE-palvelut. Yrittäjyyspalvelut.  
[www.mol.fi/mol/fi/04\\_yrittaminen/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/04_yrittaminen/index.jsp)

Uusyrittäjäkeskukset. Perustamisopas alkavalle yrittäjälle. [www.perustamisopas.fi/](http://www.perustamisopas.fi/)

Uusyrittäjäkeskukset. Liiketoiminnan aloittaminen.  
[www.uusyrittäjäkeskus.fi/liiketoiminnan-aloittaminen](http://www.uusyrittäjäkeskus.fi/liiketoiminnan-aloittaminen)

Verohallinto. Yritys- ja yhteisöasiakkaat.  
[www.vero.fi/fi-FI/Yritys\\_ja\\_yhteisoasiakkaat](http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat)

Yritys-Suomi. Yrityksen perustaminen.  
[www.yrityssuomi.fi/yrityksen-perustaminen](http://www.yrityssuomi.fi/yrityksen-perustaminen)

Yhteiskunnallinen Yritys.  
[www.yhteiskunnallinenyritys.fi](http://www.yhteiskunnallinenyritys.fi)



# LÄHTEET

1. Euroopan Komissio. Yritykset ja teollisuus. Yhteisötalous. Saatavilla: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/social-economy/> Viitattu 31.10.2013.
2. Karjalainen, A. & Syrjänen, E. 2009. Onko Suomessa yhteiskunnallisia yrityksiä? The Finnish London Institute.
3. Suomalaisen Työn Liitto. Yhteiskunnallinen Yritys. Saatavilla: <http://www.avainlippu.fi/yhteiskunnallinen-yritys> Viitattu 31.10.2013.
4. Laiho, U-M. Grönberg, V. Hämäläinen, P. Stenman, J. & Tykkyläinen, S. 2011. Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen. Työ- ja Elinkeinoministeriön julkaisuja.
5. Kostilainen, H. & Tykkyläinen, S. 2013. The Characteristics of Finnish Social Enterprise. 4th EMES International Research Conference on Social Enterprise. July 1st – 4th 2013, University of Liege, Belgium.
6. Hallenberg, J. Karjalainen, J. Kiuru, P. Karhu, U. & Eklund, S. 2013. Sosiaalisen yrityksen yhteiskunnallisista vaikutuksista – Case: PosiVire. Teoksessa Kostilainen, H. & Pättiniemi, P. (toim). Avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen. FinSERN1.
7. Osakeyhtiölaki 624/2006. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624> Viitattu 1.11.2013.
8. Driver, M. 2012. An Interview With Michael Porter: Social Entrepreneurship and the Transformation of Capitalism. Western State Colorado University. Saatavilla: [https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Interview%20with%20Porter\\_AMLE%20Social%20Entrepreneurship%20and%20the%20Transformation%20of%20Capitalism.pdf](https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Interview%20with%20Porter_AMLE%20Social%20Entrepreneurship%20and%20the%20Transformation%20of%20Capitalism.pdf) Viitattu 1.11.2013.
9. Lilja, I. & Mankki, J. 2010. Yhteiskunnallinen yritys – luova ja yhdistävä toimintatapa. Selvitys yhteiskunnallisesta yritystoiminnasta Suomessa ja sen mahdollisuuksista työllistää heikossa työmarkkina-asemassa olevia henkilöitä. Yhteinen yritys –hanke. HP Paino, Helsinki.
10. Jönsson, J. 2013. Social Return on Investment: Rooms for improvement and research – A background study on SROI to identify research gaps. Forum for Social Innovation Sweden.
11. European Commission. 2013. Enterprise and Industry: Social innovation. Saatavilla: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/social-innovation/#h2-1> Viitattu 6.11.2013.
12. Hayes, B. E. 2013. TCE: Total Customer Experience - Building Business through Customer-Centric Measurement and Analytics. Business Over Broadway.



13. Trout, J. 2000. Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition. John Wiley & Sons, Inc. USA.
14. Cohen, W.A. 2004. The Art of the Strategist: 10 Essential Principles for Leading Your Company to Victory. Amacom, USA.
15. Euroopan Komissio. 2013. Flash Eurobarometri. Saatavilla: [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/flash/fl\\_363\\_fact\\_fi\\_fi.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_363_fact_fi_fi.pdf) Viitattu 13.11.2013.
16. Taloudellinen Tiedotustoimisto. 2013. Kansan Arvot. Saatavilla: [http://www.t-media.fi/wp-content/uploads/2013/06/T-Media\\_TAT\\_Kansan\\_arvot\\_2013.pdf](http://www.t-media.fi/wp-content/uploads/2013/06/T-Media_TAT_Kansan_arvot_2013.pdf) Viitattu 13.11.2013.

# Muut lähteet

Harmaala, M-M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Sanoma Pro, Helsinki.

Hautamäki, A. Sosiaaliset Innovaatiot. Tutkimus esitys. Jyväskylän Yliopisto. Saatavilla: <http://www.tyomieli.fi/materiaali/koulutukset/19/hautamaki16092011.pdf> Viitattu 10.9.2013.

Havukainen, I. Immonen, H. Kotorov, I. Kuikka, K. Kähkönen, A. Leminen, M. Pulli, S. & Tarnanen, T. 2011. Innovaatiokuukausi@ Työkirja. Saatavilla: [http://kronos.pkamk.fi/tietopalvelut/pdf/B30\\_verkkoversio.pdf](http://kronos.pkamk.fi/tietopalvelut/pdf/B30_verkkoversio.pdf) Viitattu 13.11.2013.

Kattilakoski, M. Kilpeläinen, A. & Peltomäki, P. (toim) 2012. Yhteisöllisyydellä hyvinvointia ja palveluja maaseudulle. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisuja.

Kraigher-Krainer, J. 2013. The Customer Driven Company. Opintomateriaali, ei julkinen. Upper Austria University of Applied Sciences.

LePage, D. Egli, M. & Perry, S. 2010. The Canadian Social Enterprise Guide, 2nd Edition. Enterprising Non-Profits. Vancouver.

Malmi, M. Peltola, J. & Toivanen, J. 2002. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Talentum, Helsinki.

Murray, R. Caulier-Grice, J. & Mulgan, G. 2010. The Open Book of Social Innovation. Nesta.

Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia, Helsinki.

Tilisanomat. 2006. Yleishyödyllisen yhteisön tuloverotus. Saatavilla: <http://www.tilisanomat.fi/node/766> Viitattu 7.11.2013.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Sosiaalisten yritysten rekisteri. Saatavilla: [http://www.tem.fi/yritykset/sosiaalinen\\_yritys/sosiaalisen\\_yrityksen\\_rekisterointi/rekisteriin\\_merkityt\\_yritykset](http://www.tem.fi/yritykset/sosiaalinen_yritys/sosiaalisen_yrityksen_rekisterointi/rekisteriin_merkityt_yritykset) Viitattu 31.10.2013.

Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallia valmistellut työryhmä. 2011. Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja.







**Yhteiskunnallinen yrittäjyys on uusi näkökulma liiketoimintaan. Tämä kirja on kirjoitettu, koska uudet asiat herättävät kiinnostusta ja kysymyksiä. Yhteistä Hyvää Yrittämällä -kirjassa on kertomuksia suomalaisesta yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä. Ilmiön hahmottamiseksi on haastateltu yhteiskunnallisia yrittäjiä ja tutkittu tätä liiketoimintakenttää.**

**Eri alojen yritystarinoiden kautta tutustutaan yhteiskunnallisen yrittäjyyden pioneereihin. Kirjassa on myös näkemyksiä yritystoiminnan perusteista, markkinoista ja kilpailukeinoista. Kädessäsi on kattavin tähän mennessä ilmestyneistä yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä kertovista suomenkielisistä teoksista.**

**Lue tämä kirja, kenties innostut asiasta ja opit jotakin uutta!**



**Northern  
Periphery  
Programme**  
2007–2013

Innovatively investing  
in Europe's Northern  
Periphery for a sustainable  
and prosperous future



European Union  
European Regional Development Fund

