



ZÄPPÄÄ KANSIKUVA
& HÄMMÄSTY!

MEILLÄ ON IDEA!

MEILLAONIDEA.FI

Yhteiskunnallisen yrittäjyyden opas





Haluatko vaikuttaa? Sopii yrittää!

YHTEISKUNNALLISIA YRITYKSIÄ perustavat uskovat, että maailman nykytila kaipaa korjaamista ja että he voivat toimia paremman maailman puolesta. Heillä on luovuutta tarttua vilpeihin ideoihin ja kesitytää niistä toimivia mahdollisuuksia ja ratkaisuja. Heillä ei välttämättä ole mittavasti valtaa ja pääomaa. Sen sijaan he ovat usein tavallisia, mutta samalla kovin ainutlaatuisia ihmisiä, joilla on visio oikeudenmukaisemmasta ja vakaammasta maailmasta.

KAIKKI LÄHTEE SIITÄ, että ihminen tulee tietoiseksi jostain ihmisten tai muiden eläinten elämänlaatua heikentävästä tai ympäristön pilaantumista aiheuttavasta ongelmasta.

JOS SINULLA ON yhteiskunnallisia haasteita ratkova liike-idea, yhteiskunnallinen yrittäjäyys on yksi tehokas vaikuttamisen keino.

OIKEIN SUUNNATUN YRITYSTOIMINNAN avulla voi edetä kohti visiotaan, markkinoida omia ratkaisujaan ja ylipäänsä luoda tekemisen meininkiä ja hyvää energiaa, joka vetää puoleensa myös muita.

YHTEISKUNNALLISET YRITTÄJÄT taklailevat maailman häijyimpiä haasteita taidolla, sisulla ja uudenaikaisilla toimintatavoilla Suomessa, Isossa-Britanniassa, Etelä-Amerikassa, Intiassa, Bangladeshissa ja Yhdysvalloissa. Oikeastaan missä tahansa maailman laidalla. Kohtaavathan ihmiset ympäri maailmaa samantyyppisiä ongelmia: ympäristöuhat, köyhyys, riittämätön terveydenhuolto ja koulutus, rikollisuus, heikentynyt luottamus poliittiseen järjestelmään ja niin edelleen. Heidän työnsä tuo toivoa, inspiroi rohkeudellaan ja vaikuttaa voimallaan. Jos me kaikki tekisimme asioita, joihin oikeasti pystymme, saattaisimme hämmästyä positiivisesti!

Yhteiskunnallinen yritys tuottaa ihmisille, eläimille ja ympäristölle hyvinvointia liiketoiminnallaan. Juuri tämä bisneksen ja hyvän tekemisen yhdistelmä tekee yhteiskunnallisista yrityksistä yhden kiinnostavimmista ja nopeimmin kasvavista liikkeistä maailmanlaajuisesti.

Tervetuloa vaikuttamaan!

PAULIINA LIUKKONEN
Projektipäällikkö
Meillä on idea -hanke
Suomen Setlementtiliitto

Tämä opas on toteutettu Suomen Setlementtiliiton toimesta Raha-automaattiyhdistyksen tuella.

Tutustu yhteistä hyvää tekevään liiketoimintaan

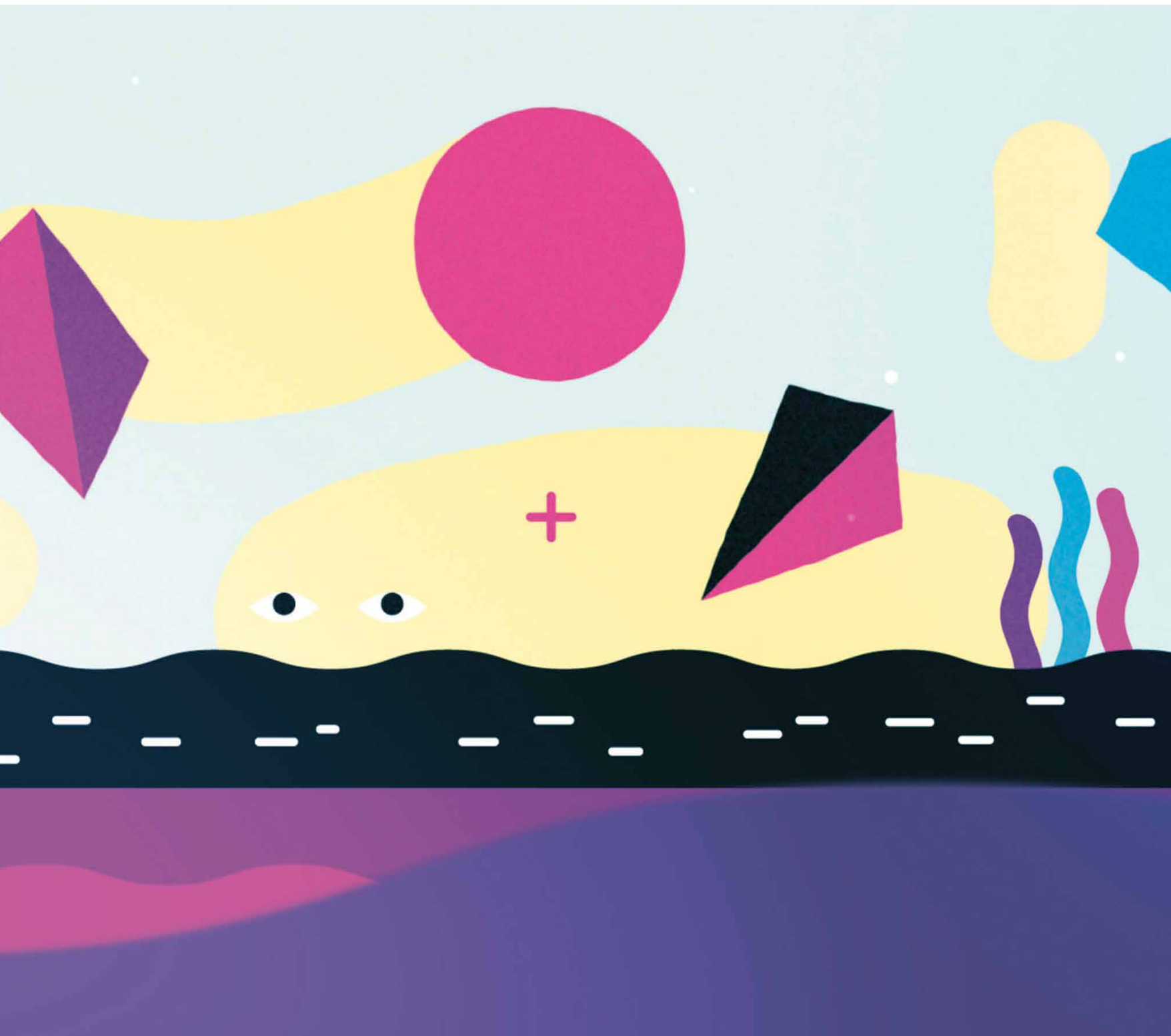
YHTEISKUNNALLISEN YRITTÄJYYDEN OPAS on tehty navigaattoriksi yhteiskunnallisen yrittäjyyden polulle. Opas on koottu erityisesti nuoret alle 30-vuotiaat mielessä, sillä nuoret ovat yksi aktiivisimmista ryhmistä, jotka perustavat yhteiskunnallisia yrityksiä. Saattaa olla, että nuoret eivät ole niin vakuuttuneita siitä, että maailmaa kurittavia ongelmia ratkotaan riittävän tehokkaasti olemassa olevien instituutioiden toimesta. Kekseliäät ja tuoreet toimintatavat houkuttelevat. Yhteiskunnallisella yritystoiminnalla voidaan tuottaa uudenlaisia reseptejä sen sijaan, että samaa, jo tuttua soppaa keiteltäisiin ja hämmennettäisiin entistä enemmän.

OPPAASSA TARTUTAAN yhteiskunnallisen yrityksen keskeisimpiin elementteihin, kuten liiketoimintamalliin, rahoitukseen ja yritystoiminnan vaikutavuuteen. Tämä on lisätiedon lähde yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen inspiroivan Meillä on idea! -koulutuksen osallistujille ja fasilitaattoreille, mutta kuka tahansa voi ottaa sen käyttöönsä ja hyödyntää parhaaksi katsomallaan tavalla.

YHTEISKUNNALLISEN YRITTÄMISEN reittioppaaseen ovat kirjoittaneet yhteiskunnallisen yritystoiminnan asiantuntijat Kimmo J. Lipponen yhteiskunnallisten yritysten liitosta ARVOsta, Aino Elina Muhonen Kasvuhuone Osuuskunnasta, Salla Tykkyläinen Vaikuttavasta Yrityksestä, Pauliina Liukkonen Setlementtiliitosta ja Juho Paavola Kuvitelma.

Sisällysluettelo





[01]

Bisnestä arvot edellä

KIMMO J. LIPPONEN
TOIMITUSJOHTAJA
YHTEISKUNNALLISTEN YRITYSTEN LIITTO ARVO

**VAIKKA YHTEISKUNNALLINEN
YRITYS HALUAA TEHDÄ HYVÄÄ,
HYVÄNTEKEVÄISYYTTÄ SE EI OLE.
YHTEISKUNNALLINEN YRITYS TUOTTA
RATKAISUJA YHTEISKUNNALLISIIN
TAI YMPÄRISTÖONGELMIIN AINAKIN
OSITTAIN LIIKETOIMINNAN KEINAIN.**

Yhteiskunnallinen
yrittäminen
pähkinäkuoressa:

Liiketoiminnan
taloudellisia
mittareita ohjaa
kohtuullisuus,
yrityksen
arvomaailmaa
yhteiskunnallinen
vaikuttavuus.

LASTENSUOJELUSSA ON huutava tarve lisäresursseille, ja moni nuori jää työelämän ulkopuolelle suoraan koulun penkiltä. Työ saattaa puolestaan kuormittaa kohtuuttomasti, ja henkisesti ja fyysisesti loppuun ajettuja ihmisiä tipahtelee pois työelämästä. Kansantaudit vaivaavat, omaishoitajat ovat uupumassa työtaakkansa alla ja monet vanhukset kokevat olevansa todella yksin. Ovatko vaikeavammaisten perusoikeudet kunnossa? Toimiiko yhteiskunnan tuki mielenterveyspotilaiden ja pitkäaikaistyöttömien osalta? Kuinka ilmastonmuutos vaikuttaa meihin nyt ja tulevaisuudessa?

PARHAANA TOIMIJANA näiden ja muiden yhteiskuntamme viheliäisimpien ongelmien ratkaisijaksi esitetään vaihdellen julkista sektoria, järjestöjä tai yrityksiä. Vaikka ratkaisijat eivät löydy mistään yksittäisestä sektorista, yhteiskunnallisissa yrityksissä on valtavasti potentiaalia lisätä hyvän elämän edellytyksiä.

YHTEISKUNNALLISEN YRITTÄMISEN toimintafilosofia pohjautuu havaitun yhteiskunnallisen ongelman ratkaisemiseen ainakin osin liiketoiminnan keinoin. Liiketoiminnan taloudellisia mittareita ohjaa kohtuullisuus, yrityksen arvomaailmaa yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Idea ei ole sinällään uusi, mutta toimintatapana ainakin Suomessa yllättävän vähän tunnettu.

MENESTYVÄ YHTEISKUNNALLINEN yritys tekee liiketoimintaansa tuloksekkaasti ja tuottaa samalla sekä taloudellista että rahalla mittaamatonta lisäarvoa yhteiskunnalle. Siinä on poikkeuksellisen hyvä toimintaidea. Idea, jonka aika on tullut.

PERINTEISEEN TAPAAn yrittämisen ytimessä on tavoitteena myydä mahdollisimman paljon tavaraa tai palveluita voittojen maksimoimiseksi. Myös yhteiskunnallisen yrityksen tavoitteena on menestyvä ja voittoa tuottava toiminta. **Yhteiskunnallisen yrityksen erottaa kuitenkin muista yrityksistä se, että liiketoimintaa ja voittoa tehdään ensisijaisesti jonkin yhteiskunnallisen päämäärän vuoksi. Lisäksi yritys käyttää enemmän kuin puolet voitostaan yhteiskunnallisen päätavoitteensa edistämiseen ja toimintansa kehittämiseen.**

YHTEISKUNNALLISEN PÄÄMÄÄRÄN määrittelevät omistajat. Se on arvokas inspiraation ja motivaation lähde yrittäjän työssä. Yhteiskunnallisissa yrityksissä ratkaistaan usein hankaliakin yhteiskunnallisia tai ekologisia ongelmia. Yhteiskunnallisen ja ekologisen hyvän tekeminen on liiketoiminnan syy ja seuraus.

YRITYSTOIMINNAN PÄÄMÄÄRIÄ voivat olla esimerkiksi hyvinvoinnin edistäminen, pitkäaikaistyöttömien tai vajaakuntoisten työllistäminen, nuorten tai vanhusten syrjäytymisen ehkäiseminen, erityisryhmien kuntoutus, kierrätystoiminta tai jokin muu yhteiskunnallinen tai ympäristöön liittyvä tavoite.

YHTEISKUNNALLISEN YRITYKSEN yksi erityispiirre on rajoitettu voitonjako. Yhteiskunnallisen yrityksen toiminta ei perustu lyhytnäköiseen taloudelliseen voiton maksimointiin. Rajoitetulla voitonjakoilla tarkoitetaan sitä, että yli

puolet voitosta käytetään yrityksen yhteiskunnallisen päämäärän edistämiseksi ja toiminnan kehittämiseen. Voitoista valtaosan voi myös lahjoittaa yrityksen toiminta-ajatuksen mukaisesti. Tämä onkin yhteiskunnallisten yritysten ja perinteisempien liikeyritysten välinen suuri ero.

KOSKA YHTEISKUNNALLISEN yrityksen omistajat ovat päättäneet rajoitusta voitonjaoista, ne voivat käyttää varojaan helpommin myös tuotteiden ja toimintansa laadun parantamiseen.

YHTEISKUNNALLISEN PÄÄMÄÄRÄN ja rajoitetun voitonjaon jälkeen kolmas erityispiirre löytyy liiketoimintamallista. Liiketoimintamallissa kuvataan, miten yritys ansaitsee liiketoiminnastaan. Yhteiskunnallinen yritys kertoo liiketoimintamallissaan myös, miten se luo yhteiskunnallista arvoa. **Yhteiskunnallinen yritys yhdistää mielenkiintoisella, ja haastavallakin, tavalla perinteisten voittoa tavoittelevien yritysten ja vaikuttavuutta tavoittelevien järjestöjen toimintatavat.**

SUOMESSA JOISTAKIN YRITYKSISTÄ käytetään nimeä sosiaalinen yritys. Myös ne ovat yhteiskunnallisia yrityksiä. Niiden yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy muun muassa siitä, että ne tarjoavat työtä ja koulutusta työmarkkinoiden ulkopuolelle jätetyille ihmisille. Sosiaalinen yritys saattaa työllistää esimerkiksi vammaisia ja vajaakuntoisia, pitkäaikaistyöttömiä tai vaikean menneisyytensä vuoksi vailla työkokemusta olevia ihmisiä. Mielekäs työ ja osallisuus voimaannuttavat ihmistä, mikä itsessään on jo merkittävä tavoite yritystoiminnalle. Suomessa sosiaalisen yrityksen työntekijöistä vähintään 30 prosenttia tulee olla osatyökykyisiä tai vaikeasti työllistyviä.

YHTEISKUNNALLISEN YRITYKSEN TOIMINTAPERIAATTEITA ovat avoimuus ja läpinäkyvyys. Tämä tarkoittaa koko yrityksen toiminnan läpivalaisua. Yritys raportoi muun muassa ympäristövaikutuksistaan, alihankintaverkostoistaan, palkkausperiaatteistaan ja henkilöstön asemasta yrityksessä. Avoin yritys viestii käytännön toiminnasta yrityksen päämäärien hyväksi.

EETTISET PELISÄÄNNÖT ja niiden vieminen käytäntöön ovat olennainen osa yhteiskunnallisen yrityksen vastuullista johtamista. Esimerkiksi yhteiskunnallisten yritysten liiton, ARVOn, jäsenet noudattavat yhteisesti sovittuja eettisiä sääntöjä, jotka kirittävät eteenpäin kaikessa päivittäisessä toiminnassa.

YHTEISKUNNALLISTEN YRITYSTEN

× Liiketoiminta tuottaa julkista tai yhteisöllistä hyötyä taloudellisen, yhteiskunnallisen, kulttuurisen tai ekologisen päämääränsä mukaisesti.

× Tulot tulevat liiketoiminnan kautta.

× Voitoista yli puolet investoidaan yrityksen yhteiskunnallisen päämäärän saavuttamiseksi. 🌱

Yhteiskunnallisen
yrityksen kolme
erityispiirrettä:

1. Yhteiskunnallinen
päämäärä

2. Rajoitettu
voitonjako

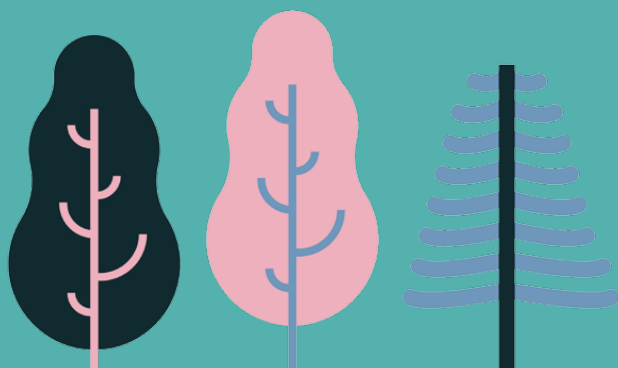
3. Liiketoiminta-
mallissa yhteis-
kunnallinen arvo

[02]

Yhteisen edun puolesta

PAULIINA LIUKKONEN
PROJEKTIPÄÄLLIKKÖ
SETLEMENTTILIITTO

EETTISET KÄYTÄNTEET JA
YRITYSVASTUU ALKAVAT OLLA
PERUSVAATIMUKSIA LÄHES
KAIKESSA LIIKETOIMINNASSA.
YRITYSVASTUUSSA ON
PALJON SAMOJA PIIRTEITÄ
KUIN YHTEISKUNNALLISESSA
YRITTÄJYYDESSÄ.



VASTUULLINEN YRITYS:

MONI YKSITYISOMISTUKSESSA oleva yritys haluaa toimia ekologisesti tai yhteiskunnallisesti kestäväällä tavalla. Jotkut myös lahjoittavat voittoaansa hyväntekeväisyystarkoituksiin.

YRITYSVASTUU ON TERMI, joka sisältää yrityksen sosiaalisen, taloudellisen ja ekologisen vastuun. Vastuullisen yrityksen toiminnassa maksimoidaan myönteiset vaikutukset muillekin kuin omistajille ja samalla minimoidaan kielteiset vaikutukset ympäristöön. Vastuullinen yritystoiminta on samanaikaisesti kestävä ja taloudellisesti kannattavaa.

MIKÄLI YRITYKSEN ensisijaisena tarkoituksena on luoda varallisuutta omistajilleen, niiden ei katsota olevan yhteiskunnallisia yrityksiä. Tällöin liiketoimintaan sisältyy yhteiskunnallisesti tai ekologisesti kestäviä toimia, mutta voittojen ja varallisuuden omistajina on viime kädessä pieni joukko ihmisiä kuten osakkaat.

POINTTI

Oikeudenmukainen palkkaus vaikuttaa läpi elämän. Se motivoi työhön, mutta myös määrittää eläkkeen suuruuden.

YHTEISKUNNALLINEN YRITYS:

YHTEISKUNNALLINEN YRITYS on terminä melko uusi, mutta sen juuret ovat yhteisöllisen talouden arvomaailmassa. Sen peruseriaatteena on, että taloudellisen toiminnan tulisi edistää yhteistä hyvää eikä vain harvojen rajatonta yksityistä etua. Yrityksen on määriteltävä yhteiskunnallinen tavoitteensa sekä voiton käyttötapaansa yhtiöjärjestyksessään tai säännöissään.

TYÖSSÄ JA TYÖN KÄYTÄNTEISSÄ varjellaan sekä inhimillistä että ekologista monimuotoisuutta ja maapallon resursseja tuleville sukupolville. Kumppanuudet ja yhdessä tekeminen vahvistavat toiminnan vaikutuksia. Usein yhteiskunnalliset yritykset asettuvat kaikkein haavoittuvimmassa asemassa olevien ihmisten puolelle.

TOIMINNAN ARVOIHIN kuuluu myös kaikkien työntekijöiden reilu ja oikeudenmukainen kohtelu. Yritykset pyrkivät tarjoamaan asianmukaiset puitteet työnteolle, maksamaan elämiseen riittävää palkkaa ja pitämään yrityksen sisäiset palkkaerot maltillisina. Tämä osaltaan edistää sitä, että varallisuus ja resurssit jakautuisivat yhteiskunnassa tasaisemmin.

YRITYSTOIMINNAN VAIKUTUKSISTA kerrotaan avoimesti kaikille toiminnan piirissä oleville: omille sidosryhmille, asiakkaille ja paikallisyhteisöille. Tämä vahvistaa luottamusta yritystä kohtaan. Hyvällä yhteydellä asiakkaisiin ja hyödynsääjiin varmistetaan myös, ettei ihmisillä ole mitään esteitä yrityksen palveluiden käyttämiselle. ☺

DESIGN TUO RAHAA MAASEUDULLE

Designyritys Mifukon tuotteissa yhdistyvät afrikkalainen käsityöperinne ja skandinaavinen suunnittelu. Kun Kenian maaseudun naiset saavat lisätuloja, yhä harvemman täytyy muuttaa elannon perässä suurkaupungin slummeihin.

TEKSTIILITAITEILIJA MINNA IMPIÖ päätyi vuonna 2008 Keniaan. Hän pääsi tutustumaan taitaviin käsityöläisiin ja upeaan kenialaiseen käsityötaitoon. Impiö näki, että skandinaavinen muotoilu ja perinteiset kenialaiset käsityöt pitäisi saada yhdistettyä.

Tästä oivalluksesta syntyi Mifuko. Toiseksi perustajaksi lähti Mari Martikainen, joka on Impiön ystävä ja myöskin tekstiilisuunnittelun ammattilainen.

Nyt naiset pyörittävät lähes 300 000 euron liikevaihtoa tekevää Mifukoa, joka valmistaa skandinaaviseen sisustukseen sopivia kiondo-koreja kansainvälisille markkinoille. Impiö ja Martikainen suunnittelevat korit Suomessa ja valmistuttavat ne Kenian maaseudulla.

Yrityksen tavoite on ehkäistä köyhyyttä Keniassa. Mifuko työllistää neljäntoista self help -ryhmän kautta yli 400 kenialaista naista.

”Haluamme luoda työtä maaseudulle, jotta sieltä ei tarvitsisi lähteä kaupunkkeihin. Koreja tekemällä naiset saavat lisärahaa esimerkiksi selvittääkseen huonosta sadosta”, Martikainen kertoo.

Yli puolet Mifukon jaettavasta voitosta suunnataan köyhyyden vähentämiseen. Yritys tarjoaa työntekijöilleen reilut työolot ja kunnollisen palkan.

”Ostamme tuotteet suoraan niiden tekijöiltä hinnalla, jonka he pyytävät”, Impiö kertoo. ☺



[03]

Hyvässä nosteessa

PAULIINA LIUKKONEN
PROJEKTIPÄÄLLIKÖ
SETLEMENTTILIITTO

KIINNOSTUS YHTEISKUNNALLISTA
YRITYSTOIMINTAA KOHTAAN KASVAA KOKO
AJAN. MAAILMA SUORASTAAN RAKASTAA
TARINOITA YHTEISEN HYVÄN ETEEN
TYÖSKENTELEVISTÄ YRITTÄJISTÄ, JOIDEN
PÄÄMÄÄRÄNÄ ON POISTAA TAI LIEVITTÄÄ
YHTEISKUNTAAN JA YMPÄRISTÖÖN LIITTYVIÄ
ONGELMIA. MISTÄ OIKEIN ON KYSYMYS?



YHTEISTÄ HYVÄÄ TUOTTAVIA yrityksiä on aina ollut paljon. Viimeisten vuosikymmenien aikana niitä on kuitenkin syntynyt huomattavasti enemmän ja ne ovat organisoidumpia. Niiden suosio muutoksen voimana ja uusien mahdollisuuksien tarjoajana on kovassa nousussa niin Suomessa kuin maailmallakin.

VAIKKA KANSALAISTEN mobilisoituminen yhteisten asioiden ajamiseksi on vanha ilmiö, yritystoiminnan kautta vaikuttamisessa on runsaasti uudenlaisia aineksia:

1. Yhteiskunnallisten yritysten toiminta on monipuolisempaa ja globaalissa mittakaavassa vaikuttavampaa kuin koskaan ennen.
2. Yhä useampi yritys ratkoo ongelmia systemaattisemmin sen sijaan, että ne vain paikkailevat ongelmien aiheuttamia vahinkoja.
3. Yritykset ovat paremmin verkostoituneita keskenään ja muiden yhteiskunnan toimijoiden, kuten tutkijoiden, julkisen sektorin ja kansalaistoimijoiden kanssa.
4. Yrittäjähenkisyys, monipuolinen yhteistyö ja kilpailun myötä lisääntynyt paine saavuttaa tavoitteita tuovat kansalaisvaikuttamisen piiriin uusia tekijöitä ja toimintatapoja.
5. Yhteiskunnallisten yritysten saama myönteinen huomio kannustaa muitakin yrityksiä petraamaan omaa yritysvastuutaan.

YHTEISKUNNALLISISTA YRITYKSISTÄ puhutaan jo kansainvälisenä liikkeenä. Miksi yhteiskunnallisen yrittämisen ympärille on kehittynyt niin paljon kuhinaa?

HISTORIAN NÄKÖKULMASTA ihmisillä on entistä enemmän vapautta, tietoa, terveyttä, aikaa, rahaa ja sosiaalista liikkumavaraa ryhtyä yhteiskunnallisiksi yrittäjiksi.

Moni meistä tunnistaa oikeudenmukaisuuden, yhdenvertaisuuden ja hyvinvoinnin tiellä olevia esteitä. Olemme tietoisia terveysriskeistä, ihmisoikeusloukkauksista ja ympäristön uusiutumiskyvyn ylittävästä luonnonvarojen riistosta osittain sen ansiosta, että internet on mullistanut tiedon välittämisen. Miljardeilla ihmisillä on mahdollisuus hankkia laaja ymmärrys maailman menosta. Samaisten tietoteknisten edistyssharpusten johdosta ihmiset voivat entistä tehokkaammin järjestäytyä toimimaan ongelmien poistamiseksi.

VAIKKA YHTEISKUNNALLINEN yrittäjyys yhdistetään herkästi sosiaali- ja terveyssektoriin, liiketoimintaa voi kuitenkin kehittyä minkä tahansa mahdollisuuden tai yhteiskunnallisen epäkohdan ympärille. Yhteiskunnallisia yrityksiä syntyy lähes kaikilla aloilla vähittäiskaupasta teknisten sovellusten suunnittelun kautta energiantuotantoon. Yritykset voivat olla suuria tai pieniä, ja niiden toiminta voi olla paikallista, maanlaajuista tai kansainvälistä. Paikallisiin haasteisiin vastaavat yritysideaat voivat hyvinkin kasvaa ulos pienen mittakaavan lähtötilanteesta, ja muiden ihmisten tuki avartaa yrityksen toimintaympäristön laajemmaksi.

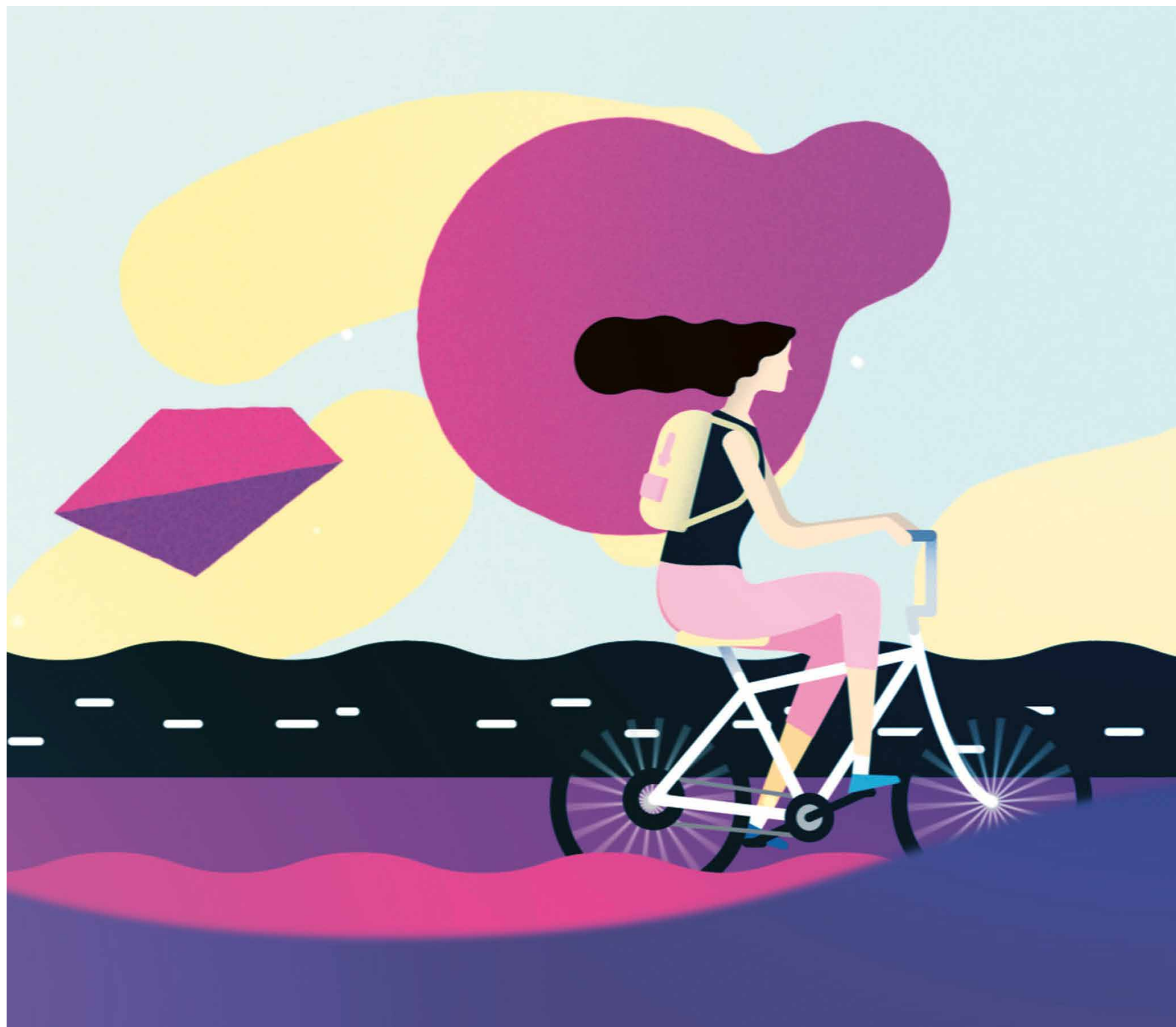
Loistaville yhteiskunnallisesti vaikuttaville liikeideoille on jatkuvasti tarvetta ja kysyntää. Myös tuotteiden ja palveluiden eettisyys kiinnostaa kuluttajia yhä enemmän ja yritykset saavat eettisyydestä kilpailuetua. ✖

[04]

Ideoista parhaat

AINO ELINA MUHONEN
KTM, COACH
KASVUHUONE OSUUSKUNTA

**ALUSSA ON AINA IDEA. TAI USEAMPI.
IDEAT ON TEHTY JALOSTETTAVAKSI,
SILLÄ HARVA YRITYS MENESTYY
ALKUPERÄISIDEALLAAN.
IDEAT KOHTAAVAT MYÖS KILPAILUA,
JOTEN NE KANNATTAA KASVATTAA
VAHVALLA POHJALTA.**



LIIKEIDEA KITEYTTÄÄ tuotteet tai palvelut, asiakkaat sekä tuotantotavan. Yhteiskunnallisen yrityksen liikeideasta ilmenee, millaisia yhteiskunnallisia vaikutuksia yritys tuottaa. Tämän lisäksi se sisältää tiedon siitä, keihin tai mihin toiminnan aikaansaamat vaikutukset kohdistuvat. Yrityksen varsinainen asiakas ja hyödynsaaja voivat olla yksi ja sama taho tai ryhmä. Hyödynsaajina voi olla myös muita kuin ensisijaisia asiakkaita, kuten joku tietty ihmisryhmä, luonto tai tulevaisuuden sukupolvet. Liikeidea kertoo myös sen, millä tavalla vaikutukset saadaan aikaan. Jo liikeideointivaiheessa on hyvä pohtia sekin, miten varmistetaan, että yrityksen tavoittelemat yhteiskunnalliset muutokset ovat juuri yrityksen toiminnan ansiota.

LIIKEIDEOINTI ON TÄRKEÄ vaihe, sillä oma aika ja energia on hyödyllisintä suunnata elinkelpoisen idean eteenpäin viemiseen. Käytännössä se tarkoittaa ankaraa pohdintaa ja moniin kysymyksiin vastaamista ennen yritystoiminnan yksityiskohtien suunnitteluun sukeltamista. Idea kertoo johdonmukaisella ja innostavalla tavalla:

MITÄ? KENELLE? MITEN?

*Mitä yritys tekee? Minkä ongelman se ratkaisee?
Kenen tarpeita se ihan oikeasti palvelee?
Miten toiminta ja tarve kohtaavat?*

ASIAKASSUHTEISSA JA POSITIIVISTEN yhteiskunnallisten vaikutusten tuottamisessa onnistuminen on menestyvän yhteiskunnallisen yrityksen mitta. Kenelle? -kysymys on siis pidettävä suunnittelun keskiössä alusta loppuun saakka.

KUN KEHITÄT LIIKEIDEAASI, pidä mielesi avarana, etsi tietoa eri lähteistä, kysy, hulluttele! Ideoita tarvitaan paljon, jotta joukosta jalostuu se ensimmäinen helmi, jolla pääset liikkeelle.

SUUNNITTELUN POHJAKSI SIILIKONSEPTI

OSA IDEOISTA KARKAA tuulen mukana, toisissa on sitä jotain, joka saa jo idean tuntumaan vahvasti toteuttamiskelpoiselta. Omien tavoitteiden ja mahdollisuuksien selkiyttäminen auttaa rakentamaan ideoille vakaata pohjaa. "Siilikonsepti" rajaa ideointia sinulle ja yritystoiminnan menestykselle tärkeisiin tekijöihin. Sen avulla voi tutkailla erilaisia liiketoimintamahdollisuuksia ja kehittää varsinaisia liikeideoita.

SIILIKONSEPTISSA ON KOLME OSAA:

1. INTOHIMO

Minkä yhteiskunnallisen haasteen ratkaiseminen on intohimosi? Minkä yhteiskunnallisen mission tavoittelu innostaa sinua nousemaan sängystä joka aamu?

2. TAIDOT

Missä olet tai voit olla maailman paras?

3. TUOTOT

Mistä joku on valmis maksamaan?

INTOHIMO KYTKEYTYY yrityksen yhteiskunnalliseen tehtävään eli missioon. Taidot liittyvät yrityksen henkilöstön osaamiseen ja kykyihin sekä muuhun keskeiseen osaamispääomaan. Tuotot puolestaan kertovat asiakkaiden todellisista tarpeista ja yrityksen tulevien asiakkaiden halusta maksaa niiden tarpeiden tyydyttämisestä.

SIILIKONSEPTIN (THE HEDGEHOG CONCEPT) lanseerasi Jim Collins 2001 teoksessaan Good to Great. Siili viittaa ympyröiden keskiöön, jossa intohimo, taidot ja tuotot kohtaavat. Siilillä on loistava taito suojata itsensä käpertymällä piikkipalloksi. Samoin yrityksen on menestyäkseen löydettävä vahva ytimensä johon keskitytään.

KUKAAN EI VOI OLLA täysin varma siitä, onko jostain ideasta menestyväksi liiketoiminnaksi. Todennäköisyys kantavan idean löytymiseen ja kannattavaksi hioutumiseen kuitenkin kasvaa, kun ottaa huomioon muutaman seikan.

TOIMIVA LIIKEIDEA:

- × Kytkeytyy vahvasti yhteiskunnallisiin tavoitteisiisi (intohimo).
- × Vastaa sekä yhteiskunnalliseen tarpeeseen että asiakkaiden tarpeisiin.
- × On kilpailukykyinen (esim. hinnaltaan, laadultaan tai palvelultaan parempi kuin kilpailevat toteutustavat).
- × Nojaa omiin vahvuuksiin.
- × Perustuu realistisiin oletuksiin toimintaympäristöstä.
- × Saa tukea uskottavasta liiketoimintamallinnuksesta.
- × Sisältää vain hallittavissa olevia riskejä.
- × Mahdollistaa kasvun (sekä taloudellisen että yhteiskunnallisten vaikutusten).
- × On mahdollista toteuttaa aluksi pienimuotoisesti.

IDEOIDEN MÄÄRÄÄ VOI karsia kaavalla 100>50>25>10>5. Viiden parhaimman idean kantavuutta kannattaa testata mahdollisimman monen ihmisen kanssa neuvoja ja palautetta saadaksesi. Lannistavaa puhetta ei tarvitse kuunnella. Korjausliikkeet ovat olennainen osa idean hiontaa.

KUN PALASET OVAT SOPIVASTI olleet kohdillaan ja aika on ollut oikea, mitä uskomattomimmista aihioista on syntynyt lopulta yrittäjän päämäärätietoisuuden ja työn avulla menestyvää liiketoimintaa. Oma innostus vie jo pitkälle! ☘

VINKKI

Verkostoidu ahkerasti muiden yhteiskunnallisten yrittäjien kanssa. Etsi neuvojiksi ja ideoiden sparraajiksi sellaisia ihmisiä tai tahoja, joilla on kiinnostusta ja osaamista juuri yhteiskunnallisten yritysten liiketoiminnan kehittämisessä. Perinteinen yritysneuvonta ei välttämättä vielä tunne liiketoimintamallia ja sen erityispiirteitä riittävästi osataksaan arvioida ideoidesi toteuttamiskelpoisuutta käytännössä. Onneksi Suomestakin löytyy jo kokemusta!

Tässä sinulle tahoja, mistä voit saada lisää oppia yrittäjän polullesi! Impactor, Kasvuhuone, Sitran Vaikuttavuuskiihdyttämö, Arvoliiitto, Säätiötilipalvelu, Demos Helsinki, Owl Group, Uusia Network.



MINDUU SOPII TREFFIT TERAPEUTIN SOHVALLE

Henri Valvanteen perustama Minduu ratkaisee hänen omakohtaisesti havaitsemansa ongelman: kun psykoterapeuttia tarvitaan, sitä on vaikea löytää.

HENRI VALVANNE ON psykoterapiapalveluita välittävän Minduun perustaja, mutta tuntee suomalaisen hoito-
ketjun myös asiakkaan näkökulmasta. Joitakin vuosia
sitten hän kärsi vakavasta sosiaalisten tilanteiden pelos-
ta, johon kaipasi tukea. Avun löytäminen oli vaikeaa.

”Vastaa tuli listoja eri yhdistyksistä. Niissä oli
nimi, puhelin ja posti sekä erilaisia lyhenteitä ammat-
tialasta, mikä ei kuitenkaan terapeuttia etsivälle sano
yhtään mitään. Se ei palvellut mitenkään ihmistä, joka
tarvitsi apua.”

Kokemus oli sysäys Minduun tarinalle. Palvelu
alkoi varausjärjestelmänä, joka syveni kattavaksi te-
rapeuttien profiilipankiksi. Terapeuttien profiilit ovat
palvelussa sellaisella kielellä, jota tavallinen ihminen
ymmärtää. Kun sopiva terapeutti löytyy, ajan voi vara-
ta palvelun kautta välittömästi.

Asiakkaalle Minduu on työkalu avun löytämiseksi,
terapeuteille se on markkinapaikka omien palveluiden
myymiseksi. Yhtiön kassavirta tulee palvelussa muka-
na olevilta terapeuteilta. ☒

FAKTA

MINDUU

ONGELMA:
Sopivan
psykoterapeutin
löytäminen on
vaikeaa. Tavallinen
ihminen ei tiedä,
mistä etsiä tai mitä
ammattiosaamiseen
liittyvät alan
kirjanlyhenteet
tarkoittavat.
Avunsaanti viivästyy.

RATKAISU:
Psykoterapeuttien
profiilien esittäminen
ymmärrettävästi
yhdessä ja samassa
palvelussa, jossa
vastaanotolle voi
varata myös ajan.

TYÖLLISTÄÄ:
Toimitusjohtaja
Henri Valvanne ja
psykoterapeutti
Helena Servicen.

PERUSTAJAT:
Henri Valvanne,
Teemu Ollikainen ja
Helena Service.





[05]

Malli yrityksen toiminnasta

AINO ELINA MUHONEN
KTM, COACH
KASVUHUONE OSUUSKUNTA

**LIIKEIDEA KITEYTYY
LIIKETOIMINTAMALLIKSI.
YHTEISKUNNALLISEN YRITYKSEN
LIIKETOIMINTAMALLI ON VASTAUS
KYSYMYKSEEN, MITEN YRITYS TOIMII
KÄYTÄNNÖSSÄ SEN VALITSEMAN
YHTEISKUNNALLISEN TAVOITTEEN
SAAVUTTAMISEKSI.**

VINKKI

Piirrä itsellesi ns. rautalankamalli liiketoimintamallistasi.

Siinä kannattaa kuvata yritysesi, markkinoiden ja kohderyhmän välisiä suhteita.

Lisäksi keskity kuvaamaan selkeästi, missä kohdassa liiketoimintaa syntyy taloudellista arvoa eli rahaa ja missä yhteiskunnallista arvoa eli sitä asiakkaille, hyödynsaajille, muulle väestölle ja ympäristölle tuotettua hyvää.

LIIKETOIMINTAMALLI ON YKSINKERTAISTETTU kuvaus siitä, millä tavoin yritys ansaitsee rahaa tietystä liiketoiminnasta eli luo taloudellista arvoa. Yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamalli sisältää edellisen lisäksi myös kuvauksen siitä, mitä hyvää yritys tuottaa yhteiskunnalle eli miten se luo yhteiskunnallista arvoa. Toisin sanoen, liiketoimintamallista käy ilmi, millä konkreettisilla tavoilla yrityksen toiminta tuottaa rahaa ja synnyttää sosiaalista tai ympäristöön liittyvää hyötyä.

YHTEISKUNNALLISEN YRITYKSEN LIIKETOIMINTAMALLI sisältää karkealla tasolla nämä osatekijät:

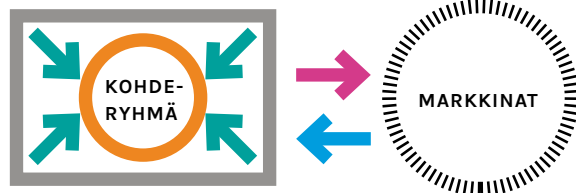
1. Yhteiskunnallinen yritys eli liiketoiminnan toteuttajaorganisaatio.
2. Kohdemarkkina eli missä liiketoimintaa toteutetaan.
3. Yhteiskunnallisten vaikutusten kohderyhmä eli hyödynsaajat.

ERILAISIA MALLEJA on jo kehitetty paljon, tässä esimerkkejä:

TYÖLLISTÄJÄMALLI:

Yhteiskunnallinen yritys myy kilpailukykyisiä tuotteita tai palveluita markkinoille ja palkkaa kohderyhmää (esim. osatyökykyiset) työskentelemään yrityksessä. Yhteiskunnallisena tavoitteena on mahdollistaa osatyökykyisten parempi työllistyminen.

YHTEISKUNNALLINEN YRITYS



KOHDENNETTUIJEN PALVELUIDEN MALLI:

Yhteiskunnallinen yritys tarjoaa palveluita erityisessä tarpeessa olevalle kohderyhmälle (esim. vähävaraiset). Yhteiskunnallisena tavoitteena on parantaa kohderyhmän osallisuutta ja hyvinvointia.

PALVELU



RAHA[VIRTA]



YHTEISKUNNALLINEN
VAIKUTUS



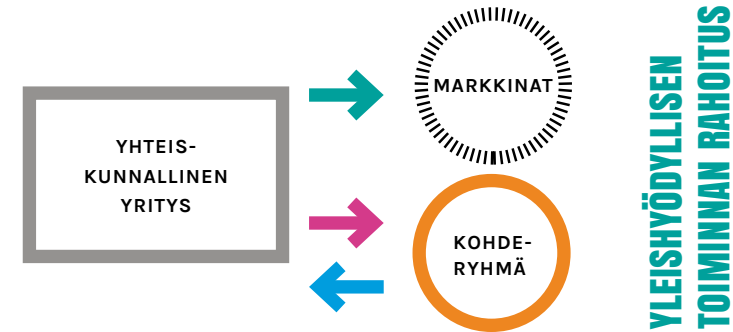
MARKKINAT



OSALLISUUS JA
HYVINVOINTI

YHTEISYRITTÄMISEN MALLI:

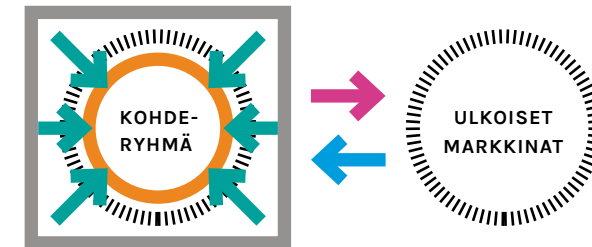
Kohderyhmä (esim. sokeat käsityöläiset) muodostaa yhteiskunnallisen yhteisyrityksen, joka myy tuotteita ja palveluita markkinoille. Yhteiskunnallisena tavoitteena on mahdollistaa erityisryhmän osallisuus sekä työntekomahdollisuus ja tätä kautta parantaa heidän elämänlaatuaan tilanteessa jossa yrittäjyyspolulle lähteminen ei muutoin ehkäpä olisi (osaamisen tai voimavarojen vähyyden vuoksi) mahdollista.



VOITON SIOJITTAMISEN MALLI:

Yhteiskunnallinen yritys käy kauppaa markkinoilla ja sijoittaa voittonsa yhteiskunnalliseen työhön. Yhteiskunnallinen tavoite toteutuu tällöin yleishyödyllisenä toimintana vaikkapa voitot saavan yhdistyksen kautta.

YHTEISKUNNALLINEN YRITYS



SISÄISET
MARKKINAT

YLEISHYÖDYLLISEN
TOIMINNAN RAHOITUS

YRITTÄJÄN TULEE POHTIA, onko joku jo luotu malli sopiva omaan toimintaan vai vaatiiko se kenties jotain aivan uudenlaista mallia!

KARKEAN TASON HAHMOTTELUN jälkeen liiketoimintamallin teko eli mallinnus toteutetaan helpoiten ns. social business model canvas (SBMC)-työkalun avulla. Liiketoiminnan ja arvomuodostuksen keskeiset tekijät kuvataan siinä tiiviisti yhdellä sivulla. Visuaalisen työkalun avulla voit helposti ja nopeasti kertoa yritykseen toimintavasta kumppaneille ja rahoittajille. ☘

VINKKI

Ketteryys on valttia. Mikään liiketoiminta ei menesty paperilla, vaan yrittämällä.

Mallinnuksessa pätee periaate: Tee se mistä on aidosti hyötyä.

Puhu mallistasi muille ja tee kokeiluja. Liiketoimintamallissa esitetyt oletukset testataan käytännössä ottamalla yhteyttä mahdollisiin asiakkaisiin ja hyödynsaajiin. Kysy ja opi heiltä ja kehitä mallia edelleen! Tärkein työsi on kuitenkin vasta edessä.

Yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamalli

MISSIO

Missio on yritystoimintasi muuttumaton tavoite.
Se kumpuaa omista intohimoistasi ja kertoo, miksi yrityksesi on olemassa.
Kaikkien päätösesi ja valintojesi tulisi tukea mission toteutumista.

ONGELMA

Mikä on ongelma tai ongelmat, joihin tarjoat ratkaisua?

TÄRKEIMMÄT TOIMENPITEET

Mitä yrityksesi tekee?

ARVIOINTI

Kuinka arvioit, toteuttaako yrityksesi yhteiskunnallista tarkoitustaan?

Mitä lukuja sinun tulee seurata?

Muista sekä yhteiskunnallinen että liiketaloudellinen tavoite.

RATKAISU

Kuinka ratkaiset yllämainitut ongelmat?

YHTEISKUNNALLINEN LISÄARVO

Mitä hyvää yrityksesi tuo kohderyhmälleen? Muista pohtia asiaa kohderyhmän näkökulmasta.

KUSTANNUKSET

Mitä kustannuksia yritykselläsi on?

LIIKETOIMINTA-SUUNNITELMA

ENNEN YRITYSTOIMINNAN käynnistämistä on järkevää laatia yrityksen liiketoimintasuunnitelma (LTS). Se on dokumentti, johon on kirjoitettu auki yrityksen toiminnan punainen lanka. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen ja muokkaaminen on ajankohtaista yrityksen perustamis-, kehittämis- ja muutosvaiheissa.

SUUNNITELMAN TEKO on yksi kelpo keino varmistaa, että kaikki oleellinen tarvittavia resursseja myöden huomioitu. Lisäksi liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan rahoituksenhakuun.

LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN ei tarvitse olla mikään järkäle. Sen tulee kuitenkin kertoa lukijalleen kaikki tärkeimmät yritystä ja yritystoimintaa koskevat tiedot. Suunnitelmassa kuvataan mahdollisimman selkeästi yrityksen liiketoimintamalli, yrityksen toimintatavat ja tavoitteet sekä tulevaisuuden kasvuodotukset. Se kertoo myös, miten yritys aikoo markkinoida ja saavuttaa asiakaskuntansa. Samalla käydään läpi yrityksen kohtaama kilpailutilanne, asiakasprofiilit sekä yrittäjän oma koulutus ja osaaminen.

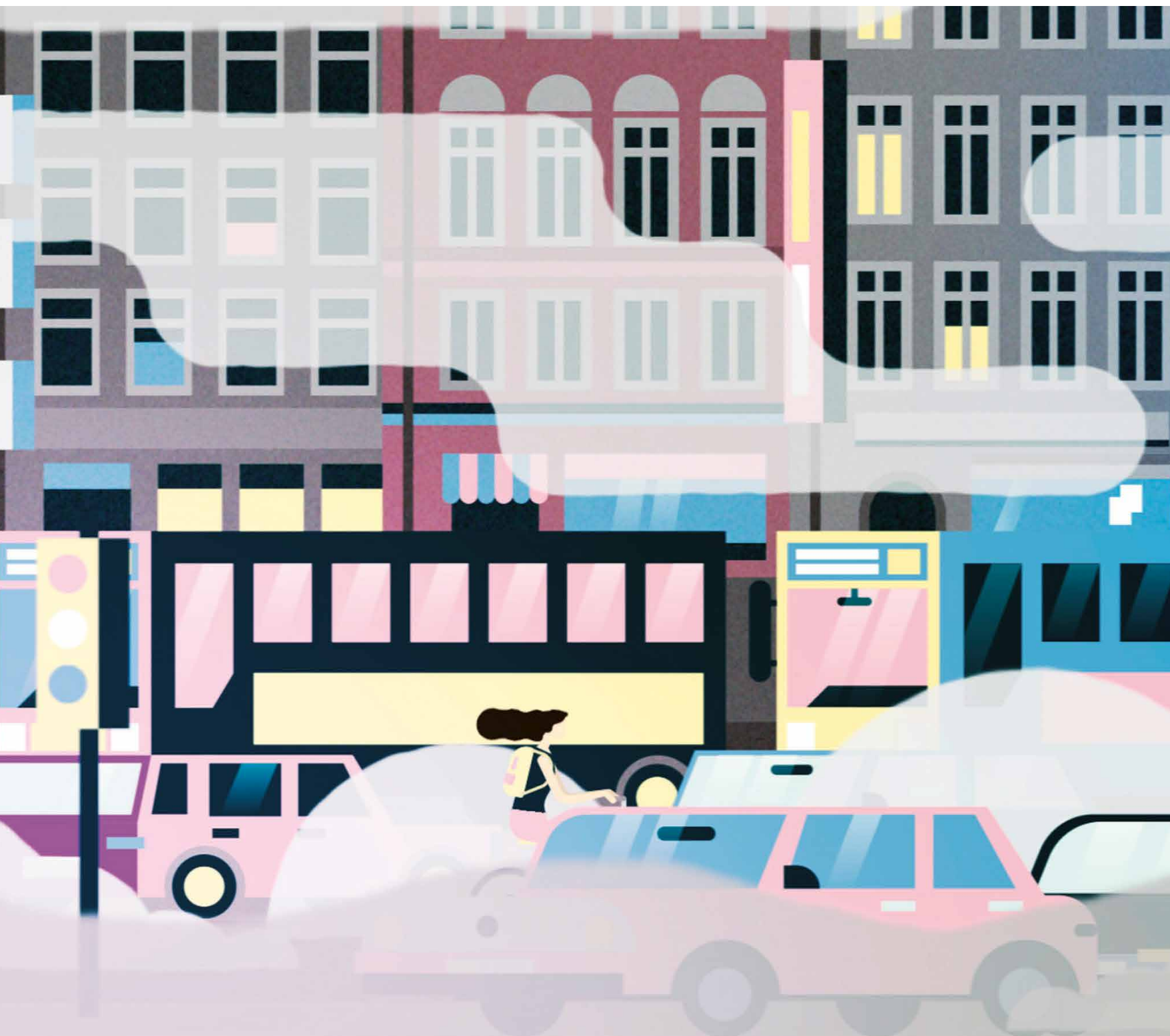
YRITYSTÄ PERUSTAVA tekee myös laskelmat perustamiskustannuksista sekä yrityksen toiminnan aikana syntyvistä kiinteistä ja juoksevista kuluista.

SUUNNITELMAN VOI RAKENTAA esimerkiksi liiketoimintasuunnitelma.com -palvelussa. Myös Suomen Uusyrityskeskusten Perustamisopas alkavalle yrittäjälle tarjoaa arvokkaita ohjeita suunnitelmien laatimiseen.

YRITYKSEN YHTEISKUNNALLISEN mission ja liiketoiminnan välisen yhteyden kuvaamiseen perinteinen liiketoimintasuunnitelma ei helpolla taivu. Aino Elina Muhosen Huolelliset suunnitelmat avuksi -luku antaa tärkeää pohdittavaa nimenomaan yhteiskunnallisen yritystoiminnan käynnistämisestä kiinnostuneille.

PAULIINA LIUKKONEN
SUOMEN SETLEMENTTILIITTO

Jos osaat
kuvitella
ratkaisun,
olet jo miltei
suunnitellut
sen.



[06]

Huolelliset suunnitelmat avuksi

AINO ELINA MUHONEN
KTM, COACH
KASVUHUONE OSUUSKUNTA

MAAILMA MUUTTUU NYKYÄÄN NIIN NOPEASTI, ETTÄ MONI SUUNNITELMA ON VANHENTUNUT JO SYNTYESSÄÄN. MUUTOKSEN VIRTAA VOI HEITTÄYTYÄ PÄÄTÄ PAHKAA TAI SUUNNITELLUSTI JA HARKITEN. LIIKETOIMINTASUUNNITELMA ON SE AINEISTO, JOKA TUKENAAN YRITYS PYRKII NAVIGOIMAAN KOHTI TAVOITTEITAAN.

LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN RAKENNE ohjaa systemaattisesti miettimään yritystoiminnan kannalta olennaisia kysymyksiä. Se kannattaa tehdä huolella, vaikka tietäisikin, että todellisuudessa kaikki ei mene suunnitelmien mukaan.

LIIKETOIMINTASUUNNITELMALLA ON MONTA tarkoitusta. Yrittäjälle liiketoimintasuunnitelma on työväline, jonka avulla voi tarkastella, toimiiko yritys sillä tavalla, kuten oli tarkoitus. Muille se puolestaan selvittää sitä, mikä on yrityksen toiminnan tarkoitus. Rahoittajat arvioivat sen perusteella liiketoiminnan toteuttamiskelpoisuutta ja saavat siitä tarvittavat tiedot päätökseensä tukea tai olla tukematta yrityksen perustamista ja toimintaa. Myös perinteisessä yritysneuvonnassa annetaan tukea ja neuvoja yrityksen kehittämiseen pitkälti liiketoimintasuunnitelmaa apuna käyttäen.

YRITYKSEN PERUSTAMISVAIHEESSA TEHTÄVÄ LIIKETOIMINTASUUNNITELMA KERTOO LIIKETOIMINTALLIN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUKSESTA JÄSENNELLYSTI JA SELVÄSTI.

POHDITTAVAA:

- × Ketä varten teet suunnitelman ja miksi?
- × Mikä informaatio on olennaista ja mitä päätöksiä haluat saada aikaan? Minkä asioiden esille nostaminen edistää tai vaikeuttaa päätöksentekoa? Ota selvää, mikä on suunnitelman tulevalle hyödyntäjälle (oma tiimi, rahoittaja, kumppani) tärkeää ja räätälöi viestisi.

LIIKETOIMINTASUUNNITELMAAN kirjoitetaan liiketoiminnan kannalta olennaisia tietoja. Yhteiskunnallista yritystä perustava voi sisällyttää siihen myös tietoja yrityksen yhteiskunnalliseen missioon liittyvistä erityispiirteistä.

YRITYKSEN YHTEISKUNNALLISEN TEHTÄVÄN ja liiketoiminnan välisen yhteyden selkiyttämiseksi on vastattavana isoakin kysymyksiä. Seuraavassa kysymykset on ryhmitelty yhdeksän kohdan kokonaisuudeksi.

1. LIIKEIDEAN JA TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS
Mitä yhteiskunnallista vaikutusta tavoittelet?
Kuka siitä hyöttyy? Miten aiot saada vaikutuksen aikaan?
Miten todennat vaikutuksen? Ketkä muut tavoittelevat samaa vaikutusta? Vastustaako joku sitä?

2. OSAAMISEN KUVAUS
Millä taidoilla aiot saada tavoittelemasi yhteiskunnallisen vaikutuksen aikaan? Onko sinulla tähän erityistä koulutusta tai kokemusta?

3. TUOTTEEN TAI PALVELUN KUVAUS
Mitä teet käytännössä, että saat tavoittelemasi yhteiskunnallisen vaikutuksen aikaan? Kiinnitä huomiota tähän erityisesti, mikäli asiakas ja hyödynsaaja ovat eri tahoja. Tällöin siis yrityksesi myy jotain tuotetta tai palvelua ja rahoittaa siitä saatavilla tuotoilla toimenpiteitä, jotka tähtäävät varsinaiseen yhteiskunnalliseen vaikutukseen. Riskinä voi olla, että käytät liikaa voimavaroja tuotantoon ja yhteiskunnallinen missio jää vähemmälle huomiolle. Hae sopiva tasapaino!

4. ASIAKKAAT JA ASIAKKAIDEN TARPEET
Kuka tarvitsee yhteiskunnallista ratkaisua?
Ja miksi? Voitko kuvailla mahdollisimman tarkkaan henkilöitä, joita yritystoiminnallasi haluat auttaa? Toki liikeideasta riippuen yrityksen asiakkaana ja vaikutuksen kohteena voivat olla kuluttajat, toiset yritykset tai yhteisöt tai kunnat/valtio. Hyödyn voi saada myös persoonaton kohde, esimerkiksi luontoympäristö.

5. TOIMIALA JA KILPAILUTILANNE
Tiedätkö muita, jotka ratkovat samaa yhteiskunnallista ongelmaa? Voisivatko kilpailijat olla mieluummin kumppaneita, joiden kanssa yhteistyössä saavutetaan laajempi yhteiskunnallinen vaikutus?

6. MARKKINOIDEN LAAJUUS JA KEHITYS
Kuinka laajalle haluat yrityksesi vaikuttavuuden ulottuvan? Onko tarjoamallasi ratkaisulla tarvetta? Entä onko tarve kasvava? Mistä tiedät, kun havaitsemasi yhteiskunnallinen ongelma on ratkaistu?

7. MARKKINOINTI JA MAINONTA
Miten sisällytät yhteiskunnallisen viestisi markkinointiin ja mainontaan? Mille kohderyhmille viestisi on tärkeä? Missä muodossa viestisi tavoittaa yleisönsä parhaiten?

8. RISKIT
Liittyykö yhteiskunnalliseen tehtävääsi erityisiä riskejä? Voivatko ne vaikeuttaa liiketoimintaa tai estää vaikutusten aikaansaamista?
Mitä voit tehdä minimoidaksesi riskit?

9. LASKELMAT
Onko olemassa tietoja tai laskelmia mahdollisista yhteiskunnallisista säästöistä, joita toimintasi voi saada aikaan? ☺

VINKKI

Suunnitelmat ovat avuksi yritystoiminnan kehittämisessä. Ne myös tarjoavat olennaisia tietoja kumppaneille ja rahoittajille päätöksentekoa varten.

Älä kuitenkaan hautaudu suunnitelmien suohon. Saata suunnitelma elämään ja muuta suuntaa rohkeasti tarvittaessa!

KORTTELI ON KOTINI

Asuminen Suomen kasvukeskuk-
sissa on kallista ja yksinäistä.
Sen takia Settlementtiasuntojen
missiona on tehdä asumisesta
edullista ja yhteisöllistä.

SETLEMENTTIASUNTOJEN TOIMITUSJOHTAJA Kimmo
Röngän ei kauan tarvitse miettiä vastausta kysymyk-
seen, miksi yhtiö olemassa.

”Olemme ratkaisemassa yksinäisyyttä. Se on
suurin ongelma Suomen kaupungeissa, ja se on suurin
ongelma maailman kaupungeissa. Siksi tarvitsemme
yhteisöllistä asumista”, Rönkä sanoo.

Settlementtiasunnot on vuonna 2000 perustettu
yhteiskunnallinen yritys. Se rakentaa taloja Suomen suu-
rimpiin kaupunkeihin. Liiketoiminta jakautuu asuntojen
vuokraukseen sekä yli 55-vuotiaiden senioriasumiseen.
Molemmissa on punaisena lankana yhteisöllisyys.

SETLEMENTTIASUNTOJEN konseptina on yhteisöllinen
ja monisukupolvinen kortteli. Siinä asuu eri-ikäi-
siä ja eri taustaisia ihmisiä: opiskelijoita, perheitä,
työssäkäyviä ja eläkeläisiä. Yhtiön toimintamalliin on
kirjattu, että osa asunnoista on varattava asumisen
tukea tarvitseville. Heitä ovat esimerkiksi taloudelli-
sista ongelmista kärsivät, muistisairaat, vammaiset ja
kuntoutuksessa olevat.

Settlementtiasuntojen omistajat, Suomen Setle-
menttiliitto ja Helsingissä toimiva Kalliolan Setle-
mentti, eivät odota osinkoa lainkaan. Tämä mahdollis-
taa vuokratason pysymisen maltillisena.

”Omistajamme haluavat hyvinvointia ja tasa-ar-
voista erilaista asumista kaikille, ja me toteutamme
heidän tahtoaan.”

PERINTEISESTI SUOMI on ollut maa, jossa on van-
nottu omistusasumisen nimeen, mutta Rönkä uskoo
tilanteen olevan muuttumassa. Tulevat sukupolvet
eivät enää halua lukita varojaan omistusasuntoon
tai autoon, vaan ostaa ne palveluina. Pienille start
up -toimijoille on tilaa, sillä asumisen palveluissa on
tulevaisuus, Rönkä näkee. ☺

”YHTEISÖKOORDINAATTORI
ONSETLEMENTTIASUNTOJEN
SALAINEN ASE YKSINÄISYYDEN
JA TOIMETTOMUUDEN
KITKEMISESSÄ.”





[07]

Paperilta käytäntöön

AINO ELINA MUHONEN
KTM, COACH
KASVUHUONE OSUUSKUNTA

**YKSIKÄÄN YRITYS EI MENESTY PAPERILLA.
MIELUUMMIN ENNEMMIN KUIN
MYÖHEMMIN TULEE YRITTÄJÄN TEHDÄ
YRITYKSEN PERUSTAMISEEN LIITTYVÄT
PÄÄTÖKSET JA ALKAA TOTEUTTAA
LIIKETOIMINTAA KÄYTÄNNÖSSÄ.**

YHTEISKUNNALLISEN yrityksen perustaminen etenee hyvin samaan tapaan kuin minkä tahansa muunkin yrityksen. Ohjeita eri vaiheisiin löytyy mm. Suomen Uusyrityskeskusten Perustamisoppaasta alkavalle yrittäjälle. Liikeidean, liiketoimintasuunnitelman, rahoitus-, kannattavuus-, ja myyntilaskelmien ja yritystoiminnan luvanvaraisuusselvitysten sekä rahoituksen järjestämisen jälkeen viimeistään valitaan yritysmuoto, valmistellaan perustamisasiakirjat, tehdään perustamisilmoitus, otetaan tarvittavat vakuutukset ja järjestetään kirjanpito.

YHTEISKUNNALLISEN YRITYKSEN erityispiirteet huomioidaan osana tätä prosessia. Kun laadit perustamisasiakirjoja, pohdi ja päätä seuraavat asiat:

OMISTAJAT

MONIMUOTOINEN OMISTAJUUS on tyypillistä. Monet eri tahot ovat kiinnostuneita ja voivat hyötyä yrityksen yhteiskunnallisesta missiosta ja toiminnan positiivisista vaikutuksista. Näistä jotkut saattavat olla halukkaita myös rahoittamaan yritystä ja omistamaan osan siitä.

OMISTAJAPOHJA ON USEIN jokin yhdistelmä julkisen sektorin toimijoita (esim. kunnat), kolmannen sektorin organisaatioita (esim. toimialan pienet ja suuret järjestöt), yrityksiä (yhtenäiset intressit) sekä yksityishenkilöitä (yhteinen arvopohja). Erilaisten omistajatahojen pohtiminen ja mukaan innostaminen saattaa kannattaa, sillä vahva omistajuus on yritykselle usein selkeä kilpailuetu. Avoimuus ja läpinäkyvyys myös omistuksen suhteen vahvistavat hyvää hallinnointitapaa.

Mitkä eri tahot jakavat sinun kiinnostuksesi valitsemasi yhteiskunnallisen tavoitteen edistämiseen? Tästä joukosta saattaa löytyä kumppanuuden lisäksi yllättävän hyvää ja vahvaa omistautumista ja tukea rinnallesi. Huomioi kuitenkin myös se, että erilaisilla toimijoilla voi olla myös hyvinkin erilaiset informaatio- ja ohjaustarpeet. Tämä voi vaikuttaa mm. siihen minkä yritysmuodon voit valita.

YRITYSMUOTO

SUOMESSA EI OLE YHTEISKUNNALLISELLE yritykselle omaa yritysmuotoa. Mikä tahansa yhteisömuoto – toiminimi, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, osakeyhtiö, osuuskunta, säätiö tai rekisteröidyn yhdistyksen palvelutointaosuus – voi halutessaan profiloitua yhteiskunnalliseksi yritykseksi mikäli yhteiskunnallisen yrityksen erityispiirteet täyttyvät. Yritysmuodoista voi valita sen, joka sopii oman liikeidean toteuttamiseen parhaiten. Joskus halutun yhteiskunnallisen vaikutuksen aikaan saamisessa tehokkainta voi olla hyödyntää useamman eri yhteisömuodon yhdistelmää (esim. yhdistys + osakeyhtiö).

Mikä yritysmuoto soveltuu sinun liikeideasi toteuttamiseen parhaiten? Tutustu huolella eri yhteisömuotojen omistajuus-, vastuu- ja riskinäkökulmiin ja valitse rohkeasti.

TOIMIALA

YHTEISKUNNALLISILLA YRITYKSILLÄ EI OLE erityisiä toimialarajoituksia. Toimiala määrittyy osaamisesi ja kiinnostuksesi pohjalta. Selkeästi epäetiset toiminnot voidaan laskea kuitenkin pois – käytä maalaisjärkeäsi.

Millä toimialalla sinun ja kumppaneittesi vahvuudet pääsevät oikeuksiinsa? Keskity ydinosamaiseesi oman toimialasi sisällä. Uudet liiketoimintamallit myös rikkovat perinteisten toimialojen rajoja. Luo uutta rohkeasti!

TOIMINNAN TARKOITUS JA MISSIO

TOIMINNAN TAVOITTEET JA LAAJUUS vaihtelevat paikallisesta pienyrittämisen raameista globaaleihin mittoihin saakka.

Kuinka laajaa yhteiskunnallista vaikutusta tavoittelet? Riittääkö, että muutaman lähipiirin ihmisen hyvinvointi kohenee vai haluatko olla ratkaisemassa vaikkapa miljoonien ihmisten terveyshaasteita? Miten kirjaat toiminnan tavoitteet perustamisasiakirjoihin?

VOITONJAKO

YHTEISKUNNALLINEN YRITYS OHJAA tyypillisesti suuren osan yritystoiminnan tuotoista yhteiskunnallisen missionsa edistämiseen. Yhteiskunnallinen yritys –merkin haltijoiden on esimerkiksi suunnattava yli 50% voitoistaan yhteiskunnalliseen hyvään. Tämän voi tehdä kahdella tapaa. Joko kehittämällä omaa yritystä entistä vaikuttavammaksi, edellyttäen että omalla toiminnalla on suoria yhteiskunnallisia hyötyjä, tai suuntaamalla voittoja sen yhteiskunnallisen tavoitteen mukaiseen toimintaan. Jälkimmäisenä vaihtoehtona voisi olla esimerkiksi varojen kohdentaminen jonkin yleishyödyllisen yhdistyksen työhön.

Kuinka suuren osan voitoista ohjaat yhteiskunnalliseen tehtävään? Toteutuko se oman toiminnan rahoittamisen kautta vai kenties ohjaamalla voittovarot jonkin toisen organisaation käyttöön? Millaisia periaatteita yrityksellä on voittonjakoon eri omistajien suhteen? 🗳

[08]

Rahoituksen järjestäminen

AINO ELINA MUHONEN
KTM, COACH
KASVUHUONE OSUUSKUNTA

RAHAA TARVITAAN AINA LIIKETOIMINNAN ALOITTAMISEEN JA KASVATTAMISEEN. ALKURAHOTUKSEN HANKKIMINEN YRITYSTOIMINNAN KÄYNNISTÄMISEEN ON TODENNÄKÖISESTI YKSI SUURIMMISTA ENSIHAASTEISTA YRITTÄJÄNTAIPALEELLA. ALOITTELEVAN YRITTÄJÄN KANNATTAA OTTAA SELVÄÄ ERILAISISTA RAHOITUS-VAIHTOEHDOISTA, AVATA KESKUSTELUJA ERI RAHOITTAJIEN SUUNTAAN JA LUODA ROHKEASTI OMA RAHOITUSMALLINSA.

PERINTEISESTI ALOITTAVAN YRITYKSEN rahoitusmalli on niin sanottu FFF eli ”friends, family and fools”. Sillä ei kuitenkaan yleensä pötkitä pitkälle yhteiskunnallisten vaikutusten tuottamisessa. **Yhteiskunnallisesti vaikuttava liiketoiminta edellyttää kestäväällä tavalla järjestettyä rahoitusta ja usein myös uudenlaisia rahoitus- ja omistajuusmalleja.**

LASKE ENSIN TODELLINEN RAHAN TARVE.

YHTEISKUNNALLINEN YRITYS ei suoraan liiketoimintamallinsa perusteella saa Suomessa mitään erityisiä tukia, avustuksia, verohelpotuksia tai rahoitusta. Toisaalta sillä on muiden yritysten kanssa samat mahdollisuudet hyödyntää kaikkia perinteisiä yritysrahoituksia ja tukia.

UUSYRITYSKESKUSTEN ALKAVAN yrittäjän oppaasta löydät lisätietoa yrityksen rahoituksesta ja starttirahasta. Alkavan yrittäjän opas on tarkoitettu kaikille niille, jotka miettivät yrityksen perustamista.

RAHAN TARVE JA HINTA

KAIKELLA RAHALLA ON HINTANSA ja se vaihtelee rahoittajasta riippuen. Oman pääoman hyödyntäminen on aina edullisin vaihtoehto. Halvim-malla pääsee, jos voi hyödyntää omia säästöjä tai muuta omaisuutta. Lisäksi voi yrittää hankkia sijoituksia lähipiiristä tai joltakulta ulko-puoliselta. Omaa pääomaa vastaan luovutetaan omistusosuutta eli päätösvaltaa yrityksessä.

VIERAAN PÄÄOMAN ELI VELKARAHAN hyödyntäminen on kallein vaihto-ehto. Esimerkiksi pankista voi tiedustella rahoitusta. Suomen valtiolla on myös erityisrahoituslaitoksia. Finnvera Oyj, Suomen Teollisuus-sijoitus Oy, Sitra ja Tekes myöntävät kukin omilla ehdoillaan rahoitusta aloittelevalla yritykselle.

PARHAASSA TAPAUKSESSA YRITYKSEN alkukustannuksia voi kattaa tulorahoituksella eli myymällä – mieluiten ennakkomyyntinä – tuotteita tai palveluita asiakkaille. Useimmiten tämä ei kuitenkaan riitä kattamaan kaikkea rahan tarvetta.

ALOITTAVAN YRITYKSEN RAHOITUSLASKELMA tehdään liiketoiminta-suunnitelman yhteydessä. Sitä päivitetään aina tarvittaessa.

RAHOITUSLASKELMAA TEHDESSÄ:

LASKE ENSIN TODELLINEN RAHAN TARVE.

× Ennakoi yritystoimintasi tulojen kehitys kolmelle seuraavalle vuodelle. Laske liikevaihdon aikaansaamiseen tarvittavien kulujen kasvu samalle ajalle. Paljonko tarvitset lisärahoitusta?

TEE TARKEMPI SUUNNITELMA RAHAN KÄYTÖLLE.

- × Mihin liiketoiminnan osa-alueisiin aiot panostaa? Onko sinulla jo olemassa kaikki, mitä tarvitset sitä varten (esim. osaaminen, kumppanit)?
- × Miten ja millä aikataululla suunniteltu lisärahoitus synnyttää lisää arvoa a) rahallisena tuottona? b) vaikuttavuutena?
- × Millaisin toimenpitein aiot viedä päämäärän käytäntöön? Tee to-do-lista.
- × Miten todennat onnistumisen?

MIETI, MITÄ HALUAT JA MIKÄ ON MAHDOLLISTA.

- × Millä eri tavoilla tarvittavat yrityksen kehittämistoimet voidaan rahoittaa?
- × Omaa vai vierasta rahaa, vai jotain muuta kuin rahaa?
- × Miten valitset sopivan rahoittajan – entä miten tulet valituksi rahoitettavaksi?

HEI RAHOITTAJA!

PERINTEISET RAHOITTAJAT VAATIVAT kukin omanlaistaan tietoa yrityksen toiminnasta. Vakuuttavalla liiketoimintasuunnitelmalla voi päästä jo pitkälle. Ennen yhteydenottoa rahoittajatahoihin on hyödyllistä miettiä hetki strategisesti ja varmistaa, että sinulla on:

- × Yrityksen päämäärästä mahdollisimman selkeäksi hiottu viesti. Siinä kannattaa huomioida sekä yrityksen tuottama yhteiskunnallinen hyöty että liiketoimintamalli. Rahoittajaa ei saa jättää arvailemaan, kuka sinä olet, mikä on historiasi. Kiteytä, mitä haluat saavuttaa ja miten.
- × Tieto siitä, mihin tarkalleen haluat rahoitusta.
- × Ymmärrys siitä, mitä rahoittaja haluaa.

YKSITYINEN SJOITTAJA

YKSITYISET SJOITTAJAT KIINNOSTUVAT helpoiten yrityksestä, jolla on kiinnostava tarina ja uskottava ja osaava tiimi. Mikäli yritys on kokonaisuudessaan houkutteleva sijoituskohde ja sijoittajalle tarjotaan helppo ja selkeä tie edetä, paranevat rahoituksensaantimahdollisuudet selkeästi.

SJOITTAJAKENTÄLTÄ ON ALKANUT löytyä yhä enemmän myös yritysten yhteiskunnallisista tavoitteista kiinnostuneita tahoja. Heitä varten kannattaa rakentaa tehokas ns. pitchauspuhe eli myyntipuhe jolla esittelet yrityksesi ja kerrot millaista rahoitusta tai muuta apua etsit ja miksi:

POINTTI

Vakuuttava liiketoimintasuunnitelma ja ymmärrys rahoittajan roolista

POINTTI

Pitchauksessa ratkaisee kiinnostava yritystarina ja osaavat tekijät

Yhteiskunnalla on ongelma. Meillä on ratkaisu. Tälle ratkaisulle on suuri yhteiskunnallinen tarve. Sen varaan voi rakentaa tuottavaa bisnestä ja kansalaisia hyödyttävää liiketoimintaa luomallamme mallilla. Tavoittelemme ensisijassa yhteiskunnallisia vaikutuksia. Kilpailijoita on, mutta me olemme parempia ja erotumme. Toimimme hyvällä porukalla....jolla olemme päässeet jo näin pitkälle. Syntyvillä positiivisilla vaikutuksilla on mahdollisuus kasvaa ja siksi haemme sijoitusta.

JOUKKORAHOITUS

KIINNOSTAVIA RAHOITUSMUOTOJA yhteiskunnallisille yrityksille voivat olla myös joukkorahoitus ja niin sanotut vaikuttavuusinvestointeja edistävät rahoitustavat.

YRITYKSEN KÄYNNISTÄMISEEN ja toimintaan voi kerätä halutun määrän rahoitusta laajalta joukolta pieninä summina. Joukkorahoituskampanjat tehdään useimmiten verkossa toimivien palvelualustojen (mm. Kickstarter, Mesenaatti, FundedbyMe) kautta.

"Jos on tykkääjiä ja seuraajia, on myös rahoittajia ja sijoittajia."

JOUKKORAHOITUSKAMPANJALLA VOIT:

- × Kohdentaa markkinoinnin suoraan todennäköisiin asiakkaisiin ja käyttäjiin.
- × Selvittää, uskovatko muut ideaan ja onko sille kysyntää.
- × Opetella kommunikoimaan hyödyt ytimekkäästi asiakkaan näkökulmasta.
- × Luoda positiivista kuhinaa ja kiinnostusta aikaisessa vaiheessa.
- × Koota suosittelijoiden yhteisön tarjotun tuotteen tai palvelun ympärille.
- × Hyödyntää yhteisön voimaa – hankkia uusia asiakkaita, palautetta ja asiantuntemusta.
- × Todistaa muille rahoittajille konseptin toimivuuden.

(lähde: Joukkorahoitusopas, Opas pk-yrityksille, Euroopan unioni 2015)

KÄYTÄNNÖSSÄ ENNEN VARSINAISEN kampanjan aloitusta kannattaa varmistaa, että ainakin kaikki ystävät ja tutut osallistuvat kampanjaan heti kun se käynnistyy – kun kiinnostus näyttää heräävän nopeasti, lähtevät muutkin paremmin mukaan!

VINKKI

Verkostoitumistaidot ovat rahoituksen hankinnan olennaisimpia avuja. Menestynyt joukkorahoituskampanjakin ponnistaa vankasta tukijaverkostosta. Ole aktiivinen somessa koko kampanjan ajan.

Houkutteleva esitystapa ja hyvä valmistautuminen vahvistavat kampanjaa: käytä tekstiä, kuvia ja videoita tyylillä ja tuo selkeästi esille ne jutut, joilla erotut muista kampanjoista.

Tee itsellesi selkeät suunnitelmat ja aseta toteutumiskelpoiset tavoitteet. Sen jälkeen hanki kampanjallasi näkyvyyttä mahdollisimman laajalti – jo ennen kampanjan alkua.

JOUKKORAHOITUSTA VOI TOTEUTTAA vastikepohjaisena tai arvopaperipohjaisena. Vastikepohjainen joukkorahoitus on käytännössä ennakkomyyntiä. Tilaaajat ostavat tuotteen, joka valmistetaan ja toimitetaan pian kampanjan jälkeen. Ennakkomyynti soveltuu erityisen helposti ymmärrettäville, tunteisiin vetoaville tuotteille.

ARVOPAPERIPOHJAISESSA JOUKKORAHOITUKSESSA sijoittajille myydään tuotteen tai palvelun sijaan vastikkeeksi osuus liiketoiminnasta. Järjestely on verrattavissa perinteiseen osakkeiden ostamiseen ja myymiseen. Tapa soveltuu parhaiten osakeyhtiömuotoisille yrityksille. Myös eri joukkorahoitustapojen yhdistelmiä voi suunnitella.

KOKEILUJA ON TEHTY MYÖS ns. yhteisöbondi –mallilla. Se on uusi vertaislainamalli ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestäville hankkeille. Siinä yrityksen vertaisryhmä eli sen yhteiskunnallisesta missiosta läheisesti kiinnostuneet tahot lainaavat yritykselle varoja tiettyä tarkoitusta varten.

VAIKUTTAVUUSINVESTOINTEJA EDISTÄVÄT RAHOITUSMALLIT

POINTTI

Tämän kaltaiset rahoitusratkaisut ovat usein suuria kokonaisuuksia – mukana on useita yksityisiä sijoittajia, monta kuntaa ostajina sekä useita palveluntuottajia.

Yhteiskunnallinen yritys tuottaa palvelun, jonka jälkeen mitataan sen vaikutukset ja lasketaan kunnalle koituneet säästöt.

VAIKUTTAVUUSINVESTOIMINEN (engl. Impact Investing) on keino kanavoida yksityistä pääomaa hankkeisiin, joilla tavoitellaan myönteisiä ja mitattavia yhteiskunnallisia vaikutuksia sekä säästöjä kuntatalouteen. Kokeilluin malli tällä hetkellä on ns. tulosperusteinen rahoitussopimus (engl. Social Impact Bond).

VAIKUTTAVUUSINVESTOINTIEN PERUSIDEANA on, että kunnilla on tarve hankkia hyvinvointivaikutuksia ja säästää pitkällä aikavälillä rahaa. Ne eivät kuitenkaan voi rahoittaa hankintoja kokonaan itse. Sen vuoksi haetaan yksityisiä sijoittajia mukaan rahoittamaan hankintoja. Usein tämän työn tekee erillinen hallinnointitaho.

KUNTA OSTAA HYVINVOINTIA edistävän palvelun esimerkiksi yhteiskunnalliselta yritykseltä. Yritys tuottaa palvelun, jonka jälkeen mitataan sen vaikutukset ja lasketaan kunnalle koituneet säästöt. Kunta maksaa osan aikaan saaduista säästöistä takaisin sijoittajille, jotka saavat näin sijoitukselleen kohtuullisen tuoton.

TÄMÄN KALTAISET RAHOITUSRATKAISUT ovat usein suuria kokonaisuuksia – mukana on useita yksityisiä sijoittajia, monta kuntaa ostajina sekä useita palveluntuottajia. Mikäli yhteiskunnallinen yritys pystyy osoittamaan vaikutuksensa tehokkaasti, voi sillä olla vahva asema palveluntuottajakumpanina tällaisessa rahoitusmallissa. Kansainvälisesti vaikuttavuusinvestoimista on hyödynnetty esimerkiksi nuorisotyöttömyyden ja kodittomuuden vähentämisessä, lasten kouluvalmiuksien lisäämisessä sekä vankien tuomioiden ehkäisyssä.

KUNTAYHTEISTYÖ

MONI YHTEISKUNNALLINEN YRITYS toimii läheisessä yhteistyössä kuntien kanssa. Useimmiten yrityksen ja kunnan yhteisenä tavoitteena on edistää kuntalaisten hyvinvointia. Kumppanuus kunnan kanssa rakentuu kokemukselle julkisen sektorin toiminnasta.

YHTEISTYÖKUVIOITA KUNNAN kanssa voi hahmotella seuraamalla, millaisia palveluhankintoja kunnat tekevät. Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämässä **HILMAssa on kuntien ilmoitukset julkisten hankintojen tarpeista.**

Mitkä teemat ovat näkyvillä syksyllä järjestettävillä Kuntamarkkinoilla?

MENESTYKSEN AVAIMET YHTEISTYÖHÖN KUNTIEN KANSSA:

- × Tunne kunnallinen päätösprosessi ja julkinen hankintamenettely.
- × Opi arvostamaan aidosti tulevaa kuntakumppania ja käännä yhteistyötarjous "kunnan kielelle".
- × Tee jo suunnitteluvaiheessa yhteistyötä niiden virastojen ja tahojen kanssa, jotka työllään ratkovat samaa yhteiskunnallista ongelmaa kuin yrityksesi.

JOISSAIN TAPAUKSISSA KUNTA voi olla myös yksi yhteiskunnallisen yrityksen omistajista tai rahoittajista. Nykyisessä työttömyystilanteessa erityisesti osatyökykyisten työllistämiseen sekä erilaisten ryhmien syrjäytymisen ehkäisyyn liittyvä yhteiskunnallinen yritystoiminta on kuntien näkökulmasta kiinnostavaa.

MUUT RAHOITUSKANAVAT

YHTEISKUNNALLISTA TEHTÄVÄÄNSÄ edistääkseen yhteiskunnallinen yritys voi usein hakea rahoitusta myös yrityksille ei niin perinteikkäistä kanavista. Kehittämistoimintaan suunnattu hankerahoitus esimerkiksi Euroopan Sosiiaalirahastolta voi olla mm. kumppanuuksien rakentamisessa toimiva malli. TE-palvelut tukevat työllistämiseen tähtäävää toimintaa työllisyyspoliittisten avustusten avulla. Kehittämishankkeisiin voi pohtia erilaisten säätiörahoitusten hyödyntämistä. Niistä löydät lisätietoja Aurora-tietokannasta.

RAHOITUKSEN JÄRJESTÄMISESSÄ POHDITTAVAA:

- × Mitä haluat kehittää tai kasvattaa?
Miten se edistää yhteiskunnallisten vaikutustesi kasvua?
- × Tarvitaanko rahaa vai muita resursseja?
- × Paljonko tarvitaan?
- × Mikä on rahan hinta?
- × Tuoko valittu rahoitusratkaisu tullessaan uutta osaamista?
- × Tuoko valittu rahoitusratkaisu rajoitteita tai lisätyötä?
- × Mitä ei haluta? ❌

HÄVIKKIRUOASTA FINE DININGIA

Rhea Solutions -yrityksen hanke From Waste to Taste tähtää ilmastonmuutoksen hidastamiseen. Siksi Suomen ensimmäinen hävikki-ravintola Loop loihtii kauppojen ylijäämästä herkullista ruokaa.

"PELKÄSTÄÄN SUOMESSA syntyy käyttökelpoisen ruoan hävikkiä jopa 460 miljoonaa kiloa vuodessa. Mielestäni se oli kehittyneessä länsimaaisessa sivistysvaltiossa täysin käsittämätöntä.", kertoo Johanna Kohvakka, From Waste to Taste:n perustaja.

Henkilökohtaisella tasolla ruoan haaskaaminen ärsytti Kohvakkaa. Yleismaailmallisella tasolla se kuitenkin herätti hänessä suurta huolta.

"RUOAN HAASKAAMISESTA kyllä puhutaan nykyään jo yhä enemmän, mutta monikaan ei tiedä, millaisia ympäristövaikutuksia ruoan poisheittämisellä on."

Kohvakka ajatteli, että jos hän ei hoida omaa osaan-
sa taistelussa ilmastonmuutosta vastaan, ei sitä tee kukaan muukaan.

FROM WASTE TO TASTE -hankkeessa syntyi ravintola nimeltään Loop. Tavallinen päivä ravintolassa alkaa siten, että kuljettajat tuovat aamulla ensimmäiset kauppoista kerätyt hävikkielintarvikkeet ravintolalle. Sen jälkeen he jatkavat kierrostaan ja toimittavat loput elintarvikkeet yhteistyöjärjestöille. Ne puolestaan jakavat ruoka-apua asiakkailleen.

RAVINTOLAN KEITTIÖSSÄ on täysi tohina, kun kokit valmistavat lounasta. Mikä kelpaa ruokajonoihin, kelpaa myös ravintolakokin käsiin – kun hän vain osaa hommansa.

"Emme voi koskaan etukäteen tarkkaan tietää, mitä saamme. Tämä on luovaa kokkausta, ja annokset suunnitellaan nopealla aikataululla siitä, mitä juuri silloin on saatavilla." 🍷

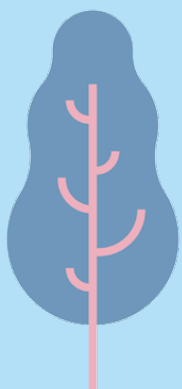


[09]

Merkilliset yritykset

AINO ELINA MUHONEN
KTM, COACH
KASVUHUONE OSUUSKUNTA

YHTEISKUNNALLISILLA YRITYKSILLÄ ON OMA MERKKI. MERKIN SAANEET YRITYKSET HARJOITTAVAT VASTUULLISTA LIIKETOIMINTAA, JONKA ENSISIJAINEN TAVOITE ON YHTEISKUNNALLISEN HYVÄN TUOTTAMINEN. YRITYKSILLE MERKIN HANKKIMINEN VOI OLLA SEKÄ KEINO BRÄNDÄYTYÄ ETTÄ SAADA NÄKYVYYTTÄ SAMANLAISELTA ARVOPOHJALTA PONNISTAVIEN YRITYSTEN KANSSA.



YHTEISKUNNALLINEN YRITYS -MERKKI auttaa yhteiskunnallista yritystä erottautumaan yrityskentän muista toimijoista kertomalla yrityksen soveltavan Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallia. Merkkiä voi anoa Suomalaisen työn liitosta. Yhteiskunnallisen yrityksen toimikunta myöntää Yhteiskunnallinen yritys -merkin yrityksille, jotka täyttävät sen määrittelemät kriteerit ja tunnusmerkit. Se myönnetään pääsääntöisesti vasta ensimmäisen tilikautensa päättäneille yrityksille.

MIKÄLI MERKKI KIIINNOSTAA, KANNATTAA JO PERUSTAMISVAIHEESSA HUOMIOIDA SEURAAVAT ASIAT:

- × Yrityksen pääkonttorin tulee olla Suomessa.
- × Perustamisasiakirjoista tulee käydä ilmi:
 - Yritystoiminnan ensisijainen tarkoitus ja tavoite on yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen.
 - Yritys käyttää suurimman osan voitostaan liikeideansa mukaan yhteiskunnallisen hyvän tuottamiseen joko kehittämällä omaa toimintaansa tai lahjoittaen sen toiminta-ajatuksensa mukaisesti.
- × Merkki myönnetään yrityksille, jotka harjoittavat vastuullista, avointa ja läpinäkyvää liiketoimintaa.
 - Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja sen mittaaminen toiminnan alusta saakka on hyvä tapa osoittaa toiminnan vastuullisuutta, avoimuutta ja läpinäkyvyyttä käytännössä. Heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistäminen ja henkilöstön omistajuus yrityksessä tulkitaan myös merkin myöntämisen kannalta hyväksi asiaksi.
- × Hakijan yhteisömuoto ei ole merkitsevä, vaan se, harjoittaako hakija nimenomaan liiketoimintaa.
 - Esimerkiksi yhdistys, jolla on selvää palveluliiketoimintaa, voi saada merkin tälle kyseiselle osalle toimintaa.
 - Merkkiä ei yleensä myönnetä, mikäli toimintaa on rahoitettu enimmäkseen hankerahoituksella eikä palveluiden tai tuotteiden myynnillä.

Tutustu Yhteiskunnallinen yritys -merkkiin ja sen saaneisiin yrityksiin Suomalaisen Työn Liiton verkkosivuilla, suomalainentyo.fi ☒

VINKKI

Säätiöissä ja yhdistyksissä edellä mainitut perustamisasiakirjoja koskevat kriteerit täyttyvät sellaisenaan.

Osakeyhtiön yhtiöjärjestykseen ja osakassopimuksiin ja osuuskunnan sääntöihin edellä kuvatut asiat täytyy erikseen selkeästi kirjata.

Patentti- ja rekisterihallitus viime kädessä hyväksyy tai hylkää perustamisasiakirjat, joten niiden laatimisessa kannattaa kysyä etukäteenkin jo neuvoja!



[10]

Vaikuttavaa toimintaa

SAILA TYKKYLÄINEN
NUOREMPI TUTKIJAJA, LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
YRITTÄJÄ, VAIKUTTAVA YRITYS

POSITIIVISTEN VAIKUTUSTEN TUOTTAMINEN JA LEVITTÄMINEN ON YHTEISKUNNALLISTEN YRITYSTEN TÄRKEIMPIÄ TAVOITTEITA. YRITYKSEN ARJEN PYÖRITTÄMINEN TEMPAISEE MUKAANSA, MUTTA ASIAKKAAT, RAHOITTAJAT, TYÖNTEKIJÄT JA HYÖDYNAAJAT OVAT KIINNOSTUNEITA SIITÄ MITEN YHTEISKUNNALLINEN YRITYS TOIMII JA MITÄ SE SAA AIKAAN. ARVIOINTI AUTTAA MYÖS YRITYSTÄ ITSEÄN SEURAAMAAN, KUINKA SE VAIKUTTAA YMPÄRÖIVIIN IHMISIIN JA LUONTOON.

YHTEISKUNNALLISET VAIKUTUKSET voi sanaparina kuulostaa joltain sellaiselta jonka kanssa pienellä, aloittelevalla yrityksellä ei ole mitään tekemistä. Yhteiskunnallisia vaikutuksia voi kuitenkin tuottaa yhtä lailla oman kaupungin osan tai kylän harrastusmahdollisuuksia parantamalla, tavaroiden uudelleenkäyttöä tehostamalla, kehittämällä tapoja tuoda tai- detta ja itse luomisen riemua vaikeavammaisten elämään tai koodaamalla kotimaastaan pakenevia ihmisiä auttavia sovelluksia.

VAIKUTUSTEN ARVIOINNISSA ON pohjimmiltaan kyse siitä, että yritys saavuttaa yhteiskunnalliset tavoitteensa mahdollisimman tehokkaasti ilman, että ongelmia ratkoessaan se aiheuttaa niitä lisää jossakin muualla. Toiminnan laajempi merkitys selviää arvioimalla yrityksen taloudellisen tuloksen lisäksi sen sosiaalisia, kulttuurisia ja ympäristövaikutuksia.

LISÄKANNUSTE VAIKUTUSTEN arviointiin on, että kyse on liiketoimin- nasta: **Ongelman ratkaisu ei riitä, vaan joku on saatava maksamaan siitä. Yritysten toimintatapojen ja tuotteiden eettisyys kiinnostaa ihmisiä yhä enemmän ja kulutusvalintoja tehdään sen mukaan. Moni asiakas haluaa olla enemmän kuin kuluttaja tai maksaja. Kun asiakas tietää, että ostoksen ansiosta ihmisten elämänlaatu kohenee tai ympäristön kuormitus vähenee, hän todennäköisesti kertoo yrityksestä hyvää eteenpäin ja tukee toimintaa jatkossakin.**

VAIKUTUSTEN RENKAAT

OMAN TOIMINNAN YHTEISKUNNALLISTEN vaikutusten hahmottelun voi aloittaa ajattelemalla esimerkiksi vedessä leviäviä renkaita: Kun veteen heittää esineen, veden pintaan muodostuu osuman voimasta renkaita. Jos niiden leviämistä jää seuraamaan, voi huomata renkaiden hiipuvan sitä mukaa mitä pidemmälle ne kulkevat.

NÄIN TAPAHTUU MYÖS, kun jonkun ihmisen elämän suuntaa yritetään muuttaa. Esimerkiksi koulusta putoamassa olevan nuoren koulumenestys ja käyttäytyminen vaikuttaa hänen vanhempiensa jaksamiseen, kaveripiiriin ja luokan oppimisrauhaan. Nuoren omaan elämään koulutuksella on vuosikymmenien päähän ulottuvia seurauksia. Koulupudokkaita auttavan toiminnan liikkeelle sysäävät vaikutusten ketjut lähtevät leviämään kuin renkaat vedessä.

RENKAIDEN SYNTYMISEEN vaikuttavat monet muutkin asiat kuin veteen heitetty esine: Onko vesi avomerta vai pieni lampi? Kuka muu aiheuttaa laineita? Meneekö ohitse laivoja tai onko vesistö tuulinen? Ihan samoin tuon nuoren elämään vaikuttavat monet asiat.

ERILAISET ESINEET SAAVAT MYÖS aikaan erikokoisia aaltoja ja jättävät omanlaisensa jäljen ympäristöön. Untuvalla, kivellä ja uudenvuoden tinalla on hyvin erilainen vaikutus. Kevyt ja elegantti untuva jää kellumaan

aiheuttamatta kovinkaan kummoisia värähtelyitä. Oikealla tavalla viskat- tuna kivi voi pomppia pinnalla muutaman kerran ja lähettää useita rengas- kuvioita liikkeelle. Sulana veteen päätyvä tina uppoaa ja jähmettyy nopeasti. Jonkin ajan kuluttua se alkaa vapauttaa haitallista lyijyä ympäristöönsä.

MITÄ ISOMPAAN VESISTÖÖN TÄHTÄÄ, ja mitä pidemmälle haluaa toimin- nan vaikutusrenkaita seurata, sitä korkeammaksi vaikeuskerroin nousee.

KRISTALLISOI PÄÄMÄÄRÄSI

JOTTA VOIT KUVATA TOIMINTASI vaikutuksia ja kertoa niistä eteenpäin, vaikutustavoitteesi on oltava kirkas. Vaikutusten arviointi kannattaa aloittaa laatimalla lista niistä yhteisöistä ja ihmisistä, joiden elämää haluaa muuttaa.

LÖÖPIT KIRKUVAT päivittäin inhimillisistä tragedioista:

YHTEISKUNNALLISTEN YRITYSTEN toiminta tuottaa selviytymistarinoita ja antaa ainekset positiivisiin lööppeihin.

NYT ON SINUN VUOROSI! Osaatko kertoa ytimekkäästi millaisia ongelmia yrityksesi ratkoo? Ovatko hyödynsaajiasi koulunsa keskeyttäneet kainuulaistytöt, saimaannorpat vai Nairobin slummeissa asuvat yksinhuoltajaäidit?

KUN TIEDÄT, MITÄ HALUAT yritystoiminnallasi saavuttaa, kiteytä se kristallinkirkaaksi päämääräksi.

1. Muotoile positiivinen lööppi, joka kuvaa yrityksesi aikaansaamaa muutosta.

2. Mieti lööpille alaotsikko, joka kertoo roolistasi vielä tarkemmin. Kerro alaotsikossa, mistä sinun yrityksesi tunnetaan.

"KYMMENET TUHANNET NUORET TIPPUVAT TYÖELÄMÄSTÄ JA KOULUTUKSESTA - LUE MAIJAN TARINA!"

"ENNÄTYSMÄÄRÄ KUUTTEJA KUOLLUT LUMETTOMILLE RANNOILLE - ILMASTONMUUTOS SYYPÄÄ?"

"MAIJA OPISKELEE NYT UNELMA-AMMATTIINSA! UUSI OPPIMISSOVELLUS PALAUTTI NUORTEN KADOKSISSA OLLEEN OPISKELUMOTIVAATION."

"NORPPIEN PESINTÄ ONNISTUI ENNÄTYKSELLISEN HYVIN! KUUTIT KELPUUTTIVAT SUOMALAISEKSINNÖN SUOJAKSEEN."

VAIKKA TAVOITTEESI OLISI kaupunkikulttuurin vireyttäminen, ruokahävikin vähentäminen tai ympäristönsuojelu, koeta päästä kiinni oikeisiin ihmisiin, konkretiaan ja numeroihin. Kerro kuinka paljon hyödynsaajia on: kuinka montaa pystyt auttamaan ja kuinka monen muun ihmisen elämään he omassa arjessaan vaikuttavat, joko hyvässä tai pahassa?

TAVOITTEESI KIRKASTUTTUA on tärkeää selvittää ja kertoa, kuinka laajalle alueelle toimintasi aiheuttamat vaikutusrenkaat leviävät.

YHTEISKUNNALLINEN HYÖTY VOI SYNTYÄ LIIKETOIMINNAN ERI VAIHEISSA

YRITYS VOI TUOTTA YHTEISKUNNALLISIA hyötyjä monessa kohtaa liiketoimintaansa. Ostaako se esimerkiksi siipipään kokeilevilta käsityöläisiltä tai paikallisilta luomuviljelijöiltä heidän tuotteitaan eteenpäin myytäväksi? Luoko se vammaisille kiinnostavia työpaikkoja tai pyörikö tuotanto ympäristöystävällisellä energialla ja materiaalihävikin minimoiden? Muuttavatko yrityksen tuotteet tai palvelut maailmaa parempaan suuntaan? Kenties yritys käyttää voittonsa esimerkiksi nuorten päihdekuntoutuksen tukemiseen?

YRITYS VOI TOTEUTTAA YHTEISKUNNALLISTA tavoitettaan panosten, prosessin, lopputuotteen tai palvelun sekä voitonjaon kautta.

VAIKUTTAVA PANOS

Yritys tuottaa yhteiskunnallista hyvää ostamalla esimerkiksi raaka-aineita tai valmiiksi jalostettuja tuotteita sellaisilta ihmisiltä, joille kumppanuus tarjoaa erityistä hyötyä. Esimerkiksi designyritysten Mifukon ja Tikaun liiketoimintaan kuuluu heikossa asemassa olevien ihmisten työllistäminen kehitysmaissa. Ne ostavat heidän tekemiään tuotteita reiluin ehdoin ja myyvät niitä länsimaiden markkinoilla.

VAIKUTTAVA PROSESSI

Yhteiskunnallinen hyöty syntyy tuotantoprosessissa. Näin vaikuttaa vaikkapa pitkäaikaistyöttömiä työllistävä hävikkiruokaravintola Waste to Taste. Yritys on myös esimerkki siitä, että hyvää voi tuottaa liiketoiminnan monissa eri vaiheissa; hyödyntämällä hävikkiruokaa aterioidensa valmistuksessa se vähentää raaka-aineiden tuottamisen ja ruokajätteen aiheuttamaa ympäristökuormitusta, eli vaikuttaa myös panoksia ostaessaan.

VAIKUTTAVA LOPPUTUOTE TAI PALVELU

Tämä on yleinen yhteiskunnallisen yrityksen tapa vaikuttaa. Suomessa palvelunsa kautta vaikuttaa esimerkiksi sopivan psykoterapeutin löytämistä helpottava Minduu. Varsin vaikuttava lopputuote on myös tuulienergiaa tuottavalla Lumituuli Oy:llä. Tuhansien asiakkaidensa omistama yritys on tuulienergian tuottaja ja edistäjä.

VAIKUTTAVA VOITTO

Yritys käyttää liikevoittonsa edistääkseen yhteiskunnallisen tavoitteensa toteutumista. Näin toimii esimerkiksi Lasten Päivän Säätiö, joka omistaa huvipuisto Linnanmäen. Säätiö kerää varoja lastensuojelutyöhön huvipuistoa pyörittämällä ja jakaa vuosittain miljoonia euroja kuudelle huvipuiston perustaneelle lastensuojelujärjestölle.

VAIKKA VAIKUTUSTEN ARVIOINNISSA kannattaa keskittyä juuri siihen liiketoiminnan kohtaan, joka tuottaa eniten hyötyä, yritykset vaikuttavat ympäristöönsä kaikissa toimintansa vaiheissa. Yhteiskunnallinen yritys ei esimerkiksi voi jättää alihankintaketjujensa toimia muiden huoleksi. Tavoite on ratkoa ongelmia aiheuttamatta niitä lisää muualla!

KESTÄVÄSTÄ KEHITYKSESTÄ PALJON kirjoittanut John Elkington loi 1990-luvulla niin sanotun kolmoistilinpäätöksen mallin. Yritys ilmoittaa kolmoistilinpäätöksessä tuloksensa ja varallisuusasemansa lisäksi toiminnan sosiaaliset vaikutukset ja ympäristövaikutukset. Kun sinulla alkaa olla riittävästi tietoa ja todistusaineistoa yrityksesi laajemmista vaikutuksista, kolmoistilinpäätös on yksi hyvä tapa kertoa yritystoimintasi vastuullisuudesta. ☘



TYÖ KOTOUTTAA

Zharity haluaa unohtaa hyväntekeväisyyden sekä passiivisuuden. Se yhdistää työtä etsivät turvapaikanhakijat työvoimaa tarvitsevien yritysten kanssa. Työpaikka on maahanmuuttajalle ensimmäinen ja tärkein askel suomalaisen yhteiskuntaan kotoutumisessa.

"TYÖ ON PARASTA KOTOUTTAMISTA", ajatteli helsinkiläinen koodari Perttu Isotalo. Hän perusti verkossa toimivan yrityksen, Zharityn, joka tuo työvoimaa tarvitsevat suomalaisyritykset ja turvapaikanhakijoiden osaamisen yhteen.

Isotalo löysi pian avukseen irakilaisen Maadh Alsammarraien. Hän oli saapunut Suomeen turvapaikanhakijana muutamaa kuukautta aikaisemmin.

"Suurin este on kieli, mutta myös byrokratia vaikeuttaa töiden saamista. Suomessa ei luoteta ulkomailla suoritettuihin tutkintoihin, vaan työnantajat haluavat hakijalta ainakin pari vuotta suomalaisia opintoja. Se taas ei onnistu, jos ei vielä ole saanut opiskelulupaa."

TURVAPAIKANHAKIJAN näkökulmasta vaatimusten ja tarjonnan välillä on iso ristiriita.

Isotalo ja Alsammarraie etsivät turvapaikanhakijoille erityisesti työpaikkoja, joissa kielitaito ja tutkinnot eivät ole merkittävimmissä osassa. Useimmiten ensimmäinen työpaikka löytyy rakennustyömailta tai kunnossapito- ja siivousalalta.

ZHARITYN TARINA ON vasta alussa. Ensimmäisen toimintavuotensa aikana yrityksen tavoitteena on löytää työpaikka tuhannelle Suomeen saapuneelle. Niin kauan kuin maailmassa soditaan, ihmisten pako jatkuu ja tarve yrityksen palveluille jatkuu.

Työmahdollisuuksien tarjoaminen on korvaamaton tonta sekä tulijoille että vastaanottajamaalle. "Toiminnassamme ihmisen auttaminen on tärkeintä, ja jos onnistumme siinä, rahakin tulee sivutuotteena." ✕

**"TOIMINNASSAMME
IHMISEN AUTTAMINEN ON
TÄRKEINTÄ, JA JOS
ONNISTUMME SIINÄ, RAHAKIN
TULEE SIVUTUOTTEENA."**

[11]

Vaikutusten mallinnus

SAILA TYKKYLÄINEN

NUOREMPI TUTKIJA, LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
YRITTÄJÄ, VAIKUTTAVA YRITYS

**HARRAS TOIVE PAREMMASTA MAAILMASTA
EI RIITÄ YHTEISKUNNALLISELLE YRITYKSELLE.
VAIKUTUSMALLI KERTOO YRITYKSEN
YHTEISKUNNALLISISTA TAVOITTEISTA JA
SIITÄ MITEN NE AIOTAAN SAAVUTTA.
PARAS TAPA MALLINTAA
YRITYKSEN VAIKUTUKSIA
LÖYTYY KOKEILLEN.**



USEIMMITEN YHTEISKUNNALLISET yritykset pyrkivät saamaan aikaan myönteisiä muutoksia. Tavoitteena voi olla myös huonon kierteen katkaiseminen, kuten ilmastonmuutoksen hillitseminen tai nuorten vankilaan päätyminen estäminen. Joskus puolestaan on tärkeintä säilyttää ja suojella jotain arvokasta, joka on vaarassa tuhoutua.

NÄMÄ ISOT TAVOITTEET ovat yrityksen vaikutustavoitteita, joiden toteutumista vaikutusten arvioinnin avulla selvitetään. **Ensimmäinen askel on mallintaa ja kuvata oman toiminnan todennäköisiä vaikutuksia: Kertoa, kenen elämää halutaan muuttaa, mihin suuntaan ja miten, ja mikä takaa että tavoiteltu muutos todella saadaan aikaan.**

VINKKI

Etsi lähipiiristäsi asiantuntevia, kriittisiä ihmisiä, joilla testaat vaikutusmalliasi.

Esittele toiminta-ajatusasi, sen eri välivaiheita ja versioita muille, jotta saat palautetta siitä, onko rakennelmasi uskottava ja tavoittelemisen väärä.

PAHIMMASSA TAPAUKSESSA hyvät aiheet voivat kääntyä vahingollisiksi. Etenkin Yhdysvalloissa suositut, nykyään surullisenukuisat Scared Straight -ohjelmat ovat esimerkki siitä, kuinka hyvistä tarkoituksiperistä huolimatta lopputulos voi mennä pahasti pieleen. Scared Straight -ohjelmien tarkoituksena oli pitää erilaisiin riskiryhmiin kuuluvia nuoria poissa vankiloista. Nuoret tutustuivat vankiloiden karuihin realiteetteihin ja vankeihin sekä heidän elämäntarinoihinsa.

TUTKIMUSTEN MUKAAN pelottelukasvatuksesta huolimatta nuoret päätyivät todennäköisemmin vankilaan kuin samoista lähtökohdista tulevat ikätoverinsa, jotka eivät osallistuneet ohjelmaan. Yksi syy floppiin saattaa olla se, että ohjelmien vaikutuksia ei alunperinkään mallinnettu ja seurattu riittävän pitkälle.

NUORISOTYÖN AMMATTILAINEN ja ihmisten käyttäytymiseen perehtynyt asiantuntija olisi saattanut jo suunnitteluvaiheessa huomata, että toiminnalla ei saada toivottuja tuloksia. Lisäksi mikäli ohjelmissa on tyydytty seuraamaan vain, kuinka moni nuori kävi tutustumassa vankilaan, mitä he siellä kokivat ja tunsivat, on seurantakin jäänyt puolimatkaan.

TÄMÄN ESIMERKIN OPETUS ON, että asenteiden ja käyttäytymisen muutos – samoin kuin monet muutkin muutokset – vaativat aikaa tapahtuakseen. **Mikäli keskitytään pyörittämään toimintaa, mutta jätetään hitaan muutoksen seuranta väliin, vaarana on aiheuttaa enemmän harmia kuin hyötyä.** Laajempiakin renkaita pitäisi seurata, että osaa ajoissa muuttaa yrityksen toiminnan kurssia, jos tulokset eivät ole toivottuja. Hyvä vaikutusmalli antaa ohjeet ja työkalut seurantaan.

VAIKUTUSKETJU JA VAIKUTUSTARINA ovat kelpo työkaluja vaikutusten mallintamiseen. Seuraavaksi tutustutaan näihin menetelmiin ja niiden käyttötapoihin. Meillä on idea! –koulutuksen materiaaleissa on harjoitus nimeltään Ongelma- ja ratkaisupuu (harjoitus 14). Myös se sopii vaikutusten mallintamiseen hyvin. Menetelmiä on monia, mutta tärkeintä vaikutusmallissa on päättelyketjun läpinäkyvyys ja luotettavuus: mitä muutoksia tapahtuu ja miksi.

PANOS, TUOTOS, TULOS, VAIKUTUS = VAIKUTUSKETJU

VAIKUTUSKETJU ON HYÖDYLLINEN TAPA erotella tuotokset, tulokset ja vaikutukset toisistaan. **Vaikutusketjun avulla hahmotellaan toiminnan muutoksen teoriaa, eli miten ja millä edellytyksillä toiminnan yhteiskunnalliset tavoitteet saavutetaan.**

VAIKUTUSKETJUN MUODOSTAMISTA käydään läpi kuvitteellisen yhteiskunnallisen yrityksen avulla. Sen toiminnan seurauksia kuvaamaan koottu vaikutusketju kertoo, kuinka oppimisen tueksi suunniteltu sovellus ja sen ympärille rakennettu opintojenohjaus vähentävät ammattiopistossa opiskelevien keskeyttämisiä.

YRITYS ON ALKANUT RATKOA TOIMINNALLAAN sitä, että alueella moni ammattiin opiskeleva jää lopulta ilman tutkintoa. Näillä opiskelijoilla on usein oppimisvaikeuksia ja käytöshäiriöitä, jotka heijastuvat myös heidän perheeseensä, kaveripiiriinsä ja luokan ilmapiiriin. Yhteistyötä on rakennettu myös poliisin ja nuorisotyöntekijöiden kanssa, sillä nämä nuoret työllistävät usein poliisia ja saattavat tarvita apua muissa asioissa, ennen kuin oppimiseen keskittyminen onnistuu.

YRITYKSEN TOIMINNAN VAIKUTUSTAVOITE ON vähentää nuorten syrjäytymisriskiä. Tutkimusten mukaan vain peruskoulutuksen varaan jääneet nuoret ovat syrjäytymisvaarassa, ja alhainen koulutustaso vaikuttaa koko loppuelämään.

KATSO KUVA VAIKUTUSKETJUSTA – NUORTEN SYRJÄYTYMINEN JA KOULU, S. 61

VAIKUTUSKETJUSSA ON NELJÄ PERUSPALIKKAA: panokset, tuotokset, tulokset ja vaikutukset. Usein ketjun tekeminen on helpointa aloittaa tuotoksista. **TUOTOKSET** kuvaavat niitä konkreettisia toimenpiteitä, joita yritys tekee yhteiskunnallisen tavoitteensa saavuttamiseksi. Vaikutusketjun tuotosta ei pidä sekoittaa yrityksen tuotteisiin tai palveluihin.

TUOTOKSET ILMAISTAAN usein tekoina ja lukumäärinä: kuinka monta ihmistä ja ihmisryhmää tietyn toiminnan avulla tavoitetaan, mitä ja kuinka paljon erilaisia asioita he tekevät, mitä he saavat irti toiminnasta. Koulupudokkaiden määrää vähentävän yrityksen tuotos-sarakkeessa kerrotaan, kuinka monta oppilasta ja opettajaa on saatu käyttämään oppimissovellusta aktiivisesti, ketkä sitä ovat olleet kehittämässä, ja minkälaista tukea ja jatkopolkuja joillekin oppilaille on tarjottu.

TUOTOSTEN JÄLKEEN VOI siirtyä panosten listaamiseen. **PANOKSET** ovat osaamista, työntekijöitä tai vapaaehtoisia, yhteistyökumppaneita, rahaa,

tiloja ja välineitä, jotka yrityksellä on, tai pitäisi olla, käytettävissä jotta tuotokset voidaan toteuttaa.

ESIMERKKIYRITYS TARVITSEE esimerkiksi psykologin osaamista, rahoitusta kokeilun toteuttamiseen, tiloja koululta ja nuorisotoimelta sekä yhteistyökumppaneita voidakseen toteuttaa suunnitellut toimenpiteet.

LIIAN USEIN YRITYKSET keskittyvät vaikutuksia arvioidessaan ja niistä viestiessään ainoastaan tuotoksiin. Silloin kerrotaan vain siitä, että kivi on heitetty veteen, että jotakin on tehty. Kuitenkin vasta tapahtuneet muutokset kuvaavat yrityksen yhteiskunnallista merkitystä.

SEURAAVANA VUOROSSA ovat **TULOKSET**, jotka vaikutusketjussa kuvaavat toiminnan tuottamia muutoksia, eli vedessä laajenevia renkaita.

VAIKUTUSTEN RAPORTOINTI ja tutkiminen jää usein toimenpiteiden listaamiseen sen takia, että on vaikeaa varmistaa, että yrityksen toiminta todella tuottaa ne muutokset, joita se tavoittelee. Vaikutusketjun tueksi on etsittävä luotettavaa tietoa.

Esimerkiksi nuorten syrjäytymistä ehkäisevää toimintaa suunniteltaessa on etsittävä tietoa syrjäytymisen taustatekijöistä ja riskeistä, syrjäytymiskiirteen katkaisemisesta sekä toimiviksi todetuista ehkäisevistä toimista. Myös asiantuntijoiden ja hyödynsaajien kokemuksesta on apua.

KOULUN KESKEYTTÄMISIÄ vähentävä yritys on selvittänyt, että oppilaiden innostuttua oppimisesta ja kehittämänsä yhteisoppimista tukevan sovelluksen käyttämisestä, on sillä myönteinen vaikutus oppimistuloksiin, oppimisvaikeuksista kärsivien itsetuntoon ja luokan ilmapiiriin. Häiriöiden väheneminen luokassa puolestaan tarkoittaa, että opettajat voivat keskittyä opettamiseen ja he kokevat työnsä vähemmän stressaavaksi. Omien vahvuuksien löytämisestä voi seurata, että nuoret keksivät uuden, paremmin heille sopivan koulutusohjelman.

ESIMERKKIYRITYKSEN VAIKUTUSKETJUSSA on kaksi tulossaraketta: välittömät ja välilliset tulokset. Näin voidaan erotella toiminnan suoraan aikaansaamat muutokset sekä niiden seurauksena tapahtuvat muutokset, jotka vaativat pidemmän ajan näkyäkseen. Oppilaiden on käytettävä sovellusta, ennen kuin se voi alkaa vaikuttaa oppilaiden käyttäytymiseen ja kykyihin. Numerot alkavat nousta vasta sitten kun oppilaiden oppimismotivaatio ja -taidot ovat kohentuneet, ja opettajien työhyvinvointi paranee sen jälkeen kun ilmapiiri luokassa on parantunut. Myös joidenkin vanhempien lapsestaan tuntema huoli ja stressi vähenee vasta nuoren käyttäytymisen todella muututtua.

VAIKUTUSMALLIA KOOTESSA on syytä miettiä mittareita, joilla muutoksia voi vaikutusten arvioinnin kuluessa seurata ja todentaa. Kaikkia muutoksia ei välttämättä tarvitse tai edes voi mitata. Valintoja tehdessä

* Paksu kehys: Vaikutusketjuun on toiminnan kustannusten tai säästöjen laskemiseksi merkitty, mille tuloksille ja vaikutuksille voidaan antaa rahallinen arvo.



MITTARIT				
PANOKSET	TUOTOKSET	VÄLITTÖMÄT TULOKSET	VÄLILLISET TULOKSET	VAIKUTUKSET
Henkilöresurssit: vertaisryhmä 5 oppilasta, 2 ohjaajaa ja 1 psykologi	Alkukartoitus 60 oppilaalle	45 sovelluksen käyttäjää jakaa siellä kokemuksiaan ja kannustaa muita	Riskiryhmän lintsaaminen vähenee	9 / 10 riskiryhmään kuuluvasta suorittaa toisen asteen tutkinnon. Heidän syrjäytymisriskinsä pienenee merkittävästi. *
Tilat: koulu ja nuokkari	Oppimissovellus käyttöön 50 oppilaalle ja 5 opettajalle	Ilmapiiri luokassa paranee	45 oppilaan oppimistulokset paranevat	Syrjäytymisvaarassa olevien nuorten määrä pienenee yhdeksällä nuorella.
Oppimisen mobiilisovellus	3 sovelluksen kehittämistapaamista nuokkarilla. Yht. 20 nuorta, 2 opettajaa	Oppilaiden itsetunto paranee	Opettajien työhyvinvointi paranee	60% pääsee viiden vuoden kuluessa työelämään tai opintoihin joka tapauksessa.
Rahoitus: tulospäätös sopimus kunnan koulutoimen kanssa	Henkilökohtaista tukea 15 oppilaalle, yht. 30 tuntia	Opettajan aikaa vapautuu opettamiseen	Useimpien vanhempien huoli vähenee	Yksi nuorista sai työpajapaikan. Toiminnan vaikutus: neljän nuoren syrjäytyminen estettiin.
Yhteistyö kunnan nuorisotyön ja poliisin kanssa	5 nuorta ohjattu ohjattu sosiaalipalveluihin	5 nuorta siirretty toiselle koulutuslinjalle	3 nuoren koulun ulkopuolinen häiriökäyttäytyminen vähenee *	Lyhyellä aikavälillä kunnan sosiaalipalveluiden käyttö nousee *

kannattaa pohtia, mitkä ovat vaikutustavoitteen saavuttamisen kannalta kaikkein tärkeimpiä muutoksia, miten nämä muutokset voi havaita, ja onko tieto helposti saatavissa? Jos vaikutusten arvioinnin tavoite on vakuuttaa, että yrityksen ratkaisu tuottaa säästöjä kunnille tai valtiolle, täytyy lisäksi selvittää, mille muutoksille on mahdollista laskea hinta.

VAIKUTUSKETJU-ESIMERKISSÄ (S. 61) on päätetty seurata sovelluksen käytön aktiivisuutta ja oppilaiden oppimistuloksia. Lisäksi yritys toteuttaa kyselyn, jota toistamalla selvitetään, miten luokan ilmapiiri oppilaiden ja opettajien mielestä muuttuu. Myös vanhempien kokemukset ja poliisin työtehtävien seuranta on otettu mukaan. Vaikutusketjuun on toiminnan kustannusten tai säästöjen laskemiseksi merkitty, mille tuloksille ja vaikutuksille voidaan antaa rahallinen arvo.

VIIMEISENÄ JA VAIKEIMPANA TEHTÄVÄNÄ on erottaa oman yritystoiminnan **VAIKUTUKSET** kaikkien muiden tekijöiden joukosta. Osa vaikutusketjuun kirjatuista muutoksista olisi nimittäin tapahtunut joka tapauksessa, osan muutoksista aiheutti ehkä joku muu, ja toisaalta toiminnalla voi olla jonkun kannalta negatiivisia seurauksia.

ESIMERKKIYRITYSKÄÄN EI VOI VÄITTÄÄ, että juuri sen toiminta olisi vähentänyt kaikkien niiden syrjäytymisriskiä, joiden koulun keskeyttäminen kokeilun aikana onnistuttiin estämään. Tutkimuksen perusteella tiedetään, että syrjäytymisvaarassa olevista nuorista kuusi kymmenestä pääsee kiinni työelämään tai opintoihin joka tapauksessa.

ESIMERKISTÄ HUOMATAAN myös, että paljon tuloksia ja vaikutuksia jää mittaamatta ja todentamatta. **On hyvä keskittyä yrityksen tavoittelemien vaikutusten arviointiin.**

KARTAN AVULLA SUUNTAA TOIMINTAAN

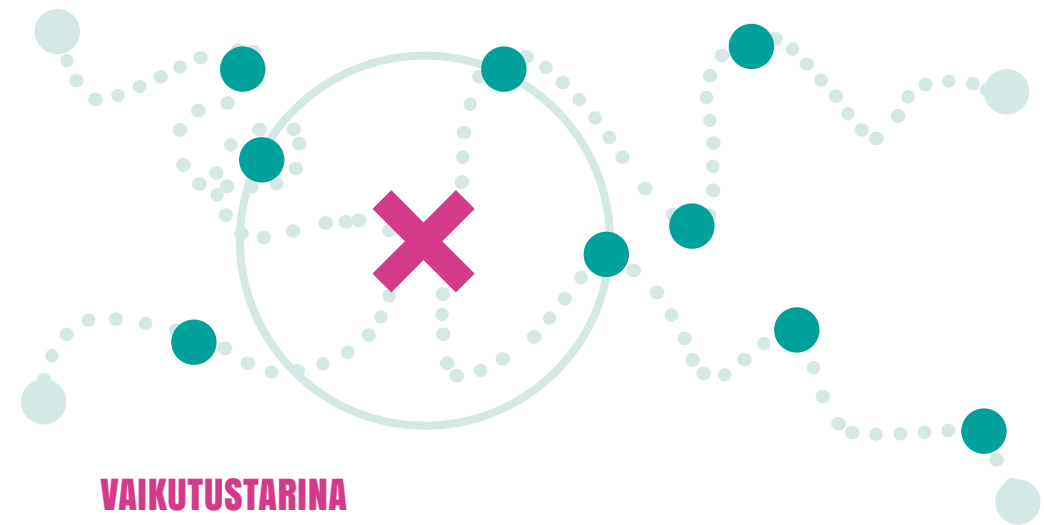
VAIKUTUSKETJUN TEKEMINEN saattaa olla hankalaa, mikäli yritysnelmasi kaipaa hahmottumista, etkä tiedä, miten kävisit käsiksi sinulle tärkeään ongelmaan.

MUISTELE MERIROSVOTARINOIDEN aarrekarttaa. Ala piirtää karttaa isolle paperille sen keskipisteestä lähtien. Rasti keskellä saarta on aarre, eli yrityksesi toteutunut tavoite. Jos haluaisit esimerkiksi estää nuoria syrjäytymästä, rasti keskellä saarta tarkoittaa tilannetta, jossa nuoret eivät syrjäydy.

RASTISTA ERKANEE MONIA polkuja kohti paperin reunoja. Syrjäytymisen todennäköisyyteen vaikuttaa ainakin kaveri- ja perhesuhteet, koulutus ja elämäntavat. Jokainen näistä voi olla oma polkunsä. Kuvita poluille vaiheita, joiden läpi on kuljettava tavoitellun aarteen luo päästäkseen. Poluilla on kiviä, juurakkoa ja joskus voi olla puukin poikkiteloin. Kuinka kierrät ja ylität esteet päästäksesi rastille?

POLUN ASKELMAT KUVAAVAT muutoksia, joita pitää tapahtua, jotta tavoitellun aarteen luo päästään. Karttaakaan ei voi tehdä näppituntumalla. Perusta karttasi tutkittuun tietoon ja ota selvää minkälaisia ovat ne toimenpiteet ja teot, joilla rakennetaan sellaista elämää, joka suojaa nuorta syrjäytymiseltä.

LUULTAVASTI ET PYSTY vaikuttamaan kaikkeen yksin, joten mieti karttaa piirtäessäsi myös kenen kanssa sinun pitäisi matkaa taittaa. Kun kartta alkaa hahmottua, voi olla että saat piirrettyä toimintasi kannalta tärkeimmät polut vaikutusketjun muotoon – lähtöpisteestä rastin luo. Hyvää matkaa!



VAIKUTUSTARINA

VAIKUTUSTARINA ON MONIPUOLINEN vaikutusten arvioinnin väline, jota voi soveltaa niin vaikutusten mallintamiseen kuin tiedonkeruuseenkin.

VAIKUTUSTARINA TOIMII vaikutusmallin kokoamisen apuna erityisesti, jos hyödynsaajat ja heidän elämäntilanteensa ovat melko samankaltaisia keskenään. Silloin toiminnan vaikutuksista voi kertoa yhden, tätä ryhmää edustavan arkkityypin elämäntarinan kautta. Toinen tarinan käyttötapa on kerätä ja koota sen avulla hyödynsaajien todellisia elämäntarinoita, eli seurata ja osoittaa toiminnan vaikutuksia.

VAIKUTUSKETJU-MENETELMÄ esiteltiin ammattioppilaitoksessa opiskelevien nuorten keskeyttämisistä vähentävän yrityksen kautta. Jos saman yrityksen vaikutusmalli puettaisiin vaikutustarinan muotoon, voisi tarinan päähenkilö olla vaikka 17-vuotias Marja, joka on jo peruskoulussa kärsinyt oppimisvaikeuksista ja keskittymishäiriöstä. Marja on myös poliisin tuttu, sillä pari ikkunaa on tullut kavereiden kanssa rikottua. Tutkimusten perusteella tiedetään näiden asioiden ennakoivan opintojen keskeyttämistä, mikä puolestaan lyhentää tulevaa työuraa ja lisää terveysongelmien todennäköisyyttä. Lisäksi etenkin äidin matalan koulutustason tiedetään periytyvän voimakkaasti.

VINKKI

Malleja erilaisista ketjuista löytyy englanninkielisillä hauilla IOOI chain tai IAIOOI chain. Lyhenne tulee sanoista Input, (Activity), Output, Outcome, Impact. Ei kannata hämmentyä sanojen erilaisista suomennoksista. Pääasia on, että vaikutusmallin kautta osaa kuvata toiminnan seuraukset loogisesti, ymmärrettävästi ja ytimekkäästi.

VAIKUTUSTARINAN AVULLA voi kertoa, miten Marjan tulevaisuudennäkymät muuttuvat, jos hänen opiskeluintonsa saadaan palautettua ja oppimistuloksia parannettua. Jos toiminnalla päästään siihen, että hän saa toisen asteen tutkinnon ja pääsee työelämään paremmin kiinni, yhteiskunnan näkökulmasta valtion verotulot lisääntyvät ja työttömyysmenot pienenevät. Parempi terveys taas voi pienentää palveluiden käyttöä.

JOS NÄMÄ KAKSI TARINAA – ”Mitä Marjalle tapahtuu, jos tilanteeseen ei puututa” ja ”Mitä Marjalle tapahtuu, jos hän saa tukea” - asettaa rinnakkain, saa vaikutustarinan avulla kuvattua skenaarion.

YHDEN ARKKITYYPIN ELÄMÄSTÄ rakennetun vaikutustarinan voi yhdistää koko hyödynsaajaryhmään. Sitten voi jo kertoa, mikä merkitys yrityksen toiminnalla on laajemmin. Uskottava vaikutustarina rakentuu tutkimuksista kerätyille tiedoille ja todennäköisyyksille.

VAIKUTUSTARINAN AVULLA tehty vaikutusmalli näyttää hieman erilaiselta kuin vaikutusketjun, sillä vaikutustarina voi olla vaikeaa saada mukaan toiminnan kuvausta. Menetelmiä onkin hyvä käyttää rinnakkain, sillä vaikka vaikutusketju antaa laajemman kuvan toiminnan vaikutuksista, vaikutustarina on erinomainen viestintäväline.

TOINEN TAPA KÄYTTÄÄ VAIKUTUSTARINAA on kerätä sen avulla tietoa suoraan hyödynsaajilta, eli käyttää menetelmää vaikutusten seuraamiseen ja todentamiseen. Silloin hyödynsaajat pääsevät itse kertomaan omista kokemuksistaan ja elämänsä muutoksista.

JOS VAIKUTUSTARINAA KÄYTTÄÄ tiedonkeruuseen, on tärkeää suunnitella valmiiksi tarinapohja, eräänlainen runko tarinalle. Kunkin hyödynsaajan taustaa ja tarinaa kirjatessa pitäisi käsitellä oman vaikutusmallin kannalta tärkeimmät muutoskohdat, jotta saa varmasti tietoa juuri niistä. Ilman tarinapohjaa voi kyllä kuulla monta mielenkiintoista elämäntarinaa, mutta silloin ei saa yhtenäistä kuvaa siitä, kuinka monen elämään on kyennyt vaikuttamaan ja ovatko muutokset sellaisia kuin on ajateltu.

JOTTA TARINAPOHJAN KOKOAMINEN onnistuu, täytyy sen perustaksi olla tehtynä vaikutusmalli. Tarinapohjassa olevien kysymysten tai käsiteltävien asioiden tarkoitus on kerätä tietoa siitä, ovatko mallissa kuvatut muutokset toteutumassa ja viekö toiminta kohti vaikutustavoitetta. Yhteen kootut tarinat kokoavat todistusaineistoa mallin tueksi tai herättävät huomaamaan, että toimintaa on muutettava.

VAIKUTUSTARINAT VOIVAT TARJOTA pelastusrenkaan, jos työskennellään sellaisen aiheen parissa, josta tutkimus- ja vertailutietoja on huonosti saatavissa. Luotettavan vaikutusmallin tekeminen on tässä tapauksessa vaikeaa. Silloin hyödynsaajien kokemuksia on kerättävä varsin vapaalla otteella, jotta vaikutusten arvioinnissa pääsee alkuun. Tarinoista voi alkaa hahmottua yhteneväisyyksiä, jotka auttavat vaikutusmallin tekemisessä.

ARVIOINTIA PORUKALLA!

MITÄ KUNNIANHIMOISEMPI yhteiskunnallisen yrityksen maailmaa muuttava vaikutustavoite on, sitä riippuvaisempi yrittäjä on muista.

YHTEISKUNNALLISEN YRITTÄJÄN on hyvä jututtaa rohkeasti ja perinpohjaisesti niitä ihmisiä, joiden elämänlaatua hän haluaa liiketoiminnallaan parantaa. Ihmisiltä itseltään kannattaa kysyä mikä heille on tärkeää ja minkälaista tukea he kaipaavat. Yrittäjä pääsee arvokkaan tiedon äärelle, jos hyödynsaajat ovat mukana kehittämässä toimintaa sekä keräämässä ja analysoimassa tietoa sen tuloksista.

AINA EI OLE MAHDOLLISTA kysyä suoraan hyödynsaajilta. Jos vaikutustavoitteena on esimerkiksi vesistöjen puhdistuminen, vesistöjen tilan ja vedenalaisten asukkaiden hyvinvointia täytyy tietysti kartoittaa muilla tavoin. Ympäristöviranomaiset keräävät tietoa vesistöjen tilasta, kuten rehevöitymisestä, happitilanteesta ja haitallisten aineiden pitoisuuksista. Myös paikallinen vesiensuojeluyhdistys on hyvä tietolähde. Puhtaampien vesialueiden vaikutukset kertautuvat toki myös monien ihmisten elämään.

VAIKUTUSTEN ARVIOINTIIN voi haastaa mukaan hyödynsaajien lisäksi myös asiakkaat, sijoittajat ja yhteistyökumppanit. Liiketoiminnan menestyksen kannalta on tärkeää, että nämä sidosryhmät ymmärtävät minkälaista yhteistä hyvää yritys tuottaa. Heiltä kannattaa kysyä, minkälaista tietoa he arvostavat ja millä kriteereillä osto- tai sijoituspäätökset tehdään. Joitakin saattaa jopa kiinnostaa osallistua vaikutusten arviointiin ja sen kustannuksiin.

TOIMINTAA SUUNNITELLESSA on myös hyvä idea kartoittaa ihmisiä ja organisaatioita, jotka voivat joko jouduttaa tai hidastaa yhteiskunnallisen tavoitteen saavuttamisessa. Hankalampien ongelmien taltuttamiseen tarvitaan yleensä yhteistyötä muiden saman asian kanssa painiskelevien tahojen kanssa ja joukkovoimaa esteiden kaatamisessa. ☘

VINKKI

Ensimmäisiä kunnon luonnoksia voi kokeilla hyödynsaajien kanssa.

Tuoko tarinapohja esiin ne asiat, joihin halutaan vastauksia? Antaako se sopivasti tilaa hyödynsaajien kokemuksille? Onko tarinapohjan avulla kerätyistä tarinoista helppo löytää ja koota muutoskohdat? Onko haastattelut parasta tehdä kasvokkain, puhelimitse tai chatissä?

POINTTI

Yrittäjä pääsee arvokkaan tiedon äärelle, jos hyödynsaajat ovat mukana kehittämässä toimintaa sekä keräämässä ja analysoimassa tietoa sen tuloksista.

Vaikutusten todentaminen

VAIKUTUSTEN TODENTAMINEN tarkoittaa vaikutusmallin testaamista ja oikeaksi todistamista. Sen avulla varmistutaan siitä, tapahtuvatko tavoitellut muutokset.

VAIKUTUSTEN TODENTAMINEN JA MITTAAMINEN on iso urakka. Ennen siihen ryhtymistä kannattaa mittaamisen tavoitteet rajata tarkasti ja valita vaikutusmallista vain kaikkein tärkeimmät muutokset, joiden toteutumista tarkastelee.

JOS YRITYS HALUAA VAKUUTTA vaikkapa asiakkaan, sijoittajan tai tärkeän yhteistyökumppanin, on hyvä selvittää, mitä tietoa he tarvitsevat. Heidät voi myös haastaa mukaan arvioinnin suunnitteluun ja tekemiseen, esimerkiksi hyvien mittareiden valitsemiseen. Oman toiminnan kehittämisen kannalta työntekijät, hyödynsaajat ja heidän lähipiirinsä ovat tärkeimpiä tiedonlähteitä ja -arvioijia.

VAIKUTUSTEN TODENTAMISESSA on kolme kriittistä kohtaa: mittareiden valitseminen, tiedonkeruu ja tiedon analysointi. Näitä asioita kannattaa miettiä jo vaikuttavuusmallia kootesaan. Yksinkertaista, luotettavaan tutkimukseen perustuvaa vaikutusmallia on helpoin seurata.

VARAUDU HENKISESTI KOLMEEN hankalaan kohtaan, jotka aiheuttavat aina harmaita hiuksia:

1. ASIOIDEN SYY-SEURAUSSUHTEIDEN TODISTAMINEN

Jotta voit esittää, että yrityksesi toiminta muuttaa maailmaa, täytyy tekojen ja muutoksen välillä olla selvä yhteys. Siksi muutoksen täytyy todistettavasti tapahtua toiminnan jälkeen, ja toisenlaisen toiminnan pitäisi puolestaan saada aikaan erilainen muutos. Tärkeimpien syy-seuraussuhteiden tueksi kannattaa yrittää löytää todisteita olemassa olevasta tutkimustiedosta.

2. MIKÄ AIHEUTTI MUUTOKSEN JA OLIKO SE KAIKKIEN KANNALTA HYVÄ?

Hyödynsaajien elämä voi muuttua joka tapauksessa ja muutosten taustalla olla lukuisia syitä: Vaikutusketju-esimerkissä otettiin huomioon tutkimustieto, jonka mukaan 60% syrjäytymisvaarassa olevista nuorista pääsee viiden vuoden sisällä pois tilanteesta. Lisäksi kerrottiin, että osaa nuorista autoivat muutkin. Rehtiin vaikutusten arviointiin kuuluu myös negatiivisten vaikutusten arvioiminen. Toiminta saattaa lisätä kustannuksia jossakin muualla tai vaikuttaa jonkun toisen ongelman pahenemiseen.

Toimittaneet: Pauliina Liukkonen ja Sanna Ovaska
Kirjoittajat: Pauliina Liukkonen, Kimmo J. Lipponen, Aino Elina Muhonen, Juho Paavola ja Salla Tykkyläinen
Ulkoasu: Jessica Leino – Kuvitukset: John Salinero
Kannen Augmented Reality: Frans Tihveräinen

Suomen Setlementtiliitto
Meillä on idea -projekti (2014–2016)
Meillä on idea! – Yhteiskunnallisen yrittäjyyden opas, 2016

Setlementtijulkaisuja 47
ISBN 978-952-7141-21-2 / ISSN 1456-2936

LISENSSI: NIMEÄ-JAASAMAIN 4.0 KANSAINVÄLINEN (CC BY-SA 4.0)



[08]

Mikään ajatus ei pysy laatikon sisällä.

1. LATAA ZAPPAR
2. ZÄPPÄÄ ETUKANSI
3. HÄMMÄSTY!



ANDROID APP ON

▶ Google Play



Available on the iPhone
App Store