

YHTEISKUNNALLINEN YRITTÄJYYS OSAKSI ALUEEN ELINVOIMAA

Opas aluepäättäjille, aluekehittäjille ja
aluerahoittajille



Euroopan unionin
osarahoittama



Kirjoittajat:
Sofia Tuovinen
Eeva Erkinjuntti
Paula Kassinen

Työryhmä:
Anzelika Krastina
Sari Nisula
Karoliina Pietikäinen
Pia-Maria Lausas

Kommentointi ja asiantuntijatuki:
Lapin yhteiskunnallisten yritysten ekosysteemin toimijat sekä
Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus (YYO)

Lapin yliopisto
Rovaniemi 2026

Tämä julkaisu on tuotettu osana RYHTI – Rakenteet yhteiskunnalliselle
yrittäjyydelle Lappiin -hanketta.
Kiitos kaikille oppaan suunnittelussa mukana olleille.

Julkaisun toteuttamisen on mahdollistanut Euroopan sosiaalirahasto plus
(ESR+).
Rahoituksen on myöntänyt Pohjois-Suomen elinvoimakeskus.

OPAS YHTEISKUNNALLISESTA YRITTÄJYYDESTÄ

Yhteiskunnallinen yrittäminen on ratkaisuiden luomista yhteiskunnallisiin ongelmiin taloudellisesti kannattavalla tavalla.

Miksi tämä opas on kirjoitettu?

Yhteiskunnallinen yrittäjyys on yrittäjyyden muoto, joka vastaa konkreettisiin yhteiskunnallisiin ja alueellisiin tarpeisiin. Se yhdistää liiketoiminnan keinot ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden: yritys toimii markkinoilla, mutta sen ensisijaisena tavoitteena on ratkaista tunnistettuja ongelmia ja tuottaa hyötyä yhteisölle, alueelle tai ympäristölle.

Tämä opas on kirjoitettu aluepäättäjille, aluekehittäjille ja rahoittajille – ihmisille, joilla on käytännössä mahdollisuus vaikuttaa siihen, millaisia palveluja, yrityksiä ja työpaikkoja alueille syntyy. Yhteiskunnallinen yrittäjyys ei synny tyhjiössä. Se tarvitsee tuekseen päätöksiä, rahoitusta, toimintaympäristöjä, asenneilmapiiriä ja asiakkaita, jotka mahdollistavat uudenlaisten ratkaisujen kokeilemisen ja kasvun.

Suomessa yhteiskunnallinen yrittäjyys on vielä monelle melko tuntematon ilmiö. Usein se mielletään kapeasti vain heikommassa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työllistämiseen. Todellisuudessa kyse on paljon laajemmasta kokonaisuudesta. Yhteiskunnallinen yrittäjyys voi vastata esimerkiksi palvelujen katoamiseen, ympäristöhaasteisiin, alueiden elinvoiman heikkenemiseen tai yhteisöjen tarpeeseen ottaa enemmän vastuuta omasta tulevaisuudestaan.

Oppaan tavoitteena on:

- lisätä ymmärrystä siitä, mitä yhteiskunnallinen yrittäjyys on ja miksi se on merkityksellistä
- purkaa yleisiä väärinkäsityksiä ilmiöstä
- tarjota alueellisille toimijoille konkreettisia näkökulmia siihen, miten heidän tekemänsä valinnat vaikuttavat yhteiskunnallisen yrittäjyyden mahdollisuuksiin

Opas ei ole ohjekirja yrityksen perustamiseen. Sen sijaan se kutsuu tarkastelemaan aluekehitystä ja elinvoimaa uudesta näkökulmasta: yhteiskunnallinen yrittäjyys keinona ratkaista todellisia tarpeita taloudellisesti kestävällä tavalla.



YHTEISKUNNALLINEN YRITTÄJYYS LYHYESTI

Yhteiskunnallinen yrittäminen on ratkaisuiden luomista yhteiskunnallisiin ongelmiin taloudellisesti kannattavalla tavalla.

Yhteiskunnallinen yritys ei ole hyväntekeväisyysjärjestö, vaan se toimii pääosin samalla logiikalla kuin muutkin yritykset: se pyrkii saamaan tuloja myymällä tavaroita ja palveluita. Erona kuitenkin on, että se käyttää suurimman osan voitostaan tai ylijäämästään yhteiskunnallisen hyvän edistämiseen. Yhteiskunnallisen yrityksen päätavoite ei siis ole taloudellinen voitto sen itsensä takia, vaan se on väline yhteiskunnallisen hyvän tekemiseen. Toki myös yhteiskunnallisen yrityksen tulee tarjota asianmukainen toimeentulo yrittäjälle ja työntekijöille. Yhteiskunnalliset yritykset myös noudattavat päätöksenteossaan avoimuuden ja demokraattisuuden periaatteita.

Yhteiskunnallinen yrittäjäyys ei ole vastakohta yritystoiminnalle. Päinvastoin: se edellyttää toimivaa liiketoimintaa, kykyä tunnistaa markkinoita ja halua kehittää palveluja, joille on aitoa tarvetta.

Yhteiskunnallisella hyvällä tarkoitamme tässä asioita, jotka vaikuttavat myönteisellä tavalla yhteiskuntaan ja siinä elävien ihmisten hyvinvointiin sekä ympäristön tilaan.

Yhteiskunnallinen yrittäjäyys ei ole uusi ilmiö. Suomen ehkä tunnetuin yhteiskunnallinen yritys on Linnanmäen huvipuisto, jota ylläpitämällä Lasten Päivän Säätiö kerää varoja lastensuojelulle.

Yhteiskunnallisen yrityksen tavoitteena voi olla esimerkiksi...

- vähentää ikäihmisten yksinäisyyttä
- mahdollistaa osatyökykyisten työllistymistä
- vähentää ruokahävikkiä
- parantaa tilojen esteettömyyttä
- tukea maahanmuuttajien työllistymistä
- ehkäistä syrjäytymistä, esimerkiksi nuorten kohdalla
- edistää uusiutuvan energian käyttöä
- puhdistaa muoviroskaa merestä
- parantaa sotepalveluiden saatavuutta
- edistää kiertotaloutta
- ...tai ratkaista jokin muu yhteiskunnallinen tai ympäristöongelma.



Yhteiskunnallinen yrittäjäyys pähkinäkuoressa

Yhteiskunnallinen yrittäjäyys on yrittäjäyden muoto, jossa yritystoiminnan ensisijaisena tavoitteena on ratkaista yhteiskunnallinen tai ympäristöön liittyvä ongelma ja luoda mitattavaa myönteistä muutosta. Tavoite voi liittyä esimerkiksi ympäristönsuojeluun, kestäväan kehitykseen, alueen elinvoimaisuuteen, kulttuuriin, koulutukseen tai osallisuuteen työmarkkinoilla.

Yhteiskunnallisen yrittäjyyden ainekset



Ratkaisuja todellisiin ongelmiin

Yhteiskunnalliset yritykset kehittävät sosiaalisia innovaatioita. Niillä tarkoitetaan aidosti vaikuttavia ratkaisuja yhteiskunnallisiin ongelmiin.

Esimerkiksi äitiyspakkaus kehitettiin alun perin tukemaan vähävaraisia perheitä ja vahvistamaan äitien ja vauvojen pääsyä terveydenhuollon piiriin.



Yhdessä vahvempia

Ne, joita tietty yhteiskunnallinen ongelma koskettaa, ovat useimmiten sen parhaita asiantuntijoita. Siksi yhteiskunnalliset yritykset kuuntelevat tarkalla korvalla sidosryhmiään.

Yhteiskunnalliset haasteet ovat useimmiten varsin monimutkaisia, eikä niitä ratkaista hetkessä tai yhden toimijan voimin. Siksi monet yhteiskunnalliset yritykset tekevät työtä yhdessä muiden yritysten sekä julkisen ja kolmannen sektorin kanssa.



Ei vaikuttavuutta ilman kannattavuutta

Jotta yhteiskunnallinen yritys voi vaikuttaa, sen liiketoiminnan on tietenkin oltava taloudellisesti kannattavaa.

Suurin osa yhteiskunnallisen yrityksen voitosta tai ylijäämästä käytetään yhteiskunnallisen muutoksen tavoitteluun sijoittamalla se yrityksen oman toiminnan kehittämiseen tai lahjoittamalla esim. järjestötoimintaan.



Monipuolisesti vastuullinen

Vastuullisuus on yhteiskunnallisten yritysten ytimessä.

Vastuullisessa liiketoiminnassa yritys pyrkii ehkäisemään ja korjaamaan oman toimintansa ja koko arvoketjun kielteiset vaikutukset ihmisiin, ympäristöön ja yhteiskuntaan.

Vastuullinen liiketoiminta kattaa ympäristövastuun, sosiaalisen vastuun sekä vastuullisen hallintotavan.



Hyvin hallittu

Yhteiskunnallisten yritysten hallinnossa ja henkilöstöpolitiikassa korostuu avoimuus, osallisuus ja demokratia.

Kaikessa toiminnassa pyritään resurssitehokkuuteen, vastuullisuuteen ja mahdollisimman suureen läpinäkyvyyteen.

Yhteiskunnallinen yrittäjyys Suomessa

Kattavan ja vertailukelpoisen tilastotiedon kerääminen suomalaisista yhteiskunnallisista yrityksistä on haastavaa, koska yhteiskunnalliselle yritykselle ei ole yhtä vakiintunutta ja tarkkarajaista määritelmää eikä asemaa lainsäädännössä.

Tiedon kokoamista ja ilmiön tarkastelua tukee kuitenkin Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskuksen (YYO) [datasivusto](#), joka tekee yhteiskunnallista yrityskenttää näkyvämmäksi Suomessa.

Yhteiskunnallinen yrittäjyys ei myöskään rajaudu tietylle toimialalle tai yritysmuotoon: yhteiskunnallinen yritys voi toimia esimerkiksi **osakeyhtiönä, osuuskuntana tai liiketoimintaa harjoittavana yhdistyksenä tai säätiönä**. Yritys voi olla pieni tai suuri, ja sen vaikutus voi olla laaja tai kohdistua tiettyyn, rajattuun kohderyhmään.

Lisätietoa yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä

Tietoa, neuvontaa ja ohjausta

Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus YYO (<http://www.yyo.fi/>) tarjoaa neuvontaa yhteiskunnallisille yrityksille ja yhteiskunnallista yritystoimintaa suunnitteleville. Hyödyllisiä aineistoja:

- Usein kysyttyjä kysymyksiä. (<https://yyo.fi/usein-kysyttyja-kysymyksia/>)
- Yrittäjän materiaalipankki: tietoa mm. yhteiskunnallisen yrityksen perustamisesta ja rahoituksesta. <https://yyo.fi/selko/tietopankki-selkokieli/>
- Muutoksentekijän työkirja yhteiskunnallisesti vaikuttavan yritystoiminnan kehittämiseksi. <https://yyo.fi/ajankohtaista/muutoksentekijan-tyokirjasta-tyokaluja-yhteiskunnalliseen-yrittajyyteen/>



Yhteiskunnallisten yritysten verkosto

ARVO ry (Yhteiskunnallisten yritysten liitto) on yhteiskunnallisten yritysten ja vaikuttavuustoimijoiden verkosto, jonka tavoitteena on tukea jäsentensä menestymistä sekä lisätä yhteiskunnallisen yrittäjyyden tunnettuutta ja painoarvoa. <https://arvoliitto.fi/>

ARVO

Yhteiskunnallinen yritys -merkki

Yhteiskunnallinen Yritys -merkki on Suomalaisen Työn Liiton myöntämä vapaaehtoinen merkki, jonka käyttö edellyttää maksullista merkin hakemista. Sen avulla yritys voi osoittaa yhteiskunnallisen tarkoituksensa ja tehdä sitä näkyväksi esimerkiksi viestinnässä ja markkinoinnissa. Merkki ei kuitenkaan ole edellytys sille, että yritys voi olla yhteiskunnallinen yritys.

<https://suomalainentyo.fi/yrityksille/yhteiskunnallinen-yritys/>



Julkaisuja:

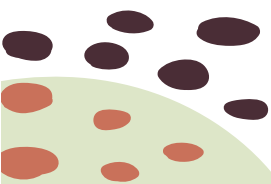
Sosiaaliset innovaatiot Julkaisu Yhteiskunnan kehittäjät ja uudistajat: yhteiskunnallisten yritysten sosiaaliset innovaatiot käsittelee yhteiskunnallisten yritysten innovatiivisuutta ja antaa politiikkasuosituksia toimintaympäristön kehittämiseksi. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-232-9>

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mittaaminen ARVO ry:n julkaisu

Hyvän mitta: Vaikuttavuuden arvioinnin yksinkertaiset työkalut kokoaa käytännönläheisiä tapoja vaikuttavuuden arviointiin. <https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Hyvan%20Mitta%20yksinkertaiset%20ty%C3%B6kalut%20vaikuttavuuden%20arviointiin.pdf>



YHTEISKUNNALLINEN YRITTÄJYYS
OSANA ALUEKEHITYSTÄ JA
ELINVOIMAPOLITIIKKAA



Yhteiskunnallinen yrittäjyys osana aluekehitystä ja elinvoimapolitiikkaa

Yhteiskunnallinen yrittäjyys ei ole erillinen ilmiö aluekehityksen laidalla. Se kytkeytyy suoraan niihin kysymyksiin, joiden parissa aluepäättäjät, aluekehittäjät ja rahoittajat työskentelevät päivittäin: elinvoimaan, palveluihin, työllisyyteen, kestäväan kehitykseen ja resurssien viisaaseen käyttöön.

Alueiden kehittäminen tarkoittaa valintoja; millaista yritystoimintaa tuetaan, millaisiin tarpeisiin etsitään ratkaisuja ja millaisia signaaleja annetaan niille, jotka pohtivat yrittäjyyttä tai uusien palvelujen kehittämistä. Yhteiskunnallinen yrittäjyys tarjoaa yhden keinon vastata näihin valintoihin pitkäjänteisesti ja vaikuttavasti.



Aluepäättäjän näkökulma: strategiat, päätökset ja suunnat

Yhteiskunnallinen yrittäjyys ei ole vain yksittäisten yritysten tai hankkeiden asia, vaan se liittyy laajempiin eurooppalaisiin, kansallisiin ja alueellisiin kehittämistavoitteisiin. **Suomessa Yhteisötalouden ja yhteiskunnallisten yritysten strategia 2026–2030** uudistaa ja laajentaa aiempaa yhteiskunnallisten yritysten strategiaa vastaamaan EU:n yhteisötalouden suositusta. Strategian tulevaisuuskuvana on kasvava ja vaikuttava yhteisötalous, joka lisää työllisyyttä, osallisuutta sekä ekologisesti ja sosiaalisesti kestävää kasvua.

Aluepäättäjien tekemät linjaukset vaikuttavat suoraan siihen, millainen toimintaympäristö alueella vallitsee. Strategiat, ohjelmat, omistajapolitiikka, hankinnat ja kaavoitus eivät ole vain hallinnollisia asiakirjoja, ne ohjaavat konkreettisesti sitä, millaisille ratkaisuille alueella syntyy tilaa.

Lapissa yhteisötalous ja yhteiskunnalliset innovaatiot liittyvät kestäväan paikallistalouden kehittämiseen. **Lappi-sopimus 2026–2029** korostaa kestäväa paikallistaloutta, yritysten kestäväan liiketoiminnan kehittämistä, kestäviä julkisia hankintoja sekä aluekehityksen, kaavoituksen ja eri toimijoiden yhteistyötä

Kun yhteiskunnallinen yrittäjyys tunnustetaan osaksi alueen elinvoimapolitiikkaa:

- alueen tarpeet voidaan nähdä liiketoimintamahdollisuuksina
- paikalliset toimijat rohkaistuvat kehittämään ratkaisuja omasta toimintaympäristöstään käsin
- alueelle syntyy yrityksiä, joiden tuottama hyöty jää alueelle

Yhteiskunnalliset yritykset voivat täydentää julkista palvelutuotantoa, vastata uusiin tai muuttuneisiin tarpeisiin ja tuottaa palveluja tilanteissa, joissa perinteinen markkinaehtoinen yritystoiminta ei yksin riitä tai ole kiinnostunut toimimaan.

Aluekehittäjän ja yritysneuvojan rooli: tarpeista ratkaisuksi

Aluekehittäjät ja yritysneuvojat ovat usein avainasemassa siinä, millaisiin suuntiin yritysideoita ohjataan. He kohtaavat ihmisiä, jotka etsivät työtä, harkitsevat yrittäjyyttä tai haluavat kehittää uusia palveluja.

Yhteiskunnallinen yrittäjyys laajentaa tätä keskustelua. Sen sijaan että kysytään vain **”mikä yritysidea on kannattava?”**, voidaan kysyä:

- mihin tarpeeseen alueella ei tällä hetkellä vastata
- mikä ongelma koskettaa laajasti asukkaita, yhteisöjä tai ympäristöä
- voisiko ratkaisun tuottaa yritys, jonka tavoitteena on sekä kannattavuus että vaikuttavuus

Yritysneuvonnassa tämä tarkoittaa kykyä tunnistaa yhteiskunnallisen yrityksen erityispiirteet ja tukea yrittäjiä, jotka eivät välttämättä istu perinteiseen kasvuyritysmalliin, mutta joiden toiminnalla voi olla merkittävä vaikutus alueen elinvoimaan.

Rahoittajan näkökulma: pitkäjänteinen vaikuttavuus

Rahoittajien tekemät valinnat ohjaavat voimakkaasti yritystoiminnan kehittymistä. Millaisia hankkeita pidetään rahoituskelpoisina? Millaisia riskejä siedetään? Millaisia tavoitteita rahoitukselle asetetaan?

Yhteiskunnalliset yritykset eivät ole lähtökohtaisesti riskialttiimpia kuin muutkaan yritykset. Usein niiden vahvuus on nimenomaan siinä, että ne vastaavat todelliseen ja pysyvään tarpeeseen. Kun asiakaskunta ja kysyntä ovat olemassa, myös liiketoiminnan perusta on vakaampi.

Rahoittajan näkökulmasta yhteiskunnallinen yrittäjyys tarjoaa:

- mahdollisuuden yhdistää taloudelliset ja yhteiskunnalliset tavoitteet
- pitkäjänteistä vaikuttavuutta lyhytkestoisten hankkeiden sijaan
- ratkaisuja, jotka voivat vähentää julkisia kustannuksia pitkällä aikavälillä

Vaikuttavuuden huomioiminen rahoituspäätöksissä ei tarkoita taloudellisista kriteereistä luopumista. Se tarkoittaa niiden täydentämistä.



Valinnoilla rakennetaan toimintaympäristöä

Yhteiskunnallinen yrittäjyys ei kehity pelkästään yksittäisten yrittäjien tai yhteisöjen varassa. Se tarvitsee ympäristön, jossa:

- yhteiskunnalliset tarpeet tunnistetaan kehittämisen lähtökohdiksi
- yrittäjyyttä nähdään keinona ratkaista ongelmia, ei vain luoda voittoa
- yhteistyö julkisen sektorin, yritysten ja yhteisöjen välillä on mahdollista

Aluepäättäjät, kehittäjät ja rahoittajat eivät ole sivustakatsojia tässä kehityksessä. He ovat aktiivisia toimijoita, joiden tekemät valinnat vaikuttavat siihen, millaisia ratkaisuja alueille syntyy – ja syntyykö niitä lainkaan.



The background features several abstract organic shapes. In the top left, there's a grey shape with dark brown wavy lines. In the top center, a pinkish-red circular pattern of small dots. In the top right, a dark teal shape. In the bottom left, a light green shape with a dark teal plant-like silhouette and a cluster of small dark brown and orange dots above it.

MITÄ YHTEISKUNNALLINEN YRITYS TARVITSEE ONNISTUAKSEEN?

Miten yhteiskunnallista yrittäjyyttä voidaan edistää käytännössä?

Mikrotaso = yrityksen perusta

Yhteiskunnallinen yrittäjyys tarvitsee tuekseen rakenteita, päätöksiä ja toimintatapoja, jotka mahdollistavat uudenlaisten ratkaisujen syntyminen. Aluepäättäjillä, aluekehittäjillä ja rahoittajilla on käytössään useita konkreettisia vipuvarsia, joilla yhteiskunnallista yrittäjyyttä voidaan edistää tai estää. Usein kyse ei ole kokonaan uusista välineistä, vaan siitä, miten jo olemassa olevia keinoja suunnataan uudella tavalla.



Miksi yhteiskunnallisia yrityksiä kannattaa perustaa Suomeen?

Yhteiskunnallisten yritysten vaikutus paikallis- ja aluetalouteen
(lähde Annu Kotiranta väitös, <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-412-253-5>)

- Yhteiskunnalliset yritykset kasvavat yhtä hyvin kuin muut yritykset. Pitkällä aikavälillä niiden kasvuvauhti on yhtä nopea kuin kaupallisilla yrityksillä, vaikka ne käyttävät merkittävän osan resursseistaan yhteiskunnallisen mission edistämiseen. (Kotiranta 2025, s. 4, 55–56, 69)
- Yhteiskunnalliset yritykset ovat keskimääräistä kasvuhakuisempia.
- Yhteiskunnalliset yritykset toimivat talouden puskurina kriiseissä. Väitöskirjan ehkä poliittisesti merkittävin tulos on havainto, että yhteiskunnalliset yritykset pärjäävät taloudellisissa taantumissa paremmin kuin kaupalliset yritykset. Ne kasvavat suhteellisesti nopeammin laskusuhdanteissa, kun taas nousukaudella kaupalliset yritykset menevät ohi. (Kotiranta 2025, s. 4, 51–52, 62)
- Yhteiskunnalliset yritykset tuottavat hyvinvointi ilman, että talouskasvu kärsii tai heikentämättä muiden taloudellista suorituskykyä. Pareto-tehokkuuden mukaan yhteiskunnallisilla yrityksillä on positiivisia vaikutuksia työllisyyden vähentämiseen, sosiaalisen hyvinvoinnin kasvuun ja talouskasvuun. (Kotiranta 2025, s. 61–62)
- Yhteiskunnalliset yritykset ovat innovatiivisia. Suomalaisen innovaatiojärjestelmän näkökulmasta yhteiskunnalliset yritykset menestyvät hyvin uusien teknologioiden hyödyntämisessä, koska niiden liiketoimintamallit ja palveluratkaisut perustuvat innovatiivisuuteen. (Kotiranta 2025, s. 52–53; s. 60–61)



Millaiset toimenpiteet edistäisivät yhteiskunnallisten yritysten syntymistä Suomessa?

Yhteiskunnallisten yritysten vaikutus paikallis- ja aluetalouteen (lähde Annu Kotiranta väitös, <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-412-253-5>)

- Yhteiskunnalliset yritykset on tunnistettava omana ilmiönään. (Kotiranta 2025, s. 61; s. 63)
- Julkinen rahoitus on saatava tukemaan yhteiskunnallisia yrityksiä tasapuolisesti. Yhteiskunnallisesti suuntautuneet hybridiyritykset hyötyvät julkisesta TKI-rahoituksesta vähemmän kuin markkinaorientoituneet yritykset. Siksi yhteiskunnallisen arvonluomisen arvioiminen tulisi nostaa rahoituskriteeriksi taloudellisen vaikuttavuuden rinnalle. (Kotiranta 2025, s. 53–54; s. 58–59, s. 62)
- Yhteiskunnallisia yrityksiä tulisi tukea myös rakenteellisesti. Yritykset eivät saa muihin yrityksiin verraten veroetuja, erityiskohtelua hankinnoissa tai taloudellisia kannustimia, vaikka tuottavat yhteiskunnallista hyötyä. Yhteiskunnallisten yritysten tukeminen ei vaarantaisi talouskasvua, vaan päinvastoin voisi vahvistaa sitä. (Kotiranta 2025, s. 55–56 ; s. 61–62)
- Päättäjien ja rahoittajien tulisi tunnistaa yritysten hybridiys, jossa yhdistyvät yhdistävät taloudelliset ja yhteiskunnalliset tavoitteet. (Kotiranta 2025, s. 53–54; 58–59; 69).
- Yhteiskunnalliset yritykset ovat taloudellisesti kestäviä, kriisejä tasaavia ja innovatiivisia toimijoita, joiden tukeminen voi lisätä yhteiskunnallista hyvinvointia ilman, että talouskasvu kärsii. Ongelmana on se, että nykyiset rakenteet eivät vielä tunnista tai tue niitä riittävästi.

Rahoitus – mitä ja millaista toimintaa pidetään tuen arvoisena

Rahoitus on yksi keskeisimmistä ohjauskeinoista. Se kertoo, millaisia ratkaisuja alueella pidetään toivottavina ja mahdollisina.

Yhteiskunnallisen yrittäjyyden näkökulmasta rahoituksessa on olennaista:

- tunnistaa, että yhteiskunnallinen yritys voi olla taloudellisesti kannattava, vaikka sen päätavoite ei ole voiton maksimointi
- mahdollistaa kokeilut ja pilotit, joilla vastataan tunnistettuihin tarpeisiin
- huomioida vaikuttavuus osana rahoituskriteerejä

Yhteiskunnalliset yritykset voivat jäädä helposti perinteisten rahoitusinstrumenttien väliin: ne eivät aina sovi puhtaasti kasvuyritysmalliin, mutta eivät myöskään hankerahoituksen logiikkaan. Alueellisilla rahoittajilla on mahdollisuus tunnistaa tämä väli ja kehittää joustavia rahoitusratkaisuja, jotka tukevat pitkäjänteistä ja markkinaehtoista toimintaa.

Julkiset hankinnat – markkina, joka voidaan avata vaikuttavuudelle

Julkiset hankinnat ovat merkittävä keino vaikuttaa siihen, millaisia palveluja ja yrityksiä alueella toimii. Hankinnat eivät ole vain kustannuserä, vaan myös strateginen väline.

Yhteiskunnallista yrittäjyyttä tukevat hankintakäytännöt voivat tarkoittaa esimerkiksi:

- laadullisten ja vaikuttavuuteen liittyvien kriteerien huomioimista hinnan rinnalla
- hankintojen pilkkomista pienempiin kokonaisuuksiin, jotta myös uudet ja pienemmät toimijat voivat osallistua
- markkinavuoropuhelua, jossa kartoitetaan alueen yritysten ja yhteisöjen mahdollisuuksia vastata tarpeisiin

Hankinnat voivat luoda kysyntää palveluille, jotka muuten jäisivät syntymättä. Samalla ne voivat kannustaa yrittäjiä kehittämään ratkaisuja juuri niihin haasteisiin, joita alueella on tunnistettu.

Tilat ja kaavoitus – resurssit, jotka mahdollistavat tekemisen

Tilat, maa-alueet ja infrastruktuuri ovat usein alihyödynnettyjä resursseja. Tyhjät tai vaakaikäytössä olevat tilat voivat muodostua merkittäväksi esteeksi tai mahdollisuudeksi yhteiskunnalliselle yrittäjyydelle.

Yhteiskunnallisia yrityksiä voidaan tukea esimerkiksi:

- tarjoamalla käyttöön tiloja kokeilu- ja pilotointivaiheessa
- mahdollistamalla joustavat käyttöehdot ja väliaikaiset ratkaisut
- huomioimalla yhteiskunnalliset toiminnot kaavoituksessa ja tilasuunnittelussa

Tilat eivät ole vain fyysinen kysymys. Ne viestivät siitä, kenelle alueella on tilaa toimia ja millaista toimintaa pidetään arvokkaana.



Neuvonta ja ohjaus – mitä yrittäjyydestä puhutaan ja miten

Yritysneuvonta, koulutus ja ohjaus muovaavat käsitystä siitä, millainen yrittäjyys on mahdollista ja toivottavaa. Jos yhteiskunnallinen yrittäjyys ei näy näissä keskusteluissa, se jää helposti vaihtoehtojen ulkopuolelle.

Käytännössä tämä tarkoittaa:

- yhteiskunnallisen yrittäjyyden tunnistamista yhtenä yrittäjyyden muotona
- neuvontaa, jossa huomioidaan sekä liiketoiminta että vaikuttavuus
- kannustusta ratkaista alueen tarpeita yritystoiminnan keinoin

Monelle yhteiskunnalliselle yrittäjälle tärkein tuki on se, että hänen ideansa otetaan vakavasti ja nähdään potentiaalisena, ei poikkeuksena.

Asenneilmapiiri – näkymätön mutta ratkaiseva tekijä

Asenteet, puhetavat ja epäviralliset viestit vaikuttavat voimakkaasti siihen, millaisia ideoita uskalletaan esittää ja kehittää. Yhteiskunnallinen yrittäjyys tarvitsee ilmapiirin, jossa:

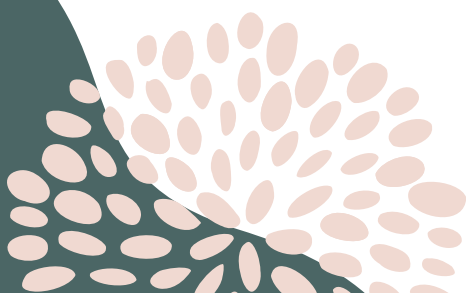
- ongelmien ratkaisemista arvostetaan
- kokeiluja pidetään oppimismahdollisuuksina
- epäonnistuminen ei sulje ovia pysyvästi

Aluepäättäjien ja kehittäjien viestinnällä, esimerkeillä ja puheenvuoroilla on suuri merkitys. Se, mitä nostetaan esiin onnistumisina, ohjaa myös tulevaa tekemistä.

Pienistä valinnoista syntyy kokonaisuus

Yhteiskunnallisen yrittäjyyden edistäminen ei vaadi yhtä suurta päätöstä tai yksittäistä ohjelmaa. Usein ratkaisevaa on se, miten rahoitus, hankinnat, tilat, neuvonta ja asenteet muodostavat toisiaan tukevan kokonaisuuden.

Kun nämä vipuvarret tunnistetaan ja niitä käytetään tietoisesti, syntyy toimintaympäristö, jossa yhteiskunnallinen yrittäjyys voi kehittyä luontevasti osaksi alueen elinvoimaa.





Yhteiskunnallisen yrityksen perusta: kuusi keskeistä elementtiä

Yhteiskunnallinen yritys ei synny sattumalta. Skotlannissa on toiminut jo pitkään vahva yhteisötalouden ekosysteemi, joka on tunnistanut onnistuneen ja kestävä liiketoiminnan taustalla vaikuttavat peruselementit. Nämä elementit luovat pohjan yrityksen toiminnalle ja mahdollistavat sen kehittymisen. Näitä voidaan jäsentää kahteen kokonaisuuteen: **perustaviin (bedrock) elementteihin ja toiminnallisiin (operational) elementteihin.**

Perustavat elementit liittyvät siihen, *miksi* yritys on olemassa ja mihin se nojaa. Toiminnalliset elementit puolestaan siihen, *miten* yritys toimii arjessa.

Perustavat elementit

- Tunnistettu tarve ja selkeä tarkoitus
- Yhteisöllähtöisyys ja omistajuus
- Luottamus ja resurssien tunnistaminen

Toiminnalliset elementit

- Toimiva johtaminen ja hallinto
- Taloudellinen kestävyys ja rahoitus
- Kyky oppia, kehittyä ja osoittaa tuloksia

Perustavat elementit

1. Tunnistettu tarve ja selkeä tarkoitus

Yhteiskunnallisen yrityksen lähtökohtana on aina tunnistettu tarve. Kyse voi olla esimerkiksi palveluvajeesta, ympäristöongelmasta, sosiaalisesta haasteesta tai yhteisön kokemasta puutteesta, johon ei ole löytynyt toimivaa ratkaisua.

Oleellista on, että:

- tarve on todellinen ja tunnistettu yhdessä niiden kanssa, joita se koskee
- yrityksen tarkoitus on selkeä ja ymmärrettävä
- toiminta pysyy johdonmukaisesti tämän tarpeen ratkaisemisessa

Ilman kirkasta tarkoitusta yhteiskunnallinen yritys ajautuu helposti hajanaiseksi tai menettää yhteyden siihen ongelmaan, jota sen oli tarkoitus ratkaista.

Kun nämä vipuvarret tunnistetaan ja niitä käytetään tietoisesti, syntyy toimintaympäristö, jossa yhteiskunnallinen yrittäjäyys voi kehittyä luontevasti osaksi alueen elinvoimaa.

2. Yhteisölähtöisyys ja omistajuus

Yhteiskunnallisen yrittäjyyden ytimessä on ajatus siitä, että jos ongelmat ovat yhteisössä, myös ratkaisut löytyvät yhteisöstä. Tämä ei tarkoita, että kaiken täytyy olla vapaaehtoista tai talkoisiin perustuvaa, vaan että paikallinen tieto, kokemus ja sitoutuminen ovat keskeisiä voimavaroja.

Yhteisölähtöisyys näkyy esimerkiksi:

- paikallisena omistajuutena tai vahvana sidosryhmäyhteytenä
- osallistavana päätöksentekona
- siinä, että yritys koetaan "meidän ratkaisuksi", ei ulkopuolelta tuoduksi malliksi

Tämä luo pohjaa luottamukselle ja pitkäjänteiselle toiminnalle.

3. Luottamus ja resurssien tunnistaminen

Luottamus on yhteiskunnallisen yrityksen tärkeimpiä pääomia. Se rakentuu avoimuudesta, rehellisyydestä ja siitä, että toiminta vastaa lupauksia. Luottamus ei synny puheesta, vaan teoista ja tuloksista.

Samalla keskeistä on tunnistaa olemassa olevat resurssit:

- ihmiset ja osaaminen
- verkostot ja sosiaalinen pääoma
- tilat, infrastruktuuri ja muut paikalliset vahvuudet

Yhteiskunnallinen yritys ei rakennu sille, mitä alueelta puuttuu, vaan sille, mitä siellä jo on.



Toiminnalliset elementit

4. Toimiva johtaminen ja hallinto

Yhteiskunnallinen yritys tarvitsee selkeän ja toimivan johtamisrakenteen. Johtamisen ja hallinnon tehtävänä on varmistaa, että yritys pystyy toimimaan ammattimaisesti ja tavoitteellisesti, ilman että sen yhteiskunnallinen tarkoitus hämärtyy.

Tämä tarkoittaa:

- selkeitä rooleja ja vastuita
- hallintoa, joka tukee toimintaa eikä jarruta sitä
- kykyä yhdistää liiketoimintaosaaminen ja yhteiskunnallinen näkökulma

Johtaminen voi olla eri tavoin järjestettyä, mutta sen on oltava tarkoituksenmukaista yrityksen kokoon ja toimintaan nähden.

5. Taloudellinen kestävyys ja rahoitus

Ilman taloudellista kestävyyttä ei ole vaikuttavuutta. Yhteiskunnallinen yritys tarvitsee:

- ennakoitavaa perusrahoitusta toiminnan pyörittämiseen
- mahdollisuuksia investoida ja kehittyä
- rahoitusta, joka ymmärtää yhteiskunnallisen yrityksen logiikan

Pelkkä hankerahoitus tai epävarma tulovirta tekee toiminnasta haavoittuvaa. Taloudellinen ylijäämä ei ole ongelma – päinvastoin, se on edellytys toiminnan jatkumiselle ja vaikuttavuuden kasvattamiselle.

6. Kyky oppia, kehittyä ja osoittaa tuloksia

Yhteiskunnallinen yritys toimii usein monimutkaisessa toimintaympäristössä. Siksi sen on pystyttävä:

- oppimaan kokemuksista ja tarvittaessa muuttamaan suuntaa
- kehittämään toimintaansa askel askeleelta
- osoittamaan, mitä vaikutuksia toiminnalla on

Vaikuttavuuden osoittaminen ei tarkoita raskaita mittaristoja, vaan kykyä kertoa uskottavasti, mitä on saatu aikaan ja miksi sillä on merkitystä.

Aluepäättäjien, kehittäjien ja rahoittajien erityinen rooli

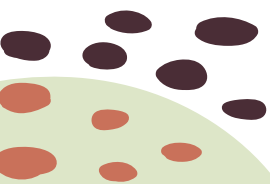
Aluepäättäjillä, kehittäjillä ja rahoittajilla on näiden elementtien valossa tärkeä rooli tukea yritystä onnistumaan kestävällä tavalla. He voivat:

- tunnistaa yhteiskunnalliset yritykset osaksi alueen elinvoimaa ja palvelurakennetta
- luoda myönteisen ja kannustavan ilmapiirin, jossa yhteiskunnalliset ratkaisut nähdään mahdollisuutena
- tarjota rahoitusta ja tukimuotoja, jotka tukevat pitkäjänteistä ja markkinaehtoista toimintaa

Kun toimintaympäristö tukee näitä peruselementtejä, yhteiskunnallinen yrittäjyys ei jää yksittäisten kokeilujen varaan, vaan siitä voi tulla pysyvä ja vaikuttava osa alueen kehitystä.



YHTEISKUNNALLINEN YRITTÄJYYS OSANA TOIMIVAA EKOSYSTEEMIÄ





Yhteiskunnallinen yrittäjyys osana toimivaa ekosysteemiä

Edellisessä luvussa kuvattiin, millaisille peruselementeille yhteiskunnallinen yritys rakentuu. Nämä elementit – tunnistettu tarve, yhteisölähtöisyys, luottamus, toimiva johtaminen, taloudellinen kestävyys ja kyky kehittyä – eivät kuitenkaan synny yksittäisen yrittäjän toimesta yksin.

Niiden toteutuminen riippuu siitä, millainen toimintaympäristö yhteiskunnalliselle yrittäjyydelle on olemassa. Tätä kokonaisuutta kutsutaan tässä oppaassa ekosysteemiksi.

Ekosysteemi tarkoittaa sitä, miten alueen toimijat, päätökset, resurssit ja käytännöt yhdessä tukevat – tai estävät – yhteiskunnallisten yritysten syntymistä ja kehittymistä.

Ekosysteemi yhdistää yrityksen perustan ja käytännön toiminnan

Yhteiskunnallisen yrityksen perusta ja sen arjen toiminta tarvitsevat ympärilleen tukea. Tätä voidaan hahmottaa yksinkertaisella tavalla:

- Perustavat elementit (bedrock) tarvitsevat luottamusta, yhteisöllisyyttä ja käytettävissä olevia resursseja
- Toiminnalliset elementit (operational) tarvitsevat rahoitusta, osaamista ja toimivia rakenteita
- Ekosysteemi on se kokonaisuus, jossa nämä edellytykset kohtaavat ja vahvistavat toisiaan

Kun ekosysteemi toimii, yhteiskunnallinen yritys ei jää yksin vastaamaan kaikista näistä vaatimuksista, vaan se voi tukeutua ympäristöönsä.

Yrittäjät ja yhteisöt – tarpeiden ja ratkaisujen tuntijat

Yhteiskunnalliset yrittäjät ja yhteisöt tunnistavat arjen tarpeita ja kehittävät niihin ratkaisuja. Heidän työnsä on ekosysteemin ydin, mutta ilman tukevaa ympäristöä heidän riskinsä kasvaa liian suureksi.

Ekosysteemin tehtävä on madaltaa kynnystä ryhtyä toimeen ja jatkaa toimintaa pitkäjänteisesti.

Julkinen sektori – mahdollistaja ja suunnan näyttäjä

Julkinen sektori vaikuttaa ekosysteemiin monin tavoin:

- strategioiden ja ohjelmien kautta
- rahoituspäätöksillä
- hankintakäytännöillä
- tilojen ja infrastruktuurin käytöllä

Näillä valinnoilla voidaan joko luoda edellytyksiä yhteiskunnallisille ratkaisuille tai rajata ne toimintaympäristön ulkopuolelle. Julkinen sektori ei siis ole vain sivustakatsoja, vaan aktiivinen ekosysteemin muokkaaja.

Rahoittajat – jatkuvuuden ja kasvun mahdollistajat

Rahoitus on keskeinen osa toimivaa ekosysteemiä. Yhteiskunnalliset yritykset tarvitsevat rahoitusta, joka:

- ymmärtää niiden yhteiskunnallisen tarkoituksen
- tukee taloudellista kestävyyttä
- mahdollistaa kehittymisen ja investoinnit

Toimiva ekosysteemi tunnistaa, että vaikuttavuus syntyy usein ajan kanssa, ei nopeilla ratkaisuilla.

Neuvonta, koulutus ja verkostot – osaamisen ja luottamuksen vahvistajat

Yritysneuvonta, koulutus ja verkostot vaikuttavat siihen, millaisia yrittäjyyden muotoja pidetään mahdollisina ja toivottavina. Kun yhteiskunnallinen yrittäjyys on tunnistettu osa tätä kokonaisuutta:

- yrittäjät saavat oikeanlaista tukea
- osaamisvajeita voidaan paikata
- toimijat löytävät toisensa

Verkostot eivät ole itseisarvo, mutta ne voivat ratkaisevasti vahvistaa luottamusta ja oppimista.

Milloin ekosysteemi ei toimi?

Toimimaton ekosysteemi ei aina näy suorina esteinä, vaan ristiriitoina:

- puhutaan vaikuttavuudesta, mutta rahoitus ei tue pitkäjänteistä toimintaa
- kannustetaan yrittäjyyteen, mutta hankinnat sulkevat pienet toimijat ulos
- rohkaistaan kokeiluihin, mutta epäonnistumista ei sallita

Tällöin yhteiskunnallinen yrittäjyys jää marginaaliin, vaikka tarve ratkaisuille olisi ilmeinen.

Ekosysteemi on yhteinen tehtävä

Toimiva ekosysteemi ei vaadi uusia rakenteita tai hallintomalleja. Se vaatii:

- yhteistä ymmärrystä yhteiskunnallisen yrittäjyyden merkityksestä
- valmiutta tarkastella omia käytäntöjä uudesta näkökulmasta
- yhteistyötä eri toimijoiden välillä

Kun ekosysteemi tukee sekä yhteiskunnallisen yrityksen perustaa että sen arjen toimintaa, syntyy ympäristö, jossa yhteiskunnallinen yrittäjyys voi kehittyä luontevaksi osaksi alueen elinvoimaa.



YHTEISKUNNALLINEN YRITTÄJYYS OSANA TULEVAISUUDEN ELINVOIMAA

Yhteiskunnallinen yrittäjyys ei ole yksittäinen ratkaisu eikä valmis malli, joka voidaan siirtää sellaisenaan paikasta toiseen. Se on tapa ajatella alueiden kehittämistä, palvelujen järjestämistä ja elinvoiman rakentamista uudesta näkökulmasta – lähtien alueen todellisista tarpeista ja olemassa olevista vahvuuksista.

Tässä oppaassa on tarkasteltu, mitä yhteiskunnallinen yrittäjyys on, millaisille peruselementeille se rakentuu ja millainen toimintaympäristö tukee sen syntymistä ja kehittymistä. Yhteiskunnallisen yrittäjyyden kasvu tarvitsee tuekseen päätöksiä, rakenteita ja ilmapiiriä, jotka mahdollistavat uudenlaisten ratkaisujen kokeilemisen, juurtumisen ja kasvun.

Ajatus ei ole vieras aluekehittämisessä. Suomessa ja alueilla on jo tunnistettu, että elinvoima syntyy yhä useammin yhteistyössä rakennetuista ekosysteemeistä, joissa julkinen sektori, yritykset, oppilaitokset, rahoittajat ja yhteisöt toimivat yhteisten tavoitteiden suuntaisesti. Näissä kokonaisuuksissa korostuvat osaamisen vahvistaminen, innovaatioiden tukeminen, kokeilukulttuuri ja kyky vastata muuttuviin yhteiskunnallisiin tarpeisiin. Tästä esimerkkinä voidaan mainita Rovaniemen ja työ- ja elinkeinoministeriön välinen ekosysteemisopimus.

Yhteiskunnallinen yrittäjyys istuu luontevasti tähän ajatteluun. Se tuo ekosysteemeihin ratkaisukeskeisyyttä, paikallista omistajuutta ja vaikuttavuutta, joka ulottuu taloudellisia mittareita laajemmalle. Samalla se tarjoaa väylän vastata palvelutarpeisiin, kestävyyshaasteisiin ja elinvoiman rakentamiseen markkinaehtoisella mutta yhteiskunnallisesti vastuullisella tavalla.

Aluepäättäjillä, aluekehittäjillä ja rahoittajilla on tässä kokonaisuudessa keskeinen rooli. Heidän tekemänsä valinnat – rahoituksessa, hankinnoissa, tilojen käytössä, neuvonnassa ja strategisissa linjauksissa – vaikuttavat siihen, millaisille ratkaisuille alueella syntyy tilaa. Usein kyse ei ole uusista toimenpiteistä, vaan siitä, miten olemassa olevia keinoja käytetään ja millaisia tavoitteita niille asetetaan.

Yhteiskunnallinen yrittäjyys tarjoaa mahdollisuuden vahvistaa alueiden elinvoimaa pitkäjänteisesti. Sen kautta voidaan rakentaa palveluja, työpaikkoja ja toimintaa, jotka vastaavat paikallisiin tarpeisiin ja tuottavat arvoa alueelle myös tulevaisuudessa. Kun toimintaympäristö tukee näitä ratkaisuja, yhteiskunnallinen yrittäjyys voi kehittyä luontevaksi ja pysyväksi osaksi alueiden elinvoimaa.



Lähteet

Heinecke, A., Kloibhofer, M., & Krzeminska, A. (2014). Leadership in social enterprise: How to manage yourself and the team. World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/WEF_leadership_in_social_enterprise_2014.pdf

Kotiranta, A. (2025). Empirical investigations of the impact of external drivers on the growth of social enterprises [Doctoral dissertation, LUT University]. LUTPub. <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/169592>

Kuntaliitto. (n.d.). Kuntaliitto. Retrieved June 1, 2026, from <https://www.kuntaliitto.fi/>

Kuntaliitto. (2022, June 20). Kuntien elinkeinopolitiikka. <https://www.kuntaliitto.fi/talous-ja-elinvoima/elinvoima/kuntien-elinkeinopolitiikka>

Kuntaliitto. (2026, Huhtikuu 20). Kuntien rooli elinvoimapalveluissa on vahvistunut TE-uudistuksen myötä, mutta toimintamallit ja yhteistyön rakenteet hakevat vielä paikkaansa. <https://www.kuntaliitto.fi/ajankohtaista/2026/kuntien-rooli-elinvoimapalveluissa-vahvistunut-te-uudistuksen-myota-mutta>

Lapin liitto. (n.d.). Lapin liitto. Retrieved June 1, 2026, from <https://www.lapinliitto.fi/>

Lapin liitto. (2025). Lappi-sopimus 2026–2029. <https://www.lapinliitto.fi/aluekehitys/lappi-sopimus/>

LUT University. (2025, Kesäkuu 4). Yhteiskunnalliset yritykset ovat talouden vakauttajia. <https://www.lut.fi/fi/uutiset/yhteiskunnalliset-yritykset-ovat-talouden-vakauttajia>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (n.d.-a). Aluekehittämiskeskustelut. Retrieved June 1, 2026, from <https://tem.fi/aluekehittamiskeskustelut>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (n.d.-b). Ekosysteemisopimukset. Retrieved June 1, 2026, from <https://tem.fi/ekosysteemisopimukset>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (n.d.-c). Yritysrahoitus. Retrieved June 1, 2026, from <https://tem.fi/yritysrahoitus>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2023, January 26). Osaavan työvoiman saatavuus ja alueellinen liikkuvuus: Taustapaperi. https://tem.fi/documents/1410877/158833325/Taustapaperi+osaavan+ty%C3%B6voiman+saatavuus_260123.pdf/64049032-28dd-80ab-c8ad-08f34f4b9883/Taustapaperi+osaavan+ty%C3%B6voiman+saatavuus_260123.pdf?t=1683116207491

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2025). Yhteisötalouden ja yhteiskunnallisten yritysten strategia 2026–2030. Valtioneuvoston julkaisuja 2025:116. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-050-9>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2025). Innovaatiotoiminnan ekosysteemisopimus Rovaniemen kaupungin ja valtion välillä: Päivitys 2025–2027. <https://tem.fi/documents/1410877/212550285/Rovaniemi%20sopimus%20p%C3%A4ivitys%202025.pdf/12d031cd-6496-b803-9667-76e4ae79a56c/Rovaniemi%20sopimus%20p%C3%A4ivitys%202025.pdf?t=1741087462073>



Euroopan unionin
osarahoittama



Elinvoimakeskus



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

LAPIN AMK⁷
Lapland University of Applied Sciences

LAPPIA

Vaikuttavalappi.fi



Ryhti
Support
structures for social
entrepreneurship in
Lapland