



Euroopan unionin
osarahoittama

Yhteiskunnallisten yritysten
liiketoimintaedellytysten parantaminen
-koordinaatiohanke

Mitä,
miksi ja
miten ?

Opas
yhteiskunnalliseen
yrittäjyyteen



YHTEISKUNNALLISTEN
YRITYSTEN
OSAAMISKESKUS

Johdanto

Yhteiskunnallinen yrittäjyys on dynaaminen ja jatkuvasti kehittyvä ilmiö Suomessa ja maailmalla. Kiinnostus yhteiskunnalliseen yritystoimintaan kasvaa ja uusia yhteiskunnallisia yrityksiä syntyy, kun yhä useammat ihmiset, yhteisöt ja organisaatiot etsivät erilaisia keinoja ja toimintatapoja vastata kasvaviin yhteiskunnallisiin ja ympäristöllisiin haasteisiin.

Mutta mitä yhteiskunnallinen yrittäjyys itse asiassa tarkoittaa ja miksi perustaa yhteiskunnallinen yritys?

Mitä, miksi ja miten? Opas yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen tarjoaa tiiviin johdatuksen yhteiskunnallisen yrittäjyyden perusteisiin ja keskeisiin käsitteisiin. Oppaassa tarkastellaan yhteiskunnallisen yritystoiminnan lähtökohtia, erilaisia muotoja ja tyypillisiä toimialoja sekä yhteiskunnallisten yritysten roolia kestävän kehityksen haasteisiin vastaamisessa. Lisäksi tutustutaan esimerkkeihin yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamalleista sekä siihen, miten yhteiskunnallista tavoitetta ja taloudellisesti kestävää liiketoimintaa sovitetaan yhteen.

Yhteiskunnallinen yrittäjyys tarjoaa yhden väylän kehittää ratkaisuja aikamme yhteiskunnallisiin ja ympäristöllisiin haasteisiin. Se voi olla kiinnostava vaihtoehto myös yrittäjyyttä harkitseville nuorille ja opiskelijoille, jotka haluavat yhdistää oman arvomaailmansa ja työelämän sekä vaikuttaa myönteisesti ympäröivään maailmaan. Siksi on tärkeää, että yhteiskunnallinen yrittäjyys tuodaan opetuksessa esiin yhtenä vaihtoehtona toimia yrittäjänä.

Oppaan käyttäminen

Opas on suunnattu erityisesti yrittäjyyden opettajille sekä arvopohjaisesta yrittäjyydestä kiinnostuneille opiskelijoille. Koska yhteiskunnallinen yritys toimii monilta osin kuten muutkin yritykset, tässä oppaassa ei käsitellä yritysideoita kehittämisen ja liiketoiminnan harjoittamisen perusasioita, vaan keskitytään yhteiskunnallisen yritystoiminnan erityispiirteisiin. Sen tavoitteena on tarjota helposti hyödynnettävä kokonaisuus yhteiskunnallisen yrittäjyyden käsittelyyn opetuksessa sekä selkeyttää aiheeseen liittyviä käsitteitä ja yleisiä väärinkäsityksiä.

Opas rakentuu kolmen kysymyksen ympärille:

Mikä on yhteiskunnallinen yritys?

OSIO 1

Miksi yhteiskunnallista yrittäjyyttä tarvitaan?

OSIO 2

Miten yhteiskunnallinen yritys toimii?

OSIO 3

Oppaan lisäksi kokonaisuuteen kuuluu toisen asteen ja korkeakouluopetuksen tarpeisiin mukautettu opettajan ohje ja esitysmateriaali luento-opetuksen tueksi. Materiaaleja ja niihin liittyviä tehtäviä voi hyödyntää soveltuvin osin osana olemassa olevia yrittäjyyden kursseja ja opintokokonaisuuksia.

Opas on tuotettu osana Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskuksen toimintaa ja Euroopan unionin osarahoittamaa Yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintaedellytysten parantaminen -hanketta (2023–2027).

Oppaan sisällöt on koottu pääosin aiemmissa aiheeseen liittyvissä hankkeissa kehitetyistä materiaaleista ja sisällöistä (työ- ja elinkeinoministeriön osarahoittama Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus, 2022–2024 ja Euroopan unionin osarahoittama Open Business for Community Development, 2022–2025).



Sisällys

Johdanto	2
--------------------	---

1. Mikä on yhteiskunnallinen yritys? 4

Määritelmä ja erityispiirteet	5
---	---

Vastuullisuus, kestävyys ja vaikuttavuus	6
--	---

Yhteiskunnallisen yritystoiminnan mallit	7
--	---

Tyypilliset toimialat	8
---------------------------------	---

Lisämateriaalit (osio 1)	9
------------------------------------	---

2. Miksi yhteiskunnallista yrittäjyyttä tarvitaan? 10

Muuttuva toimintaympäristö	11
--------------------------------------	----

Ratkaisuja kestävä kehityksen haasteisiin	12
---	----

Yhteiskunnallisia innovaatioita tarvitaan	13
---	----

Yhteiskunnallinen yrittäjä on muutoksen tekijä	14
--	----

Lisämateriaalit (osio 2)	15
------------------------------------	----

3. Miten yhteiskunnallinen yritys toimii? 16

Liiketoiminta yhteiskunnallisen päämäärän välineenä	17
---	----

Vaikuttavan liiketoimintamallin kehittäminen	20
--	----

Kaksoistavoitteen johtaminen	23
--	----

Mission säilyttäminen	24
---------------------------------	----

Lisämateriaalit (osio 3)	25
------------------------------------	----

Sanasto	26
-------------------	----

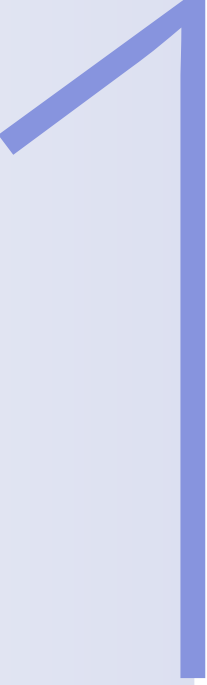
Sanasto (EN)	27
------------------------	----

Lähteet	28
-------------------	----

Toimitus: Elina Pöllänen, Iia Poikulainen

Taitto ja kuvitus: Henrik Lindström

Julkaistu syyskuussa 2026



Mikä on yhteis- kunnallinen yritys?

- ✓ *Määritelmä ja erityispiirteet*
- ✓ *Vastuullisuus, kestävyys ja vaikuttavuus*
- ✓ *Yhteiskunnallisen yritystoiminnan mallit*
- ✓ *Tyypilliset toimialat*

Määritelmä ja erityispiirteet

Nykyiset yhteiskunnalliset ja ekologiset haasteet ovat niin monimutkaisia ja laajoja, että niiden ratkaiseminen edellyttää perinteisten toimintatapojen rinnalle uusia lähestymistapoja. Tarvitsemme yrityksiä, jotka eivät ainoastaan toimi vastuullisesti ja kestävästi, vaan joiden liiketoiminnan lähtökohtana on yhteiskunnallisen arvon luominen.

Yhteiskunnallisten yritysten tarkoituksena on tuottaa yhteiskunnallista hyvää – esimerkiksi edistää ihmisten hyvinvointia, suojella ympäristöä tai vahvistaa yhteisöjä ja yhteiskuntaa. Niiden toiminnassa yhdistyvät liiketoiminta ja yhteiskunnallinen tavoite.

Yhteiskunnalliset yritykset toimivat markkinoilla muiden yritysten tavoin. Ne kehittävät taloudellisesti kestäviä ja kannattavia ratkaisuja yhteiskunnallisen tavoitteensa toteuttamiseksi. Liiketoiminta on väline tämän ensisijaisen päämäärän saavuttamiseen: yhteiskunnallisen vaikuttavuuden eli myönteisen muutoksen aikaansaamiseen yhteiskunnalliseen tai ympäristöön liittyvän ongelman ratkaisemisessa.



KUVA 1

Yhteiskunnallisessa yrityksessä taloudellinen menestys mahdollistaa yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vahvistamisen monin eri tavoin.

Työ- ja elinkeinoministeriön määritelmän mukaan yhteiskunnallinen yritys¹:

- » *harjoittaa liiketoimintaa yhteiskunnallisen tavoitteensa toteuttamiseksi*
- » *käyttää suurimman osan voitostaan tai ylijäämästään tämän ensisijaisen tavoitteensa edistämiseen, mikä on vahvistettu yhteisön yhtiöjärjestykseen tai sääntöihin*
- » *korostaa toiminnassaan vastuullisuutta, avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sekä hallintomallissaan osallisuutta ja demokratiaa.*

Rajoitettu voitonjako

Taloudellinen kannattavuus ja kasvu ovat tärkeitä yhteiskunnallisille yrityksille, sillä ne mahdollistavat toiminnan jatkuvuuden ja kehittämisen. Keskeinen ero perinteisiin yrityksiin liittyy kuitenkin siihen, mitä varten liiketoimintaa harjoitetaan ja mihin sen tuottamaa voittoa käytetään.

Yhteiskunnallinen yritys käyttää suurimman osan voitostaan yhteiskunnallisen päämääränsä edistämiseen. Tätä periaatetta kutsutaan rajoitetuksi voitonjako: voittoa voidaan jakaa omistajille, mutta vain rajoitetusti.²

Voittoa voidaan käyttää esimerkiksi:

- » *toiminnan kehittämiseen ja laajentamiseen*
- » *uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen*
- » *maksuttomien palveluiden tarjoamiseen*
- » *hankkeiden ja kampanjoiden rahoittamiseen*
- » *lahjoituksiin*

Vastuullisuus, kestävyys ja vaikuttavuus

Vastuullisuus ja kestävyys ovat nykyään olennainen osa yritystoimintaa. Yrityksiltä odotetaan eettisiä toimintatapoja, vastuuta työntekijöistä ja asiakkaista sekä toimintansa yhteiskunnallisten ja ympäristövaikutusten huomiointia. Yrityksen vastuullinen ja kestävä toiminta ei kuitenkaan vielä tarkoita vaikuttavaa liiketoimintaa.

Käsitteiden eroja voidaan jäsentää tarkastelemalla, millainen asema myönteisen muutoksen tavoittelulla on yrityksessä: huomioidaanko yhteiskunnalliset ja ympäristöön liittyvät näkökohdat osana muita tavoitteita ja toimintaa vai onko myönteisen muutoksen aikaansaaminen liiketoimintaa ohjaava ydintavoite?³

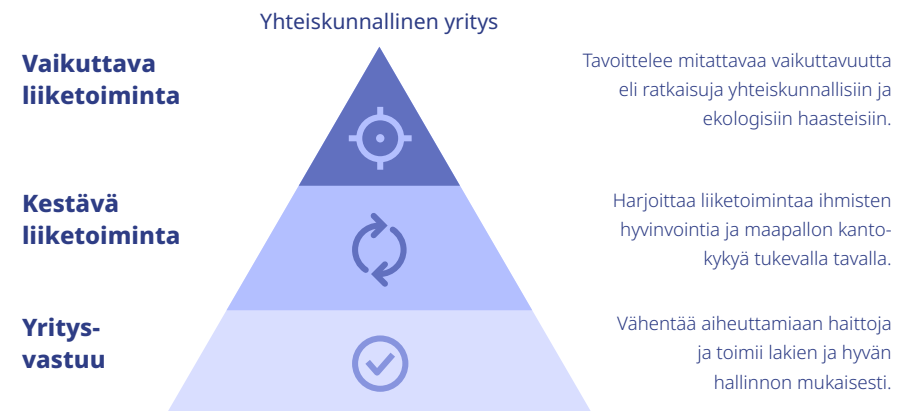
Yritysvastuu tarkoittaa sitä, että yritys tunnistaa toimintansa vaikutuksia ihmisiin, yhteiskuntaan ja ympäristöön sekä ehkäisee ja vähentää aiheuttamiaan haittoja. Yrityksen toimintaa ja vastuullisuutta voidaan tarkastella esimerkiksi ESG-viitekehyksen (environmental, social, governance) kautta.

Kestävä liiketoiminta tarkoittaa yritystoimintaa, jossa taloudelliseen, yhteiskunnalliseen ja ekologiseen kestävyteen liittyvät näkökohdat on integroitu osaksi yrityksen tavoitteita ja toimintaa. Yritys pyrkii toimimaan tavalla, joka tukee ihmisten hyvinvointia ja pysyy maapallon kantokyvyn rajoissa.

Vaikuttavassa liiketoiminnassa myönteisen yhteiskunnallisen tai ympäristöön liittyvän muutoksen aikaansaaminen on liiketoimintaa ohjaava tavoite. Vaikutus ei siis synny vain toiminnan sivutuotteena, vaan yritys kehittää liiketoimintaansa ja ratkaisujaan tavoitellun muutoksen aikaansaamiseksi.

Yhteiskunnallisessa yrityksessä vaikuttavuuden tavoittelu on yrityksen olemassaolon tarkoitus. Sen liiketoiminnan erityispiirteenä on, että taloudellinen toiminta on keino yhteiskunnallisen tavoitteen toteuttamiseen ja valtaosa voitosta käytetään tämän päämäärän edistämiseen.

Vastuullisuuspyramidi (kuva 2) auttaa jäsentämään käsitteiden suhdetta toisiinsa. Siirryttäessä yritysvastuusta kohti vaikuttavaa liiketoimintaa ja yhteiskunnallista yritystä painopiste siirtyy haittojen ehkäisemisestä ja vähentämisestä kohti liiketoimintaa, jonka keskiössä on myönteisen yhteiskunnallisen muutoksen aikaansaaminen. Rajat eivät kuitenkaan ole aina yksiselitteisiä, eivätkä lähestymistavat sulje toisiaan pois.



KUVA 2 Vastuullisuuspyramidi havainnollistaa yritysten erilaisia tapoja suhtautua vastuullisuuteen ja vaikuttavuuteen (mukaillen³).

Kaikkien yritysten toiminnalla on sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia ympäristöön ja yhteiskuntaan – myös yhteiskunnallisten yritysten. Yhteiskunnallinen tavoite ei automaattisesti tee toiminnasta vastuullista, vaan myös yhteiskunnallisten yritysten on tunnistettava, hallittava ja vähennettävä toimintansa haitallisia vaikutuksia.

Yhteiskunnallisen yritystoiminnan mallit

Yhteiskunnalliset yritykset muodostavat monimuotoisen joukon. Niille ei ole Suomessa erillistä oikeudellista muotoa, vaan yritystoimintaa voidaan harjoittaa esimerkiksi osakeyhtiöissä, osuuskunnissa, yhdistyksissä ja säätiöissä.

Organisaatiomuoto ei kuitenkaan yksin määritä, miten yhteiskunnallinen tavoite ja liiketoiminta yhdistyvät käytännössä. Keskeistä on se, millaiselle toimintalogiikalle yritys rakentuu, miten sen toimintaa rahoitetaan, ketkä osallistuvat päätöksentekoon ja miten mahdollinen voitto käytetään.

Yhteiskunnallisten yritysten monimuotoisuus ja erilaiset tavat toimia markkinoilla (kuva 3) voivat hämärtää käsitystä yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä, ja se mielletään toisinaan virheellisesti pelkästään yleishyödylliseksi tai voittoa tavoittelemattomaksi toiminnaksi.

Yhteiskunnallinen yritystoiminta voidaan jakaa neljään kansainvälisesti tunnistettuun malliin⁵, jotka kuvaavat yhteiskunnallisten yritysten erilaisia lähtökohtia. Mallit ovat tunnistettavissa myös suomalaisessa toimintaympäristössä, mutta käytännössä yritykset voivat yhdistää usean mallin piirteitä.

Ensimmäinen malli on **yrittäjämäinen voittoa tavoittelematon toiminta**. Siihen kuuluvat esimerkiksi yhdistykset ja säätiöt, jotka harjoittavat liiketoimintaa yleishyödyllisen tarkoituksensa toteuttamiseksi ja toimintansa rahoittamiseksi. Suomessa malli näkyy esimerkiksi sosiaali- ja terveysjärjestöjen palvelutuotannossa, työllistämistoiminnassa sekä koulutus- ja valmennuspalveluissa.

Toista mallia edustavat **julkislähtöiset yhteiskunnalliset yritykset**, jotka syntyvät tyypillisesti kuntien, kuntayhtymien tai muiden julkisyhteisöjen aloitteesta tai julkisen sektorin toiminnasta eriytymällä. Suomessa tällaisia voivat olla esimerkiksi hoiva- tai työllisyyspalveluja tuottavat yritykset. On hyvä huomioida, että julkinen tausta ei yksin tee yrityksestä yhteiskunnallista yritystä, vaan sen tulee täyttää myös yhteiskunnallisen yrityksen tunnusmerkit.

Kolmas malli on **yhteiskunnallinen osuustoiminta**. Siinä yhdistyvät jäsenten taloudelliset tai ammatilliset tavoitteet ja laajempi yhteiskunnallinen päämäärä. Suomessa mallia edustavat esimerkiksi työosuuskunnat, monialaiset kyläosuuskunnat sekä hoiva- ja hyvinvointialan osuuskunnat, joissa jäsenyys, demokraattinen päätöksenteko ja paikallinen kehittäminen ovat keskeisessä roolissa.

Neljäs malli on **liiketoimintalähtöinen yhteiskunnallinen yritys**. Siinä liiketoiminta perustuu tunnistetun yhteiskunnallisen tai ympäristöön liittyvän haasteen ratkaisemiseen. Yhteiskunnallinen tavoite on kiinteä osa yrityksen liiketoimintaa.

Yleishyödyllinen toiminta	Yhteiskunnallisen yritystoiminnan muodot suomessa			Elinkeinotoiminta
<i>"Perinteiset järjestöt ja säätiöt"</i> Ei jaa voittoa	Yleishyödyllinen yhdistys tai säätiö, jolla on liiketoimintaa Yleishyödyllinen yhdistys tai säätiö, jonka liiketoiminta on yhtiöitetty (Oy + konsernit)	Osuuskunta, jolla on yhteiskunnallinen päämäärä ja rajoitettu voitonjako Julkislähtöiset yhtiöt (Oy)	Missiolähtöinen liiketoiminta (Oy) Osakeyhtiö, jolla on yhteiskunnallinen päämäärä ja rajoitettu voitonjako	<i>"Perinteinen yritystoiminta"</i> Jakaa voittoa

KUVA 3 Yhteiskunnallinen yritystoiminta sijoittuu julkisen sektorin, kolmannen sektorin ja yksityisen sektorin rajapinnoille (mukaillen⁴).

Tyypilliset toimialat

Koska yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät ratkaisemaan erilaisia yhteiskunnallisia ja ympäristöllisiä haasteita, ne voivat toimia monilla eri toimialoilla. Monet niistä tuottavat yhteiskunnan keskeisiin tarpeisiin vastaavia ja ihmisten arjen kannalta tärkeitä palveluja. Tällaisia ovat esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalvelut, työllistämistoiminta, koulutus sekä infrastruktuuriin liittyvät palvelut, kuten jätehuolto ja energia.

Seuraavat toimialat ovat esimerkkejä aloista, joilla yhteiskunnalliset yritykset toimivat. Luettelo ei ole kattava, sillä yhteiskunnallista yritystoimintaa voi harjoittaa lähes millä tahansa toimialalla.

Sosiaali- ja terveysala: Yhteiskunnalliset yritykset tuottavat sosiaali- ja terveyspalveluja ja kehittävät ratkaisuja, joilla voidaan parantaa palvelujen saatavuutta ja yhdenvertaisuutta.

Koulutus: Yhteiskunnalliset yritykset tarjoavat koulutuspalveluja, kuten ammatillista koulutusta ja täydennyskoulutusta osaamisen kehittämiseksi.

Kulttuuri ja luovat alat: Yhteiskunnalliset yritykset luovat palveluja ja työmahdollisuuksia, jotka vahvistavat osallisuutta ja edistävät myönteistä yhteiskunnallista muutosta.

Asuminen: Yhteiskunnalliset yritykset tarjoavat kohtuuhintaisia ja yhteisöllisiä asumisratkaisuja erityisesti haavoittuvassa asemassa oleville väestöryhmille.

Työllisyyspalvelut: Yhteiskunnalliset yritykset edistävät työllistymistä tarjoamalla työmahdollisuuksia ja valmennusta vaikeassa työmarkkina-asemassa oleville henkilöille.

Kiertotalous ja jätehuolto: Yhteiskunnalliset yritykset kehittävät kiertotalouteen perustuvia tuotteita ja palveluja, jotka vähentävät ympäristövaikutuksia ja edistävät resurssien kestäväää käyttöä.

Ruoantuotanto ja maatalous: Yhteiskunnalliset yritykset edistävät kestäväää ruokajärjestelmää, vahvistavat paikallista tuotantoa ja parantavat ruoantuottajien vaikutusmahdollisuuksia.

Energia: Yhteiskunnalliset yritykset kehittävät kestäviä energiaratkaisuja sekä edistävät uusiutuvan ja kohtuuhintaisen energian saatavuutta ja paikallista energiantuotantoa.

Paikallistalous ja aluekehitys: Yhteiskunnalliset yritykset vahvistavat paikallista elinvoimaa kehittämällä lähipalveluja, työllisyyttä, yhteisöllisiä tiloja ja alueen omiin tarpeisiin perustuvaa taloudellista toimintaa.

Teknologia ja digitaaliset palvelut: Yhteiskunnalliset yritykset kehittävät digitaalisia palveluja ja alustoja, jotka parantavat saavutettavuutta, osallisuutta ja palvelujen saatavuutta sekä ratkaisevat yhteiskunnallisia haasteita teknologian avulla.

Yhteiskunnallisena yrityksenä voi siis toimia monenlainen yritys. Sitä ei määritä tietty toimiala, yritysmuoto, koko tai toimintamalli, vaan ennen kaikkea yhteiskunnallinen tavoite, jota edistetään liiketoiminnan keinoin. Yrityksen toiminta ja vaikutukset voivat olla laajoja tai kohdistua tiettyyn ihmisryhmään, yhteisöön, alueeseen tai ympäristöön. Suomessa toimii vuonna 2026 arviolta noin 5 000 yhteiskunnallisen yrityksen kriteerit täyttävää yritystä⁶.

Lisämateriaalit (osio 1)

Lukemista: Yhteiskunnallisten yritysten käsite konseptit

(Yhteiskunnallinen yritys -oppikirja; s. 10–20)

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/793966/DIAK_Tyoelama31_web.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Lue artikkelista, miten eri käsitteet jäsentävät yhteiskunnallisen yrityksen paikkaa talouden, järjestötoiminnan ja valtion välissä?

Lukemista: Talouden uudet käsitteet yhteiskunnallisen yritystoiminnan ymmärryksen lisääjinä

(Yhteiskunnallinen yritys -oppikirja; 24–35)

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/793966/DIAK_Tyoelama31_web.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Lue artikkelista, miten eri yhteisötalouteen liittyvät käsitteet auttavat yhteiskunnallisia yrittäjiä tunnistamaan toimintansa erityispiirteitä, löytämään paikkansa taloudellisina toimijoina ja verkostoitumaan laajemmin toimijakentässä?

Video: Mitä on yhteiskunnallinen yritystoiminta? (19:03)

<https://www.youtube.com/watch?v=QLrNmXShWgI>

Katso videolta, mihin yhteiskunnallinen yrittäjyys asemoituu talouden kentässä suhteessa eri sektoreihin ja uusiin talousmalleihin – ja mitä yhteiskunnallista tehtävää se tässä murroksessa hoitaa?

Tutustu: Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskuksen datasivu

<https://yyo.fi/yhteiskunnallinen-yritystoiminta/yhteiskunnalliset-yritykset-suomessa/>

Datasivu auttaa ymmärtämään yhteiskunnallisten yritysten moninaisuutta ja laajuutta. Sivu tarjoaa tilastotietoa yhteiskunnallisten yritysten määrästä ja alueellisista eroista Suomessa. Yrityksiä on mahdollista tarkastella esimerkiksi toimialan, kokonaisliikevaihdon, henkilöstön ja yhtiömuodon mukaan.

2

Miksi yhteiskunnallista yrittäjyyttä tarvitaan?

- ✓ *Muuttuva toimintaympäristö*
- ✓ *Ratkaisuja kestävän kehityksen haasteisiin*
- ✓ *Yhteiskunnallisia innovaatioita tarvitaan*
- ✓ *Yhteiskunnallinen yrittäjä on muutoksen tekijä*

Muuttuva toimintaympäristö

Hyvän tulevaisuuden rakentaminen edellyttää ekologista, sosiaalista ja taloudellista tasapainoa. Tulevien sukupolvien hyvinvointi riippuu siitä, että luonnosta ja luonnonvaroista pidetään huolta ja ihmisillä on hyvät elinolot, riittävä toimeentulo ja toimivat palvelut.

Yrityksillä on yhä tärkeämpi rooli myönteisen yhteiskunnallisen muutoksen aikaansaamisessa. Kestävän ja vaikuttavan liiketoiminnan merkitys kasvaa, ja toimintaympäristön muutokset luovat mahdollisuuksia myös yhteiskunnalliselle yrittäjyydelle.

Muutos luo mahdollisuuksia ^{7, 8, 9}:

- » **Vaikuttavuus tukee liiketoiminnan menestystä:** Tutkimuksissa vastuullisuus- ja vaikuttavuustavoitteiden on havaittu olevan yhteydessä esimerkiksi yritysten kasvuun sekä asiakas- ja työntekijätyytyväisyyteen.
- » **Kuluttajien tietoisuus kestävydestä on kasvanut:** Yhä useammat kuluttajat ovat tietoisia globaaleista yhteiskunnallisista ja ympäristöhaasteista ja haluavat edistää muutosta omilla kulutusvalinnoillaan.
- » **Kehittyvä mahdollistaa uudenlaisia ratkaisuja:** Digitalisaatio ja teknologinen kehitys avaavat yhteiskunnallisille yrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

EU-linjaukset vahvistavat yhteiskunnallista yrittäjyyttä

EU:ssa yhteiskunnallisille yrityksille on annettu tärkeä rooli kestävyysmurroksen edistämisessä. Niiden kehittämien ratkaisujen odotetaan lisäävän ekologisesti ja taloudellisesti kestäviä toimintatapoja sekä vahvistavan sosiaalista osallisuutta.¹⁰

Monissa EU-maissa on viime vuosina laadittu strategioita, toimintaohjelmia ja lainsäädäntöä, joiden tavoitteena on vahvistaa yhteiskunnallisten yritysten toimintaedellytyksiä sekä selkeyttää niiden asemaa osana kansallista taloutta. Euroopan maiden välillä on kuitenkin merkittäviä eroja siinä, miten yhteiskunnallinen yrittäjyys ymmärretään ja miten sitä tuetaan.

Erot liittyvät esimerkiksi yritys- ja yhteisöoikeuteen, rahoitusinstrumentteihin, hyvinvointijärjestelmien rakenteisiin sekä julkisen sektorin ja kansalaisyhteiskunnan rooleihin¹¹. Yhteiskunnallisten yritysten toimintaympäristö muotoutuu osana kunkin maan taloudellista, yhteiskunnallista ja hallinnollista järjestelmää.

Suomessa yhteiskunnallisten yritysten asemaa ja toimintaedellytyksiä on viime vuosina kehitetty kansallisen strategian mukaisesti. Tavoitteena on vahvistaa yhteiskunnallisten yritysten roolia kestävän kasvun, työllisyyden ja osallisuuden edistäjinä.¹²

Ratkaisuja kestävän kehityksen haasteisiin

Yhteiskunnallinen yrittäjyys eroaa perinteisestä yrittäjyydestä erityisesti siinä, millaisista lähtökohdista liiketoimintaa lähdetään rakentamaan. Perinteisessä yrittäjyydessä huomio kohdistuu usein markkinoilla havaittuun kysyntään. Yhteiskunnallisessa yrittäjyydessä liiketoimintamahdollisuus syntyy yhteiskunnallisesta tai ympäristöön liittyvästä tarpeesta, johon nykyiset ratkaisut eivät vastaa riittävästi. Tällöin yrittäjyyden lähtökohtana on tämän haasteen ratkaiseminen, ja sen ympärille rakennetaan taloudellisesti kestävää liiketoimintaa.¹³

Aikamme yhteiskunnalliset ja ympäristöön liittyvät haasteet ovat yhä useammin kompleksisia ja systeemisiä: niihin vaikuttavat monet toisiinsa kytkeytyvät tekijät, eikä niihin ole yksinkertaisia ratkaisuja. Niin sanotut viheliäiset ongelmat (wicked problems), kuten ilmastonmuutos, köyhyys, mielenterveyden ongelmien lisääntyminen, väestön ikääntyminen ja ruokaturvan haasteet, edellyttävät useiden näkökulmien huomioon ottamista, pitkäjänteistä kehittämistä sekä eri toimijoiden yhteistyötä.^{14, 15}

Yhdistyneet kansakunnat (YK) on jäsentänyt monia näistä globaaleista haasteista Agenda 2030 -toimintaohjelmassa, joka sisältää 17 kestävän kehityksen tavoitetta (kuva 4). Niiden tarkoituksena on ohjata kohti tulevaisuutta, jossa ihmisten hyvinvointi, taloudellinen kehitys ja ympäristön kantokyky ovat tasapainossa¹⁶. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää uusia ratkaisuja sekä uudenlaisia tapoja tuottaa arvoa, kohdentaa resursseja ja organisoida toimintaa.

Kestävän kehityksen tavoitteet



#Agenda2030 #GlobalGoals



KUVA 4 YK:n kestävän kehityksen tavoitteet auttavat tunnistamaan yhteiskunnallisia ja ympäristöllisiä haasteita, joihin myös yritystoiminnalla voidaan etsiä ratkaisuja¹⁶.

Kestävän kehityksen haasteisiin vastaaminen lisää tarvetta vaikuttaville tuotteille ja palveluille sekä osallistaville toimintamalleille. Yhteiskunnalliset yritykset tunnistavat yhteiskunnallisia ja ympäristöön liittyviä tarpeita ja kehittävät niihin innovatiivisia ratkaisuja. Ratkaisuja kehitetään tyypillisesti sektorirajat ylittävässä yhteistyössä erilaisissa ekosysteemeissä yhdessä käyttäjien, yhteisöjen ja muiden toimijoiden kanssa.^{17, 18}

Yhteiskunnallisia innovaatioita tarvitaan

Monimutkaisiin ja toisiinsa kytkeytyviin haasteisiin tarvitaan ratkaisuja, jotka vastaavat niiden taustalla oleviin syihin eivätkä ainoastaan lievitä niiden seurauksia. Ratkaisuisa on tärkeää ottaa kokonaisvaltaisesti huomioon ihmisten, yhteisöjen, yhteiskunnan ja ympäristön hyvinvointi.¹⁹

Yhteiskunnalliset innovaatiot ovat uusia toimivia ratkaisuja, kuten palveluja, tuotteita, toimintamalleja, prosesseja tai strategioita, jotka vastaavat yhteiskunnallisiin haasteisiin ja tarpeisiin aiempaa paremmin tai kestävämmiin. Ne näkyvät monin tavoin arjessamme, vaikka emme aina ajattele niitä innovaatioina. Esimerkiksi neuvolat, äitiyspakkaus ja kirjasto ovat aikanaan olleet uudenlaisia tapoja edistää hyvinvointia. Uudempia esimerkkejä ovat ruokahävikin vähentämiseen tai yhteisöllisyyden lisäämiseen kehitetyt digitaaliset palvelut.

Yhteiskunnallisesta innovaatiosta voidaan puhua, kun idea kehittyy toimivaksi ja käyttöön otetuksi ratkaisuksi, jolla tavoitellaan yhteiskunnallista hyötyä. Laajemmalle levitessään innovaatio voi kasvattaa vaikuttavuuttaan ja parhaimmillaan edistää systeemistä muutosta eli muutoksia yhteiskunnan toimintatavoissa, rakenteissa ja ajattelumalleissa.

Miten yhteiskunnalliset innovaatiot syntyvät?

Yhteiskunnallisia innovaatioita voivat kehittää ihmiset ja organisaatiot yhteiskunnan eri sektoreilla – yrityksissä, järjestöissä, julkisella sektorilla, tutkimuksessa ja koulutuksessa. Monimutkaisiin yhteiskunnallisiin haasteisiin vastaaminen edellyttää usein eri toimijoiden, näkökulmien ja osaamisen yhdistämistä. Yhteistyö sidosryhmien kanssa onkin keskeinen osa monien yhteiskunnallisten innovaatioiden kehittämistä.

Esimerkkejä yhteiskunnallisista innovaatioista:



Sekasin-chat

Matalan kynnyksen keskusteluapu nuorille



ResQ Club

Ruokahävikin vähentäminen



Commu

Avun tarvitsijoiden ja tarjoajien yhdistäminen



Nappi Naapuri

Naapuriavun ja paikallisen yhteisöllisyyden vahvistaminen



Siivouspäivä

Uudelleenkäytön ja yhteisöllisen kaupunkikulttuurin edistäminen

Yhteiskunnalliset yritykset voivat kehittää yhteiskunnallisia innovaatioita ja rakentaa niiden ympärille kestävää liiketoimintaa, mikä tukee ratkaisun jatkuvuutta ja levittämistä. Taloudellisesti kestävällä pohjalla yhteiskunnallista hyötyä voidaan kasvattaa ja viedä yhä laajemmalle.

Yhteiskunnallinen yrittäjä on muutoksen tekijä

Aikamme viheliäisten ongelmien ratkaiseminen edellyttää uudenlaisia toimintamalleja ja eri sektoreiden keinojen yhdistämistä. Maailman kohdatessa yhä monimutkaisempia haasteita yhteiskunnallinen yrittäjyys tarjoaa yhden toimintamallin oikeudenmukaisemman ja kestävämmän yhteiskunnan rakentamiseen.²⁰

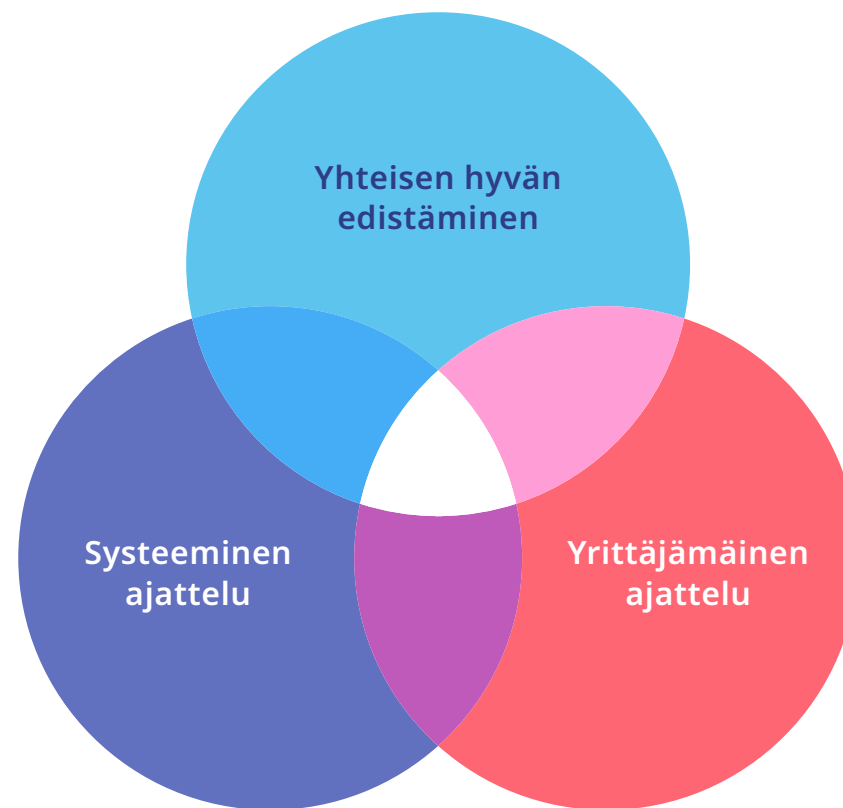
Yhteiskunnallisessa yrittäjässä yhdistyvät yhteiskunnallisen muutoksen tavoittelu ja yrittäjämäinen toiminta. Häntä ohjaa ennen kaikkea halu ratkaista yhteiskunnallisia haasteita, ei pelkästään voiton tavoittelu.²¹

Yrittäjämäinen ajattelu yhteisen hyvän edistämisessä

Yhteiskunnallinen yrittäjä tarvitsee yrittäjämäisen ajattelun lisäksi kykyä ymmärtää yhteiskunnallisia ilmiöitä ja ratkaistavan haasteen taustalla olevia monimutkaisia syitä ja kehityskulkuja. Hän kykenee tunnistamaan yhteiskunnallisia tarpeita ja mahdollisuuksia sekä kehittämään niihin innovatiivisia ratkaisuja.²¹

Yhteiskunnalliselle yrittäjälle ominaista ajattelua voidaan kuvata kolmen keskeisen osatekijän kautta (kuva 5)²⁰:

- » **Yhteisen hyvän edistäminen** (*myötätunto*)
- » **Yrittäjämäinen ajattelu** (*mahdollisuuksiin tarttuminen, optimistisuus, minäpystyvyys, aloitteellisuus ja riskinsietokyky*)
- » **Systeeminen ajattelu** (*monimutkaisten kokonaisuuksien ja niiden välisten yhteyksien hahmottaminen*).



KUVA 5 Kolme näkökulmaa muodostavat yhdessä perustan yhteiskunnalliselle yrittäjyydelle (mukaillen²⁰).

Yrittäjämäinen ajattelu yhdistettynä yhteisen hyvän edistämiseen ja systeemiseen näkökulmaan muodostaa perustan yhteiskunnalliselle yrittäjyydelle. Näiden ajattelutapojen yhdistelmä auttaa tunnistamaan yhteiskunnallisia haasteita ja mahdollisuuksia, kehittämään niihin kestäviä ratkaisuja sekä tavoittelemaan niiden avulla mahdollisimman laajaa myönteistä muutosta.^{20, 21}

Yhteiskunnallinen yrittäjä on muutoksen tekijä, joka tarttuu yhteisiin haasteisiin ja rakentaa liiketoiminnan keinoin kestävämpää tulevaisuutta – juuri siksi yhteiskunnalliselle yrittäjyydelle on nyt tarvetta.

Lisämateriaalit (osio 2)

Tutustu: EU Social Economy Gateway

https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/index_en

Tutustu Euroopan komission yhteiskunnallisia yrityksiä koskeviin määritelmiin, politiikkatoimiin ja aloitteisiin EU Social Economy Gateway -portaalissa.

Tutustu: Suomen Yhteisötalouden ja yhteiskunnallisten yritysten strategia 2026–2030 (Työ- ja elinkeinoministeriö)

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/server/api/core/bitstreams/88ec0143-92d7-42de-aec7-4d0658014628/content>

Strategia linjaa yhteisötalouden ja yhteiskunnallisten yritysten kehittämistä Suomessa vuosina 2026–2030 sekä kokoaa keskeiset tavoitteet ja painopisteet alan kasvun ja toimintaedellytysten vahvistamiseksi.

Lukemista: Yhteiskunnallisten innovaatioiden käsikirja

<https://yyo.fi/wp-content/uploads/2025/11/Yhteiskunnallisten-innovaatioiden-kasikirja.pdf>

Käsikirja esittelee yhteiskunnallisten innovaatioiden perusteet, kehittämisprosessin tarpeiden tunnistamisesta systeemiseen muutokseen sekä keskeisiä teemoja, kuten yhteistyötä, arviointia ja rahoitusta.

3

Miten yhteiskunnallinen yritys toimii?

- ✓ *Liiketoiminta yhteiskunnallisen päämäärän välineenä*
- ✓ *Vaikuttavan liiketoiminnan kehittäminen*
- ✓ *Kaksoistavoitteen johtaminen*
- ✓ *Mission säilyttäminen*

Liiketoiminta yhteiskunnallisen päämäärän välineenä

Yhteiskunnallisessa yrityksessä liiketoiminta ei ole itseisarvo, vaan väline yhteiskunnallisen arvon tuottamiseen. Toiminnan jatkuvuus edellyttää kuitenkin myös taloudellista kestävyyttä. Yhteiskunnallisen yrityksen keskeinen kysymys onkin, miten tämä kaksoistavoite – yhteiskunnallinen päämäärä ja taloudellisesti kannattava liiketoiminta – sovitetaan yhteen.

Kaksoistavoite vaikuttaa siihen, miten liiketoiminta ja yhteiskunnallinen tavoite kytkeytyvät käytännössä toisiinsa ja millaisiksi yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamallit muodostuvat.^{22, 13}

Esimerkkejä yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamalleista

Yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamalleissa on paljon samoja elementtejä kuin muillakin yrityksillä. Yhteiskunnallinen tavoite tuo liiketoimintamalliin kuitenkin omat erityispiirteensä. Ne näkyvät esimerkiksi siinä, kenelle ja miten arvoa tuotetaan sekä miten yrityksen tulot muodostuvat.^{4, 23}

Olennaista on tunnistaa, kuka on tuotteen tai palvelun maksava asiakas, kuka sen käyttäjä ja kuka toiminnasta lopulta hyötyy⁴. Liiketoimintamallin eri osien tulee muodostaa toimiva kokonaisuus, joka tukee yrityksen kaksoistavoitteen toteutumista.

Seuraavat esimerkit havainnollistavat erilaisia tapoja rakentaa yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintaa.

Robin Hood -malli

Mallissa yhdelle kohderyhmälle myytävän tuotteen tai palvelun tuotoilla mahdollistetaan toiselle kohderyhmälle maksuton tai edullisempi palvelu. Yhteiskunnallinen arvo syntyy erityisesti siitä, että palvelu tulee sitä tarvitsevien saataville.



Minduu

Minduu on psykoterapiapalvelu, joka palvelee sekä psykoterapiaa etsiviä asiakkaita että psykoterapeutteja ja muita mielenterveyden ammattilaisia. Palvelu helpottaa sopivan psykoterapeutin löytämistä ja tarjoaa ammattilaisille työkaluja oman työn ja asiakkaiden hallintaan.

Minduu myy ammatinharjoittajille maksullisia palveluita, joiden tuotoilla se tarjoaa kaikille maksuttoman palvelun sopivan psykoterapeutin etsimiseen.



Venner

Vennerin liiketoiminta perustuu terveelliseen ruokaan ja ruoanlaittoon liittyvien tuotteiden ja palvelujen myyntiin kuluttajille ja yrityksille. Maksavilta asiakkailta saatavat tuotot mahdollistavat ravitsevan ruoan ja ruokataitojen tarjoamisen vähävaraisille lapsiperheille.

Näin yhdelle asiakasryhmälle tuotetulla kaupallisella toiminnalla rahoitetaan yhteiskunnallisen hyödyn tuottamista toiselle ryhmälle.

Voiton sijoittamisen malli

Voiton sijoittamisen mallissa yleishyödyllinen yhteisö harjoittaa liiketoimintaa, jonka voitot käytetään yhteiskunnallisen päämäärän edistämiseen.



Linnanmäki

Linnanmäen huvipuistoa ylläpitää Lasten Päivän Säätiö. Liiketoiminnan tulot muodostuvat muun muassa huvipuiston lipunmyynnistä, peleistä, ravintola- ja myymälätoiminnasta sekä muista palveluista.

Toiminnasta syntyvää tuottoa käytetään lastensuojelutyön tukemiseen. Näin huvipuistoliiketoiminnan tuottama taloudellinen hyöty kanavoituu lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseen.



Kontti secondhand

Kontti Secondhand on Suomen Punaisen Ristin valtakunnallinen käytettyjen tavaroiden myymäläketju. Liiketoiminnan tulot syntyvät lahjoitettujen tavaroiden myynnistä, ja toiminnan tulos käytetään kokonaisuudessaan Punaisen Ristin auttamistoiminnan tukemiseen.

Näin liiketoiminnalla hankitut varat ohjataan yhteiskunnallisen päämäärän edistämiseen.

Vastuullisuus- ja vaikuttavuusbrändit

Yrityksen tarjoama tuote tai palvelu tai sen tapa tuottaa se edistää suoraan yhteiskunnallista tai ympäristöön liittyvää tavoitetta. Vaikuttavuus syntyy osana liiketoimintaa ja voi samalla vahvistaa yrityksen brändiä ja tuoda kilpailuetua.



Hukka AI

Hukka AI:n liiketoiminta perustuu ammattikeittiöille tarjottavaan digitaaliseen palveluun, jonka avulla ruokahävikkiä voidaan mitata, seurata ja vähentää.

Yrityksen tulot syntyvät palvelun myynnistä, ja samalla sen käyttö auttaa asiakkaita vähentämään ruokahävikkiä ja siitä aiheutuvia ympäristövaikutuksia. Vaikuttavuus syntyy näin suoraan yrityksen myymän ratkaisun kautta.



Mifuko

Mifukon liiketoiminta perustuu käsin tehtyjen design- ja sisustustuotteiden myyntiin. Tuotteita valmistavat pääasiassa Kenian ja Ghanan maaseudulla asuvat käsityöläisnaiset, joille tuotanto tarjoaa toimeentuloa ja vahvistaa taloudellista itsenäisyyttä.

Yhteiskunnallinen vaikutus syntyy näin suoraan tuotteiden valmistuksesta ja myynnistä osana yrityksen liiketoimintaa.

Kohdennetut palvelut ja julkiset hankinnat

Yritys myy osaamistaan ja palvelujaan esimerkiksi julkiselle sektorille, yrityksille tai muille organisaatioille. Palvelun tilaaja ja maksaja on tyypillisesti julkinen toimija tai muu organisaatio, joka hankkii palvelun sen varsinaiselle kohderyhmälle.



Rinne koti

Rinne koti tuottaa sosiaali- ja terveyspalveluja, kuten asumisen ja kuntoutuksen palveluja, joita hyvinvointialueet ja muut julkiset toimijat hankkivat asiakkailleen.

Liiketoiminnan tulot syntyvät palvelujen mynnistä, ja samalla palveluilla edistetään erityistä tukea tarvitsevien ihmisten hyvää elämää ja osallisuutta.



Icehearts

Icehearts tarjoaa kunnille ja hyvinvointialueille pitkäkestoista tukea, jolla vahvistetaan lasten ja nuorten hyvinvointia ja ehkäistään syrjäytymistä.

Toiminnan tulot syntyvät palvelujen mynnistä julkisille toimijoille, ja hankittu palvelu mahdollistaa tuen tarjoamisen sitä tarvitseville lapsille ja nuorille.

Työllistymistä tukevat mallit

Yritys edistää työllistymistä tarjoamalla työtä ja valmennusta vaikeassa työmarkkina-asemassa oleville tai mahdollistamalla jäsentensä työllistymisen esimerkiksi osuuskuntamuotoisen toiminnan kautta. Liiketoiminnan tulot muodostuvat tuotteiden tai palvelujen mynnistä.



Kierrätyskeskus

Kierrätyskeskuksen liiketoiminta perustuu lahjoitettujen tavaroiden uudelleenkäyttöön ja myyntiin.

Samalla se tarjoaa työ- ja valmennusmahdollisuuksia ihmisille, joiden on vaikea työllistyä avoimille työmarkkinoille. Näin liiketoiminnassa yhdistyvät työllisyyden edistäminen ja kiertotalouden ympäristöhyödyt.



Värkkäys

Osuuskunta Värkkäys tarjoaa muun muassa sosiaalialan palveluja, teollisuuden alihankintatöitä sekä kotiin vietäviä palveluja.

Palvelujen myynti luo osuuskunnan jäsenille mahdollisuuksia työllistyä ja tehdä erilaisia työtehtäviä oman elämäntilanteensa mukaan. Näin osuuskuntamuotoinen liiketoiminta toimii jäsentensä työllistymisen välineenä.

Vaikuttavan liiketoimintamallin kehittäminen

Yhteiskunnallisen yritysideoan kehittäminen lähtee yhteiskunnallisen tai ympäristöön liittyvän ongelman tunnistamisesta. Toimivan ratkaisun kehittäminen edellyttää syvällistä ymmärrystä siitä, ketä tai mitä ongelma koskee ja mitkä ovat sen taustalla olevat juurisyyt.

Taustatietoja voi hankkia esimerkiksi perehtymällä aiheetta koskeviin selvityksiin ja tutkimuksiin sekä keskustelemalla niiden ihmisten kanssa, joita ongelma koskettaa. Kuten muussakin yritystoiminnassa, kohderyhmien tarpeiden ymmärtäminen on tärkeää. Tämän ymmärryksen pohjalta voidaan kehittää ratkaisuja, jotka vastaavat tunnistettuun tarpeeseen.

Yhteiskunnallisen yrityksen liikeideoan kehittämisessä ei arvioida ainoastaan ratkaisun kysyntää ja liiketoiminnallista toimivuutta, vaan myös sen mahdollisuuksia edistää tavoiteltua yhteiskunnallista muutosta.

Kehittämisessä on tärkeää pohtia esimerkiksi⁴:

- » **Tarve:** Mihin yhteiskunnalliseen tai ympäristöön liittyvään ongelmaan ratkaisu vastaa, ketä tai mitä se koskee ja mitkä ovat ongelman juurisyyt?
- » **Kohderyhmät ja arvonluonti:** Kenelle ratkaisu tuottaa arvoa ja mihin tarpeisiin se vastaa?
- » **Tavoiteltu muutos:** Mitä muutosta toiminnalla halutaan saada aikaan?
- » **Ratkaisu:** Miten ja miksi ratkaisun oletetaan edistävän tavoiteltua muutosta?
- » **Vaikutukset ja riskit:** Millaisia myönteisiä tai kielteisiä vaikutuksia ratkaisulla voi olla ja kenelle?

Työkalut liiketoiminnan ja vaikuttavuuden suunnitteluun

Yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallin kehittämisessä liiketoimintaa ja vaikuttavuutta suunnitellaan rinnakkain.

Liiketoimintamallin suunnittelussa voidaan käyttää yleisesti hyödynnettyä Business Model Canvas (BMC) -työkalua²⁴. Yhteiskunnallisia yrityksiä varten siitä on kehitetty myös sovellettuja versioita (kuva 6), joissa liiketoiminnan peruselementtien rinnalle tuodaan esimerkiksi yhteiskunnallinen missio, tavoitellut vaikutukset ja niiden kohteet sekä voiton käyttö^{23, 25}.

Vaikuttavuusketju (kuva 7) puolestaan auttaa hahmottamaan, miten tavoiteltu yhteiskunnallinen muutos syntyy. Sen avulla tehdään näkyväksi, miten tunnistetusta tarpeesta ja tavoitteesta edetään resurssien ja toimenpiteiden kautta tuloksiin ja pidemmän aikavälin vaikuttavuuteen.

Näin liiketoimintamallia kehitettäessä tarkastellaan paitsi sitä, mitä yritys tekee ja miten se toimii, myös sitä, mitä muutosta toiminnalla halutaan saada aikaan.





Kumppanit

Mitä kumppaneita toiminnan toteuttamiseen tarvitaan?

Tehtävät

Mitä tehtäviä tulee tehdä, jotta vaikuttavuuslupaus saavutetaan?

Resurssit

Mitä resursseja tarvitaan tehtävien toteuttamiseen?

Vaikuttavuuslupaus

Mikä on erityinen ratkaisunne hyödynsaajan tarpeeseen ja minkä vaikuttavuuslupauksen annatte?

Asiakassuhde

Millainen asiakassuhde on eri hyödynsaajien kanssa?

Kanavat

Miten tavoitatte hyödynsaajat? Miten markkinoitte toimintaa ja toimitatte ratkaisunne asiakkaalle?

Hyödynsaajat

Ketkä ovat toimintanne hyödynsaajat ja mikä on heidän tarpeensa tai ongelma, jonka ratkaisette?

- Loppuhyötyjä / kohderyhmä
- Käyttäjä
- Maksava asiakas

Kulut

Mitä kiinteitä ja muuttuvia kuluja toiminnasta syntyy?

Ansainta ja hinnoittelu

Millainen on toiminnan ansaintamalli ja miten hinnoittelette toimintanne?

Vaikuttavuusmittarit

Miten mittaatte toimintanne tärkeimpiä vaikutuksia?

Rahoitus ja voitonjako

Miten toiminta rahoitetaan alkuvaiheessa? Tuleeko rahoitusta muista lähteistä? Esim. palkkatuet, muut tuet tms. Miten tulos käytetään?

KUVA 6 Yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallikanvaasi auttaa hahmottamaan liiketoiminnan ja yhteiskunnallisen tavoitteen muodostamaa kokonaisuutta (mukaillen ²⁵).

Tarve	Visio	Tavoite	Resurssit	Toimenpiteet	Tulokset	Vaikuttavuus
Mistä yhteiskunnallisesta ongelmasta on kysymys? Keitä se koskee ja kuinka paljon heitä on?	Miltä tilanne näyttää, kun tarpeeseen on vastattu?	Mitä konkreettisia muutoksia ihmisten elämässä tulee tapahtua, jotta visio on mahdollinen? (Ks. kanvaasin vaikuttavuuslupaus loppuhyötyjäryhmille)	Mitä resursseja tavoitteiden toteuttaminen vaatii?	Mitä tehdään, kuinka paljon ja kenelle? Mikä takaa sen, että tavoitellut muutokset saadaan aikaan?	Mitä tuloksia syntyy? Millä mittareilla niitä seurataan ja miten tulokset todennetaan?	Mitä inhimillisiä ja taloudellisia hyötyjä yhteiskunnallisella tasolla syntyy, kun tarpeeseen on vastattu?
TIETOLÄHDE	TIETOLÄHDE	TIETOLÄHDE	TIETOLÄHDE	TIETOLÄHDE	TIETOLÄHDE	TIETOLÄHDE

KUVA 7 Vaikuttavuusketju kuvaa, miten toiminta johtaa tavoiteltuun yhteiskunnalliseen muutokseen (mukaillen⁴).

Kaksoistavoitteen johtaminen

Yhteiskunnallisen yrityksen toimintaa määrittää kaksoistavoite: yhteiskunnallisen tavoitteen edistäminen ja taloudellisesti kestävä liiketoiminnan rakentaminen. Yhteiskunnallisia yrityksiä kuvataan usein hybridioorganisaatioiksi, sillä niiden toiminnassa yhdistyvät eri sektoreille tyypilliset rakenteet, toimintatavat ja keinot hankkia resursseja.^{26, 22}

Kaksoistavoite näkyy myös siinä, miten yhteiskunnallisen yrityksen menestystä arvioidaan. Taloudellisten tunnuslukujen rinnalla on tärkeää seurata, onnistuuko yritys edistämään yhteiskunnallista tavoitettaan ja saako se aikaan tavoittelemiaan muutoksia. Vaikuttavuuden seuranta ja arviointi ovatkin tärkeä osa yhteiskunnallisen yrityksen johtamista.

Vaikuttavuustieto auttaa arvioimaan, eteneekö toiminta kohti asetettuja tavoitteita, mikä toimii ja missä tarvitaan muutoksia. Tärkeää on myös tunnistaa ja arvioida toiminnan mahdollisia kielteisiä vaikutuksia. Seurannan ja arvioinnin tarkoituksena ei ole vain osoittaa saavutettuja tuloksia, vaan tuottaa tietoa johtamisen ja toiminnan kehittämisen tueksi. Sen avulla voidaan suunnata resursseja tarkoituksenmukaisesti sekä tehdä aikaansaattua muutosta näkyväksi eri sidosryhmille.²⁷

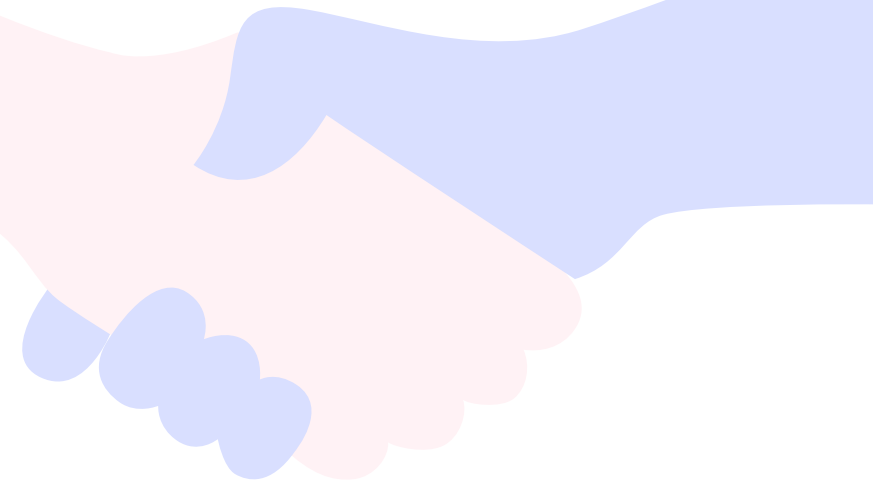
Vaikuttavuus on yhteiskunnalliselle yritykselle keskeinen onnistumisen mittari: Saammeko liiketoiminnallamme aikaan sitä muutosta, jota varten yritys on olemassa?

Tavoitteiden yhteensovittaminen

Erilaisten tavoitteiden ja näkökulmien yhteensovittaminen ei ole aina yksinkertaista, vaan niiden välille voi syntyä myös jännitteitä^{26, 22, 13}. Käytännössä tämä voi vaatia valintojen tekemistä esimerkiksi tilanteissa, joissa liiketoiminnan taloudelliset tarpeet ja yhteiskunnallisen tavoitteen edistäminen eivät täysin kohtaa.

Yhteiskunnallisen yrityksen on tärkeää huolehtia siitä, että sen yhteiskunnallinen tavoite säilyy toiminnan ytimessä myös yrityksen kasvaessa ja toimintaympäristön muuttuessa. Tämä on hyvä rakentaa jo perustamisvaiheessa osaksi yrityksen johtamista ja toimintatapoja.

Yhteiskunnallisten yritysten toiminnassa korostuvat myös avoimuus, läpinäkyvyys ja osallisuus. Käytännössä ne voivat näkyä yrityksen johtamisessa ja hallinnossa sekä sidosryhmien mahdollisuuksina osallistua toiminnan kehittämiseen ja päätöksentekoon. Ne voivat osaltaan tukea yhteiskunnallisen tavoitteen huomioimista yrityksen päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä.¹³



Mission säilyttäminen

Mission driftillä eli yhteiskunnallisesta tavoitteesta poikkeamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa yhteiskunnallinen yritys ajautuu asteittain tai tahattomasti kauemmas yhteiskunnallisesta päämäärästään.

Yhteiskunnallisesta tavoitteesta poikkeamisen riskiä voivat lisätä esimerkiksi seuraavat tekijät ²⁸:

- » **Taloudelliset paineet:** Heikko taloudellinen tilanne voi ohjata yritystä painotamaan tulonhankintaa yhteiskunnallisen tavoitteen kustannuksella.
- » **Toimintaympäristön muutokset:** Esimerkiksi muutokset lainsäädännössä, sääntelyssä tai rahoitusympäristössä voivat edellyttää toiminnan sopeuttamista tavalla, joka vie sitä kauemmas yhteiskunnallisesta tavoitteesta.
- » **Johdon vaihtuminen:** Johdon vaihtuminen voi tuoda mukanaan uusia arvoja, tavoitteita ja painotuksia, jotka muuttavat yrityksen toiminnan suuntaa.
- » **Kasvupaineet:** Kasvu ja skaalaaminen voivat tuoda eteen valintoja, joissa yhteiskunnallinen tavoite jää muiden tavoitteiden rinnalla vähemmälle huomiolle.
- » **Markkinoiden vaatimukset:** Asiakkaiden tarpeisiin ja kilpailuun vastaaminen voi ohjata yritystä kohti kannattavampia tuotteita, palveluja tai asiakasryhmiä, jotka eivät edistä yhteiskunnallista tavoitetta yhtä vahvasti.

Yhteiskunnallisesta tavoitteesta poikkeaminen voi etäännyttää yritystä sen missiosta eli olemassaolon tarkoituksesta ja vaarantaa tavoiteltujen vaikutusten saavuttamisen ²⁹. Yhteiskunnallisen tavoitteen säilyminen toiminnan ytimessä edellyttääkin ennakkointia ja tietoisia valintoja.

Tunnistamalla mission driftin riskit ja varautumalla niihin yritys voi ehkäistä sitä myös toiminnan ja toimintaympäristön muuttuessa.

Missiolähtöistä päätöksentekoa ja yhteiskunnallisen tavoitteen toteutumista tukevat erityisesti seuraavat tekijät ³⁰:

- » **Selkeä tavoite ja siihen sitoutunut johtaminen:** Yhteiskunnallinen tavoite määritellään ja viestitään selkeästi. Johto ja hallinto sitoutuvat sen toteuttamiseen.
- » **Seuranta ja arviointi:** Taloudellisten tulosten rinnalla seurataan yhteiskunnallisen tavoitteen toteutumista ja tunnistetaan mahdolliset poikkeamat.
- » **Sidosryhmien osallistaminen ja avoin viestintä:** Sidosryhmien kanssa käydään vuoropuhelua ja toiminnasta viestitään läpinäkyvästi, mikä tukee luottamusta ja sitoutumista.
- » **Strateginen ohjaus ja taloudellinen kestävyys:** Päätöksenteossa varmistetaan, että toiminta tukee yhteiskunnallista tavoitetta ja että yrityksen taloudellinen perusta mahdollistaa sen toteuttamisen.
- » **Joustavuus ja oppiminen:** Toimintaa mukautetaan muuttuviin olosuhteisiin ja kokemuksista opitaan yhteiskunnallisesta tavoitteesta tinkimättä.

Yhteiskunnallisen tavoitteen ja taloudellisen kestävyysyhteensovittaminen on jatkuva prosessi, joka edellyttää pitkäjänteistä johtamista, tietoisia valintoja ja kykyä sopeutua muutoksiin.

Parhaimmillaan yhteiskunnallisen yrityksen kaksi tavoitetta eivät kilpaile keskenään, vaan vahvistavat toisiaan ja luovat perustan kestäväille ja vaikuttavalle liiketoiminnalle.

Lisämateriaalit (osio 3)

Lukemista: Yhteiskunnallisen yrityksen perustaminen

(Yhteiskunnallinen yritys -oppikirja; s. 131–141)

<https://www.theseus.fi/server/api/core/bitstreams/65bdc342-76ce-4e29-a489-bb3b916e9978/content>

Lue artikkelista, miten maailmaa muuttavasta ideasta syntyy elinkelpoinen yritys?

Lukemista: Hyvän johtaminen? Miten hyvän tavoittelua johdetaan hyvin?

(Yhteiskunnallinen yritys -oppikirja; s. 81–87)

<https://www.theseus.fi/server/api/core/bitstreams/65bdc342-76ce-4e29-a489-bb3b916e9978/content>

Lue artikkelista, miten hyvän tavoittelua johdetaan yhteiskunnallisissa yrityksissä, ja mitä oppeja ja käytäntöjä niiden johtamisesta voidaan soveltaa myös muihin organisaatioihin?

Lukemista: Muutoksentekijän työkirja - Työkaluja yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen

https://yyo.fi/wp-content/uploads/2023/10/VALMIS_YYO_Muutoksentekija%C3%88n_tyo%CC%88kirja.pdf

Muutoksentekijän työkirja yhdistää liiketoiminnan ja vaikuttavuuden suunnittelun ja tarjoaa työkaluja sekä liiketoimintamallin että vaikuttavuusketjun kehittämiseen.

Sanasto

ESG = ympäristövastuu, sosiaalinen vastuu ja hyvä hallintotapa (Environmental, Social, Governance)

Kestävä kehitys = yhteiskunnallista muutosta, jonka päämääränä on turvata nykyisille ja tuleville sukupolville hyvät elämisen mahdollisuudet

Kestävä liiketoiminta = yritys ei ainoastaan pyri minimoimaan aiheuttamia haittoja, vaan myös tuottamaan positiivista kädenjälkeä yhteiskuntaan tai ympäristöön esimerkiksi erilaisten vastuullisuusohjelmien kautta.

Rajoitettu voitonjako = yhteiskunnallinen yritys voi jakaa ulos voittoa (osinkoa) vain rajoitetusti. Yli puolet voitosta täytyy käyttää yhteiskunnallisen päämäärän edistämiseen

Sosiaalinen innovaatio = kts. Yhteiskunnallinen innovaatio. Yhteiskunnallinen innovaatio-termin käyttö on yleistynyt viime aikoina.

Sosiaalinen yritys = termi liittyy erillislakiin, joka kumottiin vuonna 2023. Myös sosiaaliset yritykset olivat yhteiskunnallisia yrityksiä, mutta yhteiskunnallinen yritys käsittää laajemman joukon yrityksiä.

Vaikuttavuus = mitattava muutos johonkin yksilölle tai yhteiskunnalle tärkeään asiaan. Vaikuttavuus on yhteiskunnallisten yritysten liiketoiminnan ytimessä.

Vastuullinen liiketoiminta = kts. kestävä liiketoiminta. Termejä käytetään usein päällekkäin.

Viheliäinen ongelma = Ongelma, jonka ratkaiseminen on erityisen vaikeaa. Esimerkiksi ilmastomuutos tai köyhyys.

Voittoa tavoittelematon = termillä viitataan yleishyödylliseen toimintaan. Ei

kuitenkaan lainsäädännössä esiintyvä termi. Yhteiskunnallisten yritysten kohdalla parempi termi on ”voittoa jakamaton”.

Yhteiskunnallinen innovaatio = innovaatio, joka on suunniteltu yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemiseksi, elämänlaadun, sosiaalisen osallisuuden tai kestävyysparantamiseksi.

Yhteiskunnallinen päämäärä = yhteiskunnallisen yrityksen ensisijainen olemassaolon tarkoitus. Yhteiskunnallinen päämäärä voi liittyä esimerkiksi luonnonsuojeluun, ihmisten hyvinvointiin, heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistämiseen tai vaikka kulttuurin edistämiseen

Yhteiskunnallinen yritys = verottajan määrittelemää elinkeinotoimintaa tekevä organisaatio (oy, ry, sr, osk), jonka toiminnan tärkein päämäärä on yhteiskunnallisen haasteen ratkaiseminen

Yhteiskuntavastuu = Yritys pyrkii minimoimaan aiheuttamansa haitat ympäristölle ja yhteiskunnalle. Kattaa ympäristövastuun, sosiaalisen vastuun sekä hyvän hallintotavan. Tarkoittaa käytännössä lakien ja säädösten noudattamista, sekä omista toimenpiteistä raportoimista.

Yhteisötalous = Yhteisötalouteen luetaan osuuskunnat, keskinäiset yhtiöt, yhdistykset, säätiöt ja yhteiskunnalliset yritykset.

Yleishyödyllinen toiminta = Yleistä hyvää edistävää toimintaa, jota harjoitetaan ilman taloudellisen edun tuottamista toimintaan osallistuville. Yleishyödyllinen toiminta on lähtökohtaisesti tuloverotuksesta ja arvonalisäverotuksesta vapaata.

Yritysvastuu = kts. yhteiskuntavastuu. Termejä käytetään usein päällekkäin.

Sanasto (EN)

ESG = Environmental, Social and Governance. A framework covering environmental responsibility, social responsibility and good governance.

Sustainable development = Societal change aimed at ensuring good living conditions and opportunities for both present and future generations.

Sustainable business = Business that not only seeks to minimise its negative impacts but also aims to create a positive contribution to society or the environment, for example through sustainability programmes.

Limited profit distribution = A social enterprise may distribute only a limited share of its profits to its owners or shareholders. More than half of the profits must be used to advance its social or environmental purpose.

Social innovation = See Societal innovation. In Finland, the term societal innovation has become increasingly common.

Social firm = A term associated with specific Finnish legislation that was repealed in 2023. Social firms were also social enterprises, but the concept of a social enterprise covers a broader range of businesses and organisations.

Impact = A measurable change in an issue that matters to individuals or society. Creating impact is at the core of a social enterprise's business.

Responsible business = See Sustainable business. The terms are often used interchangeably.

Wicked problem = A problem that is particularly difficult to solve because of its complexity. Examples include climate change and poverty.

Non-profit = A term referring to activities that do not primarily seek to generate profit for distribution. In the context of social enterprises, non-profit-distributing may be a more accurate term when profits are generated but not distributed to owners.

Societal innovation = An innovation designed to address societal challenges and improve quality of life, social inclusion or sustainability.

Social purpose = The primary reason for the existence of a social enterprise. A social purpose may relate, for example, to environmental protection, human well-being, employing people in a disadvantaged labour-market position, or promoting culture.

Social enterprise = An organisation conducting business activities, such as a limited company, association, foundation or cooperative, whose primary purpose is to address a societal or environmental challenge.

Corporate social responsibility (CSR) = A company seeks to minimise the negative impacts it causes to society and the environment. It covers environmental and social responsibility as well as good governance. In practice, it includes complying with relevant laws and regulations and reporting on the company's actions and impacts.

Social economy = The social economy includes cooperatives, mutual societies, associations, foundations and social enterprises.

Public-benefit activity = Activity carried out for the benefit of society or the wider community rather than for the financial benefit of individuals involved in it.

Corporate responsibility = See Corporate social responsibility (CSR). The terms are often used interchangeably.

Lähteet 1/3

Tekoälyn käyttö

Julkaisun kielen oikoluvussa ja ilmaisun hiomisessa on hyödynnetty ChatGPT-tekoälypalvelua. Sisällöstä ja sen oikeellisuudesta vastaavat julkaisun tekijät.

1. Työ- ja elinkeinoministeriö (2021). *Yhteiskunnallisten yritysten strategia*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:41. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-884-4>
2. Toivanen, E. (2021). *Yhteiskunnallinen yritys kirjaa yhteiskunnallisen päämäärän yhtiöjärjestykseensä*. Yhteiskunnallisten yritysten liitto ARVO ry, 23.3.2021. <https://arvoliitto.fi/blogi/yhteiskunnallinen-yritys-kirjaa-yhteiskunnallisen-paamaaran-yhtiojarjestykseensa/> Viitattu 28.8.2026.
3. Arvoliitto (n.d.). *Vastuullisuuspyramidi*.
4. Hallamaa, M., Lehto, L. & Tarvainen, T. (toim.) (2023). *Muutoksentekijän työkirja – Työkaluja yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen*. Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus julkaisut. Helsinki: Kuntoutussäätiö. ISBN 978-952-7330-21-0. https://yyo.fi/wp-content/uploads/2023/10/VALMIS_YYO_Muutoksentekija%CC%88n_tyo%CC%88kirja.pdf
5. Defourny, J., Nyssens, M. & Brolis, O. (2021). *Testing social enterprise models across the world: Evidence from the “International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project”*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 50(2), 420–440. <https://doi.org/10.1177/0899764020959470>
6. Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus (n.d.). Yhteiskunnalliset yritykset Suomessa. Datasivu. <https://yyo.fi/yhteiskunnallinen-yritystoiminta/yhteiskunnalliset-yritykset-suomessa/> Viitattu 28.8.2026.

7. Deloitte (2022). *Put your purpose into practice: How purpose can drive growth*. Deloitte Insights. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-sales/global-marketing-trends/2022/brand-purpose-as-a-competitive-advantage.html> Viitattu 28.8.2026.
8. Steinmann, J., Cascone, J., Pankratz, D. M. & Novak, D. R. (2025). *Sustainability has staying power*. Deloitte Insights. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/environmental-social-governance/sustainable-consumption-trends.html> Viitattu 28.8.2026.
9. European Commission (2022). *Transition pathway for proximity and social economy*. European Commission. https://pact-for-skills.ec.europa.eu/community-resources/publications-and-documents/transition-pathway-proximity-and-social-economy_en Viitattu 28.8.2026.
10. European Commission (2021). *Building an economy that works for people: An action plan for the social economy*. European Commission. https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/eu-employment-policies/social-economy-and-inclusive-entrepreneurship/social-economy-action-plan_en Viitattu 28.8.2026.
11. European Commission (2020). *Social enterprises and their ecosystems in Europe: Comparative synthesis report*. Publications Office of the European Union. https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/useful-resources/studies-reports_en Viitattu 28.8.2026.
12. Työ- ja elinkeinoministeriö (2025). *Yhteisötalouden ja yhteiskunnallisten yritysten strategia 2026–2030*. Valtioneuvoston julkaisuja 2025:116. Helsinki: Valtioneuvosto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-050-9>

Lähteet 2/3

13. OECD (2010). *SMEs, entrepreneurship and innovation*. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264080355-en>
14. Sitra (n.d.). *Viheliäinen ongelma*. Tulevaisuussanasto. <https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/viheliainen-ongelma/> Viitattu 28.8.2026.
15. Sitra (2021). *Kohti viheliäisten ongelmien ratkaisemista – Ongelman monipuolinen ymmärrys ja yhteinen suunta monialaisissa tiimeissä*. Sitran selvityksiä 196. Helsinki: Sitra. <https://www.sitra.fi/wp-content/uploads/2021/10/sitra-kohti-viheliäisten-ongelmien-ratkaisemista.pdf>
16. United Nations (n.d.). *17 Goals*. Sustainable Development Goals. <https://sdgs.un.org/goals> Viitattu 28.8.2026.
17. Phillips, W., Alexander, E. A. & Lee, H. (2019). *Going it alone won't work! The relational imperative for social innovation in social enterprises*. Journal of Business Ethics, 156, 315–331. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3608-1>
18. Perikangas, S., Kostilainen, H. & Kainulainen, S. (2024). *Co-production of social innovations and enabling ecosystems for social enterprises*. International Journal of Public Sector Management, 37(3), 351–369. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-04-2023-0111>
19. Ala-Kauhaluoma, M., Hallamaa, M., Karvinen, N., Laurikainen, H., Patana, A. & Ramadan, F. (2025). *Yhteiskunnallisten innovaatioiden käsikirja. Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus*. <https://yyo.fi/wp-content/uploads/2025/11/Yhteiskunnallisten-innovaatioiden-kasikirja.pdf>
20. Singh, K. & Sharma, A. (2018). *Instilling social entrepreneurial mindset through transformative learning*. International Journal of Innovative Business Strategies (IJIBS), 4(2), 213–218. <https://doi.org/10.20533/ijibs.2046.3626.2018.0030>
21. García-Jurado, A., Pérez-Barea, J. J. & Nova, R. J. (2021). *A new approach to social entrepreneurship: A systematic review and meta-analysis*. Sustainability, 13(5), 2754. <https://doi.org/10.3390/su13052754>
22. Doherty, B., Haugh, H. & Lyon, F. (2014). *Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda*. International Journal of Management Reviews, 16(4), 417–436. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>
23. Sparviero, S. (2019). *The case for a socially oriented business model canvas: The Social Enterprise Model Canvas*. Journal of Social Entrepreneurship, 10(2), 232–251. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541011>
24. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
25. Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus (2022). *Yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamalli*. <https://yyo.fi/wp-content/uploads/2022/09/Liiketoimintamalli-web.png>
26. Battilana, J. & Lee, M. (2014). *Advancing research on hybrid organizing: Insights from the study of social enterprises*. Academy of Management Annals, 8(1), 397–441. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615>
27. Impact Frontiers (2026). *Impact Management Norms*. <https://impactfrontiers.org/norms/> Viitattu 28.8.2026.

Lähteet 3/3

28. Cornforth, C. (2014). *Understanding and combating mission drift in social enterprises*. Social Enterprise Journal, 10(1), 3–20. <https://doi.org/10.1108/SEJ-09-2013-0036>

29. Siegner, M., Pinkse, J. & Panwar, R. (2018). *Managing tensions in a social enterprise: The complex balancing act to deliver a multi-faceted but coherent social mission*. Journal of Cleaner Production, 174, 1314–1324. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.076>

30. Young, D. R. & Kim, C. (2015). *Can social enterprises remain sustainable and mission-focused? Applying resiliency theory*. Social Enterprise Journal, 11(3), 233–259. <https://doi.org/10.1108/SEJ-02-2015-0005>



YHTEISKUNNALLISTEN
YRITYSTEN
OSAAMISKESKUS