

**SELVITYS YRITYSYHTEISTYÖSTÄ ULKOMINISTERIÖN KANSALAIJÄRJESTÖYKSIKÖN JA  
KEHITYSRAHOITUKSEN JA YKSITYISEN SEKTORIN YKSIKÖN HANKKEISSA JA BENCHMARKING  
VERROKKIMAIDEN TUKIMUOTOIHIN**

**12.09.2020**

**Sari Laaksonen/Sari Laaksonen Consulting Oy  
Selvityksen tekijä**

## Sisällys

1. TOIMEKSIANNON TAUSTAA .....	3
2. SELVITYKSEN KOHDE, TARKOITUS JA PÄÄMÄÄRÄ.....	4
3. SELVITYKSEN VAIHEET JA SELVITYSMETODIT .....	4
4. SUOMEN, HOLLANNIN, TANSKAN JA RUOTSIN YRITYSYHTEISTYÖN MAHDOLLISTAVAT TUKIMUODOT .....	5
KEO-30 .....	5
KEO-50 .....	6
SUOMEN TUKEMAT KANSAINVÄLISET JÄRJESTÖT .....	6
HOLLANTI.....	7
RUOTSI.....	9
TANSKA.....	12
HOLLANNIN, RUOTSIN JA TANSKAN JÄRJESTÖ-YRITYSYHTEISTYÖTUKIMUOTOJEN VERTAUTUMINEN ULKOMINISTERIÖN VASTAAVIIN – JOHTOPÄÄTÖKSET .....	13
5. SUOMEN JÄRJESTÖ-YRITYSYHTEISTYÖHANKKEISTA.....	14
6. HANKKEISTA NOUSSEET LÖYDÖKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	16
7. SUOSITUKSET .....	26
LIITE: HAASTATELLUT HENKILÖT .....	28

## 1. TOIMEKSIANNON TAUSTAA

Kansalaisjärjestöyksikkö KEO-30 myöntää valtionavustuksia järjestöille eri tukimuotojen kautta kehitysyhteistyöohjelmien ja hankkeiden toteuttamiseen. Hauissa ja hakemusten arvioinneissa on yhtenä tekijänä painotettu lisäarvoa tuovia kumppanuuksia eri toimijoiden, esimerkiksi yritysten, kanssa.

Hakemuksia on arvioitu hakemuslomakkeella annettujen tietojen ja sen liitteinä toimitettujen asiakirjojen, mm. ohjelma-asiakirjan (ohjelmatuki, INGO-tuki) tai hankeasiakirjan (hanketuki, viestintä- ja globaalikasvatustuki, INGO-tuki) perusteella. Järjestöt toimittavat valtioavustuksella toteuttamistaan ohjelmista ja vastaavasti hankkeista vuosittain ministeriölle vuosiraportit. Ohjelmatuella toimivat järjestöt toteuttavat tällä hetkellä helmikuussa 2018 tehtyjen valtionavustuspäätösten mukaisia nelivuotisia (2018-2021) kehitysyhteistyöohjelmia. Hanketuen osalta valtionavustuspäätökset ovat enintään neljälle vuodelle, mutta valtionavustusta voivat saada myös jatkohankkeet. Hanketuki päätöksiä ja viestintä- ja globaalikasvatustukipäätöksiä (VGK, hankkeet yksi- tai kaksivuotisia) ja INGO-tukipäätöksiä (tuki kaksivuotista) tehdään joka toinen vuosi, ja viimeisimmät päätökset on tehty hanketuessa joulukuussa 2018 vuonna 2019 alkaneille hankkeille<sup>1</sup>, VGK:ssa maaliskuussa 2019 vuosina 2019-2020 toteutettaville hankkeille ja INGO-tuessa kesäkuussa 2019 vuosina 2019-2020 toteutettaville hankkeille/ohjelmille.

Kehitysrahoituksen ja yksityisen sektorin yksikkö KEO-50 myöntää valtionavustuksia yrityksille, oppilaitoksille, järjestöille ja muille toimijoille eri tukimuotojen kautta taloudellisesti kannattavaan liiketoimintaan, joka luo myönteisiä kehitysvaikutuksia kehitysmaissa, tai tällaisten hankkeiden tukitoiminnoille (esim. sidosryhmien kapasiteetin kehittäminen yritysvastuu- ja ihmisoikeuskysymyksissä sekä ammatillinen koulutus). Tukitoimintohankkeelle tukea voi hakea järjestö tai oppilaitos.

Hakemuksia arvioidaan hakemuslomakkeella annettujen tietojen ja sen liitteinä toimitettujen asiakirjojen, mm. kehitysvaikutusarviointi, perusteella. Tuen saajat toimittavat edistymis- tai loppuraportin maksupyyntönsä yhteydessä. Liikekumppanuustukea voi hakea ympäri vuoden ja myönnetty tuki on voimassa kaksi vuotta. Liikekumppanuustuen (Finnpartnership) lisäksi tukea yrityksille kanavoitui vuoden 2019 loppuun asti Business Finlandin hallinnoiman kehitysinnovaatio-ohjelma Business with Impact (BEAM) kautta. BEAM-ohjelman päätyttyä sen työtä jatkaa niin ikään Business Finlandin hallinnoima Developing Markets Platform. Lisäksi yksityisen sektorin yhteistyöhön liittyen yksikkö vastaa Finnfundin omistusohjauksesta ja kehitysmaiden investointituki-instrumentin (PIF) hallinnoimisesta.

Tässä raportoitavan selvityksen tarkoitus oli syventää kokonaiskuvaa edellä mainittujen yksikköjen hallinnoimien rahoituskanavien kautta rahoitettaviin hankkeisiin sisältyvästä järjestöjen ja yritysten välisestä yhteistyöstä. Lisäksi selvityksessä tarkasteltiin verrokkimaiden Hollanti, Tanska ja Ruotsi järjestö-yritysyhteistyötä mahdollistavia rahoitusmuotoja. Selvityksen tavoitteena oli tuoda esiin parhaita käytäntöjä sovellettavaksi mahdollisessa jatkokehitystyössä. Tämä selvitys on ensimmäinen ulkoministeriön teettämä edellä mainittuihin tukimuotoihin sisältyvästä järjestö-yritysyhteistyöstä tehtävä selvitys.

Raportti kattaa selvityksen toimeksiannon mukaisesti löydökset verrokkimaiden tukimuodoista, löydökset valituista suomalaisista järjestö-yritysyhteistyökumppanuushankkeista, ja hankkeista nousseet johtopäätökset ja suositukset järjestöyritysyhteistyötoimintamallin kehittämiseksi.

---

<sup>1</sup> KEO-30 teki tässä raportoitavan selvityksen työstövaiheen aikana, kesä-heinäkuun taitteessa 2020, hanketukipäätökset vuonna 2021 alkaville hankkeille.

## 2. SELVITYKSEN KOHDE, TARKOITUS JA PÄÄMÄÄRÄ

Selvitys kohdentui kansalaisyhteiskuntayksikön KEO-30 ja kehitysrahoituksen ja yksityisen sektorin yksikön KEO-50 valtionavustuksilla rahoitamiin hankkeisiin ja ohjelmiin sisältyvään järjestöjen ja yritysten väliseen yhteistyöhön sekä verrokkimaiden Hollanti, Tanska, Ruotsi järjestö-yritysyhteistyötä mahdollistaviin tukimuotoihin.

Selvityksen tarkoituksena oli syventää kokonaiskuvaa edellä mainittujen yksikköjen hallinnoimien rahoituskanavien kautta rahoitettaviin hankkeisiin sisältyvästä järjestö-yritysyhteistyöstä ja nostaa esiin tuloksellisia esimerkitapauksia ja ilmenneitä haasteita ja niihin vaikuttavia tekijöitä sekä oppimista ja hyviä käytäntöjä sekä jatkokehitys- ja laajempaa hyödyntämispotentiaalia. Verrokkimaiden Hollanti, Tanska, Ruotsi järjestö-yritysyhteistyötä mahdollistavia tukimuotoja tarkastelemalla oli tarkoituksena etsiä Suomea hyödyttäviä tulokulmia ko. maiden relevanteista tukimuodoista kansalliseen keskusteluun järjestöjen ja yritysten yhteistyön kehittämisestä.

## 3. SELVITYKSEN VAIHEET JA SELVITYSMETODIT

Selvitys sisälsi seuraavat kokonaisuudet ja vaiheet:

1. Aloituspalaveri ulkoministeriön kanssa;
2. Desk review ja identifiointi avainkysymysten osalta;
3. Benchmarking verrokkimaiden osalta: Hollanti, Tanska ja Ruotsi;
4. Esitys ulkoministeriölle hankkeista haastatteluvaiheen toteutukseen;
5. Yhteistyökumppaneiden haastattelut ja niiden purku;
6. Koontiraportti ja suositukset.

Kohdan 2 mukaisesti selvityksessä käytiin läpi deskityönä kansalaisyhteiskuntayksikön (KEO-30) ja kehitysrahoituksen ja yksityisen sektorin yksikön (KEO-50) rahoittamia hankkeita kaikki toimitetut eli yhteensä 15 kappaletta<sup>2</sup> Ulkoministeriön toimittamien hakemus- ja vuosiraporttiasiakirjojen ja muun hankkeisiin liittyvien asiakirja-aineiston perusteella.

Kohdan 3 osalta selvityksessä perehdyttiin Hollannin, Tanskan ja Ruotsin yritysyhteistyötä mahdollistaviin tukimuotoihin ja laadittiin niistä yhteenveto, jossa kuvataan tukimuotoja oleellisilta osin maittain ja verrataan niitä Suomen ulkoministeriön tukimuotoihin. Tavoitteena on tuoda esiin Suomea hyödyntäviä tulokulmia kansalliseen keskusteluun järjestöjen ja yritysten yhteistyön kehittämisestä. Tämä raportti sisältää mainitut yhteenvedot ja vertailun Suomen Ulkoministeriön tukimuotoihin.

Kohdassa 4 arvioitiin vaiheen 2. perusteella, mihin hankkeisiin perehdytään tarkemmin toimeksiannon tavoitteet/tarkoitus huomioiden.

---

<sup>2</sup> Kahdella näistä hankkeista oli samat järjestö- ja yritysosapuolet ja sama teema. Ko. hankkeita käsiteltiin alussa erillisinä, koska yksi oli Finnpartnershipin tukema ja toisessa katsottiin saadun materiaalin pohjalta että BEAM oli tukenut yritystä, mutta ei järjestöä. Hankkeiden oletettiin, ennen osapuolten haastattelua, olevan saman kokonaisuuden kaksi eri vaihetta ja ne päätettiin tuossa vaiheessa määritellä kahdeksi eri hankkeeksi. Haastatteluissa kävi ilmi, että ko. järjestö ei ollut BEAMin tukemasta ”vaiheesta” tietoinen ja ko. yritys mainitsi heidän yhteistyönsä BEAMin kanssa käsitelleen jotakin muuta teemaa, jossa järjestöyhteistyö ei ollut laisinkaan mukana.

Kohdassa 5 toimeksiannon suorittaja haastatteli kohdan 4. mukaisesti valittujen hankkeiden järjestö- ja yritysosapuolia syvemmän ymmärryksen saamiseksi hankkeista ja yhteistyöstä eri näkökulmista ja laati hankkeista yhteenvedon, jossa niitä tarkastellaan seuraavista näkökulmista:

- miten yhteistyö on saanut alkunsa
- pääasiallinen motiivi kumppanuudelle kummankin osapuolen kannalta
- miten strategisesti kumppanuus nivoutuu osaksi kumppaneiden toimintaa
- onko järjestöillä ja yrityksillä kriteerit tai periaatteet yritys-/järjestökumppanin valintaan (positiiviset ja/tai poissulkevat); mitä näistä kannattaa nostaa esiin
- yhteistyön välitön tavoite ja tulosten mittaaminen; onko yhteistyön johdosta kehitetty erityisiä mittareita ja millaisia haasteita mittaamiseen liittyy
- hankkeen tai ohjelman tuloksellisuutta edistävät tekijät ja hyvät käytännöt ja toimintamallit
- yhteistyöhön sisältyvä innovatiivisuus ja sen lisäarvo hankkeen tuloksellisuudelle tai laajemmin
- potentiaali laajempaan hyödynnettävyyteen jatkossa ja sen edellyttämä jatkokehitystarve
- järjestö-yritysyhteistyöhön liittyvät haasteet ja pullonkaulat yhteistyösuhteessa, hankkeessa ja sen kestävyden ja tuotosten/tulosten hyödynnettävyyden suhteen jatkossa
- kumppanien keskinäinen oppiminen; mitä sen perusteella tehtäisiin eri tavalla
- mahdolliset instrumenttien ehdoista tai ulkoministeriön toimintatavoista johtuvat tai järjestöstä itsestään johtuvat rajoitteet ja haasteet koskien järjestöyritysyhteistyötä toimintamallina
- millaisia yritysastuelementtejä hankkeisiin mahdollisesti sisältyy.

Tämä raportti käsittää kohdan 6. mukaisesti yhteenvedon verrokkimaittain tukimuodoista ja suomalaisten hankkeiden osalta sekä johtopäätökset ja suositukset järjestöyritysyhteistyötoimintamallin kehittämiseksi.

## 4. SUOMEN, HOLLANNIN, TANSKAN JA RUOTSIN YRITYSYHTEISTYÖN MAHDOLLISTAVAT TUKIMUODOT

Jotta Hollannin, Tanskan ja Ruotsin yritysyhteistyötä mahdollistavia tukimuotoja voidaan verrata Suomen Ulkoministeriön käytössä oleviin, on syytä ensin esittää lyhyet yhteenvedot Ulkoministeriön KEO-30:n ja KEO-50:n instrumenteista.

### KEO-30

Suomen Ulkoministeriön kehityspoliittisessa kansalaisyhteiskuntalinjauksessa (2017) todetaan, että ”Suomalaisjärjestöjen toiminta osana Suomen kehityspoliittikan toteutusta pohjautuu kumppanuuteen erityisesti kehitysmaiden kansalaisyhteiskuntatoimijoiden kanssa. Lisäksi kansalaisyhteiskuntatoimijat tekevät yhteistyötä enenevässä määrin muun muassa paikallisviranomaisten, *yritysten* ja median kanssa. Kansalaisyhteiskunnan yhteistyössä esimerkiksi julkisen hallinnon tai *yksityissektorin* kanssa voi tuoda kehitykseen uusia innovaatioita ja hyvien käytäntöjen jakamista, joihin toimijat eivät yksinään kykenisi. ... Ministeriö kannustaa kansalaisjärjestöjä ja muita kansalaisyhteiskunnan toimijoita innovatiiviseen yhteistyöhön sekä keskenään että muiden toimijoiden kanssa.”

Ohjelmatuen instrumenttikuvauksessa (KEO-30, 2017) järjestöjä kannustetaan toimimaan vuorovaikutuksessa Suomen edustustojen kanssa ja huomioimaan muu Suomen kehitysyhteistyövaroilla tuettu toiminta.

Hanketuen instrumenttikuvauksessa (KEO-30, 2020) mainitsee kansainvälisten yhteyksien luomisen eri toimijoiden välillä ja monitoimijayhteistyön tukemisen yhtenä tuettavien kansalaisjärjestöhankkeiden tavoitteena. Instrumenttikuvauksessa sanotaan myös, että ”Ulkoministeriön lähtökohta on, että jatkossa järjestöjen

kehitysyhteistyötoiminnalla on kumppanimaissa selkeämpi suhde Suomen muuhun kehitysyhteistyöhön (mm. maaohjelmiin ja *yksityisen sektorin tukeen*)”.

Hakukierroksella kansalaisjärjestöjen viestintä- ja globaalikasvatushankkeiden tukemiseen vuosina 2019–2020, järjestöjen haettavana oli tuki *yrittäjä- tai yhteiskuntavastuuhankkeille*. Tähän fokusalueeseen katsottiin kuuluviksi hankkeet, joilla lisätään yleistä ja keskeisten sidosryhmien tietoisuutta yritysvastuun ja yhteiskuntavastuun merkityksestä globaalissa kestävässä kehityksessä.

Kansainvälisiä kansalaisjärjestöjä (INGO) koskeva linjaus toteaa, että kansainvälisten kansalaisjärjestöjen toimintoja ovat mm. vaikuttamistyö, kampanjat, asiantuntijatyö kuten koulutus, neuvonta ja tutkimus sekä hanketoteutus ja palveluiden tuottaminen yhteistyössä kehitysmaiden kansallisten toimijoiden sekä *muiden kansainvälisten järjestöjen ja toimijoiden kanssa*.

Voidaan siis todeta, että siinä määrin kun ehdotettu yhteistyö täyttää mainituille tukimuodoille muutoin määritellyt kriteerit, voidaan niin ohjelmataukea, hanketukea, viestintä- ja globaalikasvatustukea kuin INGO-tukeakin hakea ja osoittaa yritysyhteistyölle. Kevään 2020 hakukierroksella suomalaisten kansalaisjärjestöjen hanketuella vuosille 2021–2024 yhdeksi hakukriteeriksi on nostettu ”Hankkeessa on *yrittäjien, kuntien, oppilaitosten tai muiden relevanttien toimijoiden kanssa tavoitteellista yhteistyötä, jolle on selkeät tavoitteet, toiminnot ja roolijako*. Lisäksi hankkeessa on selkeä, osallistava lähestymistapa vastuunkantajien roolin osalta. Ulkoministeriö kannustaa monitoimijayhteistyöhön, *etenkin yritysten kanssa*”.

## KEO-50

Finnpartnershipin hallinnoima liikekumppanuustuki on taloudellista tukea kehitysmaihin suuntautuvien hankkeiden suunnittelu-, kehitys-, koulutus- ja pilotointivaiheisiin. Tukea voi hakea suomalainen yritys tai muu toimija pitkäaikaiseen, kaupalliseen yhteistyöhön tähtäävään ja liiketaloudellisesti kannattavaan toimintaan, mukaan lukien maahantuonnin selvitys- ja koulutusvaiheisiin.

Liikekumppanuustukea voivat saada myös kansalaisjärjestöjen ja oppilaitosten toteuttamat *tukitoimintohankkeet*, jotka liittyvät suoraan yritysten liikekumppanuustukihankkeisiin. Tässä hanketyypissä kansalaisjärjestö/oppilaitos ei itse tavoittele kaupallista liiketoimintaa. Mikäli kansalaisjärjestö/oppilaitos tavoittelee oman liiketoiminnan aloittamista, kyseessä ei ole tukitoimintohanke, vaan hankkeella tulee olla jokin muu liikekumppanuustuelle asetetuista tavoitteista. Tukitoimintohankkeen tulee kehittää paikallista yhteisöä ja sen tulee myös suoraan liittyä tukea hakeneen yrityksen liikekumppanuustukihankkeeseen, esimerkiksi seuraavilla tavoilla: sidosryhmien kapasiteetin kehittäminen (ml. yrittäjä- ja ihmisoikeuskysymykset sekä ammatillinen, tekninen ja kaupallinen koulutus), yhteistyöverkostojen kehittäminen, tuotteiden ja palvelujen pilotointi; yhteistyö- ja innovaatioalustojen kehittäminen; sekä seminaarien ja workshoppien järjestäminen yhdistettynä yleiseen valistus- ja vaikuttamistyöhön.

BEAM eli Business with Impact (2015-2019) oli Business Finlandin ja ulkoministeriön yhteinen ohjelma. Sen tavoitteena oli auttaa suomalaisia yrityksiä ja muita toimijoita ratkaisemaan innovaatioiden avulla maailman kehityshaasteita. Innovaatiot voivat olla uusia tuotteita, palveluja, liiketoimintamuotoja, teknologioita ja sosiaalisia innovaatioita. Tavoitteena oli samalla luoda uutta, kestävä liiketoimintaa niin Suomeen kuin kehittyvien ja kehitysmaiden markkinoille. Viisivuotinen ohjelma luotiin rahoittamaan muun muassa suomalaisten yritysten, kansalaisjärjestöjen ja yliopistojen innovaatioiden kehittämistä ja pilotointia. BEAMin työtä vuodesta 2020 alkaen jatkaa Developing Markets Platform –ohjelma.

## SUOMEN TUKEMAT KANSAINVÄLISET JÄRJESTÖT

KEO-30 ja KEO-50 tukimuotojen ohella mainitaan, että Ulkoministeriön tukemilla hallitusten välisillä kansainvälisillä järjestöillä sekä kansainvälisillä rahoituslaitoksillakin saattaa olla rahastoja, ohjelmia ja hankkeita joiden sisällä erilainen multitoimijayhteistyö, ml sellainen johon suomalaiset järjestöt ja yritykset

voisivat osallistua, on mahdollista. KEO-50:n esiin nostama on TUO-10:n tukema UNIDO<sup>3</sup>n Business Partnerships -rahasto. Sen kautta Suomi on Etelä-Afrikassa rahoittanut UNIDOn ”Revitalization of Forest Training Centres in the SADC Region for Green Employment” -hanketta vuosina 2015–2020 (sis. vaiheet 1 ja 2). Yhteistyössä on painotettu yksityisen sektorin osallistumista koulutuksen tuottamiseen sekä mobiili- ja 3D-ratkaisuja, ja näiden myötä siihen on osallistunut kaksi suomalaista yritystä. Järjestöjä ei ole mukana ollut, mutta Ruotsissa Sidan Public Private Development Partnershipit (PPDP), joista lisää alla, kattaa myös yhteistyön tämän UNIDOn rahaston kautta ja heillä on sen tiimoilta hankkeita, joissa mukana on UNIDOn lisäksi niin ruotsalaisia yrityksiä kuin järjestöjäkin.

## HOLLANTI

Hollanti, ulkoministeriönsä kautta, operationalisoi kehityspolitiikkaansa erilaisten kumppanuuksien avulla. Hollannin ulkoministeriöstä haastateltu Coordinator Public Private Partnerships and Inclusive Business, Sustainable Economic Development Department (DDE), kertoi sikäläisen ulkoministeriön jakava yksityiseen sektoriin liittyvän työnsä kahteen uomaan. Yksi on (perinteinen) yksityisen sektorin kehittämisen (PSD) linja kehitysmaissa ja toinen, johon haastattelussa ja tässä selvityksessä keskityttiin, on yksityisen sektorin kumppanuuksien (private sector engagement) linja. Hollannin yksityisen sektorin kumppanuuksissa pyritään saamaan enemmän yrityksiä mukaan SDG:n tavoitteluun sekä muokkaamaan liiketoimintamalliaan niin, että se on suoraan linjassa kestävä kehityksen tavoitteiden kanssa.

Yksityisen sektorin kumppanuudet on jaettu neljään lajityyppiin. Ensimmäinen kattaa kansalliset monitoimijakumppanuudet ja sen sisällä yritykset, kehitysjärjestöt, työmarkkinajärjestöt ja muut toimijat ovat ryhmittäytyneet sektorikohtaisesti ja kattaen erityisesti (eettisesti) korkean riskin sektorit. Esimerkiksi tekstiiliteollisuudella on oma vapaaehtoinen sopimuksensa (textile voluntary agreement), joka nojaa esimerkiksi YK:n ihmisoikeuseriaatteisiin liike-elämälle (UN Principles on Business and Human Rights) ja käsittelee mm. säällistä palkkaa, lapsityövoimaa, jne. Näissä kumppanuuksissa Hollannin ulkoministeriö on sekä yksi sidosryhmä että myös fasilitoija.

Toinen kumppanuustyyppi on kansainväliset monitoimijakumppanuudet, joista haastateltava mainitsi esimerkkinä Tropical Forest Alliancen. Näissä Hollanti ulkoministeriönsä kautta on yksi sidosryhmäläinen mm hollantilaisten yritysten ja järjestöjen rinnalla.

Kolmas kumppanuustyyppi käsittää epäsuorat yksityisen sektorin kumppanuudet. Näistä yhtenä esimerkkinä toimii IDH Sustainable Trade Initiative<sup>4</sup>, Hollannin aloite jota tukevat myös Sveitsi ja Tanska, ja joka globaalina monitoimijakumppanuutena pyrkii kohti kestävä kehityksen mukaisia arvoketjuja. Toisena epäsuoran yksityisen sektorin kumppanuutena mainittiin maan kehitysyhteistyökumppanuustyyppien ulkoministeriön sivuilla tapahtuvassa esittelyssäkin<sup>5</sup> erityiseen huomioon nostettu Dutch Good Growth Fund (DGGF)<sup>6</sup> –rahasto, joka tukee SME:n kehitystä Hollannissa ja kehittyvillä markkinoilla. DGGF:n vaikuttavuusraportin (impact report) 'Enabling entrepreneurship in frontier markets'<sup>7</sup> mukaan rahaston menestyksen edellytys on laajamittainen yhteistyö, ml. kansalaisjärjestöjen kanssa, ja haastateltavan mukaan käytännössä tämä tarkoittaa, että vaikka rahasto rahoittaa vain yrityksiä, niin nämä voivat niin halutessaan valita järjestön hankkeen toimeenpanijaksi.

<sup>3</sup> UNIDO on Wienssä päämajaa pitävä YK:n erityisjärjestö, jonka tehtävä on teollisen kehityksen edistäminen kehitys- ja siirtymätalousmaissa. Suomi on tukenut järjestöä kehitysyhteistyövaroin vuosien ajan osana Aid for Trade -yhteistyötä. Suomen tukipaketti UNIDOLLE on 2,55 miljoonaa euroa vuosiksi 2018–2020.

<sup>4</sup> <https://www.idhsustainabletrade.com/>

<sup>5</sup> <https://www.government.nl/topics/development-cooperation/development-cooperation-partners-and-partnerships>

<sup>6</sup> <https://english.dggf.nl/>

<sup>7</sup> [file:///C:/Users/SariAnneli/Downloads/DGGF+-+Financing+Local+SMEs+-+Impact+report+-+'Enabling+entrepreneurship+in+frontier+markets'%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/SariAnneli/Downloads/DGGF+-+Financing+Local+SMEs+-+Impact+report+-+'Enabling+entrepreneurship+in+frontier+markets'%20(1).pdf)

Kolmannen kumppanuustyyppin (epäsuorat yksityisen sektorin kumppanuudet) alle sisällytetään myös Netherlands Enterprise Agency (RVO)<sup>8</sup> ja Hollannin kehitysrahoituspankin (FMO)<sup>9</sup> rahastoja/tukimuotoja. RVO:n osalta nostetaan esille erityisesti SDGP Partnership –rahasto (SDGP)<sup>10</sup> jossa hollantilaisen hakijan maksimissaan kuuden tahon konsortion jäsenenä tulee olla järjestön, yrityksen ja (paikallisen) hallinnon edustuksen, ja josta on sen hauissa voinut hakea 0.5-3 MEUR suuruista rahoitusta SDG 2, 8 ja 17:sta liittyviin hankkeisiin. FMO, Hollannin kehitysrahoituspankki, sijoittaa kehittyvien markkinoiden yrityksiin, jotka pyrkivät tiettyihin kehityspäämääriin. FMO on mukana Hollannin valtion rahoittamissa rahastoissa. Dutch Fund for Climate and Development (DFCD), jonka myös KEO-50 nosti esille, on niistä yksi ja siinä on mukana myös kansalaisjärjestöjä. DFCD sijoittaa ilmastonmuutoksen aiheuttamia haittoja vastaan, Hollannin ulkoministeriön puolesta, ja siinä FMO:n kumppaneina ovat SNV Netherlands Development Organisation (SNV), World Wide Fund for Nature (WWF-NL) ja Climate Fund Managers (CFM). 2019 loppupuoliskolla aloittaneen yksityistä rahaa yksityisen sektorin luomiin ratkaisuihin sijoittamaan pyrkivän rahaston osalta ei ole aivan selvää, mikä rooli muilla kansalaisyhteiskunnan toimijoilla, kuin kumppanuudessa suoraan mukana olevilla SNV:llä ja WWF:llä, tulee olemaan.<sup>11</sup>

Neljäs yksityisen sektorin kumppanuustyyppi on suorat kumppanuudet. Näitä Hollannin ulkoministeriö fasilitoi ja ne on edelleen jaettu rahoituksellisiin ja ei-rahoituksellisiin kumppanuuksiin. Rahoituksellisia kumppanuuksia on tällä hetkellä ilmeisesti vain kaksi: Heinekenin kanssa kumppanuus liittyy ohranviljelyyn useassa Afrikan maassa ja Unileverin kanssa naispienyrittäjyyteen muutamissa kehittyvissä talouksissa; molemmissa on mukana kansalaisjärjestöjä sekä ulkoministeriön rahoitusta. Hollanti on siirtymässä pois rahoituksellisista kumppanuuksista niihin kohdistetun kritiikin vuoksi; vaikka rahoitus ja mahdollistaminen (näissä hankkeissa) suuntautuvat kehitysmaiden pienviljelijöille ja naisyrittäjille, hankkeet nähdään kuitenkin niin parlamentin tiettyjen ryhmien kuin osan laajempaa yleisöä silmissä rahansiirtona suuryrityksille. Ei-rahoituksellisista suorista kumppanuuksista ei tähän tullut juurikaan tietoa, mutta haastateltava totesikin että niissä ei yleensä ole mukana järjestöjä.

Kansalaisjärjestöjen osalta Hollannin kehitysyhteistyökumppanuustyyppien esittelyssä todetaan, että yhteistyötä tehdään kehitysmaiden omien kansalaisjärjestöjen kanssa, jotka keskittyvät eriarvoisuuden purkuun ja ihmisoikeuksien ajamiseen, sekä työmarkkinajärjestöjen kanssa. Lisäksi nostetaan esille koulutukseen ja terveydenhuoltoon kohdistuva kehitysmaiden paikallisverkostojen ja kirkkojen tekemä työ. Hollanti operationalisoi kansalaisjärjestöyhteistyön lukuisien ohjelmien ja rahastojen kautta; kehitysyhteistyötä käsittelevän sivuston kohdassa ”grants”<sup>12</sup> esitellyt rahoitusohjelmat näyttävät olevan kohdennettu (ainoastaan) kansalaisjärjestöjen työhön – sitä voidaanko niitä käyttää yritysyhteistyön toteuttamiseen ei erikseen mainita, tai myöskään estoa tälle. Haastateltava Hollannin ulkoministeriöstä totesi, että Hollanti pyrkii kannustamaan järjestöjä yritysyhteistyöhön ja että järjestörahoitusmuodot luultavasti sallivat yritysyhteistyön, yleisten kehitysrahoitusehtojen toteutuessa. Hän myös mainitsi että kaiken yrityskumppanuuden rahoituksen on oltava ”additional” ja noudatettava ylipäätään OECD DACin Blended Finance -periaatteita<sup>13</sup>

---

<sup>8</sup> <https://english.rvo.nl/>

<sup>9</sup> <https://www.fmo.nl/>

<sup>10</sup> <https://english.rvo.nl/subsidies-programmes/sdgp> (Huom. Rahasto on sivuston mukaan tällä hetkellä suljettu mutta haastateltava puhui siitä olemassaolevana. Asia lienee niin, että rahastolla ei nyt ole auki olevaa hakua.)

<sup>11</sup> The consortium seeks to cooperate with a diverse stakeholder base, including; civil society; (local) government; NGOs and the private sector in the landscapes we are active in. <https://thedefcd.com/faqs/#1567602875819-b675c2aa-c6ba>

<sup>12</sup> <https://www.government.nl/topics/grant-programmes> ja sieltä kaikkien mainittujen rahoitusohjelmien sivut.

Ohjelmat ovat: Women, Peace and Security Grant; Mine Action and Cluster Munitions Programme 2020-2024; Mine Action and Cluster Munitions Programme 2016-2020; Addressing Root Causes Fund; PDP Fund against poverty-related diseases (2015-2020); ”Dialogue and Dissent” - Strategic partnerships for ’lobby and advocacy’; and SRHR Partnership Fund.

<sup>13</sup> <http://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/blended-finance-principles/>



Donor Committee for Enterprise Developmentin (DCED) "Mapping of major donor agency partnership funds and facilities"<sup>14</sup> mainitsee tässä esiiin tuotujen lisäksi<sup>15</sup> Challenge Fund for Youth Employmentin (CFYE)<sup>16</sup>, joka on Hollannin ulkoministeriön rahoittama Challenge Fund. CFYE pyrkii luomaan 200,000 työpaikkaa nuorille, erityisesti naisille, Lähi-idässä, Pohjois-Afrikassa, Sahelin alueella, Länsi-Afrikassa ja Afrikan sarvessa. Aloitteita toivotaan yksityiseltä sektorilta ja kansalaisyhteiskunnan toimijoilta sekä konsortioilta; noin 2/3 rahoituksesta tulisi tulla hakijoilta itseltään. Tämä luultavasti olisi tuossa Hollannin ulkoministeriön yksityisen sektorin kumppanuuslajityyppi-jaottelussa epäsuora yksityisen sektorin kumppanuus.

**Yhteenvetona Hollannin osalta** voidaan todeta, että he ovat siirtyneet vaiheesta, jossa yksityiselle sektorille sekä järjestöille sen kumppaneina tarjotaan rahoitus-instrumentteja, vaiheeseen, jossa yksityinen sektori pyritään mieltämään ennemminkin todellisena yhteistyökumppanina – valtiolle, mutta myös järjestöille – Agenda 2030 päämäärien tavoittelussa. Selvitykseen haastateltu Hollannin ulkoministeriön edustaja totesi, että Hollanti on siirtynyt tähän uuteen vaiheeseen oikeastaan vasta viimeisen vuoden aikana, ja että he lähtivät, yritys yhteistyössä ylipäättään ja myös monitoimijayhteistyössä, aikanaan liikkeelle instrumenteista ja sitä kautta ulkoministeriön roolista enemmänkin monitorioijana ja raporttien vastaanottajana kuin kumppanina. Muutoksen perimmäisenä syynä nähdään sen sisäistäminen että ilman yrityksiä ja näiden liiketoimintamallien muutoksia ei SDG:tä tavoiteta. Muutos on vaatinut Hollannin ulkoministeriöltä heidän roolinsa uudelleen miettimistä, uudelleen organisoimista ja investointia omien asiantuntijoiden kapasiteetin kasvattamiseen. Haastateltava mainitseekin myös "Expertise Centre":n jossa käydään läpi mikä kumppanuuksissa toimii ja mikä ei, ja joka kattaa ulkoministeriön eri osastojen väen. Niin ikään hän mainitsee "aid & trade"-lähestymistavan, jossa Hollannin edustustoissa ei enää eriytetä kaupan edistämistä kehitysyhteistyöstä.

## RUOTSI

Swedish International Development Cooperation Agency (Sida) osallistuu ja tukee useita erilaisia yhteistyömuotoja. Monitoimijakumppanuuksien (multi-stakeholder partnerships) alle on listattu seuraavat kumppanuudet: Swedish Leadership for Sustainable Development<sup>17</sup>, Swedish Investors for Sustainable Development<sup>18</sup>, Power Africa<sup>19</sup>, ja Partnership with USAID<sup>20</sup>. Tähän selvitykseen haastatelluista kahdesta Sidan edustajasta yksi koordinoi Swedish Leadership for Sustainable Development-verkostoa. Hänen mukaansa verkosto toimii lähinnä keskustelualustana, mutta siellä jaetaan kokemuksia ja rohkaistaan myös järjestöyhteistyöhön. Toiveena on, että tältä pohjalta voisi nousta monitoimijayhteistyötä, joka sitten käytännössä tapahtuisi erit. alla esitellyn Public Private Development Partnerships-ohjelman luotsaamana.

<sup>14</sup> <https://www.enterprise-development.org/implementing-psd/private-sector-engagement/mapping/>

<sup>15</sup> Sivusto mainitsee myös SDGP Partnershipin, mutta tämän sivuilla sanotaan sen olevan väliaikaisesti suljettu.

<sup>16</sup> <https://fundforyouthemployment.nl/>

<sup>17</sup> Swedish Leadership for Sustainable Development is a network made up of 20+ companies, selected expert organizations and a Development Finance Institution. <https://www.sida.se/English/partners/Resources-for-specific-partner-groups/Private-sector/Collaboration-principles/swedish-leadership-for-sustainable-development/>

<sup>18</sup> Swedish Investors for Sustainable Development is a partnership comprising 18 institutional investors, pension companies, investment companies and Sida. <https://www.sida.se/English/partners/Resources-for-specific-partner-groups/Private-sector/Collaboration-principles/swedish-investors-for-sustainable-development/>

<sup>19</sup> Sweden supports the Power Africa initiative to bridge the financial gap and double electricity access for millions of people in sub-Saharan Africa. Power Africa is a partnership between the public and private sector. <https://www.sida.se/English/how-we-work/approaches-and-methods/funding/financing-for-development/power-africa/>

<sup>20</sup> Sida partners with the United States Agency for International Development (USAID) with the goal to accelerate the eradication of extreme poverty in the world. The parties have decided to jointly stimulate innovative and scientifically tested solutions and also engage more investors for these solutions to reach out broadly to people living in poverty. <https://www.sida.se/English/how-we-work/approaches-and-methods/funding/financing-for-development/partnership-usaid/>

Sidan yritys yhteistyön (cooperating with the Private Sector) osalta Sida toteaa että sillä ei ole erityistä yritys yhteistyöstrategiaa tai budjettia, vaan että se työskentelee yhdessä yksityisen sektorin kanssa köyhyyden vähentämiseksi ja SDG:n saavuttamiseksi ja tämä tarkoittaa, että yksityinen sektori on potentiaalinen Sidan kumppani millä hyvänsä tämän temaattisella tai maantieteellisellä työskentelyalueella.<sup>21</sup>

Sidan listaamat välineet tukea ruotsalaisen ja ulkomaalaisen yksityisen sektorin aloitteita ovat<sup>22</sup> Public Private Development Partnerships (PPDP)<sup>23</sup>, Challenge Funds<sup>24</sup>, ja takaukset sekä joukkorahoitustakaukset (Guarantees and Crowdfunding Guarantees)<sup>25</sup>. Näistä kaksi ensimmäistä sisältää elementtejä kansalaisjärjestö-yritys yhteistyöstä, mutta Sidalaisia haastatellessa he nostavat oikeastaan ainoaksi kärjeksi, järjestö-yritys yhteistyön osalta, ensimmäisen eli Public Private Development Partnerships-ohjelman. Kaiketi paras lähde tarkastella sitä millaisia yritys yhteistyön ylipäättään sekä sellaisen, johon sisältyy myös järjestö yhteistyön elementti, tapauksia Sida on fasilitoinut on raportti ”Sida’s Private Sector Collaboration – Opportunities for improving, scaling and diversifying methods for partnerships with the private sector”, Sida, lokakuu 2019, joka löytyy täältä: <https://www.sida.se/contentassets/9b8a53db869d4708ad0d2d0b24eccca3/sidas-private-sector-collaboration.pdf> .

Sidan Public Private Development Partnershipit (PPDP) muodostetaan yleensä suuryritysten kanssa. Niiden avulla pyritään vastaamaan kehityshaasteisiin, joissa Sidan köyhyydenvähentämispäämäärät ja yritysten ydinyritystoiminnot kohtaavat (”win-win”). Jos hanke kohdistuu tai sen tiimoilla havaitaan markkinahäiriö<sup>26</sup> vaatimuksena on, että häiriön perisyihin puututaan. Yritykset sitoutuvat myös parantamaan sosiaalista ja ympäristöllistä vastuutaan PPDP:n operaatioissa. Sida ja yritys jakavat rahoitusvastuun ja -riskin, rahoitus on aina ”additional”<sup>27</sup>, ja Sidan osalta se tulee sieltä, minkä ”governing frameworkin” alle hanke osuu, usein tämä on Sidan maaohjelma. Intervention toimeenpanosta kumppanuudessa vastaa voittoa tavoittelematon osapuoli. Tämä osapuoli hoitaa intervention taloushallinnon ja tyypillisesti tuo kumppanuuteen teknistä osaamista ja tietotaitoa. PPDP:ssä Sida ei koskaan siirrä varoja yritykselle. Voittoa tavoittelematon,

<sup>21</sup> <https://www.sida.se/English/partners/Resources-for-specific-partner-groups/Private-sector/Collaboration-principles/>

<sup>22</sup> Sidan listalla on mainittuna myös väline nimeltä ” Drivers of Change” mutta siihen nivottu sivu on heidän sivustoiltaan poistettu.

<sup>23</sup> In a Public Private Development Partnership (PPDP) Sida and actors from the private sector cooperate and jointly finance a project that seeks to improve the lives of people living in poverty.

<https://www.sida.se/English/partners/Resources-for-specific-partner-groups/Private-sector/Collaboration-principles/Public-Private-Development-Partnerships-PPDP/>

<sup>24</sup> A Challenge Fund is aimed at small social/sustainable enterprises that are just starting out or that want to expand to a new market. From Sida’s perspective one of the reasons for working with Challenge Funds is to discover innovative and unconventional solutions to development issues. A Challenge Fund therefore accepts a higher level of risk in investment than most other investors would. <https://www.sida.se/English/partners/Resources-for-specific-partner-groups/Private-sector/Collaboration-principles/challenge-funds2/>

<sup>25</sup> Access to financing for small and medium-sized enterprises in Sida's partner countries is very limited, female and young entrepreneurs are impartially disadvantaged. Without access to finance, these companies cannot start or grow their businesses. This is an obstacle for overall economic development. Banks and other investors often find it too risky to offer loans to companies that lack experience, credit history, collateral or operate in hazardous environments. By issuing guarantees, Sida can mobilise capital from banks and other investors.

<https://www.sida.se/English/partners/Resources-for-specific-partner-groups/Private-sector/Collaboration-principles/Innovative-Finance/>

<sup>26</sup> eli tilanne jossa jossa markkinat eivät allokoisi tai tuota tehokkaasti hyödykkeitä ja jossa jonkun toimijan asemaa voisi parantaa muiden kärsimättä eli tällaisen ohjelman kohdalla tässä yleensä kyse köyhyyden tai epätasa-arvon vähentämisestä markkinamekanismeja käyttäen.

<sup>27</sup> Tämä ymmärretty, kuten Hollannin kohdalla specifioitiin, myös Ruotsin osalta viitaukseksi OECD DACin Blended Finance –periaateeseen numero 2.

toimeenpaneva kumppani on yleensä kansalaisjärjestö tai YK-järjestö. Suomen Ulkoministeriön instrumenttiesittelyosiossa mainittu Sidan UNIDO-yhteistyö on osa juuri tätä PPDP-pakettia.

Sida on rahoittanut vuodesta 2007 alkaen 18sta Challenge Fundia, yhteensä noin 2 000 miljoonalla Ruotsin kruunulla. Noin 60% rahoituksesta on kanavoitu globaalien Challenge Fundien kautta, loput Sidan kahdenvälisiä käyttäen.<sup>28</sup> Yleisin toimeenpanokumppani (fund manager) sekä globaaleissa että Sidan Challenge Fundeissa on kansalaisjärjestö tai toinen donori. Sida jakaa Challenge Fundit kahteen kategoriaan: (1) Enterprise Challenge Funds (ECF), ja Social and Civil Society Challenge Fund (CSCF). ECF:t tukevat yksityisen sektorin toimijoita jotka pyrkivät tuottamaan palveluita köyhille ja marginalisoiduille väestöosille, niin että kehitysvaikutusten lisäksi päämääränä on kaupallisesti kestävä toiminta; CSCF:t rahoittavat toimintaa joka tukee laajempia sosiaalisia, taloudellisia ja kansalaisyhteiskunnan päämääriä vailla välttämätöntä pyrkimystä markkinakestävyyteen. Challenge Fundien toimintalogiikassa keskeistä on kilpailuasetelma jossa paras haastaja voittaa rahoituksen; innovaatiot; ja riskin jakaminen; ja niiden avulla pyritään tänä päivänä tuottamaan tuloksia erityisesti sukupuolisidonnaisessa köyhyyden vähentämisessä ja ilmastonmuutokseen sopeutumisessa ja resilienssissä. Tähän selvitykseen haastatellut kaksi Sidan edustajaa, joista toinen koordinoi Sidan sisäistä ryhmää yksityisen sektorin osallistumisesta (Committee on Private Sector Coordination), totesivat että he eivät ole varmoja siitä, missä määrin jos ollenkaan nämä Challenge Fundit rahoittavat järjestöjä ja että joka tapauksessa rahoituksen niistä saamiselle tarvitaan 50%:n omapääoma.

Sidan tuki kansalaisyhteiskunnan toimijoille<sup>29</sup> (cooperation with Civil Society Organisations) kanavoituu kahta väylää myöten: (1) humanitaarisen avun annon (Humanitarian Aid Delivery)<sup>30</sup>, ja (2) ruotsalaisten ohjelmatukijärjestöjen (Swedish Framework Organisations)<sup>31</sup> kautta. Sidan yhteistyö sen 15sta ohjelmatukijärjestön kanssa on monivuotista. Ohjelmatukijärjestöt käyttävät rahoituksen omaan kehitysyhteistyöhönsä ja/tai kanavoivat sen muille ruotsalaisille järjestöille, jotka ovat yleensä näiden jäsenjärjestöjä (esim. Forum Syd toimii näin). Nämä jäsenjärjestöt puolestaan voivat kanavoida tukea edelleen kehitysmaakumppaneilleen.

Sidan kansalaisyhteiskuntastrategia<sup>32</sup>, joka ohjaa yllä kuvattua rahoitusta ohjelmatukijärjestöille ja niiden kautta, ei lausu suoraan yritysyhteistyöstä mutta kylläkin tarpeesta yhteistyölle kansalaisyhteiskunnan ja muiden kestäväille ja rauhaa tukevalle demokraattiselle kehitykselle relevanttien toimijoiden välillä.

Sidalla on monitoimijakumppanuuksien, yritysyhteistyön ja kansalaisyhteiskuntayhteistyön lisäksi yhteistyömuotoalikoimassaan myös tutkimusyhteistyöhön ja yhteistyöhön julkisen sektorin kanssa liittyviä välineitä.

---

<sup>28</sup> Evaluation of Sida's Global Challenge Funds - Lessons From a Decade Long Journey; IPE Triple Line for Sida, 2018, [https://www.sida.se/contentassets/eb4c7e1c459a4ccbb8c3e6dbd1843219/2018\\_1\\_evaluation\\_of\\_sidas\\_global\\_challenge\\_funds.pdf](https://www.sida.se/contentassets/eb4c7e1c459a4ccbb8c3e6dbd1843219/2018_1_evaluation_of_sidas_global_challenge_funds.pdf)

<sup>29</sup> For Sida, civil society is an arena, separate from the state, the market and the individual household, in which people organise themselves and act together to promote their common interests. Sida cooperates with eg people's movements, social communities, women's movements, environmental movements, religious associations, cooperatives, neighbourhood committees and trade unions.

<sup>30</sup> Sida enters into strategic partnership agreements with a number of Swedish and international civil society organisations. As strategic partner organisations, they receive funding for humanitarian and conflict-related activities, and they carry out the activities under their own initiative and responsibility. <https://www.sida.se/English/partners/Resources-for-specific-partner-groups/Civil-society-organisations/About-cooperation-with-civil-society/Support-to-humanitarian-aid-through-civil-society/>

<sup>31</sup> <https://www.sida.se/English/partners/Resources-for-specific-partner-groups/Civil-society-organisations/About-cooperation-with-civil-society/Support-through-Swedish-organisations-with-framework-agreement/>

<sup>32</sup> Strategy for support via Swedish civil society organisations for the period 2016–2022, <https://www.government.se/4a5336/contentassets/6b134cf573374ca5a247cb721c4c3456/strategy-for-support-via-swedish-civil-society-organisations-2016-2022.pdf>

Todetaan vielä, että vaikka näistä ei mainintaa Sidan sivustoilla, dokumenteissa tai haastatteluissa ollut, niin Ruotsilla on myös Swedfund<sup>33</sup> (vrt Suomen Finnfund) ja että osana sitä toimii Swedpartnership<sup>34</sup> (vrt Suomen Finnpartnership, jota Swedpartnershipin luomiseksi ilmeisesti on jäljitelty). Kummankaan yhteydessä ei kuitenkaan puhuta muusta kuin yritysten rahoittamisesta, ja Swedpartnershipillä ei näytä olevan muuta kuin yhden sivun maininta olemassaolostaan Swedfundin sivuilla. Keskustelu ruotsalaisten kehityskonsulttien kanssa on validoinut ymmärryksen siitä, että ruotsalaisessa diskurssissa näitä toimijoita ei käsitellä samalla tapaa kehitysyhteistyön osana kuin vastaavia suomalaisia toimijoita Suomessa.

**Yhteenvetona Ruotsin osalta** voidaan sanoa, että Ruotsi pyrkii tuomaan voimakkaasti esille, että Sida/Ruotsi lähtee aina liikkeelle kehityspoliittisista ja kehitysyhteistyön päämääristään, ja operationalisoidakseen strategiansa Sida tekee yhteistyötä lukuisien organisaatioiden, järjestöjen, yritysten ja osuuskuntien kanssa, jotka yhteiskunnallisella roolillaan, toimillaan ja tiedoillaan ovat ratkaisevassa asemassa päämäärien saavuttamisessa. Ruotsi siis viestii päämäärä-keskeistä (eikä instrumentti-keskeistä) lähestymistapaa ja antaa ymmärtää että sen keinovalikoimasta löytyy tapoja tukea käytännössä minkä muotoista tahansa monitoimijayhteistyötä. Yritysyhteistyötä ja osana sitä myös järjestö-yritysyhteistyötä fasilitoi erityisesti Public Private Development Partnership-ohjelma (PPDP) (suuryritysyhteistyön osalta). Rahoitus tulee muita väyliä, erit. maaohjelmia, myöten ja vaikuttaa siltä, että tuki kansalaisyhteiskunnan toimijoille, käytännössä ruotsalaisten ohjelmatukijärjestöjen kautta, myös mahdollistaisi yhteistyön tekemisen yrityskentän kanssa. Myös Challenge Fundit näyttävät kiinnostavina ja koska niistä ei tähän hyvin rajalliseen selvitykseen saatu kattavaa kuvaa, mahdollisuus hyödyntää niitä järjestö-yritysyhteistyössä jää tutkittavaksi mahdolliselle jatkoselvittämiselle.

## TANSKA

Tanskan ulkoministeriön kehitysyhteistyöfunktion, Danidan, kansalaisyhteiskuntastrategia (The Policy for Danish support to Civil Society<sup>35</sup>) toteaa kumppanuuksista, että yhtenä päämääränä ovat innovatiiviset kumppanuudet joihin mukaan tulevat myös yksityisen sektorin, nuorisojärjestöjen ja perinteisten hallinnollisten toimijoiden edustajat. Yhteistyön modaliteettien osalta strategiassa sanotaan, että Tanska tulee käyttämään innovatiivisia menetelmiä vahvistaa tanskalaisten kansalaisjärjestöjen ja yritysten välistä yhteistyötä Danida Business Partnershipsien sisällä.

Näistä kumppanuuksista<sup>36</sup>, Business Partnerships, Danida toteaa yleisesti että sellaisia kumppanuuksia, jotka eivät muutoin tulisi tapahtumaan, muodostetaan yksityisen sektorin, julkisen sektorin ja kansalaisyhteiskunnan toimijoiden välille.<sup>37</sup> Ensimmäisenä mainittu, Danida Market Development Partnerships (DMDP)<sup>38</sup> on Challenge Fund joka tukee, Tanskan muuta kehitysyhteistyötä täydentäen, markkinaehtoista ja kestävää kasvua ja työllisyyttä kehittyvissä maissa. DMDP tukee kumppanuuksia ja kannustaa laaja-alaiseen monitoimijayhteistyöhön kansalaisyhteiskunnan toimijoiden, yksityisen sektorin, investoijien, julkisyhteisöjen, tiedeyhteisön ja muiden toimijoiden välillä. DMDP Guidelines 2019<sup>39</sup> määrittelee konsortioiden muodot, kohdemaat ja sen mitä rahoituksella voidaan tukea; Danidan tuki hyväksyttävillä interventioilla voi olla jopa 75% kokonaiskustannuksista.

---

<sup>33</sup> <https://www.swedfund.se/en/>

<sup>34</sup> <https://www.swedfund.se/en/swedpartnership/>

<sup>35</sup> [file:///C:/Users/SariAnneli/Downloads/Civilsamfundspolitik\\_UK\\_web.pdf](file:///C:/Users/SariAnneli/Downloads/Civilsamfundspolitik_UK_web.pdf)

<sup>36</sup> Muista mainituista kansallisista kumppanuuksista Danida Innovation & Business Explorer, kuten sitä edeltänyt Danida Business Explorer, rahoittaa vain (tanskalaisia) yrityksiä. Samoin näyttäisi olevan tilanne the Trade Councilin, joka Danidan tavoin on osa Tanskan ulkoministeriötä, kanssa <https://um.dk/en/tradecouncil/>

<sup>37</sup> <https://um.dk/en/danida-en/sustainable%20growth/partnerships/>

<sup>38</sup> <https://dmdp.dk/>

<sup>39</sup> <https://dmdp.dk/wp-content/uploads/2020/03/Danidaprogram-Guideline-2019- fr29mar kl1410.pdf>

P4G - Partnering for Green Growth and the Global Goals 2030<sup>40</sup> on Tanskan globaalialoite, jossa perinteisistä donori-maista ovat mukana myös Hollanti ja Korea. P4G on 2018 käynnistynyt kumppanuus, jonka päämääränä on tulla maailman johtavaksi foorumiksi kehittää konkreettisia public-private partnershipejä SDG:n ja Pariisin ilmastotavoitteiden saavuttamiseksi. P4G kokoaa yhteen yksityisen sektorin, hallitusten ja kansalaisyhteiskunnan toimijoita ratkomaan ruokaan ja maatalouteen, veteen, energiaan, kaupunkeihin ja kiertotalouteen liittyviä kysymyksiä. State of Green<sup>41</sup> on Tanskan P4G-alusta, joskin State of Green on jo aiemmin (vuonna 2008) perustettu tanskalainen not-for-profit, public-private partnership, joka tarjoaa (kansainvälisille) asiakkaille keskusteluapua näiden kohtaamista haasteista sekä etenkin portin tanskalaisille – toki kaupallisille – ratkaisuille ko. haasteisiin uusiutuvassa energiassa, energiatehokkuudessa, vesihuollossa, jätehuollossa, ilmastonmuutokseen sopeutumisessa, kierrätystaloudessa ja integroiduissa kaupunkimalleissa. State of Greenissä on mukana yli 600 tanskalaista yritystä, julkisyhteisöä, akateemista toimijaa, asiantuntijaa ja tutkijaa; sen jäsenenä on myös kansalaisjärjestöjä. P4G:n ja State of Greenin sivustojen tiedoista ei käy ilmi, mikä tarkalleen on kansalaisyhteiskunnan toimijoiden rooli ja etenkin niille mahdollisesti ohjautuva taloudellinen tuki osana näitä järjestelyjä.

Myöskään ”Tanskan Finnfund” eli Investment Fund for Developing Countries (IFU)<sup>42</sup> ei tuo esille rahoitusta muille kuin yrityksille.

**Yhteenvetona Tanskan osalta** todettakoon, että Tanska on selkeästi artikuloinut halunsa tukea järjestöyhteyttä. Danida Market Development Partnerships (DMDP) kuvauksessa tuodaan esiin pyrkimys tukea nimenomaan kansalaisjärjestöt ja yritykset kattavaa monitoimijayhteyttä. Danida tuo kuvauksessaan siitä, millaisia kumppanuuksia erityisesti yrityksille on tarjolla, selkeästi esiin kansainvälisiä toimijoita, joissa Tanska on osallisena<sup>43</sup> ja toki myös promotoi P4G/State of Green –verkostoa.

## HOLLANNIN, RUOTSIN JA TANSKAN JÄRJESTÖ-YRITYSYHTEISTYÖTUKIMUOTOJEN VERTAUTUMINEN ULKOMINISTERIÖN VASTAAVIIN – JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehitysyhteyden globaalien trendien mukaisesti niin Suomen Ulkoministeriö kuin verrokkimaat Hollanti, Ruotsi ja Tanskakin näkevät monitoimijayhteydessä arvon ja tarkoituksen. Erityisesti halutaan SDG:n ja kansallisten kehityspolitiikan päämäärien saavuttamisen tavoitteluun mukaan yrityksiä ja näyttää siltä, että valtaosa ei ainoastaan selvityksessä tarkasteltujen maiden *uusista* kumppanuuksien instrumenteista vaan kumppanuuksien instrumenteista *ylipäättään* on tällä hetkellä suunnattu yksityisen sektorin mukaan saamiseen.

Osan näistä instrumenteista kohdalla on eksplisiittisesti tuotu ilmi, että ne rahoittavat (myös) järjestöyhteyttä ja koalitioita yleensäkin. Osassa Hollannin, Ruotsin ja Tanskan kumppanuus-instrumentteja ei ole selkeästi tuotu esiin sitä, onko niistä saatavilla rahoitusta järjestöille ja millä edellytyksin, mutta niissä kuitenkin viitataan kansalaisjärjestöjen rooliin. Samoin selkeitä euro/kruunu-määriä kriteereineen yritysyhteyden tekemiselle kansalaisjärjestötuen turvin ei ole tuotu esille, mutta – kuten Suomenkin kohdalla – tyypillisesti näyttää siltä, että yleisten tukiehtojen yritysyhteydessä täytyessä, se ei missään nimessä ole poissuljettua vaan ennemminkin kannustettavaa.

<sup>40</sup> <https://p4gpartnerships.org/>

<sup>41</sup> <https://stateofgreen.com/en/>

<sup>42</sup> <https://www.ifu.dk/en/frontpage-english/>

<sup>43</sup> Näitä ovat UN Global Compact, C40 Cities, Sustainable Trade Initiative (IDH), World Resources Institute, International Finance Corporation, World Economic Forum ja World Benchmark Alliances. <https://um.dk/en/danida-en/sustainable%20growth/partnerships/international-cooperation/>

”Kumppanuusmarkkina” vaikuttaa kypsimmältä Hollannissa, jossa ulkoministeriö on hiljalleen siirtymässä yksityisen sektorin rahoittamisesta sellaisiin kumppanuuksiin, joissa pääpaino on kannustaa yrityksiä tuottamaan tuloksia SDG:tä vasten sekä valtavirtaistamaan kestävän kehityksen pääpiirteet perusliiketoimintaansa. Paradigman muutos on tuottanut muutoksia Hollannin ulkoministeriön tavassa mieltää roolinsa näissä kumppanuuksissa; he ovat uudelleen organisoituneet ja kehittäneet osaamista. Kuitenkin Hollannissa edelleen toimii kirjo myös rahoitusinstrumentteja ja järjestöjä kannustetaan yritys yhteistyöhön.

Ruotsin osalta Suomen tilanteeseen verrattuna kiinnostavaa on erityisesti se, että ainakin niin yritys yhteistyön kuin järjestö-yritys yhteistyön tärkeimmän ohjelman, PPDP:n, osalta yhteistoiminnan kehikko ja rahoitus ovat erilliset: PPDP fasilitoi ja Sidan rahoitusosuus kanavoidaan Ruotsin kehitys yhteistyön ”peruskanavia” myöten. Julkisen domainin tieto ja tähän selvitykseen tehdyt haastattelut myös viestivät varsin laaja-alaista joustavuutta rahoituksessa – se, kuinka joustavaa rahoitus todella on edellyttäisi niiden peruskanavien, jotka osallistuvat yritys yhteistyön ja järjestö-yritys yhteistyön rahoitukseen, varsin perusteellista ruotimista. Haastatteluissa mainittu Sidan sisäinen ryhmä yksityisen sektorin osallistumisesta (Committee on Private Sector Coordination), johon kuulemma osallistuu niin Sidan eri osastojen kuin edustustojen väkeä, on sekä varmasti erityisesti tarpeen tilanteessa jossa toiminta- ja rahoituskehikot ovat erillään että myös ylipäättään suositeltava toimintamalli lisätä yhteistyötä juuri uudentyyppisten kumppanuuksien rakentamisessa.

Ainakin Hollannissa ja Ruotsissa suosiossa näyttävät yritys yhteistyö-instrumenttien osalta olevan erityisesti erilaiset rahastot, ml Challenge Fundit, joista osa näyttää toimivan kokonaan markkinapohjalta ja osa ei (ts. niillä saatetaan rahoittaa myös ei-kaupallisesti kestäviä interventioita). Ei kuitenkaan ole aivan selvää, erityisesti Ruotsin osalta, minkä verran ne tukevat erityisesti järjestö-yritys yhteistyötä; Hollannissa joidenkin osalta selkeästi kyllä. Nämä rahastot vaikuttavat usein olevan temaattisia (esim. työllisyys, ilmasto kestävä kasvu tms.) tai kattavan muutaman sektorin (esim. energia, vesihuolto jne.). Sen lisäksi, että verrokkimailla on omia rahastoja/challenge fundeja, ne näyttävät olevan myös osallisina joissakin kansainvälisissä rahastoissa. Jatkoselvitystä voisikin miettiä, suomalaisen järjestökentän kiinnostuksesta riippuen, kohdistaa tällaisiin rahastoihin/challenge fundeihin, ja miten niillä voitaisiin parhaiten tukea järjestö-yritys yhteistyötä. Suomessa kaiketi Finnfund nähdään challenge fundina, toki sellaisena, kuten suurin osa niistä on, joka ei varsinaisesti nivo järjestö yhteistyötä, ainakaan sijoitustensa kohdistamisen osalta, osaksi toimintaansa. Challenge Fundeja mahdollisesti jatkoselvittäessä olisikin kiinnostavaa, järjestö-yritys yhteistyön näkökulmasta, tarkastella yhtäältä sellaisia, jotka aiemmin viitatussa Sida lukee Social and Civil Society Challenge Fundeiksi (CSCF), ja toisaalta mahdollisuutta lähteä mukaan johonkin/joihinkin sellaisiin kansainvälisiin rahastoihin, joihin UM:n osallisuudella saataisiin väylä auki myös suomalaisille järjestöille ja yrityksille joko tehdä yhteistyötä keskenään tai muiden osallistujamaiden vastaavien toimijoiden kanssa.

## 5. SUOMEN JÄRJESTÖ-YRITYSYHTEISTYÖHANKKEISTA

Selvityksessä käytiin läpi deskityönä kansalaisyhteiskuntayksikön (KEO-30) ja yksityisen sektorin yksikön (KEO-50) rahoittamia hankkeita. KEO-30 toimitti tarkasteluun kaksi hanketta, joista toista on rahoitettu hanke- ja toista V GK-tuella. KEO-50 toimitti 10 Finnpartnershipin tuella rahoitettua hanketta ja neljä BEAM-rahoitteista hanketta, joista lopulta kolme osoittautui järjestö yhteistyötä sisältäneiksi hankkeiksi. Hankkeita saatiin siis yhteensä kasaan 15 kappaletta. Eri hankkeista saatiin hieman erilaista taustamateriaalia; kaikista kuitenkin ainakin joko hakemus- tai vuosiraporttiasiakirja tai muita hankkeeseen liittyviä asiakirja-aineistoja, suurimmasta osasta hankkeita useampia näiden kategorioiden dokumentteja.

Järjestö- ja yritys osapuolien haastatteluvaiheeseen sisällytettiin tämän selvitystyön tavoitteita noudattaen ja UM:n kanssa sovittu kaikki sellaiset hankkeet, joissa ainakin järjestö osapuoli on hankkeeseen rahoitusta

käytetystä tuki-instrumentista saanut, pl. yksi hanke, jonka osalta on käynyt selväksi, että siinä mukana ollut yritys ei enää ole toiminnassa.

Lopulta, muutamien kuvattujen muutosten ja onneksi hyvin rajallisen määrän tilanteita, joissa aiottua haastateltavaa ei tavoitettu, jälkeen selvityksessä haastateltiin seitsemää järjestöä ja yhdeksää yritystä yhteensä yhdestätoista hankkeesta<sup>44</sup>, sekä poimittiin järjestöedustajilta lessons learned myös niistä kolmesta hankkeesta, joita ei haastatteluvaiheeseen kokonaisuudessaan sisällytetty. Nuo 11 hanketta sisältävät molemmat KEO-30:n hankkeet sekä 8/10 Finnpartnershipin ja 1 BEAMin rahoittamista hankkeista. Lisäksi selvitykseen haastateltiin yhtä Fingon edustajaa, koska järjestöhaastattelussa kävi ilmi että myös Fingon Powerbank-ohjelman<sup>45</sup> tiimoilta oltiin samoihin aikoihin tämän selvityksen haastatteluiden kanssa tekemässä järjestöhaastatteluja yritys yhteistyöselvitykseen, ja asiasta haluttiin kuulla lisää.

---

<sup>44</sup> Tarjouspyynnössä esitettiin haastateltavaksi ”noin 10 hanketta”; selvityksessä tähdättiin 13sta mutta yksi oli ei-hanke ja yhdestä ei tavoitettu ketään.

<sup>45</sup> <https://www.fingo.fi/powerbank>



## 6. HANKKEISTA NOUSSEET LÖYDÖKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä osa sisältää hankkeiden järjestö- ja yritysosapuolien haastattelujen pohjalta laaditun yhteenvedon, jossa hankkeita tarkastellaan tarjouspyyntöönkin kirjattujen kysymysten, jotka haastatteluissa käytiin läpi, kautta. Selvityksen laatija on lisännyt kysymyksen numero kuusi, joka käsittelee tuloksia – haastatteluja tehdessä oli luontevampaa kysyä myös tuloksista, koska niihin liittyvistä mittareista, toimintamalleista, haasteista, innovaatioista ja laajemmasta käytettävyydestä joka tapauksessa kysyttiin.

### 1. Miten yhteistyö on saanut alkunsa?

Usein järjestöt ja yritykset ovat löytäneet toisensa avainhenkilöiden kohdattua esimerkiksi jossakin Ulkoministeriön, Finnpartnershipin, BEAMin, Sitran tai muun toimijan järjestämässä tilaisuudessa.

Joissakin tapauksissa yritys on lähestynyt järjestöä ilman tällaista ”lämmittelykohtaamista” joko seulottuaan tarpeilleen sopivan järjestön lähestyä, tai ilman sen suurempia mietintöjä sen osalta, mikä järjestö olisi tarpeeseen sopivin. Sama on kerran, pari tapahtunut myös toiseen suuntaan.

Mainittiin myös tapaus, jossa yritys oli ensin perehtynyt, tarpeensa mukaan, järjestön tekemään selvitystyöhön ja lähestynyt siltä pohjalta yhteistyömerkeissä.

Samoin mainittiin tapaus, jossa laajempi yhteistyö oli saanut alkunsa järjestön ensin ostettua palvelun yritykseltä.

### 2. Pääasiallinen motiivi kumppanuudelle kummankin osapuolen kannalta?

Järjestöt hakevat laajempaa, voimallisempaa vaikuttavuutta. Panos-tuotos-suhteen on oltava positiivinen. Yhteistyöhön voi liittyä innovatiivisuutta toimintatapojen, prosessien, palvelun/tuotteen tms. osalta.

Yritykset hakevat myös vaikuttavuutta – sekä yhteisten kehityspäämäärien osalta (tämä tuli esiin kaikissa yrityshaastatteluissa) että usein liiketoimintamahdollisuuksien osalta (tämä ei kuitenkaan läheskään kaikille ollut varsinainen päämäärä).

Monet painottivat win-winiä; hyvässä yhteistyössä on yhteinen/yhteisiä päämääriä ja siinä tavoitetaan ne ja molempien muita merkittäviä päämääriä. Esim. Seran-matot hankkeessa yhteinen päämäärä (selvittäjän omin sanoin vammaisten naisten voimauttaminen) saavutetaan (on saavutettu ja jatkuvassa, kaupallisen pohjan omaavassa toiminnassa saavutetaan yhtä uudelleen), kun kukin osapuoli tuo palapeliin oman palansa: Sera ja etiopialainen yritys esim. designin, markkinat ja viennin fasilitoinnin; ja Abilis ja etiopialainen järjestökumppani vammaisten naisten hallussa olevan arvoketjun lampaasta mattoon.

Joissakin tapauksissa yritys on ollut aloittamassa liiketoimintaa ko. alueella/maassa tai kehitysmaissa ylipäätään ja tarvinnut apua markkinoille pääsyssä ja myynnissä, samoin joissakin tapauksissa yhtenä motiivina on ollut palvelun tai tuotteen testaus, proof of concept tai pilotointi, tai sitten juuri markkinointia pohjustavaan dataan kiinnipääsy. Innovaatioissa on voinut jonkin verran ”co-creation”-toimintaa eli yritys on halunnut paikalliset mukaan kehittämään tuotetta, palvelua tai konseptia.

Markkinoille pääsyssä apua järjestöltä haetaan tyypillisesti ”avaamaan ovia” pääsyyn asian osalta merkittävien tahojen pakeille, tai että hanke luo referenssin joka sitten auttaa markkinan avaamisessa, tai että saadaan paikallistuntemusta ja apua esim. välttämättömiin toimiin paikallisviranomaisten kanssa.

Jotkut järjestöt toivat tässä kohtaa esille, kokemuksista opittuna asiana, tarpeen selkeästi sopia yhteistyön alussa siitä, mikä minkäkin osapuolen rooli on ja mitä kumpikin sitoutuu tekemään, ja laatimaan tästä



sopimus. Osalla järjestöjä ei ole ollut kirjallista sopimusta yrityksen kanssa ja ainakin FP tekee sopimuksen kummankin osapuolen kanssa erikseen, koska tuet haetaan erikseen.

### **3. Miten strategisesti kumppanuus nivoutuu osaksi kumppaneiden toimintaa?**

Järjestöt, kauttaaltaan, totesivat että tekevät yritys yhteistyötä vain osana sellaista kehitysyhteistyötä, jota ovat muutoinkin tekemässä; maantieteellisillä alueilla joissa ovat jo valmiina. Eräs järjestö käytti termiä ”kainaloiminen” – yritys yhteistyö kainaloidaan osaksi suurempaa hanketta. Jotkut järjestöistä myös toivoivat, että yritys olisi jo valmiiksi toimimassa samoilla alueilla, suurin osa ei tällaista toivetta tuonut esiin.

Järjestöissä korostettiin sitä, että yritykset toivat markkinan vaatimusten kautta mukaan elementtejä – kuten vaikka designin ja arvoketjun ammattilaistumisen Seran matoissa – joita tarvittiin, jotta hankkeessa päästiin markkinoille ja jotka samalla toivat markkinakelpoisuuden kapasiteetin myydä myös muualle kuin hankkeen sisäisiä myyntiketjuja myöten. Samoin yrityksellä saattoi olla osaamista – kuten Lunettella työstää seksuaaliterveysasioita Itä-Afrikkalaisissa yhteisöissä, kattaa sosiaalinen media ja markkinoida (myös järjestöä) – jota järjestö – tässä tapauksessa Fida – kaipasi hankkeeseensa ja ylipäättään toimintaansa.

Tässä kohtaa tuotiin myös esiin, käytännössä jokaisessa järjestössä, se että yhteistyö työllistää järjestöhenkilöitä paljon enemmän kuin oli ehkä aluksi ymmärretty ja että siihen pitää todella resursoida aikaa ja osaamista. Järjestöt kuitenkin pitävät tällaista työnkuvan laajenemista tärkeänä ja haastatellut henkilöt ammatillisesti kiinnostavana ja palkitsevana; siitä on saatu varmasti hyvinkin kaivattua lisäpotkua työhön.

Samoin tässä puhuttiin, kuten lessons learned-kohdassakin, siitä että järjestön pitää sisäisesti eli näissä tapauksissa tyypillisesti Suomen toimiston ja maatoimiston välillä sopia asiat, mielellään kirjallisesti, vastuista, työnjaosta, resurssoinnista jne.

Osassa tapauksia, etenkin jos mukana oli useita toimijoita, painotettiin tässä paljon kommunikaation ja yhteisen työskentelyn tärkeyttä, tämä esimerkiksi ohjausryhmän muodostamisen muodossa.

Niille yrityksille, joille hanke on koko tai iso osa liiketoimintaa tai pyrkimys siihen (eikä esim. perusliiketoiminnasta irrallinen projekti), ja näitä oli valtaosa selvityksen yrityksistä, yhteistyö nivoutuu toimintaan hyvinkin isosti ja näyttää joissakin tapauksissa – ainakin ajallisesti – muokanneen liiketoimintamallia. Vaikuttaa, selvityksen rajallisen tiedon perusteella, siltä että vaikka esim. sekä Logonetin äitiyspakkaus- ja Lunetten kuukuppi-liiketoimissa on alkujaankin ollut mukana paljon myös vaikuttamistyötä, niin sen rooli on järjestöyhteistyön mallien ja muotojen vakiintuessa ja markkinan vaikutuksesta entisestään korostunut.

### **4. Onko järjestöllä/yrityksellä kriteerit tai periaatteet yritys-/järjestökumppanin valintaan (positiiviset ja/tai poissulkevat); mitä näistä kannattaa nostaa esiin? (kts. myös kysymys 12)**

Vastaukset tähän kysymykseen ja aiempaan motiiveista olivat usein päällekkäisiä tai kytkeytyviä sekä järjestöillä että yrityksillä. Suurimmalla osalla haastateltuja järjestöjä ja yrityksiä ei ole kirjattuja positiivisia tai poissulkevia kriteerejä kumppanivalinnalle; joillain järjestöillä on jälkimmäisiä ja ne saattavat liittyä toimialaan (haitallisiksi koetut) tai lainkunnioitukseen. Joillakuilla – erit. UNICEF, jossa on selvästi opittu paljon toimivasta, pitkäkestoisesta ja suurten linjojen UNIWASH-hankkeesta ja jossa etsitään yrityksiä jotka pystyvät heidän kanssaan tuottamaan kokonaisvaltaisesti esim. terveyden tai ympäristöalan ekosysteemejä – on selkeämpiä kriteerejä kuten syvä osaaminen kv-markkinoilla operoimisesta; kärsivällisyys markkinan rakentamisessa, ja se että todella luodaan/tuodaan uusi kokonaisvaltainen ratkaisu ongelmaan.

Järjestöt painottavat yrityksen arvoja ja lähtökohtia; yhteistä sitoutumista kehityspäämääriin.

Järjestöt lähtevät yhteistyöhön silloin, kun se kohdistuu heidän kohdealueisiin ja –maihin, ja osalla rajaus perustuu lisäksi siihen, onko maatoimistolla halukkuutta ja resursseja kantaa oma kortensa – joka on usein hyvin mittava – kehoon.

Järjestöt lähtevät mukaan vain, jos voivat tuoda lisäarvoa eli hankkeen tematiikka/substanssi todella osuu heidän erityisosaamisen ja tekemänsä työn alueelle.

Järjestöt karsastavat yrityksiä, joiden resurssien arvelevat olevan liian rajalliset pitkäjänteiseen työhön tai jotka muuten vaikuttavat olevan ”pikavoittojen” perään. He peräänkuuluttavat yrityksen kykyä ymmärtää tarve resurssoida aikaa ja olla pitkäjänteinen.

Jollain järjestöillä on kriteeristön kehittäminen käynnissä. Fidalla sen aihiossa ovat se, että yhteistyöllä pitää tulla olemaan selkeä suora vaikutus haavoituvimmassa asemassa olevien hyvinvointiin ja paikallisyhteisön taloudelliseen kehitykseen; mukana pitää olla elementtejä verkostoitumisesta, monitoimijuudesta ja innovatiivisista toimintatavoista paikallisyhteisöissä; yritystoiminnan tulee olla vastuullista suhteessa paikallisyhteisöihin; yhteistyön pitää olla kestävä ja skaalattavaa; yhteistyön pitää tukea Fidan brändiä; työn pitää olla riittävästi resurssoitua, kytkeytynyttä ja vaikuttavaa; ja yrityskumppanin avainhenkilöiden tulee olla sitoutuneita yhteistyöhön.

Yrityksille on tärkeää, että järjestöllä on hyvä maine, heidän työnsä on jatkuvaa/pitkäaikaista ja että he toimivat ammattimaisesti. Myös paikallistuntemuksen ja asiaosaamisen tärkeyttä korostettiin.

#### **5. Yhteistyön välitön tavoite ja tulosten mittaaminen; onko yhteistyön johdosta kehitetty erityisiä mittareita ja millaisia haasteita mittaamiseen liittyy? (kts myös kysymys 12)**

Yhteistyön mittaamiselle ei juurikaan ole mittareita kehitetty ja tälle olisi kiinnostusta erityisesti järjestöissä, joissa luonnollisesti kiinnostaa se, että mitkä ovat yritys-yhteistyön edut verrattuna johonkin muuhun toimintamalliin. Tapauskohtaisesti on järjestöjen mukaan saatettu parametreja yrityksen kanssa miettiä; nämä maininnat osuivat tapauksiin, joissa jo hieman aikaa aktiivivaiheesta vierähtänyt ja parametrien sisältöä ei enää muistettu. Fidan globaali monitorointi ja raportointi –tiimi on luomassa yritys-yhteistyölle ja innovaatiotoiminnalle suunnattua järjestön kattavaa raportointikehikkoa.

Hankkeissa itsessään on tietysti käytetty järjestön, yrityksen ja rahoittajan mittareita. Yksi haastatelluista yrityksistä – Lunette – mainitsi raportoineensa myös YK:n Global Compactiin.

#### **6. Hankkeen tai ohjelman tulokset (lyhyesti)? Aiotut? Ei-aiotut?**

Vaikka tulokset ovat hankekohtaisia, ehkä yleisemmin voidaan sanoa, että toisinaan kehitystuloksiin on päästy esim. valjastamalla yrityksen tuote motivaatioksi osallistumiselle ja rakentamalla hanketoiminnon konsepti sen ympärille. Tästä esimerkkinä World Visionin ja Logonetin hanke itäisessä Afrikassa, jossa äitiyspakkauksen avulla on saatu odottavat ja synnyttäneet äidit käyttämään neuvolapalvelua ja synnyttämään klinikalla. Klinikoita on samalla kehitetty ja äitien kokemus niiden käytöstä on ollut hyvä. Tämän seurauksena hanke on vaikuttanut laajemmin, kun paikallisen väestön kynnys tuoda erityisesti sairaita lapsia klinikalle on madaltunut ja aiempaa useampia lapsia pystytään auttamaan, kun heidät sairastuttuaan saadaan paikalle ennen kuin on liian myöhäistä heidän hyväkseen mitään tehdä.

Hankkeissa, joissa tuotetaan tuotteita markkinoille (esim. Shadesshairs, Seran matot) on myös havaittu esim. työolosuhteisiin ja –turvallisuuteen liittyviä parannuksia, jotka järjestö katsoo yritys-yhteistyön mukanaan tuoman työpajatoiminnan ammattilaistumisen ansioksi.

Seran mattojen osalta Etiopiassa myös elpyy ja säilyy katoamassa ollutta kansanperinnettä.

### **7. Hankkeen tai ohjelman tuloksellisuutta edistävät tekijät ja hyvät käytännöt ja toimintamallit?**

Tähän kysymykseen saaduissa vastauksissa oli päällekkäisyyttä kysymysten 2, 3 ja 4 vastausten kanssa. Järjestöt painottivat sitä, että yhteistyö nivoutuu osaksi heidän ”perushankkeitaan”, tapahtuu tutuiksi tulleilla alueilla ja maissa, ja että sitä käsitellään järjestössä samoilla suunnittelu, toteutus, seuranta jne työkaluilla kuin kaikkea muutakin toimintaa.

Sekä järjestöt että yritykset painottivat yhteisiä päämääriä ja niiden riittävän tarkkaa määrittelyä, sitoutumista ja riittäviä resursseja. Erityisesti henkilö- ja aikaresursseja painotettiin. Osa järjestöistä ei ollut valmiita lähtemään start-up yrityksen kelkkaan, koska katsoivat heillä olevan riittämättömät resurssit ja joskus katteettomat odotukset; osa oli saanut yhteistyön onnistumaan erittäin hyvin juuri start-up/hyvinkin pienen ja aloittelevan yrityksen kanssa.

Jatkuvaa kommunikointia, yhteistä tekemistä esim. yhteisten monitorointimatkojen muodossa, sekä panostamista hyvään yhteistyöhön – sen mielekkyyteen ja miellyttävyyteen henkilötasolla – korostettiin paljon. Joissakin tapauksissa koettiin että mukana oli alussa ollut vääriä odotuksia suhteessa kumppaniin ja kun ne oli keskusteltu ja niistä päästy yli – jossakin tapauksessa tämä oli edellyttänyt myös henkilövaihdosta – yhteistyö oli lähtenyt sujumaan hyvin. Selkeät roolit ja työnjako ovat tärkeitä.

Yritykset korostivat sitä, että oli tärkeää että järjestön henkilökunta osoittautui ammattitaitoiseksi ja että heidän verkostonsa olivat niin laajat yhtäältä tuntea henkilökohtaisesti lopullisen hyödynsaajayhteisön jäseniä kuin myös maan/alueen valtaapitäviä tahoja.

### **8. Yhteistyöhön sisältyvä innovatiivisuus ja sen lisäarvo hankkeen tuloksellisuudelle tai laajemmin?**

Innovatiivisuuden osalta tuotiin esiin yritysyritys yhteistyötä mahdollistajana tuoda ”vanhat jutut uudella tavalla yhteen” eli niinkään ei ole usein ollut kyse aivan uudesta tuotteesta, palvelusta, prosessista tms vaan ennemminkin asioiden luovasta yhdistelystä, ml hyödyntää markkinavetoisuuden mahdollistamat kestävyysnäkökulmat. Esim. UNICEFin UNIWASH II luo ekosysteemiä, jossa paikalliset ugandalaiset yritykset pyritään saamaan mukaan (koulujen) käymälälaitteen tyhjentämiseen ja prosessointiin, jotta tämä lähtisi pyörimään pysyvästi ja markkinavetoisesti.

Jotkut järjestöt mainitsivat maatoimistojensa olevan nyt innokkaampia tekemään yritysyritys yhteistyötä ylipäättään ja ml. paikallisten yritysten kanssa. Tämä siksi, että kokemus – ehkä ensimmäinen – yritysyritys yhteistyöstä, jossa ollut mukana järjestön Suomen toimisto ja suomalainen yritys, on ollut hyvä. Fidan kohdalla ollaan luomassa koulutuspaketteja yritysyritys yhteistyöstä alue- ja maatoimistoille.

### **9. Potentiali laajempaan hyödynnettävyyteen jatkossa ja sen edellyttämä jatkokehitystarve?**

Ainakin on tapauksia, joissa yhteistyö hankkeen ympärillä on jatkunut, vaikka alun perin käytetyn instrumentin tuki on lakannut. Esimerkiksi WV:n ja 8Rafikin Shadeshares-yhteistyö Keniassa, jossa ylipäättään saatiin konkreettisempia tuloksia nuorten työllistymisen yrityksen aurinkolasi-työpajalle kuin mitä oli tavoiteltu, yhteistyö on jatkunut niin että WV Kenia edelleen tuottaa työpajan nuorille elämäntaitokoulutusta yrityksen korvausta vastaan.

8Rafiki on myös luvannut sparrausta muille Kenian markkinasta kiinnostuneille ja he näyttävätkin olleen viime aikoinakin mukana esim. tuonnempana mainitussa Diakonissalaitoksen Kymppi-hankkeessa kertomassa aloitteleville yrittäjille kokemuksistaan.

Monet järjestöt puhuivat siitä, että hankkeessa luotu malli tai jopa jo konsepti olisi replikoitavissa yhteistyön osalta muihin kontakteihin ja kumppanuuksiin. Esimerkiksi UNICEFin UNIWASH-monitoimijahankkeessa, Plan-Kesko Seas on Change ja Abilixen Seran-matot hankkeiden osalta tämä tuotiin esiin. Myös todettiin että hanke on sellainen, että sitä voi edelleen skaalata, esim. Fida ja Lunette, jossa yhteistyö myös jatkuu vaikka Lunette ei enää uutta rahoitusta FP:ltä haakaan. Lunette ja Fida ovat myös yhteistyönsä aikana tehneet yli ja ohi sen, mitä alun perin aikoivat ja hakemuksiin on kirjattu, heillä on ollut mm. yhteinen valokuvanäyttely.

#### **10. Järjestö-yritysyhteistyöhön liittyvät haasteet ja pullonkaulat yhteistyösuhteessa, hankkeessa ja sen kestävyys ja tuotosten/tulosten hyödynnettävyyden suhteen jatkossa?**

Järjestöt toivat haasteiden osalta esiin sen, että järjestön ja yrityksen aika-käsitys on toisinaan erilainen; järjestöt itsessään ovat usein hitaampia kuin yritykset ja hankkeita toki usein hidastuttavat erityisesti muut syyt kuin järjestön toiminta; yritykset eivät välttämättä ole varautuneet, ymmärrä tai hyväksy hankkeen hidastempoisuutta. Joissakin tapauksissa hidasteet on käännetty voitoiksi, esim. Fidan ja Lunetten yhteistyössä Itä-Afrikassa Lunetten tuotteen, kuukupin, tuoterekisteröinnin viiveet paikallisviranomaisissa ovat tehneet tilaa laajemmalle vaikuttamistyöhön panostamiselle.

Järjestöt puhuivat paljon kielen ja kommunikaation haasteista ja tärkeydestä; yritys- ja järjestömaailmoissa saattaa olla hyvinkin erilainen kieli ja tarvitaan tahtotila ja harjoitusta todella ymmärtää toista. Kommunikaation on oltava riittävää ja säännöllistä. Myös yritykset toivat esiin kommunikaation ja että järjestö voi joskus uuvuttaa ”järjestöpuheella”. Toisaalta todettiin myös, että järjestöt ehkä joskus turhaan olettavat yritysten (aina) havittelevan nopeita voittoja ja että näille voisi puhua tarpeista ja yhteistyön tekemisestä selkokielellä sekä ilman (katteettomia) lupauksia nopeasta rahanteosta, ja siksi/silti uusiakin yrityksiä voisi mukaan lähteä.

Toki tuotiin myös esille kulttuurisia törmäämisiä suhteessa hankemaan kulttuuriin, esim. viranomaisten roolin tai infrastruktuurin tason osalta.

Järjestöjen sisäinen haaste, joka tuli esiin suurimman osan niistä kohdalla ja jonka myös monet yritykset nostivat, oli maatoimiston/kentän sitoutuminen hankkeeseen, josta tyypillisesti on ensin päätetty ja sitä on pohjustettu järjestön Suomen toimiston ja yrityksen välillä. Kuitenkin maatoimiston/kentän rooli on valtavan suuri ja se, että he omistavat hankkeen ja yhteistyön ja ovat resursoituneet sitä tekemään on erittäin tärkeää. Toisaalta jotkut yritykset sanoivat, että hyvä suhde järjestön Suomen toiminnon kanssa on selkeästi myös helpottanut toimivan yhteistyön luomista kohdemaan toimiston kanssa; tähän viittasi esim. Logonet Suomen ja Somalian WV:n osalta.

#### **11. Kumppanien keskinäinen oppiminen; mitä sen perusteella tehtäisiin eri tavalla?**

Järjestöt mainitsivat erityisesti, kohtaan 10:nkin viitaten, että ovat oppineet ottamaan maatoimiston/kentän mukaan kaikkiin keskusteluihin ihan alusta.

Monet järjestöt katsovat johtoryhmänsä, jäsenistönsä jne oppineen uuden asenteen – yritysmaailma ei olekaan aina ”pahis” vaan yritysikin voi vilpittömästi pyrkiä samoihin päämääriin kuin järjestö ja olla ”hyvis” sekä erinomainen yhteistyökumppani. Tämä on merkittävä tulos, ja edellytys yritysyhteistyön mielekkäälle

kehittymiselle. Myös on ikään kuin ”löydetty” uusi rahoitusmahdollisuus, erit. FP:n muodossa. Samoin jotkut yritykset pitivät merkittävänä myös ylipäättään sitä, että on löytynyt hyvä järjestökumppani.

Yrityksistä on siirtynyt järjestöihin parempaa resurssitehokkuutta ja tuloshakuisuutta, markkinoin osaamista ja sosiaalisen median haltuunottoa.

Hankekohtaisesti on opittu paljon asioita, esim. Abilis Seralta koko arvoketjukonseptista ja Sera Abilikselta käsityksestä vammaisuudesta, kykyä tehdä esteettömyyttä, jne.

## **12. Mahdolliset instrumenttien ehdoista tai ulkoministeriön toimintatavoista johtuvat tai järjestöstä itsestään johtuvat rajoitteet ja haasteet koskien järjestöyhteyshyönteistä toimintamallina?**

Tämän kysymyksen kohdalla keskityttiin erityisesti puimaan instrumentteja, sillä ne eivät niinkään nousseet esiin haastateltavien vastatessa muihin kysymyksiin – tämä sinänsä kiinnostava löydös, sillä se tarkoittanee sitä, että yhteistyössä suurimmassa roolissa todella ovat järjestö ja yritys, ei rahoitusinstrumentti.

Yleishuomioina tuista nousi esiin seuraavaa:

- Todettiin, että jos lähdetään etsimään uusia ratkaisuja, tarvitaan uusi, varsin avoin instrumentti.
- Toivottiin kaikilta osin parempaa ymmärrystä siitä, että yritysyhteyshyönteistä valmistelu on hidasta ja vaatii resursseja. Erityisesti valmisteluun liittyy uudenlaista työtä ja taitoja, uudentyyppisten verkostojen luomista, ja tätä tulisi resurssoida – rahoittaa ja/tai fasilitoida esim. koulutuksin; tuomalla esimerkkejä muualta maailmasta, jne. Tämän ei katsota edellyttävän UM:ltä itseltään ”kasvuloikkaa” vaan asian käsittelyä verkostojen kautta.
- Toivottiin että olisi yksi joustava instrumentti, josta molemmat/kaikki mukana olevat toimijat voisivat hakea tukea. (kts löydökset FP:n kokemisesta joustamattomaksi alla ja huomioiden se, että KEO-30 tuet kattavat järjestöosapuolen)
- Toivottiin erityisesti juuri valmistelurahoitusta ja sitten, erityisesti järjestöille, työstämiseen pitkäntähtäimen rahoitusta. Tällaisen rahoituksen on myös hyväksyttävä tietty riskitaso.
- Ammattikoulutus identifioitui osa-alueeksi jolle ei-kansalaisjärjestötoimijan on hyvin haasteellista saada tukea ja tähän toivottiin muutosta.
- Toivottiin, että UM käyttäisi vaikutusvaltaansa rahoittamissaan YK-järjestöissä, jotta näistä nousisi enemmän mahdollisuuksia suomalaisille toimijoille. Esimerkkinä Omnia Education Partnership, joka on KUA-yhteyshyönteistä seurauksena nostanut kiinnostusta UN Womenissa, mutta joka kokee että UN Women, päästäkseen läpi ja yli omien sisäisten kysymystensä, kaipaisi Suomelta rahoittajana lisähuomion osoitusta ko. koulutushankkeelle ja kuntayhtymätoimijalle.
- Jotkut yritykset toivoivat myös vielä enemmän ja parempia arvovaltapalveluja; ovien avaamista kehittyvillä markkinoilla.

KEO-30 tuet:

- Tukia kiiteltiin joustavuudesta niiltä osin, että rahoituksen sisällä voi, yleisehdot huomioiden, käyttää erilaisia välineitä, ml yritysyhteyshyönteistä, päästä kehityspäämääriin. Kuitenkin, erit. ohjelmatuen osalta, tuotiin esiin se, että vaikka yritysyhteyshyönteisten palkan voi sisällyttää hakemukseen, hankevalmistelu on ”harmaalla alueella”.
- Haasteena koettiin, se että erit. ohjelmatukihakua on harvakseltaan suhteessa siihen, kuinka nopealla tempolla erit. yritysyhteyshyönteissä voi mahdollisuuksia nousta ja poistua. Ainakin yksi järjestöistä mainitsi että Sidalla ja Danidalla on ikkunoita, joista on mahdollista hakea tukea myös kesken ohjelmakauden.

- Tärkeänä huomiona se, että osassa haastateltujakin järjestöjä tapahtuu yritysysteistyötä myös muissa hankkeissa kuin tähän selvitykseen identifioituissa, sitä ei ole paljon, mutta muutamia tapauksia tuli esiin ja siihen (osin tiettävästi, muin osin oletettavasti) käytetään ohjelma- tai hanketukea. Nämä eivät välttämättä rekisteröidy mihinkään – ts jos ne halutaan kartalle, pitänee järjestöjen tekemää raportointia ja/tai sen käsittelyä UM:ssä kehittää niin, että yhteistyö saadaan nostettua esiin. Ohjelma- ja/tai hanketukea on myös käytetty esim. WV:ssä Logonet-yhteistyön jatkamiseen FP-tuen päätyttyä.

#### Finnpartnership:

- Paljon positiivista palautetta, joka yleisluontoista: ”On ihan mahtavaa, että tällainen instrumentti on”.
- Positiivisessa huomioitiin usean järjestön taholta myös viimeaikaiset muutokset liiketoimintatuen ehtoihin, erityisesti se, että tukea voi nyt saada myös Suomessa tapahtuvaan työhön. Tämä on ollut ratkaisevaa sellaisten hankkeiden kohdalla, jossa hanke ikään kuin on yhtä kuin yrityksen liiketoiminta ja jonka prosessit ovat työläitä ja vaativat jatkuvaa työstöä, joka tapahtuu vain osin kehitysmaakohteessa.
- Jotkut järjestöt nostivat esiin myös sen, että FP:llä on sitä asiantuntemusta jota heillä ei ole (eikä varsinaisesti tarvitsekaan olla) arvioida liiketoimintaideat ja yritys vastuukysymykset. Tämä on tärkeää miettiessä ryhtyäkö yhteistyöhön vai ei.
- Ajankohtainen haaste ja sitä kautta toive FP:lle: halutaan, että korona-pandemian aiheuttamien vaikutusten seurauksena hankkeille annetaan jatkoaikaa, koska niitä ei ole päässyt samalla tavalla edistämään kuin normaalioloissa.
- FP:n liitettiin myös paljon haasteita. Monelle järjestölle erityisen haastavaa on se, että rahan saa vasta auditoitua raporttia vasten eli viive on pitkä ja riski siihen, että kulu jonka on ymmärtänyt olevan tukikelpoinen ei menekään läpi, on suuri.
- FP:n haasteiden osalta jotkut järjestöt mainitsivat myös mittaamisen ja raportoinnin siitä näkökulmasta, että kokevat FP:n kehitystavoitteiden liittyvän etupäässä läpileikkaaviin tavoitteisiin ja nämä eivät välttämättä ole järjestön hankkeen tärkeimpiä kehitystavoitteita – kuinka silloin tuoda esiin hankkeen tyypillisesti sinänsä tärkeät kehitykselliset tavoitteet ja tulokset. Raportoinnin osalta kummasteltiin sitä, että järjestölle ja yritykselle on vuotuisessa seurantalomakkeessa samat kysymykset; osa järjestöistä piti tätä turhana päällekkäisyytenä ja olisi jättänyt erit. yrityksiltä joitain kysymyksiä pois.
- Joustoa FP:ssä toivottiin siihen, että järjestö ja yritys voisivat laajemmin päättää siitä, mihin tuet käytetään. Osa järjestöistä katsoi että päätöksen tästä pitäisi olla kokonaisvaltaisesti rahoitetuilla tahoilla. Esimerkiksi KUAssa oltiin pahoillaan siitä, että heidän ja Combi Worksin kouluhankkeessa FP oli rajannut hankkeen valmistelun osalta KUAn hakeman tuen pois. Hankkeeseen haettiin Finnpartnership-tukea siten, että KUA olisi kohdemaata tuntevana ja siellä toimivana osapuolena tuonut vahvasti osaamistaan alkupään selvityksiin ja tuotteen kehittämiseen. FP kuitenkin myönsi tukea KUA:lle vain kohdemaan toimijoiden ammatilliseen kouluttamiseen, mihin KUAn mukaan olisi ollut paremmin asiantuntijuutta juuri yrityksellä (Combi Works). KUA oli mukana kehittämässä koulurakennuskonseptia ja liiketoimintamallia omalla rahoituksella ja suoritti FP:n tuella ammatillisen koulutuksen osuuden.
- Joustotarpeen osalta nostettuja erityisiä hankauskohtia olivat sellaiset kulut, joita järjestöjen on pakko kattaa, jotta kokonaisuus saadaan toimimaan mutta joita FP ei kata: esim. (pien)laitekulut, joista esimerkkinä Seran matoissa se, että Abilixen täytyi hankkia todella nopealla aikataululla siihen osaan arvoketjua (kutomot) joka heidän ja paikallisjärjestökumppaniensa vastuulla sauna, jotta matoista saatiin lämmittämällä poistettua mahdolliset hyönteiset. Muina kuluina, joita FP ei kata

mutta jotka ovat kokonaisuuden kannalta välttämättömiä, toinenkin esimerkki Abilikselta; koulutuksiin liikkumisen kuluja ei kateta, vaikka muut koulutuksiin liittyvät kyllä, ja tämä on vammaishankkeessa erittäin iso asia. Mainittakoon että Abiloksen ja heidän tässä hankkeessa mukana olleen etiopialaisen kumppanijärjestön yhteistyö päättyi 2019 Abiloksen sanoin pitkälti siitä syystä, että FP-kulurajoitukset tekivät yhteistyöstä mahdotonta – kumppanijärjestö oli järjestämässä (hankkeelle mielekkäitä, tarpeellisia) tilaisuuksia, Abilis joutui toteamaan budjetin osalta että monet esitetyt kulut eivät olleet tukikelpoisia ja kumppani ei lopulta voinut tilaisuuksia järjestää. Yhteistyö päättyi; Abiliksellä on kuitenkin nyt työssä mukana uusi kumppanijärjestö.

- Liittymisen joustavuuteen, sen määrittäminen mitä tarkoitetaan pilotoinnilla sai myös kritiikkiä. Tästä esimerkkinä Logonet totesi, että sosiaalisen innovaation kohdalla esim. se, että 10 naista saa äitiyspakkaukset (vaikkakin juuri vastineena neuvolakäynneistä ja klinikkasynnytyksestä) ei vielä kerro tulosten ja vaikuttavuuden osalta mitään; 5000 olisi sellainen määrä, josta sitten saisi jo referenssin vaikka jonkun suuren toimijan, kuten Maailmanpankki, suuntaan.
- Veteen piirretyt viivat erit. yrityksille hankalia: markkinoinnin mahdollisuuksia voi FP-rahalla tutkia, markkinointia/vaikuttamista ei saa tehdä. Samoin älyttömiksi koetut asiat: autoa ei saa vuokrata, mutta taksimatkan tehdä. Kuitenkin myös tällaisille asioille löytyy ymmärtämystä, sillä ”pitäähän joku raja olla”.
- Jotkut yritykset toivoivat että FP:n tukema konsulttiapu voisi olla myös esimerkiksi muotoiluun, markkinointiin tms eli osa-alueisiin joihin aivan erityisesti usein olisi tarvetta ja jotka kalliita.
- Tuotiin esiin se, että koska FP on suunnattu yrityksille, yrityksellä pitäisi yhteistyössä johon järjestö saa FP-tukea, olla motivaation hakea tukea (esim. Kesko ei hakenut maksatusta koska se olisi ollut liian vaivalloista ja auditointi-vaateen takia ”kallista”; heidän ei kannattanut) ja heidän tulisi tällaista hanketta selkeästi johtaa – järjestölle suunnattu FP-tuki on yrityksen FP-rahoitteisen hankkeen tukitoimille. Lunnetten edustaja sanoi että ”ei oltaisi missään nimessä pärjätty FP:n rahoituksen kanssa ilman konsulttiapua”.
- Myös käytettävä portaali koettiin huonosti toimivaksi ja aikasyöpöksi.
- Liittymisen joustamattomuuteen ja raportointiin ”yhteisen kielen puuttumista” podettiin myös yrityksistä FP:n suuntaan sillä katsottiin, että FP:ssä ei virkahenkilö aina ymmärrä sitä kehitysmää- ja hanketodellisuutta jossa yritykset (ja järjestöt) toimivat.

#### BEAM:

- Huom. BEAMilta saatu tieto oli vajavaista ja lopulta BEAMin rahoittamista hankkeista tuli haastatteluun vain yksi ja sekin ”poikkeuslaatuinen” koska oli enemmänkin selvitys- ja taustatyö kuin konkreettinen hanke.
  - Hankkeessa BEAM rahoitti World Visionin ja Niras Oy:n osallistumisen; mukana oli myös Vesifoorumi. Hankkeessa selvitettiin ja annettiin suosituksia, joilla voidaan parantaa official development aid -rahoitteisten hankkeiden mahdollisuutta edesauttaa suomalaisyritysten liiketoiminnan ja kaupallisen yhteistyön syntymistä Suomen kehitysyhteistyön pitkäaikaisissa kumppanimaissa. Hankkeen parissa kehiteltiin vesisektorin hankeaihiota Etiopiaan, mutta hanke jäi toteuttamatta.
- BEAMista keskusteltiin kuitenkin useissa haastatteluissa ja yleisvaikutelmaksi tämän rajallisen otannan perusteella muotoutui se, että BEAM on tukenut varsin rajallisesti sen tyyppisiä konsortioita joissa kehitysjärjestö mukana, ja että sen ”suuruusluokka” on sen tyyppisille tapauksille joita tähän on osunut, liian suuri tai ainakin sellaiseksi koettu. Joku järjestöistä sanoi, että ainoastaan yritys saattoi hakea tukea (vaikka järjestö olisi voinut olla mukana toteuttamassa) ja että he olivat ymmärtäneet, että hakea voi ainoastaan cleantech-hankkeisiin. (Jälkimmäinen huomio saattaa selittyä sillä että järjestössä on tarkasteltu BEAMia silloin kun siellä on mahdollisesti ollut erityisesti

cleantech-haku käynnissä.) Myös koettiin että BEAM oli liian joustamaton hyväksyttävien kulujen osalta.

### **13. Millaisia yritysvastuuelementtejä hankkeisiin mahdollisesti sisältyy?**

Tähän kysymykseen oli osassa haastatteluja hankala vastata ja siihen on myös hankala vastata kokoavasti. Mukana olleista hankkeista löytyi rajallisesti ”vanhan koulukunnan” yritysvastuuhankkeita, joissa haluttiin näyttää – aidosti olemassa olevat – ”hyvät kasvot” sellaisen tilanteen jälkimainingeissa, jossa oltiin saatu – ehkä joskus vähän aiheettakin – huonoa julkisuutta.

Toisaalta moni hankkeista oli sellainen, että se oli kokonaisuudessaan vastuullista yritystoimintaa. Osassa tapauksista se oli samalla yrityksen koko yritystoiminta tai erittäin mittava osa sitä.

Sitten oli erityisesti Biolan, joka on mukana UNICEFin monitoimijahankkeessa UNIWASHissa niin hankkeen varsinaisessa toteutuksessa Ugandassa kuin tuotetestauksessa, joka siirtyikin aiotusta Ugandasta Mosambikiin, ja joka mieltää hankkeen yritys vastuuksi ja katsoo, että jos siitä joskus voi kehittyä liiketoimintaa, se on vain odottamaton iloinen yllätys. Biolanin, keskiuurena perheyriyksenä, ote hankkeessa toimimiseen kuitenkin muistuttaa enemmän sellaista kokonaisuuteen sitoutunutta tiimityötä mitä näkyy niissä tapauksissa, joissa hanke ikään kuin *on* vastuullinen liiketoiminta. Biolan, kuten myös Kesko tahollaan, on kattanut osallistumisensa hankkeeseen omalla rahoituksellaan.

Jotkut järjestöt puhuivat yritys vastuukysymyksen kohdalla siitä, että he vaativat yhteistyöyritykseltä esim. Suomen ja kohdemaan lakien mukaan toimimista, pyytävät yrittäjän rikosrekisterin, pyytävät sitoutumaan järjestön lapsityövoimaa käsittelevään ohjeistukseen, vaativat yleistä sitoutumista hyviin toimintaperiaatteisiin, jne. Yleisesti järjestöt katsoivat että heidän, ja myös heidän maatoimistojensa, on helppo luottaa suomalaisiin yrityksiin ja että maatoimisto tyypillisesti toteaa, että jos Suomen toimisto on hyväksynyt yrityksen kumppaniksi, se riittää vakuudeksi myös heille; heillä saattaa oman maansa yrityksille olla tiukatkin due diligence-vaatimukset.

**Muut löydökset.** Tässä tuodaan lyhyesti esiin ne selvityksen tietoon tulleet tällä hetkellä käynnissä olevat hankkeet, joilla tuetaan pienyritysten osallistumista kestäväen kehityksen tavoitteluun, ja järjestöjen kykyä tehdä yritys yhteistyötä.

***KYMPPI-hanketta toteuttaa Diakonissalaitos yhdessä Filantropian, Filoksenian ja Suomen Caritaksen kanssa.*** Hanke rahoitetaan VGK-tuella ja se oli yksi tähän selvitykseen haastatelluista hankkeista, vaikka ei sisälläkään yritys yhteistyökumppania. Hankekausi kestää 04/2019-12/2020. KYMPPI-hankkeen tavoitteena on sitouttaa suomalaiset, kehittyvissä maissa toimivat yritykset toimimaan eriarvoisuuden vähentämiseksi. Hanke pyrkii osoittamaan, että ihmisoikeuksien kunnioittaminen ja kaikkien ihmisten yhdenvertainen kohtelu voivat olla yrityksen menestystekijöitä. Eriarvoisuuden vähentäminen on YK:n kestäväen kehityksen tavoiteohjelma Agenda2030:n kymmenes tavoite. KYMPPI-hanke lisää suomalaisten yritysten tietoisuutta myös Agenda2030:n tavoitteista ylipäättään. Hankkeen työpajasarja tarjoaa erityisesti kehittyviin maihin kytköksissä oleville yrityksille työkaluja liiketoiminnan kehittämiseen ja vaikuttavuudesta viestimiseen. Hanketta on tehty läheisessä yhteistyössä Finnpartnershipin kanssa, ml. liittämällä tilaisuuksia SDG Booster työpajoihin<sup>46</sup>, ja sen päättyessä FP:n kaavillaan jatkavan sen toimintoja.

---

<sup>46</sup> Vuoden 2020 alussa lanseeratut, Finnpartnershipin, Business Finlandin, Fingon ja UNTILin yhteistyössä järjestämät SDG Booster -työpajakokonaisuudet tarjoavat suomalaisille yrityksille ja järjestöille mahdollisuuden yhteiskehittää kaupallisia ratkaisuja, palveluita ja hankkeita ratkomaan kehitysmaissa identifioituja tarpeita. Kukin SDG Boostereista pitää sisällään temaattiseen ja maantieteelliseen alueeseen keskittyvän kahden työpajan kokonaisuuden sekä kohdemaatapahtuman, jossa tuloksia esitellään paikallisille toimijoille ja jossa pyritään luomaan kumppanuuksia paikallisten ja suomalaisten toimijoiden välillä.



**FINGOn Powerbank**<sup>47</sup> tukee kehitysjärjestöjä innovaatioissa, teknologisissa ratkaisuissa ja yritys yhteistyössä. Powerbank järjestää koulutuksia, jakaa tietoa ja tuo toimijoita yhteen; monet haastatellut järjestöt toivat Fingon työn, jo ennen Powerbank-hankkeen käynnistymistäkin, esille tärkeänä sparraajana yritys yhteistyössä. Fingo Powerbank –hanke on kaksivuotisen ja sen toiminta sijoittuu Itä-Afrikan alueelle, erityisesti Keniaan. Yhteistyökumppaneina ovat muun muassa YK:n innovaatio- ja teknologialaboratorio UNTIL, Finnpartnership, kenialaiset innovaatiohubit sekä Team Finland. Powerbankin toimintaan on sen alkukuukausina sisällytetty selvitys, joka kartoittaa suomalaisia yrityksiä, joilla on toiminta-edellytykset työskennellä järjestöjen kanssa ja pyrkii määrittelemään kriteerit joiden perusteella tätä kykyä voidaan arvioida. Selvitystyön ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin, mitkä suomalaiset yritykset ovat saaneet rahoitusta kehittyville markkinoille suomalaisista julkisista lähteistä (Finnpartnership, Business Finland, Finnfund, UM) tai voisivat muuten olla aikaisemmin aktiivisuutensa perusteella kiinnostuneita järjestöyhteistyöstä. Nämä yritykset poimittiin julkisista ko. rahoittajien lähteistä rahoitusta saaneiden yritysten listoista sekä käytiin viimeisen vajaan kymmenen vuoden osalta osallistujalistat keskeisistä seminaareista koskien yritysten toimintaa globaalissa etelässä. Tässä työvaiheessa määriteltiin myös muuttujat, joiden avulla on mahdollista arvioida yritysten yhteistyökykyä ja määriteltiin ne yritykset, jotka näiden kriteerien perusteella voisivat olla potentiaalisimpia yhteistyöhön. Selvityksen toisessa vaiheessa haastateltiin viisi järjestöä, minkä tarkoituksena oli selvittää järjestöjen näkemyksiä, tarpeita, hyviä käytäntöjä ja toiveita yritys yhteistyön kehittämiseksi. Järjestöt olivat KUA, Fida, World Vision, Reilu Kauppa ja Pelastakaa Lapset. Yrityksiä Fingo Powerbankin selvitykseen ei haastateltu. Selvityksen raportin on ymmärretty ilmestyvän lähiaikoina ja vaikka se etupäässä on suunnattu järjestöille yrityskumppanin identifioimisen avuksi ja antanee myös vinkkejä yhteistyön alkuun saattamiseen, se varmasti kannattaa käydä läpi myös tämän raportin rinnalla.

#### **Tiivistäen hankkeisiin liittyvistä yllä läpikäydystä kysymyksistä, tärkeimpiin johtopäätöksiin lukeutuneet:**

Läpikäydystä hankkeista nousee tyyppilajiltaan ainakin seuraavia tapauksia:

1 Pienyrityskumppanuus, jossa hanke on joko yrityksen senhetkinen koko liiketoiminta tai hyvin merkittävä osa sitä. Yritykset eivät välttämättä ole sosiaalisia yrityksiä (sertifioitu sellaisiksi), mutta niillä on voimakkaasti sosiaalisen yrityksen eetos ja toimintatapa. Näissä tapauksissa – ja tapaukset joita selvityksessä käytiin läpi olivat onnistuneita – yritys ja järjestö hyvin selkeästi jakavat kehitykselliset päämäärät, pitkäaikaisen sitoutumisen hankkeeseen, sen tavoitteisiin ja yhteistyöhön, ja työskentelevät tiiminä.

2 Kumppanuus pien-keskisuuren yrityksen kanssa, jossa lähdetään ikään kuin kokeilemaan, muun liiketoiminnan ohella, uutta väylää järjestön kanssa. Näihin hankkeisiin liittyy usein testaamista, proof of concept:in hakua ja pilotoimista, sekä uusien markkinoiden etsimistä. Näissäkin tapauksissa yritys ja järjestö tyyppillisesti jakavat kehitykselliset päämäärät, mutta täältä löytyy enemmän variaatioita siitä, kuinka merkittäviä ne yritykselle ovat. Tässä kategoriassa on yrityksiä, joille kehityspäämäärä on erittäin tärkeä ja sitoutuminen on pitkäaikaista, ja joille se, syntykö yhteistyöstä heille koskaan liiketoimintaa, on varsin toissijaista. Toisaalta tässä kategoriassa on myös yrityksiä, jotka ovat pettyneet, kun liiketoimintaa ei ole syntynyt. Tämä lienee kategoria, josta löytyy enemmän haasteita kuin kahdesta muusta käydystä hankkeista identifioituista kategoriasta. Yhtenä syynä saattaa hyvinkin olla se, että yrityksen sitoutumista hankaloittaa se, että ollaan vielä aika pieni yritys, mutta yritetään samanaikaisesti kasvaa ja edetä useaa väylää – kun yksi niistä on järjestöyhteistyö tyyppillisesti haastavassa kehitysmaakontekstissa, johon pitäisi upottaa paljon erityisesti henkilöresursseja ja jos tuloksia ei kohtuullisessa ajassa näy, saattaa ponnistus jäädä vajaaksi.

3 Kumppanuus suurehkon tai suuryrityksen kanssa, joita selvitykseen osui rajallisesti, mutta joista on nähtävissä se, että yrityksellä on tarve ”tehdä hyvää”, mutta tarve ja sen toteutus saattavat vielä olla

---

<sup>47</sup> <https://www.fingo.fi/powerbank>

lokeroidut niin, etteivät ne varsinaisesti keskustele perusliiketoiminnan kanssa. Hankkeessa on voitu saada hyviä tuloksia, yrityksellä on resursseja, yrityksen hankkeesta vastaavan osan ja järjestön yhteistyö toimii molempien osapuolten mukaan todella hyvin, mutta aikasidonnainen hanke päättyy ja sillä ei välttämättä ole ollut sen laajempaa vaikuttavuutta (myöskään/erityisesti yrityksen sisällä) ja mahdollinen ajatus skaalaamisesta tai kopioinnista jää, jos sellaista on, ainoastaan järjestön harteille. Laajempi vaikuttavuus, skaalautuvuus ja toisintaminen ovat yritys yhteistyöhön, erityisesti suurempien yritysten kohdalla, niin Suomessa kuin kansainvälisessä keskustelussa usein nivottuja päämääriä tai periaatteita.

Se, että kumppanuus on pienyrityksen (tai keskisuuren) kanssa ei välttämättä sulje pois vaikuttavuutta. Vaikuttavuus saattaa syntyä esimerkiksi siitä, että hanke kehitysvaikutuksineen on markkinaelementtinsä takia kestäväällä pohjalla (esim. Seran matot Abiloksen kanssa), tai siinä on innovoitu vaikuttamistyötä tuotteen ympärille (esim. Lunette ja Fida; Sera ja Abilis), tai se on skaalautumassa laajempaan käyttöön (esim. UNIWASH joka on Unicefin monitoimijakumppanuus jossa apua erityisesti Biolanilta). Osassa hankkeita on läsnä useampikin näistä elementeistä ja/tai niissä on luotu malli joka voitaisiin konseptoida ja toteuttaa myös muussa kontekstissa. Kysymys siitä, mikä on ”riittävä” vaikuttavuus on toki silti olemassa – yksikään läpikäyty hanke ei ole (ainakaan vielä) skaalautunut erityisen laajaksi ja jos yritys yhteistyöltä odotetaan ”kehityksen vallankumousta” se ei näissä hankkeissa ole välttämättä läsnä. Se, että on saatu ja saadaan aikaiseksi asioita, joita ei välttämättä ilman yritys yhteistyötä olisi tapahtunut, on kuitenkin läsnä, joissain tapauksissa voimakkaastikin. Kansalaisjärjestöjen yritys yhteistyöllä on arvo ja merkitys, ja se täyttää monessa kohtaa tarpeen. Siitä kannattaa oppia lisää, sitä kannattaa paremmin tukea ja se, kaikissa muodossa, tuottaa varmasti tuloksia siinä kuin muukin kehitys yhteistyö ja toisinaan yli sen. Jos yrityksistä haetaan *ensisijaisia* SDG:n toteuttajia, yhteistyössä järjestöjen kanssa tai ei, siihen tarvitaan varmaankin eri otetta kuin sellaista tuki-instrumenttien kehitystyötä, jolla ehkä tässä selvityksessä läpikäytyjen kaltaisia hankkeita pystyttäisiin kehittämään lisää ja niiden vaikuttavuutta jossain määrin näistäkin kasvattamaan.

## 7. SUOSITUKSET

Monitoimijayhteistyö ja osana sitä järjestö-yritys yhteistyö vaikuttaa tämän selvityksen valossa sekä toivottavalta, että pysyvältä ja kasvavalta. Se on toivottavaa, koska sillä saadaan tuloksia – toistaiseksi ei välttämättä kauhean paljon laajempia kuin muulla kehitys yhteistyöllä, mutta kestävämpiä mahdollisesti kyllä. Se myös edelleen kantaa lupaus laajemmastakin vaikuttavuudesta. Suomalaiset järjestöt tekevät yritys yhteistyötä, ne ovat siitä kiinnostuneita ja trendi on kasvava. Ne tekevät myös laajempaa monitoimijayhteistyötä, jossa on mukana niin yrityksiä kuin esimerkiksi yliopistoja ja koulutuslaitoksia; tätä on vähemmän, mutta sen lupaus – riskeineenkin – ehkä vielä suurempi. Toki niin monitoimijayhteistyö kokonaisuudessaan kuin järjestö-yritys yhteistyökin sen osana on vain yksi tapa edistää Agenda2030 ja kehitystavoitteiden ylipäättään saavuttamista; ko. yhteistyö itsessään ei ole päämäärä vaan keino päämäärien tavoitteluun.

Siirtymä perinteisestä kehitys yhteistyöstä monitoimija- ja yritys yhteistyöhön ei järjestöissä tapahdu sormia napsauttamalla. Kaikki yhteistyö vaatii aina resursseja, ja uudentyypisen toiminnan käynnistäminen ja ajaminen osaksi toimintakulttuuria vaatii niitä erityisen paljon. Järjestöissä kaivataan ja halutaan oppia yrityskumppanin löytämisestä ja valitsemisesta, yhteistyön suunnittelusta ja sen ehtojen sopimisesta, sekä yhteistyön tekemisestä ja tulosten saavuttamisesta, mittaamisesta ja raportoinnista. Niissä tarvitaan osaavaa, sitoutunutta henkilöresurssia sekä yritys yhteistyön käynnistämiseen että sen tekemiseen.

Rahoituksen osalta tämä tarkoittaa vähintäänkin tuki-instrumentteja koskevaa kehittämistä. Kuten katsauksesta verrokkimaihin käy ilmi, Hollannin ulkoministeriössä on – heidän itsensä mukaan – tapahtunut heidän roolinsa uudelleen miettimistä, uudelleen organisointia ja investointia omien asiantuntijoiden kapasiteetin kasvattamiseen. Tämä siksi, että siellä on haluttu mieltää yritykset uudella tavalla kumppaniksi

Agenda2030 tavoittelussa ja ”vanha malli” laatia instrumentteja sekä kontrolloida niitä vasten ei ole heille enää toiminut. Tanskassa ja Ruotsissa ei ehkä mennä samassa junassa Hollannin kanssa paradigman muutoksessa, mutta niissä – ja erityisesti ehkä Ruotsissa – on selvästi koettu tarvetta, kehityspäämääriin pääsemiseksi, kehitellä aiempaa entistä avoimempia ja joustavampia fasilitointi- ja rahoitusmalleja, joilla tukea myös monitoimijayhteistyötä.

**Raportin pääsuosituksena onkin tämän selvityksen valossa ja huomioiden niin verrokkimaiden tarkastelu kuin kotimaisiin yritysyhteistyöhankkeisiin tutustuminen, pyrkiä kohti entistä avoimempaa ja joustavampaa fasilitointia ja rahoitusta monitoimija- ja yritysyhteistyölle.** Tämän selvityksen tiimoilta on vaikea sanoa, olisiko Finnpartnershipin entisestään avaaminen ja joustavammaksi tekeminen mahdollista; tätä ei myöskään pystytä sanomaan Developing Markets Platformin osalta (joskin se sen kohdalla olisi Business Finlandiin kuulumisen vuoksi kaiketi kuitenkin vielä hankalampaa). KEO-30 instrumentit näyttävät selvityksen valossa lähtökohtaisemmin joustavammilta, hanketyöhön taipuvaisemmilta ja raportoinninkin osalta mielekkäämmiltä, mutta ne ovat vain järjestöille suunnatut. Voidaanko niitä avata kattamaan myös yritysten ja mahdollisten muiden toimijoiden osuutta monitoimija- tai yritysyhteistyössä? Saavutettaisiinko sitä väylää myöten tarpeellinen?

Rahoituksen tulisi olla kehityspäämäärä-lähtöistä ja sen tulisi huomioida monitoimija- tai yritysyhteistyön valmistelutarpeet sekä olla pitkäkestoista, joustavaa ja nopeasti reagoivaa, ja kattaa erilaiset toimijat. Mitään avoimia shekkejä ei tietenkään suositella, mutta kontrollin raamit olisi varmasti hyvä keksiä hieman uudestaan. Onko mahdollista kehittää uusi instrumentti? Voisiko ajatella, että Ruotsin Public Private Development Partnership-ohjelma olisi malli, jota katsoa lähempää? Tulisiko kehityspäämäärien laajemman toteutumisen vuoksi rahoituksen nostaa kehittyvien maiden yritysten roolia yritysyhteistyössä, eikä ainoastaan suomalaisten?

**Lisäksi selvityksestä nousee suositus huomioida tarpeet, joita erityisesti järjestöillä mutta myös yrityksillä on sen osalta, että löydetään sopivat kumppanit, liiketoiminta- ja yhteistyömallit, kieli ja kommunikointi, jne.** Fingon Powerbank-ohjelman rahoitus on hyvä askel tähän suuntaan ja sensitoimis-, kapasitointi- ja koulutustyötä asiassa voidaankin varmasti edistää muiden(kin) kuin julkisen sektorin toimijoiden kautta.

Monet tähän selvitykseen haastatellut niin järjestö-, yritys- kuin verrokkiedustajat kokivat että ylipäättään tietoa, kokemusten jakamista ja yhteistä oppimista tarvitaan monitoimija- ja yritysyhteistyössä lisää. Selvityksestä nousevat esiin tietyt hankkeet – erityisesti Abiliksen Seran matot, Lunetten ja Fidan yhteistyö, sekä UNIWASH I & II –paketti, joista erityisesti vaikuttaisi olevan oppimista, konseptoitavaa, /mallinnettavaa ja skaalattavaa. Näitä hankkeita voisi olla mielekästä tarkastella lähempää, esimerkiksi jonkinlaisten case studyjen muodossa.

**Ylipäättään on hyvä jatkaa yritysyhteistyön ympärillä tapahtuvaa laajempaa keskustelua ja viedä sitä nimenomaan monitoimijayhteistyöstä keskustelemisen suuntaan.** Jos ja toivottavasti kun rahoitusta ja muuta fasilitoimista kehitetään, tarvitaan toki paitsi lisäoppia muualta – menemistä yleiskatsauksesta teknistenkin yksityiskohtien tutkailemisen suuntaan – niin myös lisäkeskustelua. Järjestöt, tämän selvityksen perusteella, ovat näyttäneet vihreää valoa yritys- ja ´monitoimijayhteistyölle, ja kiinnostuneita yrityksiä on myös; kaikki tähän selvitykseen haastatellut tahot olisivat innokkaita osallistumaan keskusteluun jatkossakin.

**Selvityksen suosituksena järjestöille on kirjata, käyttää ja jakaa oppimaansa sekä hankkia tietoa ja olla aktiivisesti mukana hankkeissa, ohjelmissa ja verkostoissa joissa yritys- ja monitoimijayhteistyöstä yhdessä opitaan.** Yksi erityisen tärkeä lessons learned on selvästi se, että oma kenttä, alue- ja/tai maatoimistot on syytä ottaa Suomesta lähtevän aloitteeseen mukaan aivan alusta ja varmistaa että kentällä on halua, motiivi ja resursseja olla mukana. Toinen on se, että vahvistetaan kumppanien kesken ymmärrys yhteisistä ja omista päämääristä, odotuksista, sitoutumisesta, toimintatavoista ja kommunikaatiosta myöskin

heti alusta, ja tarkastellaan näitä aina tarvittaessa. Kolmanneksi, varataan riittävästi aikaa, henkilöresurssia sekä taloudellistakin resurssia sitoutua, tehdä oma paras ja varautua yllättäviinkin tilanteisiin.

**Järjestöille suunnatut suositukset toiminevat hyvin myös yrityksille.** Yritysten osalta voidaan vielä todeta, että osaavan järjestön kanssa toimiminen on selkeä etu ja yritysten kannattaa asiassa aktivoitua.

## LIITE: HAASTATELLUT HENKILÖT

### Verrokkimaat

Hollanti: Thierry van Helden, Coordinator Public Private Partnerships and Inclusive Business, Sustainable Economic Development Department (DDE), Ministry of Foreign Affairs of The Netherlands

Ruotsi: Lollo Darin, Senior Advisor, Department for Partnership and Innovation, Swedish International Development Cooperation Agency (Sida)

Suzanne Krook, Coordinator / Network of Swedish Leadership for Sustainable Business, Department for Partnership and Innovation, Swedish International Development Cooperation Agency (Sida)

### **Järjestöt**

Abilis-säätiö: Hanna Kähkönen

Fida International: Jorma Kuitunen

Fingo Powerbank: Mika Välitalo

Helsingin Diakonissalaitoksen säätiö: Pirjo Sääskilahti

Kirkon Ulkomaanavun säätiö: Pasi Aaltonen

Plan Suomi Säätiö: Annukka von Kaufmann

Suomen World Vision ry: Janika Valtari,

Jussi Laurikainen

UNICEF Suomi: Marja-Riitta Ketola

### **Yritykset**

8rafiki Oy: Sari Kanti-Paul

Biolan Oy: Hannamaija Fontell

Combi Works Oy: Robert Blomstedt

Kesko Oyj: Matti Kalervo

Logonet Oy: Mika Roini

Lune Group Oyj (Lunette): Sonja Karjalainen

Niras Finland: Anna Erkkilä

Omnia Education Partnership Oy: Mervi Jansson

Sera Helsinki Oy: Anna Suoheimo