



# HYBRIDI-PALVELUMALLI

YKSIN- JA MIKROYRITTÄJIEN  
YRITYSVASTUULLISUUDEN TUKEMISEEN



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



# LUKIJALLE

Mikroyrittäjien vastuullisuuden vahvistaminen vertaisverkoston kautta HYBRIDI-hankkeen tarkoituksena oli tuoda uusia keinoja parantamaan mikroyrittäjien vastuullisuutta tukevaan konseptiin sekä saada käytännön kokemusta toimivista ja hyvistä käytännöistä hanketyöstä saatujen kokemusten perusteella.

Vaikka vastuullisuus nähdään nousevana trendinä yritysmaailmassa, ei se mikroyrittäjien keskuudessa ole vielä systemaattinen tapa huolehtia yrityksen vastuullisuudesta vaan se perustuu enemmänkin satunnaisesti yrittäjän oman kiinnostukseen aiheesta. Myös resurssit tehdä asioita vastuullisesti tai investoida vastuullisuuteen ovat pienyrittäjällä rajallisemmat. Ajankäyttö, pääomien riittävyys ja taito voivat olla esteinä vastuullisuustoimien toteuttamiselle. Tulevat muutokset maailmassa kuitenkin vaativat myös pienet yritykset ottamaan kantaa vastuullisuuteensa. Vihreä siirtymä, kestävä kehitys ja muun muassa taksonomiauudistus lisäävät painetta mikroyrittäjien vastuullisuuden huomioimiseen yritystoiminnassa.

Hybridi-malli voidaankin nähdä työkaluna, joka tuo tärkeää suunnitelmallisuutta myös kaikkein pienimpien yritysten vastuullisuustyöhön. Vastuullisuustyötä voidaan tehdä mallin avulla aktiivisesti ja silti edullisesti, ketterästi ja nopeasti. Vastuullisuudesta on hyötyä yrityksen brändin rakentamisessa, markkinoinnissa, viestinnässä, kilpailukyvyssä ja lopulta myös tuottavuudessa.

Mallin toimintalogiikan vuoksi kokonaisuus vaatii huolellista suunnittelua ja lähtökohtaisesti laaja-alaista ymmärrystä yhdestä tai useammasta teemasta tai alasta. Hybridi-mallia on testattu HYBRIDI-hankkeessa, josta saatujen kokemusten myötä tämä opas on jalostunut. Hankkeen mallissa tarjottiin kokonaisvaltaisen yritys vastuun (Environmental, social and corporate governance; ESG) teemaan liittyvää tietämystä tukemaan mikroyrittäjien vastuullisuuden kehittämistä. Malli on sovellettavissa käytettäväksi myös muissa konteksteissa ja eri kohderyhmille.

# HYBRIDI-MALLI

Tämän mallin käyttäjällä eli palvelunjärjestäjällä olisi hyvä olla ymmärrystä teemasta tai aihepiiristä, jota lähdetään tarjoamaan asiakkaille. Järjestäjänä voi toimia yksittäinen henkilö, tiimi tai organisaatio. Mikäli järjestäjän asiantuntijuus aiheesta on korkealla tasolla, voi aloittaa suunnittelemaan toimintaa itsenäisesti/sisäisesti. Saattaa kuitenkin olla hyvä jo heti suunnittelun alkaessa pyytää ulkopuolista apua konsulteilta tai muilta aiheen asiantuntijoilta. Ulkopuolisen avun tarvetta on suositeltavaa tarkastella myös myöhempiä vaiheita silmällä pitäen.

Hybridi-malli yhdistää kaksi erillistä palvelumuotoa toisiinsa: vertaisryhmät ja fokusryhmät. Molempien ryhmien keskiössä on vertaistyöskentely ja -tuki. Vertaisryhmään kuuluvat kaikki kohderyhmän osallistujat ja toiminta on vapaamuotoisempaa, kuin fokusryhmissä. Vapaamuotoisuus mahdollistaa matalan kynnyksen ajatuksien vaihdannan ja ideoilla palloittelun. Fokusryhmät ovat osajoukko kaikista osallistujista ja fokusryhmiä voi olla useita samanaikaisesti. Fokusryhmään ei valita osallistujia sattumanvaraisesti,

vaan ryhmään tulee valita henkilöitä jonkin perusteltavan kriteerin avulla. Kriteerin tavoitteena on ennen kaikkea ryhmätyöskentelyn sujuva toiminta. Ryhmätyöskentelyn laatuun vaikuttaa useita eri osatekijöitä, kuten yksilöiden väliset: tiedot, taustat, toimiala, maantieteellinen sijainti, henkilökemiat, kiinnostukset, tarpeet ja motivaatio. Koska muuttujia on lähes lukematon määrä, jonkinasteisten kompromissien tekeminen on lähes välttämätöntä.



Malliin on mahdollista sisällyttää myös kolmas palvelumuoto, yrityskohtainen valmennus, jossa tarjotaan yrittäjälle henkilökohtaisempaa mentorointia. Yrittäjien aika ja resurssit eivät välttämättä riitä uusien asioiden selvittämiseen ja toteuttamiseen, vaikka tahtoa uudistamiseen olisikin. Yrittäjän henkilökohtaisella asiantuntijamentoroinnilla kehittämistyö saa tarvittavaa kohdennettua tukea. Yrityskohtainen valmennus voidaan aloittaa heti toiminnan alkaessa. Mentorointi voi vaikuttaa yksittäisten yrittäjien kautta positiivisesti koko mallin onnistumiseen, kun mentoroitavat pääsevät jakamaan kokemuksiaan myös toisille osallistujille.

# HYBRIDI-MALLI:

## JÄRJESTÄJÄN NÄKÖKULMA

### VERTAISRYHMÄ

- Lyhyt alustus johdattelemaan keskustelua
- Vertaistukea ja ulkopuolista näkemystä
- Fasilitaattori ohjaa



### YRITYSKOHTAINEN VALMENNUS

- Muutoksen tukeminen
- Käytäntöön vieminen

### FOKUSRYHMÄ

- Tarkempi syventyminen asiantuntijan osaamisella
- Asiantuntija antaa riittävästi tietoa ryhmätyöskentelyä varten: Konkreettisia ideoita ja työkaluja kehittämiselle

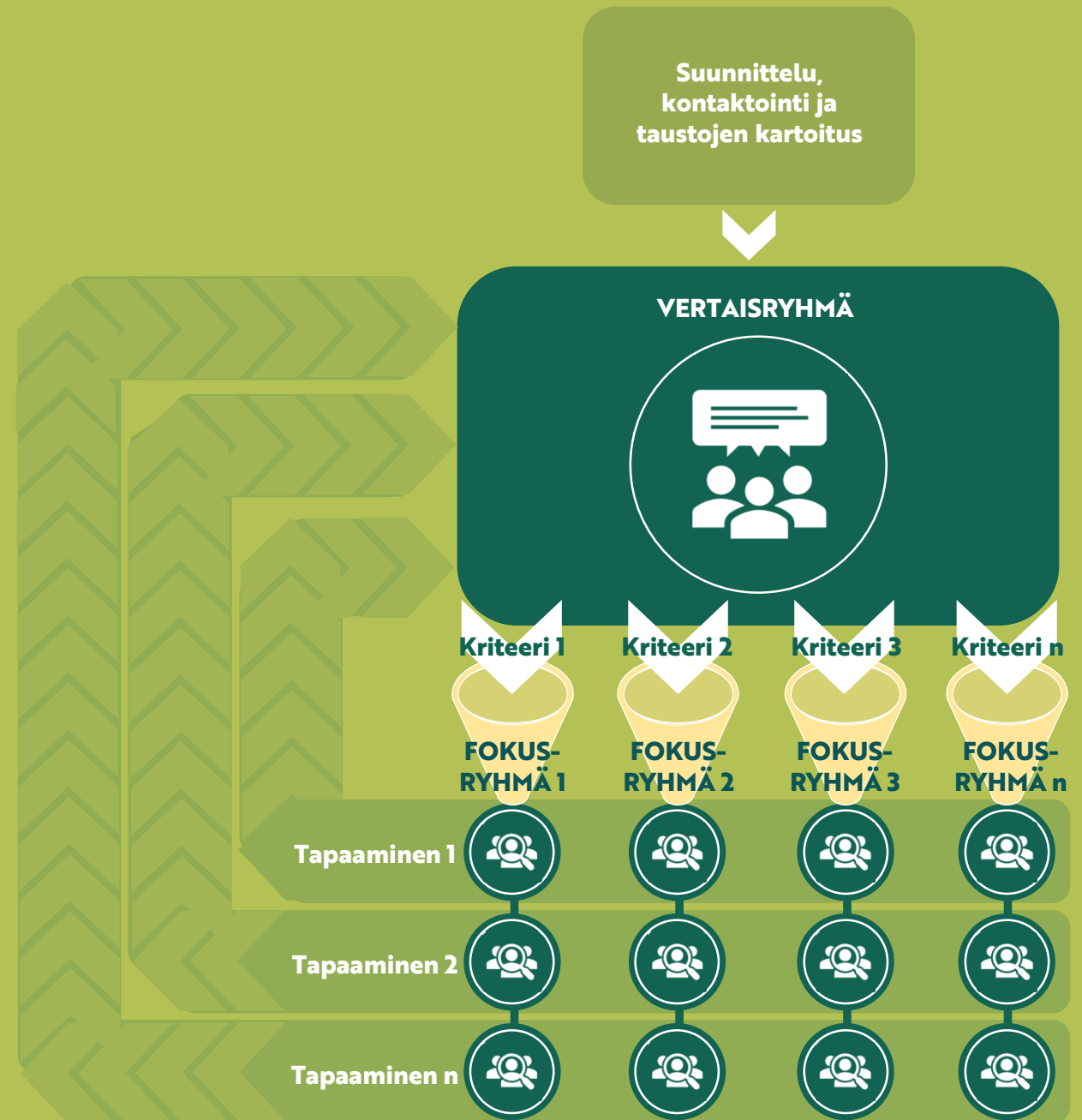
- Tieto liikkuu molempiin suuntiin:  
Järjestäjä tarjoaa ja ohjaa tietoa fasilitaattorin ja asiantuntijan roolissa  
Osallistujat antavat tietoa omista käytännöistään ja näkemyksistään keskusteluissa sekä palautteen muodossa (palautetta tulee pyytää jokaisen tapaamisen yhteydessä toiminnan kehittämiseksi)
- Järjestäjä varmistaa oikeanlaiset puitteet fasilitoinnin onnistumiseen. Ulkopuolisia asiantuntijoita käytettäessä tulee varmistaa myös tiedon kulku sekä osallistujille että järjestäjille

# ETENEMISLOGIIKKA

Suosittelavaa on, että toiminta aloitetaan vertaisryhmän kokoontumisilla. Järjestäjän rooli fasilitaattorina korostuu erityisesti vertaisryhmissä. Fasilitoinnin yhteydessä kannattaa opetella tuntemaan osallistujia kaiken aikaa paremmin, jotta fokusryhmien määrittelyyn käytettäviä kriteereitä pystytään selkeyttämään. Valittu kriteeristö ohjaa pääpiirteittäin osallistujia fokusryhmiin.

Fokusryhmissä syvennyttään osallistujia kiinnostaviin teemoihin. Asiantuntija tarjoaa osallistujille osaamistaan ryhmätyöskentelyn aloittamiselle ja tarvittaessa myös sen aikana. Yksittäisten fokusryhmien tapaamiskertojen määrien ja frekvenssien päätöksenteossa on suositeltavaa kuunnella osallistujien näkemyksiä.

Fokusryhmätapaamisten välissä järjestetään mahdollisuus osallistua kaikille yhteisiin vertaisryhmätapaamisiin, jossa on mahdollista jakaa uutta fokusryhmistä saatua osaamista kaikille osallistujille. Tieto liikkuu tällöin moneen eri suuntaan, joka mahdollistaa uusien ajatusten ja ideoiden syntymistä.



# Suunnitteluun ja ammattimaiseen järjestämiseen kannattaa panostaa

Seuraavat kysymykset auttavat suunnittelussa ja alustavan rakenteen luomisessa:

- Mitä osaamista ja resursseja on käytössäsi? / Millaista palvelua on mahdollista tarjota ja tuleeko palvelukokonaisuutta varten koota tiimi?
- Kenelle tästä osaamisesta voisi olla hyötyä? / Millaista osaamista kohderyhmä voisi tarvita?
- Tarvitaanko tiloja tai osaamista ulkopuolelta? / Miten fasilitointi järjestetään ja mitä siinä tulee huomioida?
- Millaisella toimintalogiikalla mallia pystyy hyödyntämään parhaiten? / Kuinka joustava rakenteen tulee olla?
- Miten löydän suunnittelemastani palvelukokonaisuudesta kiinnostuneita asiakkaita? / Miten markkinoin tätä tarjoamaani palvelukokonaisuutta?
- Onko tarpeellista haastatella osallistuvia asiakkaita? / Minkälaiset taustatiedot asiakkaista ovat relevantteja, jotta kokonaistoiminta olisi mahdollisimman sujuvaa?

Näihin kysymyksiin ei ole valmiita vastauksia olemassa, sillä jokainen palvelunjärjestäjä ja kohderyhmä muodostavat yksilöllisen kokonaisuuden omien resurssiensa ja tarpeidensa mukaisesti. Seuraavat osuudet kuvailevat tarkemmin vertais- ja fokusryhmiä, jotka toivottavasti auttavat kysymyksien selkeyttämisessä.

# VERTAISRYHMÄ

Vertaisryhmien kantavana toimintatapana on osallistujien keskinäinen vuorovaikutus. Tarkoituksena on, että yrittäjät itse nostavat esiin itselleen tärkeitä aiheita ja toiminnassaan kokemia haasteita. Tapaamisten järjestäjän rooli on ohjata keskusteluja ja herätellä yrittäjien kiinnostusta pohtia aihealueen merkitystä.

Vertaisryhmätapaamisissa yrittäjät voivat tutustua vastuullisuuden aihepiiriin ja samalla toisiinsa. Tähän ryhmään on suositeltavaa kutsua suuri määrä osallistujia, jotka myöhemmin ohjataan heitä kiinnostavien teemojen pariin jatkamaan työskentelyä pienemmissä ryhmissä. Ryhmän koko ja yrittäjien maantieteellinen sijainti saattavat vaikuttaa tapaamisten toteutustapaan (lähi-, etä-, hybridiosallistuminen).

Vertaisryhmätoiminnan suunnitteluvaiheessa on hyvä panostaa yritysten taustojen ja osaamistason selvittämiseen, jotta dynamiikka ryhmien sisällä, ja myöhemmin myös ryhmien välillä, on mahdollisimman sujuvaa. Lähestymistapoja ryhmien perustusten luomiseen ei ole tässä tarkoitus rajoittaa, vaan pikemminkin tarjota ajatuksia ja näkökulmia toiminnan järjestämiseen kokonaisuus huomioiden.

Yrittäjien tietotasoa vastuullisuudesta on hyödyllistä kartoittaa jo ennen vertaisryhmätoiminnan aloitusta. Perusselvityksen voi suorittaa netissä lomakekyselyn avulla. Kyselyn lähtökohtana voi olla selvittää esimerkiksi yrittäjien kokemuksia vastuullisuuden eri teemojen mahdollisesta käytöstä toiminnassaan ja/tai näiden teemojen havaitsemisesta ympäristössään. Teemojen teknistä tietämystä tai terminologian ymmärrystä ei ole välttämättä tarpeen selvittää, jos sen ei nähdä vaikuttavan merkittävästi toiminnan järjestämiseen.

Lomakekyselyn lisäksi on suositeltavaa keskustella yrittäjien kanssa henkilökohtaisesti ja selvittää lisää heidän taustojaan. Aito kiinnostus yrittäjiä ja heidän toimintaansa kohtaan auttaa luottamuksen rakentamisessa. Luottamus voi lisätä avoimuutta, joka puolestaan on tärkeää ryhmän sujuvan vuorovaikutuksen kannalta. Henkilökohtaisen keskustelun yhteydessä voi yrittäjää haastatella vastuullisuudesta syvemmin käyttäen keskustelun tukena yrittäjän aiemmin täyttämää kyselylomaketta.







# Vertaisryhmätapaamisten rakenne

## 1. Lyhyt alustus aiheeseen

Vertaisryhmien alustus kannattaa pitää mahdollisimman helposti lähestyttävänä ja yleistasoisena. Tarkoituksena ei ole varsinaisesti opettaa tai antaa vastauksia, vaan tarjota riittävä perusta yrittäjien välisille keskusteluille. Mikäli luennot ovat perusteellisia ja ne menevät syvälle yksittäiseen aihealueeseen, on vaarana vertaisryhmien sekoittuminen fokusryhmien toiminnan kanssa. Lisäksi sisäinen motivaatio saattaa heikentyä, jos keskustelujen aiheet tulevat valmiiksi pureksittuna ulkopuoliselta, vieläpä pitkäveteyksen monologin muodossa. Aito motivaatio on lähtöisin yrittäjän omista kiinnostuksista ja tarpeista, ei ulkopuolisista velvoitteista.

## 2. Osallistujien aktivointi

Yrittäjiä tulee rohkaista aktiiviseen keskusteluun, sillä malli perustuu yrittäjien keskinäiseen vuorovaikutukseen. Kun olet aiemmin kartoitusvaiheessa selvittänyt yrittäjien taustoja ja keskustellut heidän kanssaan, tarjoaa se hyvää pohjaa oppia huomaamaan heidän yksilöllisiä tarpeitaan ja tapojaan.

Järjestäjätaholle tärkeitä ominaisuuksia, erityisesti vertaisryhmien osalta, ovat hyvät keskustelutaidot ja ihmistuntemus. Aihealueen asiantuntijuus ei ole vertaisryhmissä pakollista. Perustietämys on järjestäjän

osalta kuitenkin suotavaa ryhmätoiminnan ohjaamisen ja tarpeiden kartoittamisen sujuvoittamiseksi. Nämä toimivat osaltaan apuna tulevien tapaamisten suunnittelussa ja niiden onnistumisissa.

## 3. Tarpeiden ja kiinnostuksien selvittäminen

Vertaisryhmissä pyrkimyksenä on vertaistyöskentelyllä saavutettujen hyötyjen lisäksi selvittää yrittäjien kiinnostuksen kohteita tarkemmin. Kiinnostuksen kohteet antavat suuntaa tulevien tapaamisten tematiikalle. Ne ohjaavat yrittäjiä myös ohjautumaan heille mahdollisimman sopiviin fokusryhmiin. Fokusryhmien muodostaminen voi olla yrittäjälähtöistä tai fasilitoijan päätettävissä – tarkkoja raameja ei ole. Kriteerinä voi olla esimerkiksi samalla alalla toimivien yrittäjät, joilla on yhteiset kiinnostuksen kohteet. Joskus voidaan kokea, ettei tietoa uskalleta jakaa ryhmässä kilpailullisen asetelman pelossa. Tällöin voidaan kokeilla ryhmääntymistä täysin eri aloilla toimivilla yrittäjillä, jolloin voi samalla havaita uusia näkökulmia vastuullisuutensa kehittämiseen. Toisaalta voidaan huomioida esimerkiksi maantieteellinen sijainti ryhmän muodostamisen kriteerinä, jolloin yrittäjillä on vaivattomampaa osallistua lähitapaamisiin. Tärkeintä on, että yrittäjät ovat motivoituneita jatkamaan matkaansa ryhmätyöskentelyn parissa ja innostuneita vastuullisuuden uusista mahdollisuuksista.

# FOKUSRYHMÄT

Fokusryhmissä on tarkoituksena paneutua syvällisesti aiemmin vertaisryhmistä nostettuihin kiinnostuksen kohteisiin. Fokusryhmien määrää ei ole pakollista rajata ja ne muodostetaan vertaisryhmän kokonaisryhmästä järjestäjätahon valitsemien kriteerien mukaisesti. Ne ovat siis vertaisryhmän osajoukkoja. Tavoitteena on tarjota yrittäjille relevanttia tietoa ja työkaluja yhteisistä kiinnostuksistaan, jolloin he voivat ryhmänä pohtia keinoja vastuullisuuden kehittämiseksi yrityksissään. Monen toimijan yhteistyöskentely tuo mukanaan monipuolisia näkökulmia ja osaamista. Fokusryhmissä on myös mahdollista alkaa tekemään toimia valittujen toimien jalkauttamiseksi yritysinsä.

Fokusryhmissä järjestäjätahon asiantuntijan rooli nousee selkeämmin esille, kuin vertaisryhmissä. Fokusryhmien tapaamiset aloitetaan yleensä asiantuntijan alustuksella aiheeseen. Samoin kuin muissakin vertaisryhmissä, myös fokusryhmissä olisi hyvä lähestyä asioita mahdollisimman käytännönläheisesti. Asiantuntijan tulee huomioida kohderyhmänsä ja muistaa, että ryhmän jäsenet ovat koulutustaustoiltaan ja lähtötasoiltaan erilaisia. Monimutkainenkin aihe tulisi pyrkiä esittämään sillä tavalla, että jokainen ryhmästä ymmärtää asian. Jos yksi tai useampi ryhmän jäsen ei sisäistä tietoa, voi se

vaikuttaa koko ryhmän keskinäiseen kanssakäymiseen ja samalla koko toiminnan etenemiseen. Yrittäjä saattaa kokea tällöin ryhmiin osallistumisen hyödyttömäksi, joka heikentää motivaatiota osallistua koko toimintaan. Yrittäjän osallistuminen näihin tilaisuuksiin on pois hänen arvokkaasta ajastaan, jolloin hänen osallistumiselleen tulee kyetä tarjoamaan aidosti lisäarvoa.

Asiantuntijan rooli korostuu alustuksen lisäksi tilanteissa, joissa on mahdollisuus tunnistaa yrittäjien kaipaamia keskeisiä tarvittavia tietoja vuorovaikutuksen keskeltä. Toisin sanoen kykyä tunnistaa tarpeita "rivien välistä". Asiantuntijan keskusteleva osallistuminen ja johdattelevat kysymykset helpottavat tunnistamista. Tämän jälkeen asiantuntija voi jakaa näkemyksiään ja osaamistaan yrittäjille sekä mahdollisia työkaluja toiminnan eteenpäin viemiseksi. Konkreettinen lähestymistapa on huomioitava myös tarjottavien työkalujen käytön opettamisessa. Mikäli esitellään ainoastaan työkalun teoreettisia periaatteita, ei se välttämättä tarjoa yrittäjälle riittävästi ymmärrystä sen käyttötarkoituksesta ja soveltamisesta. Tällöin voidaan kysyä, mitä yrittäjä hyötyy työkalusta, jonka käyttötarkoitusta ei täysin ymmärrä tai sen kytkeytymistä hänen yritystoimintaansa.

# Fokusryhmätapaamisten rakenne

## 1. Asiantuntijan alustus

Alustus on hyvä olla teeman aihealueen asiantuntijan pitämä. Alustuksen tarkoituksena on syventää ja yhtenäistää ryhmän osaamista, jotta he kykenevät sujuvaan ryhmätyöskentelyyn.

Fokusryhmätapaamisia voidaan järjestää ryhmän tarpeiden mukainen määrä. Asteittainen syventyminen yhteen aiheeseen tapaamiskerroittain on täten mahdollista.

Asiantuntijan tulee yrittää miettiä aiemmin kertyneen datan perusteella minkälainen rakenne olisi ryhmän edistymisen kannalta sopiva. Tarkemmista tarpeista ja järjestelyistä kannattaa keskustella suoraan yrittäjien kanssa.

Tapaamiskertojen määrät ja sisällöt saattavat muuttua matkan varrella, jolloin asiantuntijalta/järjestäjältä vaaditaan sopeutumiskykyä. Alustusta ei välttämättä tarvita jokaisella kokoontumisella, jos sille ei nähdä tarvetta (esimerkiksi ryhmän kanssa on sovittu viimekertaisen työpajan jatkamisesta).

## 2. Yrittäjien ohjaaminen

Asiantuntijan keskeinen rooli jatkuu alustuksen jälkeen. Asiantuntijan tulee pyrkiä ohjaamaan yrittäjiä kiinnittämään keskeisiin asioihin huomiota ja tarjota heille

käytännönläheistä tietoperustaa. Annetun tietoperustan avulla yrittäjille annetaan mahdollisuus pohtia keskenään siinä piileviä mahdollisuuksia. Mikäli yrittäjät törmäävät esteisiin, voi asiantuntija tarjota heille vinkkejä ja näkökulmia. Yrittäjiä kannattaa rohkaista käyttämään mielikuvitustaan ja saada heitä pohtimaan mitä uusia mahdollisuuksia vastuullisuuden eri teemoissa voisi piillä.

## 3. Tiedon jakaminen

Kannusta yrittäjiä olemaan aktiivisia myös fokusryhmien ulkopuolella. Fokusryhmä ei ole päätepiste, sillä vertaisryhmä- ja fokusryhmätapaamiset jatkuvat rinnakkain koko toiminnan ajan. Pyydä fokusryhmää jakamaan tietoa uudesta osaamisestaan kaikille osallistujille eli vertaisryhmän tapaamisissa tai sen alustoille. Avoin tiedonjakaminen suuressa ryhmässä mahdollistaa positiivisen kierteen syntymisen osaamisen rakentumiselle. Varmista digitaalisten alustojen helppo saavutettavuus ja pohdi keinoja miten niitä voisi hyödyntää tehokkaasti oppimisen tukemisena. Kun olet ottanut käyttöön digitaalisia itseopiskelun menetelmiä, mieti miten saisit mitattua niiden soveltuvuutta osallistujille.



# Vinkkejä palvelumallin käytössä onnistumiseen

Edellä esitetyt haasteet perusteluissa ovat vain muutamia esimerkkejä, jotka ovat tarkoitettu herättelemään ajatuksia. Ei ainoastaan ajatuksia siitä, miten yrittäjälle voi joutua perustelemaan osallistumistaan toimintaan, vaan myös kokonaisuuden huomioimisesta järjestäjän näkökulmasta. Erityisesti perustelujen yhteydessä ilmenneet käytännön rajoitteet saattavat monimutkaistaa organisointia ja mallin kokonaistoimintaa. Järjestäjän tulee siis organisoinnin kannalta yrittää selvittää, onko näihin rajoitteihin joitakin ratkaisuja tai tarjoaako toiminta ylipäättään yrittäjälle riittävästi puitteita uusiin mahdollisuuksiin, mikäli yrittäjä ei ole ilmaissut erityistä kiinnostusta muuttaa toimintaansa. Huomioi siis ainakin se, mitä oikeasti on mahdollista tarjota yrittäjille ja pidä heidän motivaatiotaan yllä.

Muista myös nämä:

## **Pidä selkeät erot vertais- ja fokusryhmien välillä**

Molemmat pohjautuvat ryhmän keskinäistä vuorovaikutusta korostavalla tavalla, mutta niiden tarkoitetut funktiot ovat erilaisia.

## **Esitä asiat käytännönläheisesti**

Pyri kytkemään mahdollisimman paljon alustusten sisällöistä ja työkaluista konkretiaan:

- Kerro esimerkkejä. Esimerkit voivat olla valmiiksi olemassa olevia caseja, mutta voit myös keksiä niitä itse (kunhan ne pysyvät todenmukaisina). Lisäksi voit esittää tulevaisuuden eri skenaarioita

joidenkin aihealueiden tapahtumista, jotka havainnollistavat eri vaihtoehtojen tulevaisuuden suuntia.

- Tue opetusta visuaalisesti esimerkiksi kuvilla, animaatioilla tai videoilla
- Järjestä työpajoja, joissa yrittäjät pääsevät harjoittelemaan ja soveltamaan opetettuja asioita
- Järjestä yritysvierailuja osallistujien yrityksiin tai sellaisiin, joissa kytkeytyy opetettuja asioita. Huomioi myös, että tilaisuuksien asiantuntijoiksi voit pyytää vierailevia yrittäjiä, joilla on tilaisuuden teemasta omakohtaista kokemusta.

## **Pyri löytämään yrittäjille paras tapa aktiiviseen ja osallistavaan toimintaan**

Rohkaise vuorovaikutukseen tapaamisten aikana ja mieti keinoja kommunikointiin myös varsinaisten tapaamisten ulkopuolella. Rakenna luottamusta ja luo turvallinen ilmapiiri, sillä ne ovat edellytyksiä avoimelle kanssakäymiselle. Osallista kaikkia osapuolia ja ota erityisesti vähemmän ääneen päässeet huomioon, järjestäen kaikille tasapuolisen mahdollisuuden tulla kuulluksi. Aktivoi keskustelua kertomalla havainnollistavia tarinoita. Esitä kysymyksiä, jotka johdattelevat keskustelua. Luovuutta saa käyttää uusien aktivoimismenetelmien käyttöön, mutta muista kuunnella yrittäjien toiveita samalla.

# HYBRIDI-PALVELUMALLI

## YKSIN- JA MIKROYRITTÄJIEN YRITYSVASTUULLISUUDEN TUKEMISEEN

Opas on tuotettu osana Mikroyrittäjien yritysvastuullisuuden vahvistaminen vertaisverkoston kautta – HYBRIDI -hanketta, joka on tukenut satakuntalaisia mikroyrittäjiä vastuullisen liiketoiminnan rakentamisessa.

Euroopan sosiaalirahasto (ESR) on rahoittanut hanketta Keski-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen kautta.



### Tekijät

Susanna Virkki

Satu Tähtinen

Jyrki Nieminen

### HYBRIDI-tiimi

HYBRIDI-hankkeen päätoteuttajana Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikkö (TSE Pori). Osatoteuttajana Oulun yliopiston Kerttu Saalasti Instituutin mikroyrittäjyyden tutkimusryhmä MicroENTRE.

Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikkö

<https://www.utu.fi/fi/yliopisto/turun-kauppakorkeakoulu/porin-yksikko>

Oulun yliopiston Kerttu Saalasti Instituutin mikroyrittäjyyden tutkimusryhmä MicroENTRE  
<https://www oulu.fi/fi/tutkimusryhmat/mikroyrittajjys-keskus-microentrer>



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020

