



**Euroopan unionin
osarahoittama**



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

Valintaesitys maakunnan yhteistyöryhmän sihteeristön käsittelyyn

Hankkeen julkinen nimi	FAMLEAD – Perheyritysten johtamisen kehittäminen
Hakemusnumero	R-02775
Valintakokouksen päivämäärä	17.12.2025
Hakijan virallinen nimi	Centria-ammattikorkeakoulu Oy
Osatoteuttajat	Oulun Yliopisto Limingan kunta
Toimintalinja	7 Oikeudenmukaisen siirtymän Suomi
Erityistavoite	7.1. Turpeesta luopumisen alueellisesti oikeudenmu- kainen siirtymä
Alkamispäivämäärä	1.4.2026
Päättymispäivämäärä	31.12.2028
Käsittelijä	Sonja Kuvaja

Hakijan esittämä kuvaus hankkeen sisällöstä

FAMLEAD-hanke vahvistaa perheyritysten johtamisosaamista, muutoskyvykkyyttä ja sukupolvien välistä yhteistyötä Pohjois-Pohjanmaalla. Hankkeen kohderyhmänä ovat alueella toimivat mikro- ja pk-kokoiset perheyritykset. Hankkeessa kehitetään osallistavaa ja oikeudenmukaista johtamiskulttuuria, joka tukee henkilöstön osallisuutta, ehkäisee ristiriitoja ja vahvistaa koko organisaation uudistumiskykyä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Hankkeen taustalla on tunnistettu ilmiö: perheyritykset kohtaavat muita yrityksiä useammin organisaatioristiriitoja ja kokevat haasteita muun muassa sukupolvien välisessä yhteistyössä, teknologiamurroksen hallinnassa ja henkilöstön osallisuuden vahvistamisessa. Hankkeen toimenpiteet tukevat perheyritysten kykyä vastata näihin haasteisiin ennakkoivasti ja strategisesti. Hankkeen toimenpiteet toteutetaan neljässä työpaketissa. Aluksi kartoitetaan osallistuvien yritysten johtamiskäytänteitä ja henkilöstön kokemuksia. Tämän pohjalta rakennetaan valmennusohjelma, joka tarjoaa käytännön työkaluja muutosjohtamiseen, konfliktien käsittelyyn, teknologian hyödyntämiseen ja vuorovaikutuksen parantamiseen. Lisäksi yrityksille tarjotaan mahdollisuus syvälliseen, luottamukselliseen mentorointiin, jossa kehitetään kohdennetusti yksittäisten yritysten tarpeisiin sopivia ratkaisuja. Lisäksi toteutetaan hankkeen koordinointi, viestintä ja tulosten levittäminen.

Hankkeessa hyödynnetään valmennuksissa vertaisoppimista ja käytännönläheistä yhteiskehittämistä. Toimintamalli tuo perheyrityksiä yhteen jakamaan kokemuksiaan ja kehittämään yhdessä uusia toimintakäytäntöjä. Valmennukset toteutetaan mahdollisuuksien mukaan yritysten omissa tiloissa. Digitaaliset valmennusmateriaalit ja työkalut julkaistaan avoimesti kaikkien käyttöön.

Hankkeen odotettuja vaikutuksia ovat mm. henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehittyminen, muutoskyvykkyyden vahvistuminen, työhyvinvoinnin paraneminen, teknologian tarkoituksenmukaisempi hyödyntäminen ja verkostomaisen toimintakulttuurin vahvistuminen perheyrytyksissä. Pitkällä aikavälillä hanke parantaa yritysten resilienssiä, kilpailukykyä ja henkilöstön sitoutumista. Hankkeen tulokset tukevat myös Pohjois-Pohjanmaan aluekehittämistavoitteita. Hankkeen toteuttavat Centria-ammattikorkeakoulu (pää toteuttaja), Limingan kunta ja Oulun yliopiston Kerttu Saalasti Instituutin MicroENTRE-tutkimusryhmä. Yhteistyö perustuu toisiaan täydentävään asiantuntemukseen johtamisesta, yrittäjyydestä, aluekehityksestä ja mikro- ja pk- yritysten kehittämisestä.

Kohderyhmä:

92 työssä olevaa henkilöä. Osallistuvia yrityksiä on 40 kpl.

Pohjois-Pohjanmaalla toimivat perheyrytykset, erityisesti mikro- ja pk-yritykset. Hankkeen yhtenä varsinaisena kohderyhmänä on maaseutumaisilla alueilla toimivat P-P-alueen yritykset, joiden toimintaan turpeesta luopuminen suoraan tai välillisesti vaikuttaa esimerkiksi riskinä liiketoiminnan jatkuvuudelle.

Hankkeen toiminta-alue:

Alavieska, Haapajärvi, Haapavesi, Kalajoki, Kempele, Kärsämäki, Liminka, Lumijoki, Merijärvi, Muhos, Nivala, Oulainen, Pyhäjoki, Pyhäjärvi, Raahe, Reisjärvi, Sievi, Siikajoki, Tyrnävä, Utajärvi, Vaala, Ylivieska, Pyhäntä, Siikalatva, Pudasjärvi, Hailuoto, Ii, Kuusamo, Oulu, Taivalkoski

TOIMENPITEET

Hankkeen aloitus huhtikuussa 2026. Vuoden aikana toteutetaan TP1, tehdään taustojen kartoitus, suunnitellaan valmennukset sekä luodaan suhteet kohderyhmään. Työpakettia 2 varten suunnitellaan ja viestitään vuoden 2027 kevään valmennuskalenteri. Vuoden 2027 alusta alkavat TP2 ja TP3, valmennusten ja mentorointien toteuttaminen. Valmennuskalenterit valmistellaan aina puoleksi vuodeksi kerrallaan. Toteutuksen rytmitys seuraa lukukausia (kevät/syysk). Keväällä 2028 toteutetaan viimeiset valmennukset ja mentoroinnit. Syksyllä tehdään hankkeen lopputoimet, raportointi, jatketaan tulosten levittämistä ja varmistetaan tulosten julkisuus.

TP1: Valmennusten taustoitus ja suunnittelu (tiedollisen taustan rakentaminen)

Päävastuu: Centria, osatoteutus: Liminka

- Toteutetaan laadullinen ja määrällinen kartoitus perheyrytysten johtamiskäytännöistä ja henkilöstökokemuksista Pohjois-Pohjanmaalla.
- Haastatellaan perheyrytysten johtoa ja henkilöstöä.
- Analysoidaan jännitteitä, osallistumisen esteitä ja sukupolvien välisiä eroja johtamisen ja teknologiamurroksen kontekstissa.
- Tunnistetaan perheyrytysten johtamiseen ja henkilöstökäytäntöihin liittyviä erityispiirteitä, joilla vaikutetaan työhyvinvointiin, uudistumiskykyyn ja työmarkkina-asemaan.

Työpaketissa toteutetaan kohderyhmäryityksissä kartoitus, joka auttaa nykytilanteen määrittämisessä sekä valmennusten ja mentorointien suunnittelussa. Kartoitus tehdään laadullisena ja määrällisenä. Laadullinen osuus sisältää esim. haastatteluja työpaikoilla henkilöstökokemusten todentamiseksi ja johtamisen käytänteiden selvittämiseksi. Selvitetään todennettuja organisaatioristiriitoja ja konflikteja eri ryityksissä sekä mahdollisia toteutuneita ratkaisuja. Huomioidaan eri teemat, jotka voivat toimia valmennus-työpaketeissa, kuten teknologiamurros, sukupolvien kohtaamiset, uudistumiskyky. Havainnoidaan myös

onnistumisia ja vahvuuksia, jotka liittyvät perheyriityksiin, kuten perheyrittäjyys kilpailuetuna. Tuloksia hyödynnetään TP2:n valmennusten ja TP3:n mentorointien suunnittelussa.

Tavoite on tehdä haastatteluja vähintään viidessä yrityksessä. Työpaketin toteutusaika on hankkeen aloituksesta vuoden 2027 alkukesään saakka. Työpaketin aikana selvitetään taustoja ja valmistellaan seuraavan työpaketin valmennuksia

TP2: Valmennusten järjestäminen

Päävastuu Centrialla, Liminka ja KSI osatoteuttajina.

- Yritysten tavoittaminen valmennuksiin
- Vertaisoppimista osallistuville perheyriityksille ryhmätapaamisina
- Tapaamisten välillä hanketoteuttajien ohjaamia itsenäisiä kehittämistehtäviä
- Teemat ja tarpeet johdetaan TP1:stä. Esim. teknologinen näkökulma, muutosjohtaminen, konfliktien ratkaisu, uuden sukupolven johtamisen kehittäminen
- Yksi valmennussarja kohdistetaan erityisesti nuorille (18–29-vuotiaille)
- Toimenpiteenä yhteiskehitetään johtamiskäytänteitä, jotka huomioivat perheyriitysten epäviralliset normit, rakenteet ja formalisoinnin tarpeet
- Valmennusten tuloksena yleisesti saataville tulevan valmennusmallin luominen verkko-oppimisolustalle

Työpaketti perustuu TP1:n kartoituksen tuloksiin ja havaintoihin. Yrityksille tarjotaan mm. vertaisoppimista ryhmissä, joissa käsitellään muutosjohtamista, teknologiamurrosta sekä organisaatioristiriitojen ja konfliktien ratkaisua. Valmennuksissa kehitetään johtamiskäytänteitä, jotka huomioivat perheyriitysten erityispiirteet. Tavoitteena työpaketissa on myös vahvistaa perheyriitysten verkostoitumista, edesauttaa vertaisoppimista sekä mahdollistaa yritysten välistä yhteistyötä. Kohderyhmän osallistumisen helpottamiseksi valmennukset kalenteroidaan siten, että tulevat aiheet julkistetaan hyvissä ajoin. Valmennukset ja tilaisuudet järjestetään lähtökohtaisesti perheyriitysten omissa tiloissa yrityksille ryhmätapaamisina. Jokainen valmennus sisältää useampia työpajoja ja tapaamisia. Tapaamisten välillä yritysten odotetaan toteuttavan itsenäisiä kehittämistoimenpiteitä. Valmennukset ovat avoimia ja maksuttomia kaikille kohderyhmän yrityksille.

Eri teemoja käsitellään yksi kerrallaan, ja yritykset voivat osallistua kunkin teeman käsittelyyn tarpeidensa ja resurssiensa mukaan. Tarvittaessa valmennusten sisältöjä iteroidaan työpaketin aikana täsmäämään kohderyhmästä nouseviin tarpeisiin. Nuorille kohdistetussa valmennuksessa keskitytään nuorten johtamistaitojen kehittämiseen, huomioidaan nuorten oma ja turvealan yritysten epävarma tulevaisuus. Nuorten valmennuksessa korostuvat vertaisoppiminen ja vertaisuus johtajina.

Perheyriitysten liiton kokemusten mukaan toimivaksi todettu tapa tehdä valmennuksia on pitää niitä eri yritysten tiloissa, mihin tässäkin hankkeessa pyritään. Toimintatapa vahvistaa yhteistyön edellytyksiä tarjoamalla varsinaisten valmennusten ohella mahdollisuuden tutustua toisten yritysten toimintaan ”lähi-täisyydeltä”.

TP2:n tavoitteena on järjestää vähintään 3 valmennusta eri teemoista per syksy/kevät eli yhteensä tavoitteena 9 erillistä valmennusta. Kukin valmennus kestää arviolta 1–2 kuukautta. Yhdessä valmennuksessa 3–5 ryhmätapaamista. Työpaketin suunniteltu ajoitus on alkuvuosi 2027 – kevät 2028 ja sen aikana tavoitellaan vähintään 30 yrityksen valmentamista.

Liminka vastaa Limingan ja lähialueen (Hailuoto, Kempele, Lumijoki, Muhos ja Tyrnävä) yritysten tavoittamisesta valmennuksiin. Centria ja KSI vastaavat muun Pohjois-Pohjanmaan alueen tavoittamisesta. Kaikki osallistuvat valmennusten suunnitteluun ja toteuttamiseen omalla vaikutusalueellaan.

TP3 Yrityskohtainen mentorointi (de minimis -ehtoista)

Päävastuu KSI, kaikki mukana toteuttamassa.

- Markkinointi ja yritysten tavoittaminen (Centria ja Limingan yrityskontaktit)
- Mentorointia tehdään valmennusten (TP2) ohella - Yrityskohtaisiin tarpeisiin vastaaminen mentoroinnilla (hankkeen mukaiset teemat)
- Mentorointikonseptin suunnittelu
- Mentorointitapaamiset kunkin mentoroitavan yrityksen kanssa
- Mentoroinnin hyvien käytänteiden kuvaaminen

Joillakin yrityksillä on tarve yrityskohtaiselle mentoroinnille tavalla, joka mahdollistaa tarkemmin räätälöidyn kehittämisen juuri kyseisen yrityksen tarpeisiin, mutta niin, että se perustuu TP1:ssä tunnistettuihin aihepiireihin ja valmennuksessa esiin tulleisiin teemoihin. Yrityskohtainen mentorointi sopii sekä sensitiivisempien aiheiden käsittelyyn, mutta myös silloin, jos yritys haluaa syventyä johonkin valmennuksen teemaan enemmän, haluaa käsitellä muita aiheita kuin yhteiskehittämisessä tarjolla tai tarvitsee ulkopuolista asiantuntijatukea käsillä olevaan konfliktiin. Mentorointia ei voida tarjota aiheista, jotka eivät kuulu hankkeen teemaan, joita ovat mm. teknologiamurros, uudistumiskyky, muutosjohtaminen ja sukupolvien kohtaamiset.

Mentori ei mentoroinnin periaatteiden mukaisesti sitoudu pitkäaikaiseen kehittämiseen eikä toimi yritysten ulkoistettuna johtajana tai konsulttina. Mentoroinnin perusajatuksen kuuluu toimia reflektoinnin tukena, osoittaa kehittämisen suuntaa ja pysyä riippumattomana. Aiemman kokemuksen perusteella mentorointi on pidetty ja tehokas tapa kehittää osaamista ja organisaation toimintaa tällaisissa konteksteissa.

Työpaketissa KSI ja Limingan kunta vastaavat mentoroinnista. Centria tukee työpakettia ohjaamalla yrityksiä mentorointiin ja osallistumalla mentorointimallin kehittämiseen. Mentorointiin tavoitellaan vähintään 6 yritystä. Jokainen mentorointi sisältää n. 4 tapaamista eli yhteensä tavoite on n. 24 mentorointitapaamista. Nuorten johtajien mentoroinnissa huomioidaan nuorten johtajien haasteet (esim. nuorilla substanssiosaamista, mutta ei johtamisosaamista/-kokemusta).

Työpaketin toiminta ei ole osatoteuttajien normaalia toimintaa. Mentorointitoiminta on de minimis -ehtoista. Osallistujat ja valmennuksen hinta arvioidaan ennen työpaketin toimenpiteiden aloitusta.

TP4: Projektihallinta ja viestintä (Centria koordinoi)

- Koko hankkeen koordinointi
- Kattava hanke- ja sisältöviestintä läpi hankkeen
- Tapahtumat ja niiden järjestäminen, kuten aloitus- ja päätöswebinaarit
- Tulosten ja hyvien käytänteiden levitys yrittäjäjärjestöille ja yrityskehitysyhtiöille

Työpaketti 4 koostuu hankkeen koordinoinnista, viestinnästä ja tulosten levittämisestä. Tavoitteena on varmistaa laadukas ja suunnitelman mukainen toteutus, joka pysyy aikataulussa ja myös budjetissa. Työpakettiin sisältyy hankeviestinnän suunnittelu, toteutus ja arviointi. Tässä huomioidaan myös mahdollisten tapahtumien, kuten aloitus- ja päätöswebinaarien järjestäminen. Tuloksia ja hyviä käytänteitä jaetaan yrittäjäjärjestöille ja yrityskehitystoimijoille. Verkostoissa hyödynnetään erityisesti ohjausryhmän eri kanavia.

Mahdollisiin tapahtumiin osallistuminen sisältyy työpaketin 4 toimintaan. Tapahtumia ei ole suunniteltu hankkeessa toteutettavaksi. Kuitenkin huomioidaan se, että mikäli avautuu luonteva mahdollisuus olla mukana tapahtumissa esim. levittämässä hankkeen tuloksia toisen hankkeen kanssa yhtäaikaaisesti,

niihin voidaan osallistua. Kehittävä toiminta tapahtuu pääsääntöisesti työpaketeissa 2 ja 3 valmennusten ja mentorointien aikana ja niihin liittyvissä toimenpiteissä.

Tulosten levittämisessä hyödynnetään ohjausryhmän jäsenien verkostoja sekä viestintäkanavia mahdollisuuksien mukaan. Ohjausryhmä varmistaa hankkeen etenemistä sekä tarjoaa asiantuntija-, viestintä- ja verkostotukea toteutuksen aikana omien valmiuksien ja kyvykkyyksien mukaan. Ohjausryhmä ei ole vastuussa hankkeen budjetin ja sisältöjen toteutumisesta.

Hankkeen tulokset:

1. Kartoitukset perheyrittäjien johtamiskulttuurista ja henkilöstökokemuksista: Laadullinen ja määrällinen analyysi Pohjois-Pohjanmaan perheyrittäjien johtamiskäytännöistä, henkilöstökokemuksista ja kehittämistarpeista. Hyödynnettävyys: Kartoitusten tuloksia hyödynnetään valmennusten ja mentorointien suunnittelussa sekä julkaistaan avoimesti osana hankkeen loppujulkaisuja.
2. Valmennusohjelma ja digitaaliset koulutusmateriaalit: Moniteemainen valmennusohjelma (esim. muutosjohtaminen, teknologiamurros, sukupolvien välinen vuorovaikutus), joka koostuu sekä lähivalmennuksista että avoimesti saatavilla olevista digitaalisista oppimissisällöistä. Hyödynnettävyys: Valmennusmateriaalit julkaistaan avoimesti DigiCampus-verkkoalustalla, ja ne soveltuvat myös muiden yritysten ja organisaatioiden käyttöön. Valmennusten määrä (tavoite: 4–6 kpl), osallistujamäärät (tavoite: 100 henkilöä), osallistujapalautteet sekä materiaalien lataus- ja katselumäärät.
3. Yrityskohtainen mentorointimalli ja hyvien käytäntöjen kooste. Yrityskohtaisen mentoroinnin konsepti ja soveltamisohjeistus tukee yksilöllisiä kehittämistarpeita. Mukana vähintään 6 yritystä. Hyödynnettävyys: Mentorointimalli ja esimerkit kuvataan soveltuvaksi muille yrityskehittäjille ja kouluttajille. Mentorointien lukumäärä (noin 4 per yritys), yrityskohtaisten kehittämistoimien dokumentointi, osallistujien arviointi hyödyistä
4. Loppujulkaisu ja hyvien käytäntöjen kooste. Hyödynnettävyys: Julkinen dokumentti, joka on vapaasti hyödynnettävissä yrityksissä, yrityskehittäjien koulutuksissa ja TKI-organisaatioissa.

Lisätietoja hakemuksesta

Kustannusarvion jakaantuminen:	EU + valtio 80 %	313 012 €
Palkkakustannukset 279 478 €	Omarahoitus: Muu julkinen rahoitus	38 700 €
Flat rate 40 % kehittäminen 111 791 €	Omarahoitus: Kuntarahoitus	18 221 €
	Kuntarahoitus	13 336 €
	Yksityinen rahoitus	8 000 €
Nettokustannusarvio 391 269 €	Hankkeen tukitoimia raportoidaan de minimis -tukena osallistuville yrityksille.	

Kustannusarvio ja rahoitussuunnitelma

Hankkeen kustannusarvio yhteensä	391 269 €
Hankkeen rahoitussuunnitelma yhteensä	391 269 €
Hankkeelle esitetty tuen enimmäismäärä	313 012 €, 80 %

Rahoittajan arvio hankkeesta

Hanke on Uudistuva, osaava ja osallistava Suomi 2021–2027-ohjelman mukainen ja toteuttaa sen toimintalinjan 7 erityistavoitetta 7.1. Turpeesta luopumisen alueellisesti oikeudenmukainen siirtymä. Hanke täyttää yleiset valintaperusteet ja erityistavoitekohtaisessa arvioinnissa hanke sai riittävästi pisteitä (12,5/24) tullakseen rahoitetuksi.

Hanke tukee perheyrittäjien kasvuvalmiuksia ja uudistumista tarjoamalla valmennusta ja mentorointia sekä luomalla mahdollisuuksia yritysten väliseen yhteistyöhön. Hanke vahvistaa perheyrittäjien muutosturvallisuutta teknologiamurroksessa sekä kehittää työhyvinvointiosaamista ja oikeudenmukaista johtamiskulttuuria perheyrittäjien erityispiirteet huomioiden.

Hanke on Pohjois-Pohjanmaan maakuntaohjelman 2022–2025 mukainen; hanke vahvistaa perheyrittäjien muutosturvallisuutta kehittämällä niiden johtamis- ja työhyvinvointiosaamista sekä tarjoamalla mahdollisuuksia yritysten välisen yhteistyön lisäämiseen. (Muutosturvallisuuden vahvistaminen yrittäjyydessä ja elinkeinoelämässä, MAKOT 3 B).

Ratkaisun perustelut ja jatkotoimenpiteet

Erityisten valintaperusteiden pisteytyksessä hanke sai 12,5/24 pistettä.

Käsittelyt:

Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksen EURA-ryhmä 12.11.2025

Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksen Elinkeino- ja luonnonvara -teemaryhmän kokous 23.10.–7.11.2025
(sähköinen käsittely)

Pohjois-Pohjanmaan MYR-sihteeristö 17.12.2025

Rahoittaja **puoltaa** hakemuksen hyväksymistä