

# Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja  
Konserni  
4/2011



TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ  
ARBETS- OCH NÄRINGSMINISTERIET  
MINISTRY OF EMPLOYMENT AND THE ECONOMY



YHTEISKUNNALLISEN YRITYKSEN TOIMINTAMALLIA VALMISTELLUT  
TYÖRYHMÄ - YTYRI

# Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja

Konserni

4/2011



<b>Tekijät   Författare   Authors</b>  Ulla-Majja Laiho Ville Grönberg Pertti Härmäläinen Jonna Stenman Saila Tykkyläinen	<b>Julkaisuaika   Publiceringstid   Date</b> Helmikuu 2011	
	<b>Toimeksiantaja(t)   Uppdragsgivare   Commissioned by</b> Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy	
	<b>Toimielimen asettamispäivä   Organets tillsättningsdatum   Date of appointment</b>	
<b>Julkaisun nimi   Titel   Title</b> Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen		
<b>Tiivistelmä   Referat   Abstract</b>  Työ- ja elinkeinoministeriön 21.6.2010 asettama työryhmä selvitti ja arvioi yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin soveltuvuutta yrittäjyyden vahvistamiseen ja sen muotojen monipuolistamiseen, julkisen palvelutuotannon uudistamiseen, kansalaisjärjestöjen maksullisen palvelutoiminnan organisointiin ja työmarkkinoille integrointiin. Työryhmä sai työnsä valmiiksi määräajassa eli 31.1.2011 mennessä. Liiketoimintamallin arvioinnissa hyödynnettiin TEM:n ohjauksessa toteutettavassa, Euroopan sosiaalirahaston rahoittamassa hankkeessa ja TEM:n strategisen hyvinvointihankkeen (HYVÄ) laadittuja toimintamallia koskevia selvityksiä. Eri-tyisesti Ison-Britannian yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamalliin liittyvä strategia, määritelmä ja toimintakokemukset olivat selvityksen yhtenä lähtökohtana. Työryhmä arvioi liiketoimintamallia kohtaan olevan kiinnostusta yrittäjiksi aikovien, jo toimivien yritysten ja kansalaisjärjestöjen piirissä. Siihen perustuen työryhmä ehdottaa mallia koskevan kehittämistyön käynnistämistä ja hankkeen perustamista jatkotyötä varten kevään 2011 eduskuntavaalien jälkeen alkavalla vaalikaudella. Liiketoimintamallin määrittelyä työryhmä pitää tärkeänä erotukseksi yritysten yhteiskuntavastuusta tai yleisestä hyväntekeväisyydestä. Määritelmää ja merkkiä koskevan jatkotyön työryhmä ehdottaa käynnistettäväksi välittömästi. Julkisten palvelujen, erityisesti hoito- ja hoivapalvelujen tarpeen ja kysynnän kasvun tyydyttämiseksi tarvitaan työryhmän näkemyksen mukaan uusia ratkaisuja ja tuottavuutta ja vaikuttavuutta lisääviä tuotantomalleja. Yhteiskunnallinen yritys voi tässä suhteessa olla tuotantotapoja rikastuttava toimintamalli. Palvelumarkkinoilla se toimii kuitenkin samoilla ehdoilla ja edellytyksillä kuin muutkin yritykset; työryhmän ehdotusten mukaan yhteiskunnallisille yrityksille ei tule luoda uusia tai erillisiä suoria tukia tai verohelpotuksia. Työryhmä katsoo hankintamenettelyjen vaikuttavan keskeisesti markkinoiden kehitykseen ja esittää hankintakriteerien kehittämistä laadullisesti toimivien markkinoiden, parempien palvelujen ja myönteisten väestö- ja aluetalousvaikutusten aikaan saamiseksi.		
Työ- ja elinkeinoministeriön yhdyshenkilö: Strategia- ja ennakointiyksikkö / kehitysjohdaja Ulla-Majja Laiho, puh. 010 606 4707		
<b>Asiasanat   Nyckelord   Key words</b> yhteiskunnallinen yritys, yrittäjyys, liiketoimintamalli, julkiset palvelut, kilpailuneutraaliteetti, hankintamenettely, palvelumarkkinat		
<b>ISSN</b> 1797-3562	<b>ISBN</b> 978-952-227-493-9	
<b>Kokonaissivumäärä   Sidoantal   Pages</b> 118	<b>Kieli   Språk   Language</b> Suomi, finska, finnish	<b>Hinta   Pris   Price</b> 20 €
<b>Julkaisija   Utgivare   Published by</b> Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy	<b>Kustantaja   Förläggare   Sold by</b> Edita Publishing Oy / Ab / Ltd	



# Työ- ja elinkeinoministeriölle

Työ- ja elinkeinoministeriö asetti 21.6.2010 työryhmän selvittämään yhteiskunnallisen yrittäjyyden toimintamallia. Työryhmän tehtävänä oli selvittää yhteiskunnallisen yrittäjyyden edistämistä yleisesti, toimintamalliin liittyvää juridiikkaa sekä toimintamallin käyttökelpoisuutta julkisten palveluiden uudistamisessa, työmarkkinoille integroinnissa ja järjestöjen maksullisen toiminnan organisoinnissa. Työryhmän toimikausi oli 21.6.2010–31.1.2011.

Työryhmän tuli laatia ehdotukset yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittämiseksi. Työn lähtökohtana on laaja käsitys arvopohjaisesta, yhteiskunnalliset tavoitteet omaavasta liiketoiminnasta ja erityisenä kohteena toimintamallin soveltuvuus kuntien järjestämistä vastuun piiriin kuuluvien palvelujen, esimerkiksi hoito- ja hoivapalvelujen tuotannossa, työmarkkinoille integroinnissa ja järjestöjen maksullisen toiminnan organisoinnissa.

Työryhmän puheenjohtajana toimi kansliapäällikkö Erkki Virtanen työ- ja elinkeinoministeriöstä ja jäseninä olivat hallitusneuvos Päivi Kerminen, hallitusneuvos Elise Pekkala ja teollisuusneuvos Heikki Vesa työ- ja elinkeinoministeriöstä, johtaja Kari Ilmonen sosiaali- ja terveysministeriöstä, neuvotteleva virkamies Juha Majanen valtiovarainministeriöstä, puheenjohtaja Riitta Särkelä Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunnasta, johtaja Jussi Merikallio Suomen Kuntaliitosta, osastopäällikkö Mika Pyykkö Raha-automaattiyhdistyksestä, johtaja Juha Kostiaainen Sitirasta, johtaja Jukka Ahtela Elinkeinoelämän Keskusliitosta, elinkeinoasioiden päällikkö Janne Pesonen Suomen Yrittäjistä, kehittämisspäällikkö Kirsti Markkanen Tehy ry:stä, toimitusjohtaja Jaana Merenmies Syfo Oy:stä ja päällikkö Päivi Niemi-Laine JHL ry:stä. Työryhmään kutsuttuna asiantuntijajäsenenä toimi vuorineuvos Kari Neilimo.

Työryhmän pääsihteerinä toimi kehitysjohtaja Ulla-Maija Laiho työ- ja elinkeinoministeriöstä ja sihteerinä projektipäällikkö Ville Grönberg, Terveysten ja hyvinvoinnin laitoksesta.

Saatuaan työnsä päätökseen työryhmä luovuttaa työ- ja elinkeinoministeriölle ehdotuksensa yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittämiseksi. Ehdotuksia täydentävät Jukka Ahtelan ja Janne Pesosen sekä Kirsti Markkasen ja Päivi Niemi-Laineen täydentävät lausumat.

Helsingissä 18. helmikuuta 2011

Erkki Virtanen

Päivi Kerminen

Elise Pekkala

Heikki Vesa

Kari Ilmonen

Juha Majanen

Riitta Särkelä

Jussi Merikallio

Mika Pyykkö

Juha Kostiainen

Jukka Ahtela

Janne Pesonen

Kirsti Markkanen

Jaana Merenmies

Päivi Niemi-Laine

Kari Neilimo

Ulla-Maija Laiho

Ville Grönberg



# Sisältö

<b>Sisältö</b> .....	7
<b>Tiivistelmä</b> .....	9
<b>1 Johdanto</b> .....	11
<b>2 Työryhmän asettaminen; toimeksianto</b> .....	13
<b>3 Työn taustat ja lähtökohdat</b> .....	18
3.1 Yrittäjyyden monimuotoistuvat lähtökohdat ja tavoitteet.....	18
3.2 Julkisen palvelutuotannon uudistamisen tarpeet ja palvelumarkkinoiden kehitys.....	20
3.3 Kansalaistoiminnan ja palvelumyynnin eriyttäminen kansalaisjärjestöissä.....	22
3.4 Työmarkkinoiden tarpeet.....	23
<b>4 Yhteiskunnallinen yritys liiketoimintamallina</b> .....	26
4.1 Tavoitteet, toimintaperiaatteet ja yritysmuodot.....	26
4.2 Yhteiskunnallisen yrityksen potentiaali.....	27
4.3 Asema markkinoilla ja suhde muihin yrityksiin.....	29
4.4 Kansainväliset esimerkit ja kokemukset.....	30
<b>5 Arvio yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin soveltuvuudesta</b> .....	33
5.1 Yritystoiminnan ja yrittäjyyden mahdollisuuksien laajentamisen näkökulma.....	33
5.2 Julkisen järjestämismvastuun piiriin kuuluvien palvelujen tuottaminen.....	34
5.3 Kansalaisjärjestöjen maksullisen palvelutuotannon organisointi..	36
5.4 Työllisyyden edistäminen ja työmarkkinoille integrointi.....	37
<b>6 Työryhmän ehdotukset yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittämistavoitteiksi ja -toimenpiteiksi</b> .....	40
6.1 Yhteiskunnallisen yrityksen määritelmä ja merkki.....	40
6.2 Yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallin edellytykset ja yrittäjyyden kannustimet.....	41
6.3 Yhteiskunnalliset yritykset julkisen järjestämismvastuun piiriin kuuluvien palvelujen tuottajina.....	42
6.4 Julkisten hankintojen hankintakriteerien kehittäminen.....	42
6.5 Kansalaisjärjestöjen maksullisen palvelutuotannon organisoiminen yhteiskunnallisiin yrityksiin.....	43
6.6 Yhteiskunnalliset yritykset työmarkkinoille integroimisessa.....	44
Jukka Ahtelan ja Janne Pesosen täydentävä lausuma.....	46
Kirsti Markkasen ja Päivi Niemi-Laineen täydentävä lausuma.....	47

<b>Lähdeluettelo .....</b>	<b>48</b>
----------------------------	-----------

## **Liitteet**

Liite 1 Jonathan Bland, Uudet yhteiskunnalliset yritykset julkisten palvelujen tuottamisessa Britanniassa - matka yrittäjyyteen.....	51
Liite 2 Kari Neilimo, Yhteiskunnallisten yrityksen tarve ja tilaus - kokonaiskuvan hahmottaminen.....	88
Liite 3 Paavo Viirikorpi, Yhteiskunnallisen yrittäjyyden toimintamallin kehittäminen - "kovennettua yrittäjyyttäkö".....	93
Liite 4 Jyrki Jyrkämä, Ikääntyvä yhteiskunta ja eettiset periaatteet, huomioita vanhustalouden näkökulmasta .....	108

# Tiivistelmä

Työ- ja elinkeinoministeriö asetti 21.6.2010 työryhmän selvittämään yhteiskunnallisen yrittäjyyden toimintamallia. Työryhmän toimikausi oli 21.6.2010–31.1.2011. Työryhmä ja sen neljä valmistelujaostoa edustivat laajasti valtionhallintoa, kuntasektoria, toimiala- ja työmarkkinajärjestöjä, elinkeinoelämää ja yrittäjäsektoria sekä kansalaisjärjestöjä.

Työryhmän tuli laatia ehdotukset yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittämiseksi. Työn lähtökohtana on laaja käsitys arvopohjaisesta, yhteiskunnalliset tavoitteet omaavasta liiketoiminnasta ja erityisenä kohteena toimintamallin soveltuvuus kuntien järjestämistä vastuun piiriin kuuluvien palvelujen, esimerkiksi hoito- ja hoivapalvelujen tuotannossa, työmarkkinoille integroinnissa ja järjestöjen maksullisen toiminnan organisoinnissa.

Yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamalliin arvioitiin olevan tarvetta ja kiinnostusta yrittäjiksi aikovien, olemassa olevien yritysten ja järjestöjen keskuudessa. Sitä voidaan pitää nykyistä tuottajamallia täydentävänä ja monipuolistavana mallina erityisesti julkisen järjestämistä vastuun piiriin kuuluvien palvelujen tuottamisessa ja järjestöjen kannalta. Voittoa tuottaessaan liiketoimintamalli takaa palvelujen kehittämisen rahoituksen. Tämän perusteella työryhmä ehdottaa, että

- yrittäjyyden mahdollisuuksien laajentamiseksi ja julkisen palvelutuotannon monipuolistamiseksi käynnistetään yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallin kehittäminen ja
- kevään 2011 eduskuntavaalien perusteella muodostettavan hallituksen toimesta käynnistetään kehittämishanke jatkotoimenpiteiden valmistelemiseksi ja toteuttamiseksi.

Liiketoimintamalli on syytä määritellä erotukseksi yritysten yhteiskuntavastuun määritelmästä tai yleisestä hyväntekeväisyyden harjoittamisesta. Liiketoimintamallin määrittelyssä työryhmä korostaa seuraavia seikkoja:

- Yhteiskunnallisen yrityksen yleinen tavoite on yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen. Yrityksen toiminnan vaikuttimena on yhteiskunnallisten ongelmien ratkaiseminen ja yhteiskunnallisten tavoitteiden toteuttaminen.
- Tämän saavuttamiseksi yritys käyttää voitostaan enemmän kuin puolet tavoitteensa ja toiminta-ajatuksensa edistämiseen ja toimintansa kehittämiseen.

Asiakas- ja yritys kentässä erottautumista samoin kuin toimintamallin tunnettuutta on perusteltua edistää yhteiskunnalliselle yrityksille myönnettävällä merkillä. Työryhmä ehdottaa, että

- merkin käyttöön otto ja merkin myöntämisprosessiin ja käytön valvontaan liittyvät yksityiskohdat valmistellaan jatkotyössä. Myöntämisperusteiden tulee olla tasapuolisia ja osapuolia syrjimättömiä.
- Määritelmää ja merkkiä koskeva jatkotyö ehdotetaan käynnistettäväksi välittömästi TEM:n asettamassa työryhmässä.

Työryhmän mielestä yhteiskunnallisille yrityksille luotaville uusille tai erillisille tukijärjestelmille ei ole osoitettu tarvetta. Kaikki olemassa olevat yritystukijärjestelmät ovat myös yhteiskunnallisten yritysten hyödynnettävissä, eikä yhteiskunnallisten yritysten toimintamalliin määritelmällisesti liity sellaisia piirteitä, jotka rajoittaisivat mahdollisuuksia nykyisten yritystukien myöntämiseen.

Työryhmä on lisäksi tehnyt ehdotuksia koskien hankintamenettelyjen kehittämistä, vapaaehtoisen kansalaistoiminnan turvaamista sekä yhteiskunnallisten yritysten mahdollisuuksia työmarkkinoille integroinnissa.

# 1 Johdanto

Yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamalli herättää kasvavaa kiinnostusta Euroopan Unionissa ja sen jäsenmaissa. Yhteiskunnalliset yritykset (social enterprise) luokitellaan EU -keskustelussa osuus- ja yhteisötalouden osaksi. Siihen katsotaan kuuluvaksi sekä voittoa tavoittelevia että yleishyödyllisiä, voittoa tavoittelemattomia, juridisilta yritysmuodoiltaan erilaisia yhteisöjä, kuten osakeyhtiöt, osuuskunnat, yhdistykset tai säätiöt.

Osuus- ja yhteisötaloudella on Euroopassa pitkät historialliset perinteet. Suomessa osuustoiminnallisia kauppoja ja muita vastaavia hankkeita kokeiltiin jo 1880-luvulta alkaen. Osuuskuntalaki säädettiin vuonna 1901; tänä päivänä suomalaisten osuuskuntien jäsenmäärä on 5,4 miljoonaa henkilöä, väkilukuun suhteutettuna suurin maailmassa.

Osuustoiminnan rinnalla kansalaisjärjestöt ovat olleet Suomessa merkittävä osa osuus- ja yhteisötaloutta. Vuonna 1938 perustetun raha-automaattiyhdistyksen (RAY) rahoituksella sosiaali- ja terveysalan järjestöt ovat voineet kehittää toimintaansa. Sen merkittäväksi osaksi ovat muodostuneet myös maksulliset palvelut, minkä seurauksena elinkeinotoiminnan ja kansalaistoiminnan sisältöjen määrittely ja toimintojen eriyttäminen ovat sekä järjestökentälle että RAY:lle keskeinen strateginen kehittämiskysymys.

Vuoden 2008 aikana käynnistyneen ja nopeasti kärjistyneen globaalin rahoitusmarkkinakriisin myötä keskustelu kestävän talouden perusteista ja toimintamalleista on voimistunut myös EU:n alueella. Osuus- ja yhteisötalouden mahdollisuuksia ja kehittämistarpeita koskeva keskustelu on aktivoitunut komission ja parlamentin piirissä.

Euroopan parlamentin helmikuussa 2009 hyväksymän, yritysmuotojen monimuotoisuutta koskevan päätöslauselman mukaan kestävä talous edellyttää yhteiskunnallisten ja taloudellisten tavoitteiden keskinäistä kytkentää. Parlamentti katsoo, että osuus- ja yhteisötalous sisältää runsaasti potentiaalia myös kestävän työllisyyden luomiseen. Osuus- ja yhteisötalouden osuus kaikista eurooppalaisista yrityksistä on 10 prosenttia eli 2 miljoonaa yritystä ja 6 prosenttia kokonaistyöllisyydestä. Parlamentti kehottaakin komissiota mm. laatimaan eurooppalaisen lainsäädäntökehityksen, joka määrittää kriteerit osuus- ja yhteisötalouden tunnistamiseksi ja vahvistamiseksi sekä kestävän paikallisen kehityksen voimistamiseksi ja yleisen edun parantamiseksi.<sup>1</sup>

Työ- ja elinkeinoministeriössä kiinnostusta on herättänyt erityisesti Isossa-Britanniassa käytössä oleva yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallin määrittelmä, mallin toteutus ja sen taustalla olevat strategiset linjaukset. Toimintamal-

---

1 Euroopan parlamentti 19.2.2009, P6\_TA (2009)0062

liin on perehdytty erityisesti hoito- ja hoivapalvelujen tuotantotapojen kehittämisen näkökulmasta. Ministeriön strategisen hyvinvointihankkeen (HYVÄ) linjausten mukaan toimintamalli sisältää myönteisiä mahdollisuuksia julkisen talouden kannalta keskeisten palvelujen tuotantorakenteiden monipuolistamiseen.

Julkisen talouden tila yhdistettynä väestön ikärakenteen kehitykseen ja nykyisten lakisääteisten hyvinvointipalvelujen turvaamiseen näyttää mahdottomalta yhtäältä. Tarvitaan toimintamalleja, jotka haastavat palvelutuottajat lisäämään tuottavuutta ja palvelutoiminnan vaikuttavuutta eli tuloksellisuutta. Tarvitaan asiakaslähtöisiä palvelukonsepteja, jotka edistävät hyvinvointia ja ehkäisevät tai ainakin myöhentävät asiakkaalle ja yhteiskunnalle kalliin hoidon ja hoivan tarvetta. Tarvitaan monipuolisia palvelumarkkinoita ja erilaisia, vaihtoehtoisilla liiketoimintamalleilla toimivia yrityksiä. Siten syntyy aitoa kilpailua parhaiden mahdollisten hyvinvointipalvelujen tuottamiseksi. Yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamalli on tämän vuoksi kiinnostava mahdollisuus palvelutuotannon uudistamiseen.

## 2 Työryhmän asettaminen; toimeksianto

Työ- ja elinkeinoministeriö asetti 21.6.2010 työryhmän selvittämään yhteiskunnallisen yrittäjyyden toimintamallia. Yhteiskunnallinen yritys on arvopohjainen liiketoimintamalli, jonka tavoitteet ovat yhteiskunnallisia ja jonka voitto investoidaan takaisin näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Työryhmän tehtävänä oli selvittää yhteiskunnallisen yrittäjyyden edistämistä yleisesti, toimintamalliin liittyvää juridiikkaa sekä toimintamallin käyttökelpoisuutta julkisten palveluiden uudistamisessa, työmarkkinoille integroinnissa ja järjestöjen maksullisen toiminnan organisoinnissa. Työryhmän toimikausi oli 21.6.2010–31.1.2011.

Työryhmän asettamispäätöksen mukaan yhteiskunnallinen yritys ei ole yritystoiminnan juridinen muoto, vaan **liiketoimintamalli, jonka toiminnan tavoitteet ovat yhteiskunnallisia**. Yritys toimii ja menestyy markkinoilla ja **sijoittaa pääosan voitostaan toimintansa kehittämiseen**. Osakkeenomistajien tai omistajan voiton maksimointi ei ole yhteiskunnallisen yrityksen päätarkoitus

Työryhmän asettaminen liittyy työ- ja elinkeinoministeriössä (1) hyvinvointialan strategiseen kehittämishankkeeseen, (2) uuden yritystoiminnan luomiseen ja (3) työmarkkinoille integroinnin edistämiseen.

### 2.1 Hyvinvointialan strateginen kehittämishanke – HYVÄ

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) käynnisti 2.2.2009 syyskuun 2011 loppuun saakka ulottuvan strategisen hankkeen hyvinvointialan työ- ja elinkeinopoliittiseksi kehittämiseksi (HYVÄ). TEM:n hyväksymän hyvinvointialan työ- ja elinkeinopoliittisen kehittämisstrategian tavoitteena on sosiaali- ja terveyspalvelujen ja niiden kehittämisen edellytysten turvaaminen sekä hyvinvointitoimialan kehittäminen kasvuun ja kansainvälistymiseen.<sup>2</sup>

HYVÄ -hankkeen lähtökohtana on pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma, jonka mukaan hallitus edistää julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin kumppanuutta palvelutuotannossa sekä kannustaa tilaaja-tuottaja -mallien käyttöönottoa. TEM:n konsernistrategiassa julkisen palvelun tuottavuuden parantaminen on yksi keskeisistä strategisista tavoitteista.

Hallituksen politiikkariihen 24.2.2009 antaman kannanoton mukaan hallitus kehittää kumppanuutta yksityisen sektorin ja järjestöjen kanssa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden tuottamisessa. Aitoa kilpailutusta haittaavat hidasteet poistetaan ja tuetaan hoivayrittäjyyttä. Iltakoulukäsittelyssään 3.3.2010 hallitus totei

2 Hyvinvointialan työ- ja elinkeinopoliittiset kehittämistavoitteet, Työ- ja elinkeinoministeriö lokakuu 2010: [www.tem.fi/hyvinvointihanke](http://www.tem.fi/hyvinvointihanke)

HYVÄ -hankkeen toteuttavan em. tavoitteiden toteutusta sekä tukevan hallituksen linjausta, jonka mukaan kunta- ja palvelurakennemuutosten toimeenpanossa kiinnitetään jatkossa erityistä huomiota palveluiden sisällön kehittämiseen ja tuottavuuden lisäämiseen kaikkia palvelujen tuottamistapoja hyödyntäen.

HYVÄ -strategian mukaan ministeriö selvittää yhteiskunnallisen yrityksen käytökelppoisuutta julkisen järjestämismvastuun piiriin kuuluvien palvelujen, esimerkiksi hoito- ja hoiva-palvelujen tuottamisessa. Strategian mukaisesti tarkastelun kohteena ovat toimintamallin käyttö järjestöjen maksullisen toiminnan organisoinnissa sekä kansalaisten vapaaehtoistoiminnan, ammatillisen palvelun ja yritysten yhteistyö.

## 2.2 Uuden yritystoiminnan luominen ja työllistymisen parantaminen

TEM edistää konsernistrategiansa mukaisesti uutta, kasvavaa ja kansainvälistyvää yritystoimintaa. TEM edistää uusien yritysten syntymistä, tukee niiden varhaisen vaiheen kasvua ja sitä kautta työpaikkojen syntymistä.

Yhteiskunnallinen yrittäjyys on uudenlainen tapa ryhtyä yrittäjäksi, jonka ensisijainen tavoite on yhteiskunnallisen hyvän maksimointi. Yhteiskunnallinen yrittäjyys laajentaa käsitystä yrittäjyydestä, mikä voi tehdä yrittäjyydestä houkuttelevan valinnan entistä useammalle.

Hallitusohjelman mukaan työvoimapolitiikalla kehitetään myös välityömarkkinoita. Euroopan sosiaalirahaston (ESR) ohjelmakaudella 2007–2013 toteutetaan TEM:n ja sosiaali- ja terveysministeriön (STM) yhteistä valtakunnallista Välityömarkkinat -kehittämishjelmaa. Ohjelma kytkeytyy TEM:n työllisyys- ja yrittäjyysstrategian linjaukseen työmarkkinoilla heikommassa asemassa olevien tukemisesta ja työllistymiskynnysten alentamisesta.

## 2.3 Työryhmän tavoitteet ja tehtävät

Työryhmän tavoitteena oli laatia ehdotukset yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittämiseksi. Työn lähtökohtana on laaja käsitys arvopohjaisesta, yhteiskunnalliset tavoitteet omaavasta liiketoiminnasta ja erityisenä kohteena toimintamallin soveltuvuus kuntien järjestämismvastuun piiriin kuuluvien palvelujen, esimerkiksi hoito- ja hoivapalvelujen tuotantoon.

Työryhmän tehtävänä on laatia kehittämissuhteet koskien seuraavia tehtäväkokonaisuuksia:

- 1) Yritystoiminnan erilaisten juridisten muotojen soveltuvuus yhteiskunnalliseen yritykseen; yhteiskunnallisen yritystoiminnan potentiaali sekä siitä seuraavat tarpeet yrityspalvelun ja -rahoituksen kehittämiseksi;
- 2) Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin hyödyntäminen julkisen järjestämismvastuun piiriin kuuluvien palvelujen tuotantotapojen uudistamisessa;



- 3) Yhteiskunnallisten yritysten rooli työmarkkinoille integroinnissa;
- 4) Toimintamallin käyttö järjestöjen maksullisen toiminnan organisoinnissa; kansalaisten vapaaehtoistoiminnan, ammatillisen palvelun ja erityisesti yritystoiminnan yhteistyö sekä niiden myötä kehitettävissä olevat uudet mallit hoiva- ja hoitopalvelujen tuotantoon.

Työryhmälle osoitettujen tehtävien valmistelu organisoitiin neljään jaostoon.

## 2.4 Työryhmän ja jaostojen kokoonpano

Työryhmän puheenjohtajana toimi kansliapäällikkö Erkki Virtanen työ- ja elinkeinoministeriöstä ja jäseninä seuraavat henkilöt:

Työ- ja elinkeinoministeriöstä hallitusneuvos Päivi Kerminen, hallitusneuvos Elise Pekkala ja teollisuusneuvos Heikki Vesa

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriöstä johtaja Kari Ilmonen

Valtiovarainministeriöstä neuvotteleva virkamies Juha Majanen

Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunnasta puheenjohtaja Riitta Särkelä

Suomen Kuntaliitosta johtaja Jussi Merikallio

Raha-automaattiyhdistyksestä osastopäällikkö Mika Pyykkö

Sitrasta johtaja Juha Kostiainen

Elinkeinoelämän Keskusliitosta johtaja Jukka Ahtela

Suomen Yrittäjistä elinkeinoasioiden päällikkö Janne Pesonen

Tehy ry:stä kehittämispäällikkö Kirsi Markkanen

Syfo Oy:stä toimitusjohtaja Jaana Merenmies

JHL ry:stä tutkimuksen ja yhteiskuntapolitiikan päällikkö Päivi Niemi-Laine

Työryhmään kutsuttuna asiantuntijana toimi vuorineuvos Kari Neilimo.

Työryhmän pääsihteerinä toimi kehitysjohtaja Ulla-Maija Laiho työ- ja elinkeinoministeriöstä ja sihteerinä projektipäällikkö Ville Grönberg, Terveysten ja hyvinvoinnin laitoksesta.

Työryhmän valmistelujaostojen kokoonpanot olivat seuraavat:

### 1. Yrittäjyys, yritysmuodot, yritystoiminnan edellytykset ja tuki

Puheenjohtaja teollisuusneuvos Heikki Vesa, työ- ja elinkeinoministeriö

Jäsenet:

työ- ja elinkeinoministeriö, neuvotteleva virkamies Auli Korhonen

Suomen Yrittäjät ry, tutkimuspäällikkö Harri Hietala, 3.12.2010 alkaen lainopillinen asiantuntija Tiina Toivonen

Uusyrittäjäkeskukset, kehittämispäällikkö Heikki Pietarinen

Suomen Kuntaliitto, erityisasiantuntija Jarkko Huovinen

Sitra, johtava asiantuntija Janne Ahlström  
Samfundet Folkhälsan, toimitusjohtaja Stefan Mutanen  
Talentia, puheenjohtaja Tero Ristimäki  
Elinkeinoelämän keskusliitto EK, asiantuntija Pekka Ropponen  
Ely -keskukset, sosiaalipalvelun toimialapäällikkö Riitta Kettunen  
JHL ry, neuvottelupäällikkö Håkan Ekström  
Ryhmän asiantuntija: Jussi Mankki, Syfo Oy  
Sihteeri: neuvotteleva virkamies Pertti Hämäläinen

## *2. Julkisen palvelutuotannon uudistaminen*

Puheenjohtaja johtaja Jussi Merikallio, Suomen Kuntaliitto  
Jäsenet:  
Sosiaali- ja terveysministeriö, hallitusneuvos Riitta-Maija Jouttimäki  
Valtiovarainministeriö, neuvotteleva virkamies Anne-Mari Välikangas  
Tampereen kaupunki, vs. kehitysjohtaja Kristiina Michelsson  
Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiirin kuntayhtymä, toimitusjohtaja Pentti Itkonen  
Elinkeinoelämän keskusliitto EK, asiantuntija Jukka Lehtonen  
Suomen Yrittäjät ry, elinkeinoasioiden päällikkö Janne Pesonen  
SuPer ry., kunta-asiantuntija Jussi Salo  
Jyty ry., työmarkkina-asiamies Juha Isoniemi  
Invalidiliiton Asumispalvelut Oy, toimitusjohtaja Risto Hämäläinen  
JHL ry, lakimies Päivi Ahonen  
Sihteeri: johtava asiantuntija Jonna Stenman, Sitra

## *3. Työmarkkinoille integrointi*

Puheenjohtaja hallitusneuvos Päivi Kerminen, työ- ja elinkeinoministeriö  
Jäsenet:  
Sosiaali- ja terveysministeriö, neuvotteleva virkamies Lars Koltola  
Parik-säätiö, toimitusjohtaja Arto Havo  
Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto STKL ry, kehitysjohtaja Juha A. Pantzar  
Elinkeinoelämän keskusliitto EK, asiantuntija Mikko Räsänen  
Suomen Yrittäjät, työmarkkina-asioiden päällikkö Outi Tähtinen, 3.12.2010  
alkaen lainopillinen asiamies Anja Tuomola  
ELY-keskukset: yksikön päällikkö Maire Mäki  
TE-toimistot: toimistopäällikkö Olli Vihanta  
JHL ry, johtava neuvottelupäällikkö Jouko Launonen  
Sihteeri: projektipäällikkö Ville Grönberg, THL/Yhteinen yritys -hanke

## *4. Kansalaisjärjestöjen palvelutoiminta*

Puheenjohtaja: puheenjohtaja Riitta Särkelä, Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunta

Jäsenet:

Sosiaali- ja terveysministeriö, ylitarkastaja Markus Seppelin

Raha-automaattiyhdistys Ray ry, osastopäällikkö Mika Pyykkö

Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY ry, pääsihteeri Aimo Strömberg

Sosiaali- ja Terveysturvan Keskusliitto STKL ry, liittohallituksen puheenjohtaja Raimo Lindberg

Terveyden edistämisen keskus, hallintopäällikkö Tarja Bergström

Suomen Liikunta ja Urheilu, projektipäällikkö Nelli Koivisto

Nuorisoyhteistyö Allianssi ry., projektipäällikkö Arsi Veikkolainen

Suomen Yrittäjät ry, toiminnanjohtaja Marjo Rönkä

JHL ry, sopimustoimitsija Sari Bäcklund

Sihteeri: suunnittelija Saila Tykkyläinen, oikeusministeriö

Työryhmä kuuli valmistelun aikana seuraavia asiantuntijoita: asiantuntija Jussi Mankki, Syfo Oy, osakas Kirsti Rove, Eera Oy, johtaja Jonathan Bland, Social Business International Oy, johtava asiantuntija Juha Myllymäki, Suomen Kuntaliitto ja konsultti Paavo Viirkorpi.

Jaosto 4 järjesti kansalaisjärjestöille tarkoitetun kuulemistilaisuuden 16.11.2010 Helsingin Säätytalossa. Tilaisuuden osallistujat edustivat yli kahtakymmentä kansalaisjärjestöä.

Asettamispäätöksessä esitetyn yhteiskunnallisen yrityksen määritelmän täyttävien yritysten kuulemistilaisuudessa olivat seuraavat henkilöt: talousjohtaja Riitta-Leena Rossi, Helsingin Diakonissalaitos, toiminnanjohtaja Risto Räikkönen, Lasten Päivän Säätiö, toimitusjohtaja Ville Winter, Cafe Ursula Oy, toimitusjohtaja Anne Raudaskoski, Hub Helsinki Co-op, toimitusjohtaja Antti Karjalainen, Tiederahoitus Oy ja toimitusjohtaja Risto Hämäläinen, Invalidiliiton Asumispalvelut Oy.

Työryhmän työtä varten pyydettiin kirjalliset näkemykset seuraavilta asiantuntijoilta: johtaja Jonathan Bland, professori Jyrki Jyrkämä, vuorineuvos Kari Neilimo, konsultti Paavo Viirkorpi. Muistiot ovat raportin liitteinä.

# 3 Työn taustat ja lähtökohdat

## 3.1 Yrittäjyyden monimuotoistuvat lähtökohdat ja tavoitteet

Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan yrittäjiä oli Suomessa vuoden 2009 lopussa noin 251 000 ilman maa- ja metsätalouden harjoittajia ja avustavia perheenjäseniä, eli noin 10 % työllisistä. Yrittäjien määrä on kasvanut jokseenkin tasaisesti 1990-luvun puolivälistä lähtien. Myös naisyrittäjien määrä on lisääntynyt, ja tällä hetkellä yrittäjistä naisia on noin kolmannes.

Yrittäjien keski-ikä on palkansaaaja korkeampi. Vuonna 2009 yrittäjistä oli alle 35 -vuotiaita hieman yli 19 prosenttia, mutta 55-74 -vuotiaita 28 prosenttia. Vaikka yrittäjät jatkavat työelämässä pidempään kuin palkansaajat, jää ikäjakauman perusteella ja asiantuntija-arvioiden mukaan lähivuosina kymmeniä tuhansia yrittäjiä eläkkeelle<sup>3</sup>.

Yrittäjien määrän lisääntyessä yrittämisen muodot ovat moninaistuneet. Siirtymät palkkatyön ja yrittäjyyden välillä ovat lisääntyneet, samoin kuin sivutoiminen ja osa-aikainen yrittäjyys. Hyvin erilaiset ihmiset ovat ryhtyneet yrittäjiksi jossakin työuransa vaiheessa. Yrittäjyyteen ryhtymisen motiiveja on usein tarkasteltu *mahdollisuus- ja pakkoyrittäjyys* käsitteiden avulla.

Mahdollisuusyrittäjyyteen liitetään usein uusien liiketoimintamahdollisuuksien havaitseminen ja niihin liittyvä ansaintamahdollisuus. Tosin monella mahdollisuusyrittäjälläkään tulojen lisääminen ei ole ainoana motiivina. Myös muut arvot vaikuttavat yrittäjäksi ryhtymiseen, kuten yrittäjän vapaus tai mahdollisuus toteuttaa itseään. Joskus taas henkilö ei näe muita varteenotettavia keinoja elantonsa hankkimiseen kuin yrittäjyyden, ja tietyillä toimialoilla yrittäjyys on tyypillisin tapa työllistyä. Näissä tilanteissa voidaan puhua pakkoon liittyvistä motiiveista. Käytännössä yrittäjäksi ryhtymisen päätökseen vaikuttaa useissa tapauksissa sekä mahdollisuus että pakkotekijöitä.

Yritysten ja yrittäjyyden monimuotoistumiseen vaikuttaa myös työmarkkinoiden suuri murros. Suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen aiheuttaa lähivuosina sukupolvenvaihdoksen työmarkkinoilla. Tutkimusten mukaan uusi sukupolvi haluaa kuitenkin töihin omilla ehdoillaan. Työn sisältö, hyvä työyhteisö ja esimiestyö, osallistuminen työn kehittämiseen sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuudet korostuvat jatkossa enemmän kuin esim. palkkaus.<sup>4</sup> Kilpailussa työvoimasta yritysten on otettava huomioon nämä muuttuvat arvostukset. Yhtä lailla uuden sukupolven ryhtyminen yrittäjiksi tuonee mukanaan uusimuotoista ja uusista lähtökohdista nousevaa yrittäjyyttä.

3 Yrittäjyyskatsaus 2010, TEM:n julkaisuja 60/2010

4 Tuomo Alasoini, Mainettaan parempi työ, kymmenen väitettä työelämästä. EVA 2010.

Yhä useampi kuluttaja tekee tänä päivänä eettisiä valintoja. Suomessa arvioidaan olevan jo miljoona kuluttajaa, joiden ostopäätöksiin vaikuttaa muun muassa tuotteiden alkuperä ja terveellisyys.<sup>5</sup> Kuluttajien yhä kasvava kiinnostus hyödykkeiden alkuperää ja eettisiä tuotantotapoja kohtaan on merkinnyt vastaavasti yrityksille tarvetta profiloitua markkinoilla. On syntynyt erilaisia kotimaisuutta tai tuotantotapaa tai raaka-aineita korostavia, reilun kaupan, luomu- ja ympäristömerkkejä.<sup>6</sup> Yritykset haluavat korostaa toiminnassaan yhteisesti hyväksytyjä arvoja ja yhteiskuntavastuuta<sup>7</sup>. Vastuullinen yritystoiminta nähdäänkin jo monissa yrityksissä osana liiketoimintaosaamista ja tulevaisuuden kilpailuetua.

Lait ja muut säädökset ylittävistä yritysten vapaaehtoisesta yhteiskunnallisesta vastuusta käytetään mm. seuraavia käsitteitä: yritysten yhteiskuntavastuu, vastuullinen yritystoiminta, vastuullinen yrittäjyys, kestävä kehitys ja yrityskansalaisuus.<sup>8</sup> Lisäksi julkinen valta ja hallinto sekä järjestöt voivat tukea yritysten vastuullisia toiminta- ja tuotantotapoja. Yhteiskunta- ja yritysvastuu sisältää taloudellisen ja sosiaalisen vastuun sekä ympäristövastuun.

Yritystoiminnan vastuullisuus voi tarkoittaa yrityksen näkökulmasta hyväntekeväisyyden tukemista tai osallistumista erilaisiin yhteiskunnallisiin hankkeisiin. Yritys voi myös integroida vastuullisuuden omaan liiketoimintaansa parantamalla esimerkiksi ympäristömyönteisyyttään tai sosiaalista vastuutaan. Kolmantena näkökulmana yritys voi tavoitella liiketoimintamallia, jossa yritys ratkaisee yhteiskunnallista ongelmia omien uusien tuotteiden tai palveluiden avulla. Viime mainitussa mallissa yrityksen toiminta on yhteiskunnallisesti hyödyllistä, mutta taloudellisesti kannattavaa myös yritykselle.<sup>9</sup>

Yhteiskunnallisten yritysten määrän lisääntyminen eri maissa on nostanut keskusteluun uuden yrittämisen motiivin, halun tehdä yhteiskunnallista hyvää. Perinteisesti tämä motiivi on liittynyt järjestötoimintaan tai vapaaehtoistyöhön, mutta viimeaikainen kehitys on tuonut vaihtoehdoksi myös yrittäjyyden. Yrittäjyyteen liitettyä se voikin muodostua keskeiseksi motivaatiotekijäksi henkilöille, jotka muuten eivät ehkä ole ollenkaan ajatelleet ryhtyvän yrittäjiksi. Yrittäjyys voi tällaisille henkilöille muodostaa uuden mahdollisen väylän yhteiskunnallisen hyvän tuottamiseen. Jos yhteiskunnallisen hyvän tuottamisen muotona yrittäjyys osoittautuisi ainakin joissakin tapauksissa hyvän tekemisen perinteisempiä muotoja tehokkaammaksi, voisi tämä entisestään lisätä motivaatiota ryhtyä yrittäjäksi.

5 Tripod Research huhtikuu 2010/Ethos -kuluttajatutkimus

6 Avainlippu-alkuperämerkki on tunnetuin suomalainen yritysmerkki: yli 90 % kuluttajista tunnistaa Avainlipun. Lippu kertoo, että tuote on valmistettu tai palvelu tuotettu Suomessa. Merkki antaa kuluttajille mahdollisuuden valita suomalainen vaihtoehto ja vaikuttaa omien ostopäätösten kautta omaan ja muiden ihmisten elämään. Avainlipun käyttöä valvoo Suomalaisen Työn Liitto. Avainlippu kertoo kuluttajalle paitsi korkeasta kotimaisuudesta myös tuotteen valmistajan ja palvelun tuottajan arvoista. <http://www.avainlippu.fi/avainlippu>

7 Palveluja tuottavat järjestöt ovat perustaneet Reilu Palvelu -yhdistyksen, jonka yhtenä tavoitteena on vastaavan merkin kehittäminen palvelutuotannolle; meneillään on myös mm. Euroopan sosiaalirahaston rahoittamana Yhteiskunnallisen yrityksen Living lab -projekti, jossa niinkään käsitellään ao. merkkiä.

8 Työ- ja elinkeinoministeriö käyttää *yhteiskunta- ja yritysvastuun* käsitettä, koska kaikkien yhteiskunnan ryhmien – yritysten, muiden työyhteisöjen, julkisen hallinnon – on tärkeää kiinnittää huomiota kansalaisille, yrityksille ja koko yhteiskunnalle lisäarvoa tuottaviin vastuullisiin toimintatapoihin.

9 Aino Studia Generalia 14.10.2010, professori Minna Halme

## 3.2 Julkisen palvelutuotannon uudistamisen tarpeet ja palvelumarkkinoiden kehitys

Kansantalouden ja yleisen varallisuuden kasvu ovat keskeisiä hyvinvointipalvelujen ylläpidon ja kehittämisen edellytyksiä. Kehittämiseen suuntaa määrittävät kansalaisten arvonäkemykset ja niihin perustuva yhteiskuntapolitiikka. Hyvinvointipalvelut ovat yhteiskunnallinen investointi väestön hyvinvointiin, terveyteen ja osaamiseen ja siten koko kansantalouden kilpailukykyyn.

Hyvinvointipalveluihin kohdistuvat odotukset myös muuttuvat. Wagnerin lain mukaan palvelujen kysyntä kasvaa elintason noustessa ja samalla myös laatuvaatimukset kasvavat. Baumolin taudilla puolestaan tarkoitetaan sitä, että työvoimaintensiivisten toimialojen kuten julkisten hyvinvointipalvelujen tuottavuuskehitys jää jälkeen muista toimialoista. Tämä selittyy sillä, ettei työvoimavaltaisilla aloilla teknologian kehitys juuri lisää tuottavuutta, mutta palkkakehitys seuraa nopean tuottavuuskehityksen aloja. Em. lainalaisuuksien mukaan hyvinvointiyhteiskunnan kustannukset kasvavat nopeammin kuin kansantalous.

Hyvinvointipalvelujen ylläpitäminen tulee lähivuosina vaikeutumaan merkittävästi julkisen talouden kestävyysvajeen ja väestörakennemuutoksen takia. Suurten ikäluokkien siirryttyä eläkkeelle huoltosuhde tulee heikkenemään nopeasti. Huoltosuhde heikkenee vuoteen 2060 asti, jolloin sataa työikäistä kohden on 80 yli 65-vuotiaasta nykyisen 50 asemesta. Yli 85-vuotiaiden määrä nousee nykyisestä, noin 109 000 henkilöstä vuoteen 2040 mennessä 392 000 henkilöön.<sup>10</sup>

Huoltosuhteen heikkenemisen lisäksi väestörakennemuutos lisää sosiaali- ja terveyspalvelujen tarvetta, vaikeuttaa työvoiman saatavuutta ja vauhdittaa alueellista erilaistumiskehitystä. Ikääntymisen vaikutus sosiaali- ja terveyspalvelujen kasvuun on arvioitu olevan vuoteen 2020 mennessä yli 2,5 mrd. euroa, mikä tarkoittaa noin 1,6 % vuosittaista vain ja ainoastaan ikääntymisestä johtuvaa kasvua.

Julkisen talouden kestävyysvaje - menojen enemmisyys tuloihin nähden - on vuonna 2015 noin 5 prosenttia bruttokansantuotteesta. Tämän vajeen kattaminen ja julkisen talouden saattaminen kestäväälle pohjalle vastaa vuosina 2012-2015 kymmentä miljardia euroa. Arvion mukaan talouskasvu ei yksin riitä poistamaan kestävyysvajetta.<sup>11</sup> Sen lisäksi katsotaan tarvittavan julkista taloutta koskevia merkittäviä rakenteellisia uudistuksia. Kuntien järjestämisvastuulla olevien sosiaali-, terveys- ja koulutuspalvelujen tuottavuuden lisääminen nimetään erittäin tehokkaaksi tavaksi vähentää julkisen palvelutuotannon kustannuksia ja siten helpottaa kestävyysongelmaa.

Kansantalouden keskimääräinen kokonaistuottavuuden muutos vuosina 2000-2007 on ollut noin 1,3 prosenttia vuodessa, kun kuntayhteisöillä (koulutus-, sosiaali- ja terveyspalvelut yhteensä) tuottavuus on heikentynyt 1,2 prosentilla. Valtiolla tuottavuus on pysynyt lähes muuttumattomana.<sup>12</sup> Hyvinvointipalvelujen tuottavuuden

10 Tilastokeskus, väestöennustetaulukot: väestöennuste 2009 iän ja sukupuolen mukaan, koko maa 2009-2060

11 Julkisen talouden valinnat 2010 -luvulle, valtiovarainministeriön julkaisuja 49/2010

12 Tilastokeskus 2008, [http://www.stat.fi/artikkelit/2008/art\\_2008-12-19\\_001.html?s=6](http://www.stat.fi/artikkelit/2008/art_2008-12-19_001.html?s=6)

mittaaminen on kuitenkin ongelmallista: tuottavuuden lisäksi tulisi mitata myös palvelujen laatua vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta. Tuottavuuden sijasta tulisikin seurata palvelujen tuloksellisuutta. Sellaisia vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta seuraavia mittareita ei kuitenkaan ole, joiden avulla voitaisiin verrata esimerkiksi julkisen ja yksityisen palvelutuotannon tuloksellisuutta tuottajakokotasaisesti.

Suuret paineet kohdistuvat sosiaali- ja terveystalouteen, joiden osuus kuntien ja kuntayhtymien menoista on yli puolet. Palvelujen tuotanto on siirtymässä enenevästi yrityksille ja järjestöille, joskin julkisen tuotannon osuus on edelleen keskimäärin 70 prosenttia. Nopeasti kasvavissa vanhusten asumispalveluissa yksityinen sektori tuottaa palveluista jo yli puolet.<sup>13</sup>

Sosiaali- ja terveystaloudeksi markkinat toimivat edelleen pääosin julkisen kysynnän varassa; yritysten tuottamista sosiaalipalveluista 80 % perustuu kuntien ja kuntayhtymien hankintoihin. Sosiaali- ja terveydenhuollon käyttökustannukset olivat vuonna 2009 noin 55 % kuntien ja kuntayhtymien käyttökustannuksista eli yhteensä 18,5 miljardia euroa. Tästä kohdistui palveluhankintoihin 11,7 % eli 2,1 miljardia euroa. Kuntien palvelusetelimenot olivat 19 miljoonaa euroa, joista kotipalvelut olivat 6,2 miljoonaa euroa eli noin 31 %.<sup>14</sup>

Sosiaali- ja terveystaloudeksi tuottamistapojen kehittämistarpeeseen vaikuttaa myös se, että kuntien väliset ja alueelliset erot sosiaali- ja terveystaloudeksi saatavuudessa ja riittävyudessa ovat suuret. Sosiaalibarometri 2010 mukaan kuntien väliset erot näiden tekijöiden suhteen ovat suurimmat 12 vuoteen.<sup>15</sup> Palvelujen käyttäjien kannalta riittävien sosiaali- ja terveystaloudeksi saatavuus on entistä enemmän riippuvainen asuinpaikasta. Sosiaali- ja terveystaloudeksi monituottajamallien ja uusien kumppanuuksien kehittäminen on välttämätöntä tilanteen korjaamiseksi.

Julkisista hankinnoista annetun lain tulkinta, kansalliset hankintakäytännöt ja puutteellinen hankintaosaaminen ovat olleet ongelmallisia sekä järjestöille että alan yrittäjille. Kilpailuttamistilanteen juridisesti virheetön hallinta on korostunut sopimuksen sisältöä koskevien tavoitteiden sijasta. Hankintoja voitaisiin nykyistä selkeästi paremmin hyödyntää palvelujen kehittämisessä ja palvelutuottajien motivoinnissa kehittämisessä. Erityisesti sosiaali- ja terveystaloudeksi, jossa yritykset ovat pääosin pieniä ja monissa erityispalveluissa järjestöt merkittäviä toimijoita, suuret kilpailutuskokonaisuudet saattavat johtaa markkinoiden keskittymiseen monipuolisuuden sijasta.

Yleisiin taloudellisiin tarkoituksiin liittyvillä palveluilla (SGEI-palvelut = services of general economic interest) tarkoitetaan yleishyödyllisiä palveluja, joiden saatavuuden turvaaminen katsotaan yhteiskunnallisesti niin tärkeäksi, että viranomaisen voi asettaa palveluntuottajalle julkisen palvelun velvoitteen. Tällöin yrityksen on tarjottava viranomaisen ennalta määrittelemää palvelua julkisista varoista suoritettua korvausta vastaan.

13 THL/SVT 2009: Yksityiset sosiaalipalvelut 2008. Tilastoraportti 2009:10.

14 Pekka Lith 2010 (vielä julkaisematon raportti) lähteenä kuntien ja kuntayhtymien talous- ja toimintatilastot.

15 Sosiaalibarometri 2010, Sosiaali- ja terveystaloudeksi keskusliitto ry., Helsinki 2010

SGEI-palvelut eroavat muista palveluista siten, että viranomaisten on turvattava niiden tarjonta kaikissa olosuhteissa, vaikka markkinoilla ei aina olisi riittävästi palveluntarjoajia. EY:n tuomioistuimien on katsonut mm. seuraavat palvelut yleisiin taloudellisiin tarkoituksiin liittyviksi: työnvälityspalvelut, sosiaalinen asuntotuotanto, lentoliikenne, postipalvelut, sähköinen viestintä, sisävesiliikenne ja satamapalvelut.

Suomessa ei ole juurikaan käytetty mahdollisuutta määrittellä tiettyä hyvinvointipalvelua ns. SGEI -palveluksi tai annettu sen pohjalta julkisen palveluina tehtävää jollekin/joillekin palveluntuottajille. Kyse on poikkeusmenettelystä, mutta palvelun saatavuuden kannalta on kyse tärkeästä asiasta erityisalueilla. Erityisalue voi olla joko maantieteellinen määrittyvä (syrjäinen, harvaan asuttu maaseutu) tai tietyn rajatun väestöryhmän erityispalvelu. Tämän selvitystyön käynnistämiseen velvoittava linjaus on olemassa, mutta työ ei ole käynnistynyt.<sup>16</sup>

### 3.3 Kansalaistoiminnan ja palvelumyynnin eriyttäminen kansalaisjärjestöissä

Kansalaisjärjestöjen tärkein tehtävä on osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen sekä tuen antaminen arjen tilanteissa. Järjestöillä on myös tärkeä palvelujen kehittäjän ja uudistajan rooli, ja niiden merkitys erityispalveluiden tuottajana on suuri. Järjestöjen kosketuspinta ihmisten arkeen on laaja, mikä luo osaltaan edellytyksiä uusien tarpeiden havaitsemiselle, palvelujen innovoinnille ja kehittämiselle.

Sosiaali- ja terveystarpeiden järjestäminen on kuntien vastuulla. Sosiaali- ja terveysjärjestöt ovat perinteisesti tuottaneet palveluja, joita julkinen sektori ei ole tuottanut ja vastanneet näin syntyneisiin uusiin tarpeisiin. Nykyisen palvelurakenteen monipuolisuus on osin järjestöjen toiminnan tulos, ja monet nykyisin kuntien vastuulla olevat palvelut ovat järjestöjen kehittämiä, kuten esimerkiksi neuvolatoiminta ja kotipalvelut. Joillakin palvelualueilla tarpeet ja kysyntä ovat kuitenkin kasvaneet niin, että näiden palveluiden tuottaminen on tullut houkuttelevaksi myös yksityisten voittoja tavoittelevien toimijoiden näkökulmasta. Toisaalta monilla palvelutoiminnan alueilla ei ole riittäviä liiketaloudellisia edellytyksiä markkinoiden muotoutumiseen.

Palveluja tuottavilla järjestöillä on sekä elinkeinotoiminnaksi luokiteltavaa toimintaa että yleishyödyllistä, voittoja tavoittelematonta toimintaa. Lisäksi järjestöillä on myös puhtaasti vapaaehtoistoimintaan perustuvaa toimintaa. Vaikka järjestöjen perustamiin yrityksiin pätevät samat säännöt kuin muihinkin markkinoilla toimiviin yrityksiin, on huomattava, että järjestöjen elinkeinotoiminta ja aatteellinen toiminta muodostavat yhteiskunnallista hyvää tuottavan kokonaisuuden. Järjestöjen elinkeinotoiminnan voitot palautuvat paitsi itse yrityksen ja sen palveluiden kehittämiseen, myös järjestöjen yleishyödylliseen toimintaan ja sen kehittämiseen. Järjestöjen palvelutoimintaa tarkasteltaessa onkin tärkeää nähdä tämä kokonaisuus ja tunnistaa hyödyt, jotka elinkeinotoiminnasta saatavat voitot mahdollistavat.

---

16 Hallituksen iltakoulu 17.2.2010



Raha-automaattiyhdistys on linjannut järjestöjen maksullisen palvelutuotannon avustustoiminnan ulkopuolelle. Sitä vastoin RAY voi tietysti edellytyksin avustaa järjestöjen työtä lakisääteisten palvelujen kehittämiseksi.

Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunnan, KANEn mukaan eräs järjestöjen kohtaama ongelma on, että EU-lainsäädäntö ja toimintalogiikka ei tunnista suomalaisen kansalaisjärjestökentän luonnetta ja yhteiskunnallista roolia eikä pohjoismaisen verorahoitteisuuden ja julkisen järjestämisvastuun varaan rakentuvaa sosiaali- ja terveystalouden järjestelmää. Vaikka sosiaaliturva ja sosiaali- ja terveystalouden politiikka kuuluvat kansalliseen toimivaltaan, EU:n vaikutus tunkeutuu sosiaali- ja terveystalouden alueelle sisämarkkinoiden kehittämisen sääntelyn kautta. Vasta Lisabonin sopimus perusoikeusasiakirjan ja EU:n tavoitteiden kautta tuo sisämarkkinoiden kehittämistavoitteiden rinnalle ihmisten perusoikeudet ja ihmisten hyvinvoinnin tavoitteen.

Suomessa elinkeinotoiminnan ja yleishyödyllisen toiminnan raja ja sen tulkinta ovat hämärtyneet. Järjestöjen arviona on ollut, että elinkeinotoiminnaksi tulkitaan kasvavassa määrin toimintaa, joka järjestöjen näkemyksen mukaan on niiden yleishyödyllistä toimintaa ja toiminnan tarkoituksen toteuttamista. Tämä heijastuu myös esimerkiksi verotuksen alueelle sekä keskusteluun siitä, mikä on sallittua ja mikä kiellettyä valtiontukea.<sup>17</sup>

Järjestöt ovat yhtiöittäneet tai muuten eriyttäneet palvelutoimintaansa tai sen osia muusta yleishyödyllisestä toiminnastaan tilanteen selkiyttämiseksi ja riskien välttämiseksi. Harvaan asutussa ja väestöpohjaltaan pienessä maassa kysymykseksi kuitenkin nousee, missä määrin maan eri osissa ja eri palvelualueilla on palveluita mahdollisuus tuottaa liiketaloudellisesti kannattavasti. On nähtävissä, että palvelujen tuottamiseen ei likikään aina ole olemassa tavanomaisia liiketoiminnallisia edellytyksiä. Kun palvelujen tuottamista ei enää ole voitu tukea, osa järjestöistä on luopunut tai luopumassa kyseisen palvelun tuottamisesta. Sen seurauksena näiden palvelujen varassa olevia ihmisiä on jäänyt tai jäämässä kokonaan ilman palveluja.<sup>18</sup>

### 3.4 Työmarkkinoiden tarpeet

Ikääntymisen myötä työikäisen väestön määrä kääntyy laskuun. Taitekohta on vuosi 2010, kun vuonna 1945 syntynyt ensimmäinen suuri ikäluokka täyttää 65 vuotta. Seuraavan viiden vuoden aikana työikäisten määrä vähenee runsaat 85 000 henkeä. Eläkkeelle siirtyy 2010-luvulla vuosittain kaksinkertainen määrä työntekijöitä verrattuna 2000-luvun alkuvuosiin. Samaan aikaan työmarkkinoille tulevien ikäluokkien määrä pienenee.

Työvoiman saatavuuden turvaaminen on keskeinen kysymys työmarkkinoiden toimivuuden näkökulmasta. Työurien pidentäminen on osa työvoiman saatavuuden turvaamiseen liittyviä toimenpiteitä. Työuria voidaan pidentää alkupäästä,

17 KANE yleishyödylliset palvelut -työryhmän loppuraportti 2008

18 Järjestöbarometri 2010. Sosiaali- ja terveystalouden keskusliitto ry., Helsinki 2010

loppupäästä ja keskeltä. Hallituksen asettaman tavoitteen mukaan työmarkkinoilta poistumisiän tulisi nousta ajan mittaan vähintään kolmella vuodella. Tavoitteen toteutuminen edellyttää työllisyysasteen nostamista. Työllisyysasteen nostamiseksi kaikki työvoimareservit on saatava käyttöön.

Noin 2,1 milj. palkansaaajasta valtiolla on noin 8 %, kuntasektorilla noin 24 %, yrityksissä noin 59 % ja muualla yksityisellä sektorilla noin 9 %. Valtiolla työntekijöiden määrä tulee tuottavuusohjelman vuoksi vähentymään lähivuosina. Kunta-alalla työskentelee 433 000 henkilöä. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen arvion mukaan tulevina vuosina kuntien henkilöstömäärä vähenee hitaasti. Uusia henkilöitä palkataan pääasiassa eläkkeelle jäävien tilalle. Kuntien nykyisestä henkilöstöstä lähes kaksi kolmasosaa jää eläkkeelle vuoteen 2030 mennessä. Seuraavan kymmenen vuoden aikana yksittäisistä eläkkeelle siirtävistä ammattiryhmistä suurimpia ovat lähi- ja perushoitajat ja sairaanhoitajat sekä aineopettajat ja rehtorit.

Talouden rakenteellista kehitystä leimaa palveluvaltaistuminen: palvelualojen osuus bruttokansantuotteesta ja työvoimasta kasvaa alkutuotannon ja jalostuksen osuuksien pienentyessä. Teollisuudessa työllisten määrän vähenemiseen vaikuttaa pääomavaltaistuminen ja palvelualoja nopeampi tuottavuuskehitys.

Palvelualoilla työvoiman kysynnän kasvu kohdistuu sosiaali- ja terveyspalveluihin. Jos kysyntään vastataan tarjontaa lisäämällä puuttumatta palvelutarpeiden syntyyn tai ajoittumiseen sekä alan tuottavuuteen rajoittaa sosiaali- ja terveyspalvelualan kasvu muiden palvelualojen työvoiman saantia ja kasvua. Vaikutukset voivat kohdistua kielteisinä myös teollisuuden toimialakehitykseen.

Työvoimapulan seurauksena työvoimakustannusten ennakoidaan nousevan nopeasti. Arvion toteutuminen riippuu ensisijaisesti sosiaali- ja terveyspalvelujen kysynnän kasvusta. Mikäli siihen ei pystytä vaikuttamaan, työvoiman riittävyys edellyttää maahanmuuton lisäämistä.<sup>19</sup>

Työvoiman kysyntä ei kohdistu samalla tavalla kaikkiin työnhakijoihin. Osa työnhakijoista on ns. epäedullisessa asemassa työmarkkinoilla, mistä johtuen he tarvitsevat apua työmarkkinoille pääsyssä. Ryhmään kuuluvien henkilöiden työllistymistä vaikeuttavat hyvin erilaiset tekijät. Yleisimmät työllistymistä vaikeuttavat tekijät ovat ammatillisen koulutuksen, osaamisen ja työkokemuksen puute, sairaus tai vamma (osatyökykyinen, vajaakuntoinen) sekä heikko suomen kielen taito (maahanmuuttajat). Lisäksi osan kohdalla työllistymistä vaikeuttaa yleisten työelämävalmiuksien puute, joka saattaa johtua esimerkiksi sosiaalisista ongelmista. Työllistymistä vaikeuttavia tekijöitä on eri-ikäisillä työnhakijoilla. Työllistymisen vaikeudet näkyvät työttömyyden pitkittymisenä ja tilastoissa pitkäaikais- ja rakennetyöttömyytenä.

Koska ryhmä on heterogeeninen, myös työmarkkinoille pääsyyn tarvittavat palvelut ovat erilaisia. Työ- ja elinkeinohallinto pyrkii edistämään työllistymistä julkisilla työvoimapalveluilla, joita se joko järjestää itse tai hankkii palvelujen tuottajilta.

---

19 Työvoiman tarve Suomen taloudessa vuosina 2010–2025, VATT Tutkimukset 154, helmikuu 2010.

Työvoimapalvelujen tavoitteena on edistää työnhakija-asiakkaiden mahdollisimman nopeaa työllistymistä. Suurin osa työttömyysjaksoista päättyy muutaman kuukauden sisällä. Vuonna 2010 tavoitteena on, että enintään 35 % alkaneista työttömyyksistä kestää yli kolme kuukautta. Tammi-kesäkuussa 2010 alkoi noin 400 000 työttömyysjaksoa. Alkaneista työttömyysjaksoista noin 18 % kesti yli kuusi kuukautta ja noin 7 % 12 kuukautta.

# 4 Yhteiskunnallinen yritys liiketoimintamallina

## 4.1 Tavoitteet, toimintaperiaatteet ja yritysmuodot

Työryhmän asettamis päätöksen mukaan yhteiskunnallinen yritys ei ole yritystoiminnan juridinen muoto, vaan liiketoimintamalli, jonka toiminnan tavoitteet ovat yhteiskunnallisia. Yritys tuottaa voittoa, mutta käyttää merkittävän osan siitä yhteiskunnallisen hyvän aikaan saamiseen kehittämällä tavoitteidensa mukaista toimintaa.

Yhteiskunnallisen yrityksen määritelmän ydinkysymys on se, kohdennetaanko yhteiskunnallisen yrityksen kriteerit koskemaan yrityksen liiketoiminnan ydinasi- oita vai pikemminkin liiketoiminnalle ulkoisia asioita<sup>20</sup>.

Yhteiskunnallisen yrityksen toiminta-ajatus määrittelee yhteiskunnallisen yrityksen toiminnan yhteiskunnallisen hyvän tuottamisen lähtökohdasta käsin. Yhteiskunnallinen yritys on päämääriensä, strategioidensa, toimintojensa, toimintaperiaatteidensa ja arvojensa osalta toiminta-ajatuksen ohjaama organisaatio. Toiminta-ajatus on samanaikaisesti toiminnan lähtökohta ja päämäärä. Yhteiskunnallisen yrityksen *liiketoimintamallin ydin* on toiminta-ajatuksen määrittämässä toiminnassa.<sup>21</sup>

Edellä mainitut tavoitteet ovat ainakin eurooppalaisten esimerkkien mukaan keskeisimpiä, sillä yhteiskunnallisten yritysten päätoimialat ovat EU-maissa vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työelämään integrointi, koulutus ja kuntoutus, henkilökohtaiset palvelut ja heikommin menestyvien alueiden paikallinen kehittäminen.

Tärkeä yhteiskunnallisen yrityksen toimintaperiaate on se, että se ei pyri voittonsa maksimointiin vaan tavoitteensa mukaisen yhteiskunnallisen hyvän tuottamiseen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei yhteiskunnallinen yritys pyrkisi toimimaan kannattavasti, vaan voiton käsittelyssä se toimii toisin kuin perinteiset yritykset. Mahdollisesta voitostaan yhteiskunnallinen yritys käyttää pääosan yhteiskunnallisen hyvän tuottamiseen, joko omaa toimintaansa edelleen kehittämällä tai muulla tavoin.

Toinen keskeinen toimintaperiaate liittyy toiminnan yhteiskunnallisten vaikutusten osoittamiseen. Ollakseen uskottava yhteiskunnallisen yrityksen täytyy kyetä osoittamaan toimintansa yhteiskunnalliset vaikutukset. Käytännössä tästä seuraa tarve avoimeen ja läpinäkyvään toimintakulttuuriin yrityksessä, mitä myös yleisesti pidetään yhteiskunnallisten yrityksen ominaispiirteenä.

Muista maista löytyy esimerkkejä yhteiskunnallisia yrityksiä varten kehitetyistä erityisistä yritysmuodoista (mm. Iso-Britannia). Suomessa yritysmuotoja koskeva

20 Paavo Viirkorpi, Yhteiskunnallisen yrittäjyyden toimintamallin kehittäminen - "kovennetua yrittäjyyttäkö", raportin liite 3.

21 Kari Neillimo, Yhteiskunnallisen yrityksen tarve ja tilaus - kokonaiskuvan hahmottaminen, raportin liite 2.

lainsäädäntö on siinä määrin joustavaa, että se mahdollistaa yhteiskunnallisen yrityksen periaatteilla toimimisen myös nykyisillä yritysmuodoilla. Soveltuvimmat suomalaiset yritysmuodot ovat *osakeyhtiö* ja *osuuskunta*. Yhteiskunnallista tavoitetta, voitonjakoa tms. koskevat erityisehdot voidaan näissä yritysmuodoissa kirjata osakassopimuksiin ja yhtiöjärjestykseen.

Henkilöyhtiöt soveltuvat heikosti yhteiskunnallisten yritysten perustavoitteisiin johtuen siitä, että henkilökohtaisen vastuun vastapainona yrittäjällä on myös vapaa yrityksen varojen käyttöoikeus, mikä saattaa olla ristiriidassa voitonjakoa koskevien vaatimusten kanssa. Mahdollisesti myös yhteiskunnallisen yrityksen toimintamalliin yleensä liitettävä avoimuusvaatimus saattaisi tuottaa ongelmia henkilöyhtiötapauksissa.

## 4.2 Yhteiskunnallisen yrityksen potentiaali

Yhteinen yritys -hankkeen teettämän selvityksen mukaan Suomessa on jo lähes viisi tuhatta yhteiskunnallista yritystoimintaa harjoittavaa yhteisöä tai yritystä.<sup>22</sup> Selvitystä arvioitaessa tulee huomioida, että näistä yrityksistä suurin osa on voittoa tavoittelemattomia yhteisöjä. Yhteiskunnallisen yrityksen määritelmässä kannattavaa liiketoimintaa ja voiton tuottamista pidetään kuitenkin keskeisenä lähtökohtana.

Yhteiskunnallista yrittäjyyttä Suomessa arvioinut Suomen Lontoon instituutti on puolestaan arvioinut, että noin neljä prosenttia suomalaisista pk-yrityksistä sopisi Englannissa käytettävään yhteiskunnallisen yrityksen määritelmään. Tällöin yhteiskunnallisia yrityksiä olisi Suomessa noin 15 000.<sup>23</sup> Yritysmäärän hahmottamista vaikeuttaa suomalaisen määritelmän puuttuminen ja se, ettei yhteiskunnallinen yrittäjyys terminäkään ole vielä riittävän tunnettu. Suomessa perinteisesti järjestöt ja osuuskunnat ovat kuitenkin jo pitkään harjoittaneet tämäntyyppistä toimintaa.

Ulkoimaisten esimerkkien valossa voidaan ajatella, että uusia yhteiskunnallisia yrityksiä syntyy Suomessa seuraavista ryhmistä:

- 1) säätiöiden, järjestöjen ja yhdistysten yhtiöittämä liiketoiminta
- 2) nuoret tai yliopistot uudentyypistä yrittäjyyttä hakevat yrittäjät, joiden arvo maailmaan perinteinen yrittäjyys ei sovellu (ns. new economy -yrittäjät)
- 3) henkilöstön perustamat yritykset julkisessa palvelutuotannossa
- 4) pk-yritykset, joiden toiminnassa arvopohjaisuus ja toimialan yhteiskunnallinen merkityksellisyys ja yhteiskunnalliset tavoitteet jo nyt korostuvat

### Järjestöjen liiketoiminta

Järjestöjen rooli palvelujen kehittäjinä ja uudistajina sekä niiden merkitys erityis- ja palveluiden tuottajana on suuri. Järjestöjen mahdollisuudet tuottaa palveluja ovat kuitenkin heikentyneet ja osa järjestöistä on vetäytynyt palvelujen tuottamisesta kokonaan. Järjestöjen roolin muutos palvelutuotannossa merkitsee palveluaukkojen

22 Inka Lilja & Jussi Mankki, Yhteiskunnallinen yritys - luova ja yhdistävä toimintatapa. Yhteinen yritys -hanke, 2010.

23 [www.finnish-institute.org.uk/yhteiskunta/yhteiskunnallinen\\_yrittajyys](http://www.finnish-institute.org.uk/yhteiskunta/yhteiskunnallinen_yrittajyys)

syntymistä, jolloin osa ihmisistä jää ilman tarvitsemaansa palvelua. Tämä on riski etenkin erityispalveluissa sekä haja-asutusalueilla ja syrjäseuduilla, missä väestöpohja on pieni.

Järjestöille yhteiskunnallinen yrittäjyys tarjoaa niiden taustaan ja toiminnan arvoihin sopivan liiketoimintavaihtoehdon palvelutoiminnan yhtiöittämiselle ja voi näin edesauttaa niiden palvelutoiminnan jatkuvuutta ja kehittymistä. Liiketoimintamallia voi myös hyödyntää yhteistyön luomiseksi yritysten, järjestöjen ja julkisen sektorin välille.

### **Uudet yrittäjät**

Yrittäjien keski-ikä on Suomessa palkansaajia korkeampi ja vaikka yrittäjät jatkavat työelämässä pidempään kuin palkansaajat, tarvitaan yrittäjien sukupolvenvaihdoksen turvaamiseksi uusia, nuoria kiinnostavia vaihtoehtoja.

Osa työmarkkinoille astuvasta uudesta sukupolvesta on kiinnostunut uudelta yrittäjyydestä. Liiketoimintamalli, joka tähtää yhteiskunnallisen ongelman ratkaisuun ja jonka omistajien voitonjako on rajoitettu, on tälle sukupolvelle kiinnostava mahdollisuus yhdistää oma arvopohja uudelleen työn tekemisen ja yrittämisen tapaan.<sup>24</sup> Myös muut vahvan arvopohjan omaavat uudentyyppiset yrittäjät, joille yrittäjyys ei ole aiemmin ollut varteenotettava vaihtoehto, voivat perustaa yhteiskunnallisia yrityksiä jotain yhteiskunnallista tehtävää tai tavoitetta varten.

### **Henkilöstö yritysten perustajana**

Isossa-Britanniassa yhteiskunnallisia yrityksiä on syntynyt julkisen palvelutuotannon henkilöstön piirissä jo pitkään. Sosiaalipalveluissa kehitys juontaa juurensa Margaret Thatcherin hallituksen päätöksiin paikallishallinnon järjestämisvastuulla olevien palveluiden ulkoistamisesta.

Pääministeri Gordon Brownin hallitus käynnisti erillisen ”Right to Request” ohjelman terveydenhuollon palvelutuotannon siirtämiseksi henkilöstön perustamille yhteiskunnallisille yrityksille.<sup>25</sup> Nykyisen, pääministeri David Cameronin hallituksen ”Big Society” vision toteuttamiseksi on tarkoitus käynnistää merkittäviä toimenpiteitä sen edistämiseksi, että kuntien palveluksessa oleva henkilöstö perustaa yhteiskunnallisia yrityksiä palvelutuotantoon.

Oikeus pyytää -ohjelma käynnistettiin vuonna 2008 osana julkisen terveydenhuollon, valtakunnallisen National Health Servicen (NHS), laajempaa selvitystä. Ohjelman tavoitteena on ollut parantaa potilaiden saamaa perusterveydenhoidon laatua, motivoida kliinistä henkilökuntaa ja ajaa innovaatiota. Ohjelma esiteltiin osana laajempaa NHS:n uudistamisstrategiaa, jonka mukaan perusterveyden palvelujen tilaaminen tuli erottaa niiden tuottamisesta. Yhteiskunnalliset yritykset nähtiin varteenotettavana vaihtoehtona.

24 Ajatushautomo Demos Helsinki: Parempi diili - yhteiskunnallisen yrittäjän riemulaulu 1/2010

25 Jonathan Bland, Yhteiskunnalliset yritykset, ratkaisu 2000 -luvun haasteisiin, Ison-Britannian malli ja sen kokemukset, TEM Julkaisuja 22/2010

Ison-Britannian kokemusten perusteella henkilöstön perustamat sosiaalipalveluyritykset ovat saavuttaneet toiminnassaan merkittäviä tuottavuushyötyjä. Selittäviksi tekijöiksi on esitetty mm. henkilöstön sairauspoissaolojen oleellinen vähentyminen ja työmotivaation kohentuminen. Omassa yrityksessä työn kehittämistä koskevat ideat katsotaan voitavan toteuttaa joustavasti ja nopeasti.

Henkilöstön valmiutta perustaa yrityksiä ei ole Suomessa kartoitettu. Tampereen kaupunki selvittää yhdessä Sitran kanssa mallia kokeilun aloittamiseksi Tampereen kaupungin Koukkuniemen vanhainkodissa. Oulun kaupungissa on meneillään selvitys koskien mahdollisuutta perustaa kaupungin ja yhdessä kaupunginosassa palveluja tuottavan asukas yhdistyksen toimesta yhteiskunnallinen yritys. Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä toimintamallin hyödyntämistä on myös yleisellä tasolla selvitetty.

Isossa-Britanniassa terveystalvveluja koskevan suolahankintasopimuksen tekeminen on perustunut markkinapuutteeseen: NHS:llä on ollut käytännössä tuotantomonopoli, minkä perusteella Euroopan komissio on hyväksynyt ensimmäisen viisivuotissakson suolahankinnan. Suomessa tällaista markkinapuutetta ei ole: henkilöstön perustamat yritykset ovat samalla viivalla muiden yritysten kanssa tarjouskilpailuissa.

### **Pk-yritykset**

Suomessa on jo nyt erityisesti hoivasektorilla yrityksiä, joiden toiminnassa arvopohjaisuus ja yhteiskunnalliset tavoitteet korostuvat. Nämä yritykset voisivat halutesaan hyödyntää yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallia markkinoilla profiloitumiseen. Hoivayritykset ovat usein pieniä paikallisesti toimivia yrityksiä, joiden on vaikea kokonsa puolesta osallistua menestyksellisesti kuntien hankintakilpailuksiin. Yritysten verkottuminen ja organisoituminen yhteistyöhön on vähäistä.<sup>26</sup> Näille yrityksille yhteistyö- ja alihankintaverkoston kokoaminen tarjouskilpailuun osallistumiseksi, voisi olla uusi mahdollisuus mm. julkisissa hankinnoissa menestymiseen. Yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamalli voisi olla yksi yritys yhteistyön ja verkottumisen organisoimistapa.

## **4.3 Asema markkinoilla ja suhde muihin yrityksiin**

TEM:n valmistelun lähtökohtana on, että yhteiskunnalliset yritykset toimivat markkinoilla samoilla lähtökohdilla kuin muutkin yritykset. Yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallista ei seuraa erillisiä etuja tukien tai verohuojennusten muodossa. Yhteiskunnallista toimintaa harjoittavan yhdistyksen muotoon organisoidun yrityksen mahdolliset yleishyödyllisen toiminnan verohuojennukset perustuvat ao. verolainsäädäntöön, ei liiketoimintamalliin.

<sup>26</sup> Satu aaltonen, Jarna Heinonen, Jaana Hilden, Anne Kovalainen, Yhteistyöstä voimaa? Sosiaali- ja terveystalvveluyritysten yhteistyö ja verkottuminen, TEM:n julkaisu 32/2010

Yhteiskunnalliset yritykset ovat muiden yritysten kanssa samassa asemassa myös sikäli, että kuten muutkin yritykset ne voivat hakea ja saada yritystukia. Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamalliin ei liity mitään sellaista tekijää, joka voisi estää niitä hakemasta ja saamasta yritystukea esimerkiksi omaan kehittämistoimintaansa.

Kansainvälisten esimerkkien perusteella yhteiskunnallisten yritysten toimintaedellytyksistä tärkein näyttää olevan suotuisa tilaajaympäristö ja toimiva yhteiskunnallinen markkina. Olennaisia ovat olleet julkisen hankkijan kanssa tehdyt ostosopimukset, joita on joko konseptin käyttöönoton vaiheessa suunnattu yhteiskunnallisille yrityksille (Iso-Britannia/terveyspalvelut) tai joita ne ovat voittaneet tarjoustensa perusteella. Em. kokemusten valossa näyttää ilmeiseltä, että yritystukia tärkeämpi kehitysvoima on pitkäjännitteinen työ yhteiskunnallisille yrityksille relevantin markkinan kehittämiseksi.<sup>27</sup>

Euroopan parlamentti taasen katsoo, että jäsenvaltioiden tuki osuus- ja yhteisötalouden yrityksille olisi tulkittava aitona investointina sellaisten verkostojen luomiseen, jotka vahvistavat paikallisyhteisöjen ja -viranomaisten roolia sosiaalipolitiikan kehittämisessä. Parlamentti jopa kehottaa komissiota etsimään keinoja, joilla helpotettaisiin investointeja osuus- ja yhteisötalouteen esimerkiksi investointirahastojen varoilla, taatuilla lainoilla tai muilla tuilla.<sup>28</sup>

## 4.4 Kansainväliset esimerkit ja kokemukset<sup>29</sup>

Yhteiskunnallisen yritystoiminnan sektori tunnustetaan pääsääntöisesti kaikissa Euroopan maissa, mutta toiminnan sisältö määritellään maasta riippuen eri tavoin. Useimmissa maissa yhteiskunnallinen yritys on korostuneesti yritystoimintaa, jonka tarkoituksena on vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien ihmisten työhön integrointi ja -kuntoutus. Joissakin maissa yhteiskunnallisten yritysten tarkoituksena on ylläpitää taantuvien alueiden palveluita ja yhteisöllisyyttä. Toisissa maissa painotetaan yhteiskunnallisten yritysten roolia yleishyödyllisten palveluiden tuottajina. Lisäksi yhteiskunnalliset yritykset tuottavat koulutuspalveluita, edistävät reilua kauppaa ja ympäristönsuojelua.

*Suomessa yhteiskunnallisen yritystoiminnan* käsite (social enterprise) on yleensä käännetty *sosiaaliseksi yritykseksi* ja sillä on tarkoitettu yritystä, jonka yhteiskunnallisena tavoitteena on työllistää vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä. Tällaista yritystä luonnehditaan Euroopassa termillä *Work Integration Social Enterprise*, joka on yksi po. yritystoiminnan haara.

Euroopan komissio on laatinut oman määritelmänsä, jonka mukaan yhteiskunnalliset yritykset omistautuvat yhteiskunnallisten tai yhteisöllisten tavoitteiden toteuttamiseen ja investoivat voittonsa näiden tavoitteiden hyväksi. Yhteiskunnallinen yritys voi olla. mm. osakeyhtiö, osuuskunta, säätiö, yhdistys tai vapaaehtoisjärjestö

27 Paavo Viirkorpi.

28 Euroopan Parlamentti 19.2.2009

29 Eveliina Pöyhönen, Esko Hänninen, Jaana Merenmies, Inka Lilja, Harri Kostilainen ja Jussi Mankki, Sosiaaliset ja yhteiskunnalliset yritykset - Uuden talouden edelläkävijöitä? Yhteinen yritys -hanke, 2010. [www.yhteinenyritys.fi](http://www.yhteinenyritys.fi)



maasta ja sen lainsäädännöstä riippuen. Erilaisista määritelmistä johtuen yhteiskunnallisten yritysten määrää Euroopassa ei voida pätevästi tilastoida, mutta tutkimusten mukaan yhteiskunnallisen yritystoiminnan merkitys Euroopassa on kasvussa.

Useimmissa maissa yhteiskunnallisille yrityksille ei ole omaa lainsäädäntöä, vaan ne toimivat muiden niiden toimintaa määrävien lainsäädäntöjen alla (sosiaali- ja työllisyyslainsäädäntö, elinkeino- ja yrityslainsäädäntö sekä valtiontukia koskeva lainsäädäntö). Monissa maissa on kuitenkin säädetty lakeja koskien sosiaalisia osuuskuntia ja työhön integroivia sosiaalisia yrityksiä (Work Integration Social Enterprise).<sup>30</sup>

Isoissa-Britanniassa yhteiskunnallinen yrityksen yhteiskunnallinen tehtävä ja toimiala on määritelty hyvin väljästi. Yhteiskunnalliset yritykset voivat toimia Iso-Britanniassa lähes kaikilla talouden sektoreilla koulutuksesta teleliikenteeseen. Sektorista riippumatta yleisimpiä tuotteita ovat koulutus, valmennus ja neuvonta, eli inhimillisen pääoman kasvattaminen. Vuonna 2009 Iso-Britanniassa oli arvioiden mukaan yli 62 000 yhteiskunnallista yritystä.

Yhteisöedun yritys (Community Interest Company, CIC) on ainoa lainsäädännöllä luotu uusi yritysmuoto yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallin toteuttamiseen. Sen tulee toimia yhteisönsä etujen mukaisesti, sijoittaa osa varoistaan tehtävän hoitamiseen ja raportoida yhteiskunnallisen tavoitteen toteutumisesta. Liiketoimintaa ei saa ohjata tarve maksimoida voittoa osakkeenomistajille tai muille edunsaajille. Voidakseen rekisteröityä yhteisöedun yritykseksi, yrityksen on läpäistävä yhteisöedun testi, jolla selvitetään vuosittain pääsidosryhmien näkemys yrityksen riittävästä yhteisöedun hoitamisesta. Lisäksi yrityksen velvollisuutena on raportoida, mitä se tekee yhteisöedun eduksi, ketä se auttaa ja kuinka.

Yhteisöedun yritystä koskevissa säädöksissä on rajoitettu voitonjakoa, varallisuuden käyttöä (asset lock) ja johdon palkkoja. Voittoa voi jakaa korkeintaan 35 % vuosittaisesta jaettavissa olevasta voitosta. Varallisuuslukuun tarkoituksena on varmistaa yhteisöedun yrityksen varallisuuden käyttö sen yhteisölliseen tehtävään. Johdon palkkojen on oltava kohtuullisia ja yhtiön etujen mukaisia.

Italian yhteiskunnallisen yritystoiminnan lainsäädännön mukaan yhteiskunnallisen yrityksen on (1) oltava yksityinen organisaatio, (2) sen yritystoiminta tuottaa yleistä hyötyä edistäviä tuotteita tai palveluja ja (3) se toimii yleishyödyllisesti eikä tavoittele voittoa. Yleistä hyötyä voidaan tuottaa joko tuottamalla yhteiskunnallisesti tärkeitä palveluita tai työllistämällä osatyökykyisiä ja vammaisia henkilöitä. Hyväksyttäviä organisaatioita ovat yhtäläisesti osuuskunnat, osakeyhtiöt (yksityiset ja julkiset), sekä voittoa tavoittelemattomat organisaatiot (järjestöt, säätiöt). Yrityksen kokonaistuloista vähintään 70% on tultava liiketoiminnasta. Liiketoiminnasta

---

30 Italia on lainsäädännön suhteen pioneeri, sillä siellä luotiin sosiaalisia osuuskuntia koskeva lainsäädäntö jo vuonna 1991. Samankaltaisia lakeja seurasi myöhemmin mm. Espanjassa, Portugalissa ja Ranskassa. Sosiaalisten yritysten lakeja on säädetty mm. Belgiassa, Latviassa, Liettuassa ja Suomessa. Lainsäädännössä määritellään yleensä sosiaalisen yrityksen tehtävä työelämäintegraation edistämiseksi sekä ne julkiset tuet, joita yritys tämän tehtävän toteuttamiseen saavat. Yhteiskunnallisen yritystoiminnan lainsäädäntöä on laadittu mm. Italiassa, jossa tuli vuonna 2006 voimaan laki yhteiskunnallisista yrityksistä. Samankaltaisia lakeja ovat Iso-Britannian Community Interest Company -laki sekä Ruotsin laki rajoitetun voitonjaon osakeyhtiöistä.

saatu mahdollinen voitto on sijoitettava joko ydinliiketoiminnan kehittämiseen tai kirjattava tilinpidossa oman pääoman lisäykseksi.

Yhteiskunnallinen yritystoiminta, pl. Iso-Britannia on Euroopassa merkittävästi subventoitua. Tärkeimpiä tukia ovat verohelpotukset ja palkkatuet. Yleisesti katsotaan, että yhteiskunnallisten yritysten tulee saada jonkinlainen korvaus yhteiskunnallisen tehtävän suorittamisesta. Tukimuotojen on kuitenkin oltava sellaisia, etteivät ne riko kilpailuneutraliteetin vaatimusta. Yhteiskunnalliset yritykset saavat avustuksia, lainoja ja esimerkiksi tiloja toimintaansa julkiselta sektorilta. Myös erilaiset säätiöt ja rahastot rahoittavat yhteiskunnallista yritystoimintaa. Joissakin maissa yhteiskunnalliselle yritystoiminnalle on luotu omat rahoitusinstrumentit, jotka huomioivat sektorin erityisluonteen.

# 5 Arvio yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin soveltuvuudesta

## 5.1 Yritystoiminnan ja yrittäjyyden mahdollisuuksien laajentamisen näkökulma

Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamalli voi lisätä yrittäjyyttä sellaisilla *alueilla tai sektoreilla joihin sitä ei toistaiseksi ole syntynyt*. Tämä voi osaltaan parantaa palvelujen saatavuutta ja eri väestöryhmien tarvitsemien erityisosaamista edellyttävien palvelujen turvaamista eri puolilla Suomea. Edelleen toimintamalli *voi lisätä yrittäjyyttä sellaisten ihmisten keskuudessa*, jotka eivät aikaisemmin ole mieltäneet yrittäjyyttä mahdollisena uravaihtoehtona.

Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallilla toimivat yritykset voivat palvelutuotannossa haastaa nykyiset, sekä julkisen sektorin että yritysten toimintamallit ja *tuoda asiakkaille uuden vaihtoehdon*. Lisäksi toimintamalli voi mm. *edistää palvelutuottajien paikallista verkottumista* ja sitä kautta hakea tehokkuutta palvelujen tuottamiseen.

Uudella toimintamallilla toimivan yrityksen, olipa se yhteiskunnallinen yritys tai ei, keskeinen haaste on riittävän *uskottavuuden saavuttaminen* markkinoilla. Monesti tämä myös edellyttää riittävää kokoa, johon kasvaminen ei välttämättä ole helppoa. Toinen yhteiskunnallisiin yrityksiin liittyvä kriittinen tekijä voi liittyä *yrittäjyysosaamiseen*. Mikäli yhteiskunnallisia yrityksiä perustavilta henkilöiltä puuttuu yritystoimintaan liittyvä kokemus tai koulutus, saattaa liiketoiminnan lainalaisuuksien hahmottaminen jäädä yhteiskunnallisen tavoitteen toteuttamisen varjoon. Tällöin yritys helposti ajautuu taloudellisiin vaikeuksiin.

Konseptia kehitettäessä on tarpeen pohtia myös sitä, mikä on yhteiskunnallisten yritysten *ansaintamalli*. Ulkomaisten kokemusten perusteella rahaa tulee monista lähteistä, ja julkisella palvelujen tilaajalla on keskeisin rooli. Myös avustukset ovat olleet tärkeällä sijalla resurssipohjassa.

Yhteiskunnallisen yrittämisen kohdalla kyse on erityislaatuudesta markkinalohkosta. Kokemusten mukaan näyttää siltä, että yhteiskunnallisten yritysten liiketoiminnalliset mahdollisuudet perustuvat lähinnä julkisen toimijan ratkaisuin syntyvästä yhteiskunnallisesta markkinasta. Julkisilla investoinneilla ja hankinnoilla on ollut suuri merkitys yhteiskunnallisten yritysten alkuun pääsemisessä ja kasvussa. Etenkin suuret yhteiskunnalliset yritykset ovat päässeet kasvuun julkisen hankkijan vahvassa kumppanuudessa.<sup>31</sup>

31 Paavo Viirkorpi.

## 5.2 Julkisen järjestämisvastuun piiriin kuuluvien palvelujen tuottaminen

Kunnat ratkaisevat itsehallintoonsa perustuen, miten niiden järjestämisvastuulla olevat palvelut tuotetaan. Kuntalaisten ja palvelutuottajien kannalta olisi tärkeää, että tuottamista koskevat tavoitteet ja periaatteet määriteltäisiin selkeästi ja avoimesti kuntien palvelustrategioissa.

Julkisista palveluista *kansalaiset arvostavat* eniten sosiaali- ja terveysterveyspalveluja ja pitävät tärkeänä, että julkinen sektori vastaa kokonaisvaltaisesti niiden järjestämisestä. Julkisella palvelutuotannolla ja sen henkilöstöllä on niin ikään kansalaisten keskuudessa vankka kannatus, joskin aiempaa enemmän palvelujen tuotantoon halutaan uusia vaihtoehtoja kuten yritysten tuottamat palvelut.<sup>32</sup> Eri tutkimusten mukaan 2000-luvun kuluessa kansalaisten näkemysten kehittymisestä voi tehdä kaksi merkittävää havaintoa: veronalennuksia sosiaaliturvan kustannuksella kannattavien kansalaisten osuus on vähentynyt. Yhtä lailla kansalaisten kannatus kuntien ja yritysten palveluyhteistyöhön sekä yritysten tuottamiin kuntapalveluihin on lisääntynyt. Verotuksen korottamisen sijasta kansalaiset ovat valmiita luopumaan tarpeettomiksi katsomistaan palveluista (joiaksi nimetään erityisesti kulttuuripalvelut) ja lisäämään yksityisen palvelutuotannon osuutta, mikäli siten voidaan keskeiset hyvinvointipalvelut turvata. Erityisesti 15–39-vuotiaat kannattavat muita ikäryhmiä laajemmin palvelujen hankintaa yrityksiltä.<sup>33</sup>

Valtakunnallisesti kattavaan kansalaiskyselyyn perustuva Kansalaisbarometri 2009 kuvaa suomalaisten arvioita hyvinvoinnista, palveluista ja kunta- ja palvelurakennemuutuksesta seuraavasti:

Julkisia sosiaali- ja terveysterveyspalveluja pitää tärkeinä valtaosa suomalaisista. Ne näyttävät erityisesti tukevan niitä ihmisryhmiä, joilla on muita useammin hyvinvoinnin vajeita. Voidaan sanoa, että sosiaali- ja terveysterveyspalvelut kohdentuvat valtaosin hyvin ihmisten kannalta ja koetut puutteet liittyvät ennen kaikkea palvelujen saatavuuteen ja riittävyteen. Tulosten mukaan suomalaiset kannattavat vahvasti laadukkaita, kaikille suunnattuja ja julkisen vastuulla olevia sosiaali- ja terveysterveyspalveluja eikä niitä haluttaisi yksityistää eikä siirtää oman kunnan ulkopuolelle. Voimakkaimmin vastaajat vastustivat sitä, että kaikki palvelut olisi ostettava yrityksiltä.<sup>34</sup>

Kunnat voivat *hankintamenettelyllä* vaikuttaa palvelujen pitkäjänteiseen kehittämiseen, tuottavuuden parantamiseen ja markkinoiden toimivuuteen. Tarjouspyyntöjen lähtökohdaksi voidaan ottaa halvimman hankintahinnan sijasta sopimusaikana tapahtuva palvelujen kehittäminen, palvelutuottajan motivointi palvelujen kehittämiseen sekä palvelutuotannon myönteiset vaikutukset alueen ja sen väestön hyvin-

32 Anu Muuri, Sosiaalipalveluja kaikille ja kaiken ikää, STAKES Tutkimuksia 178/2008.

33 Sami Fredriksson, Tuomo Martikainen, Julkista vai yksityistä, kuntalaisten palveluja koskevat valinnat, Kunnallissalan kehittämässätiö 2008.

34 Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto, Kansalaisbarometri 2009.

vointiin.<sup>35</sup> Valintakriteereihin voidaan sisällyttää myös *sosiaalisia kriteereitä* kuten esimerkiksi vajaakuntoisten työllistäminen.

Vaihtoehtona julkisen toimijan kilpailutuksen avulla hankkimille palveluille on asiakkaan oma valinta palvelun ja sen tuottajan valinnassa. Vaikka palvelujen järjestämisvelvollisuus onkin kunnalla, ei asiakasvalintaan perustuvassa palvelussa järjestetä hankintakilpailua. Suomessa vuonna 2009 voimaan astunut palvelusetelijärjestelmä tarjoaa mahdollisuuden kunnille tukea palvelusetelillä niitä kuntalaisia, jotka valitsevat kunnan tuottamien palvelujen sijasta yksityisen sektorin palvelun. Palvelusetelin merkitys on kuitenkin vielä marginaalinen.

Asiakasvalintaa voidaan toteuttaa myös muulla tavoin. Ruotsissa astui voimaan vuoden 2009 alussa laki eräiden sosiaalipalvelujen vapaasta valinnasta. Kunnilla oli ollut mahdollisuus jo ennen lain voimaan astumista ottaa menettely käyttöön. Useat suuret kunnat ovat tätä mahdollisuutta käyttäneet, joten mallin toimivuudesta on kokemuksia, joita voidaan arvioida.

Tällä hetkellä jo noin 6 miljoonan henkilöä asuu kunnissa, jotka ovat ottaneet po. järjestelmän käyttöön. Kunnat sertifioivat ne palvelutuottajat, joiden palveluja asukkaat voivat käyttää. Kunnat määrittelevät palvelun laatu- ja hintatason ja maksavat asiakkaan käyttämän palvelun suoraan palvelun tuottajalle. Palveluun tyytymätön asiakas voi lyhyellä varoitusajalla vaihtaa palvelun tuottajaa. Kunnan järjestämän kilpailun sijasta päätöksen tuottajasta tekee asiakas omilla valinnoillaan. Henkilöt, joiden kyky valintojen tekemiseen on esimerkiksi terveydentilan vuoksi heikentynyt saavat tukea omaisiltaan ja kunnan palveluohjaajilta.<sup>36</sup>

*Tilaajan näkökulmasta* yhteiskunnallinen yritys on yksi mahdollisuus muiden joukossa uudistaa palvelutuotantoa kohti monituottajamallia. Malli voi tuoda uuden lisäelementin laatu- ja tuottavuuskilpailuun. Yhteiskunnallisten yritysten mahdollisuudet ja uhat voidaan olettaa olevan samat kuin muilla yrityksillä: pienet toimijat ovat muuntautumiskykyisiä ja joustavampia kysynnän muutoksille, mutta toisaalta haavoittuvia. Suurilla toimijoilla näyttäisi olevan parempi toimintavarmuus ja kehittyneemmät laadunvarmistusjärjestelmät, mutta samalla niissä keskitytään usein massapalvelujen tuottamiseen, eikä tilaa innovaatioille tehokkaissa prosesseissa juurikaan ole. Tilaajan kannalta keskeinen kysymys on, miten julkisyhteisöt voivat hallita ja vaikuttaa palvelujen tuottamisen kustannuksiin sekä palvelujen sisältöön palvelutuotannon uusissa konsepteissa ja miten innovaatioita voidaan synnyttää. Palvelujen kehittämisen näkökulmasta yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallin lupaavin ominaisuus on voiton kohdentaminen tavoitteiden mukaisen toiminnan kehittämiseen.

*Asiakkaan näkökulmasta* yhteiskunnalliset yritykset laajentavat palveluiden valintaperustaa. Suomessa on nykyisin paljon yrityksiä erityisesti sosiaalsektorilla, joiden toimintaa ohjaa omistajien ja työntekijöiden arvomaailma. Yhteiskunnallisen

35 Juha Myllymäki, Hankinnat ja markkinoiden kehittyminen, esitys TEM:n seminaarissa 21.10.2010: [www.tem.fi/hyvinvointihanke](http://www.tem.fi/hyvinvointihanke)

36 Kanslianeuvos Niclas Jacobson, Ruotsin sosiaali- ja terveysministeriö, esitys 14.12.2010

yrittäjien roolin ja tehtävän kannalta on huomioitava se, että vastaavatyyppejä yrityksiä ja yhdistyksiä on jo olemassa. Kysymys kuuluu, missä kontekstissa ja palveluissa sekä millä tavalla tuotettuina yhteiskunnalliset yritykset tuovat asiakkailleen sellaista lisäarvoa, jota muut palvelun tuottajat eivät kykene luomaan?

*Palveluntuottajan, eli yhteiskunnallisen yrittäjän ja yhteiskunnallisen yrityksen henkilöstön näkökulmasta* hyöty riippuu osittain siitä, mistä lähtökohdista henkilö siirtyy toimimaan yhteiskunnallisessa yrityksessä sekä yhteiskunnallisen yrityksen koosta, johdosta, ansaintalogiikasta, tuotteesta/palvelusta sekä markkinatilanteesta. Tärkein on toiminnan omaehtoisuus ja arvopohjaisuus yhdistettynä järkevään liiketoiminnalliseen toimintatapaan sekä voiton käytön rajoittamiseen yhteiskunnallisen hyvän tuottamiseksi.

Yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen voi tapahtua julkisten hyvinvointipalveluiden, esimerkiksi sosiaali-, terveys- ja hoivapalveluiden, kuntoutuksen, koulutuksen, sosiaalisen asumisen, köyhyyden vähentämisen, ympäristönsuojelun, heikommien menestyvien alueiden kehittämisen sekä monien henkilökohtaisten palvelujen alueilla. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että liki kaikki ne palvelut, joita kunnat tuottavat tai järjestävät suomalaisessa yhteiskunnassa, voivat kuulua yhteiskunnallisen yritystoiminnan piiriin, *mikäli yhteiskunnallisen yrityksen määritelmä perustetaan toiminta-ajatuksen yhteiskunnallisen hyvän tuottamisesta*. Myös osa valtion tuottamista palveluista sopii yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin määrittämiin puitteisiin.<sup>37</sup> Myös järjestöjen tuottamat erityispalvelut soveltuvat yhteiskunnallisten yritysten tuotettavaksi

## 5.3 Kansalaisjärjestöjen maksullisen palvelutuotannon organisointi

Järjestöt tuottavat palveluja jo nyt tavoilla, jotka täyttävät työryhmän asettamispäätökseen sisältyvät yhteiskunnallisen yrittäjyyden tunnusmerkit: järjestöjen palvelutuotanto tapahtuu yhteiseksi hyväksi ja mahdollinen ylijäämä palautuu järjestön yleishyödyllisen toiminnan kehittämiseen. Toisin kuin esimerkiksi Iso-Britanniassa, ei yhteiskunnallisen yrittäjyyden tuottamaa yhteistä hyötyä ole vielä tunnustettu ja tunnustettu Suomessa, eikä liiketoimintamalliin kytkeydy mitään tämäläisyyksille yrityksille suunnattuja rahoitusmuotoja tai etuja. Yhteiskunnallisen yrittäjyyden liiketoimintamallia kehittämällä voidaan tilannetta niin haluttaessa muuttaa.

Kansalaisjärjestöjen palvelutuotannon organisoinnille yhteiskunnallisen yrittäjyyden liiketoimintamallin avulla on olemassa myös poliittista tukea. Vuoden 2007 periaatepäätöksessä valtioneuvosto nosti esille muun muassa kysymyksen rajoitetun voitonjaon yhteisön mallin (vrt. yhteiskunnallinen yritys) käyttöönotosta Suomessa etenkin kansalaisjärjestöjen palvelujen tuottamisessa ja keinona niiden toimintaedellytysten vahvistamiseen. Järjestöjen toimintaedellytysten kehittämistarve

---

37 Kari Neillimo.

on nostettu esiin myös Valtioneuvoston vuoden 2010 periaatepäätöksessä demokration edistämisestä sekä hallituksen 17.2.2010 tekemissä iltakoululinjauksissa.

Valtioneuvosto asetti vuonna 2008 Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunta KANEN edistämään kansalaisyhteiskunnan toimintaedellytyksiä ja muun muassa seuraamaan ja edistämään vuoden 2007 periaatepäätöksen toteutumista. Yksi KANEn toimintasuunnitelman valmisteltavista kysymyksistä liittyykin yhteiskunnallisen yrittäjyyden mahdollisuuksien ja edellytysten arvioimiseen kansalaisjärjestöjen näkökulmasta.

Järjestöille tärkeitä lähtökohtia liiketoimintamallin valmistelussa ovat erityisryhmien palvelujen saatavuus, sosiaalisten tavoitteiden huomioon ottaminen sekä järjestöjen toimintaedellytykset. Kilpailuneutraliteetti ei voi olla ainoa tarkastelukulma. Samoin on tunnistettava, että hyvinvointi rakentuu kaikkien yhteiskunnan toimijoiden, ei vain sosiaali- ja terveydenhuollon, varaan. Yhteiskunnallisen yrityksen määritelmää ja kriteereitä tulee lisäksi selkiyttää siten, että liiketoimintamalli erottuu muista yrityksistä. On oleellista rajata mallin määritelmää niin, että yhteiskunnallisten yritysten sektori voi kehittyä ja saa toimintaedellytyksiä, ja että nämä yritykset todella tuottavat sellaista yhteiskunnallista hyvää, jota ei nykyisellä julkisen sektorin, järjestö- tai yritystoiminnalla vielä riittävän laajasti saavuteta.

Yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallin kehittämistä voidaan perustellusti pitää yhtenä ratkaisuna tiettyihin yhteiskunnallisiin ongelmiin ja toisaalta mahdollisuutena uusien toimintamallien luomiseen. Kansalaisjärjestöjen näkökulmasta toimintamallin arvioidaan voivan palvella myönteisesti ainakin seuraavia tavoitteita:

- Tukee sellaista yhteiskunnallista kehitystä, jossa inhimillisyys, yhteisöllisyys, osallisuus ja kohtuullisuus voivat päätöksenteossa nousta kilpailun, rahan ja voiton maksimoinnin sekä valinnanvapauden ylikorostamisen vastapainoksi. Luottamus ja sosiaalinen pääoma kasvavat yhteiskunnassa.
- Mahdollistaa palvelujen monimuotoisuuden säilymistä ja voi auttaa ehkäisemään nähtävissä olevaa palvelutuotannon voimakasta keskittymistä suurille, usein kansainvälisille yrityksille. Tämä on sekä järjestöjen että pienten suomalaisten yrittäjien edun mukaista, sillä monituottajamallin kehittyminen luo elintilaa myös pienten palveluntuottajien toiminnalle.
- Rajoitettu voitonjako mahdollistaa rahan säilymisen Suomessa ja paikallisyhteisöissä. Liiketoimintamallin tulee myös mahdollistaa järjestöomisteisten yritysten voiton sijoittaminen yrityksen toiminnan ja palvelujen kehittämiseen tai takaisin järjestöjen yleishyödyllisen toiminnan kehittämiseen.

## 5.4 Työllisyyden edistäminen ja työmarkkinoille integrointi

Työmarkkinoille integroinnin kannalta keskeistä on, että integrointi tapahtuu normaaleilla työmarkkinoilla oikeissa työtehtävissä. Vuonna 2009 palkkatuetussa työssä aloittaneista noin 6 % oli työssä valtiolla, noin 33 % kuntasektorilla, noin

25 % yrityksissä ja noin 36 % muualla yksityisellä sektorilla, lähinnä yhdistyksissä ja säätiössä (= välityömarkkinoilla). Vuonna 2009 noin neljä ja puoli prosenttia suomalaisista yrityksistä osallistui työmarkkinoille integrointiin tarjoamalla työttömälle työnhakijalle työpaikan palkkatuella. Palkkatuetun työn heikko kokonaisvaikuttavuus johtuu osittain siitä, että prosentuaalisesti suuri osuus palkkatuetusta työstä tapahtuu välityömarkkinoilla<sup>38</sup> tehtävissä, joihin välityömarkkinatoimijalla ei ole taloudellisia mahdollisuuksia palkata henkilöä palkkatukijakson jälkeen ja osittain siitä, että tarjolla olevat tehtävät eivät valmenna avoimille työmarkkinoille.

Välityömarkkinat voivat olla palkkatuetussa työssä oleville ensimmäinen vaihe avoimille työmarkkinoille integroitumisen prosessissa. Järjestöt katsovat pystyvänsä tarjoamaan työllistämilleen henkilöille erityistä tukea palkkatukijakson aikana. Erityinen tuki on esimerkiksi koulutusta, valmennusta ja tukihenkilön tukea. Vaikka tuella palkattu ei työllistyisi jakson jälkeen avoimille työmarkkinoille, palkkatukijaksolla ollut työssä olleille henkilöille monia myönteisiä vaikutuksia esimerkiksi toimintakyvyn ja elämänhallinnan parantuminen sekä päihteiden käytön väheneminen aikana.<sup>39</sup>

Yritysten osuuden nostaminen palkkatuetun työn tarjoajana on perustelua niin työvoiman saatavuuden turvaamisen näkökulmasta kuin vaikuttavuuden parantamisenkin näkökulmasta. Tavoitteena on löytää nykyistä useammalle työttömälle työnhakijalle työpaikka yrityksestä. Tarvittaessa palkkatukea voidaan käyttää rekrytointitukena kompensoimaan rekrytoitavan henkilön osaamisvajasta tai työkokemuksen puutteesta johtuvaa keskimääräistä alemmaa tuottavuutta. Palkkatukea voidaan myöntää kaikille yrityksille, jotka palkkaavat tuen ehdot täyttävän työttömän työnhakijan. EU:n valtioneuvoston päätökset luovat raamit, joiden puitteissa palkkatuki myönnetään elinkeinonharjoittajalle. Tukiehtojen tarkoituksena on mm. kilpailun vääristymien ehkäiseminen.

Työmarkkinoille integrointi voidaan nähdä yhtenä yhteiskunnallisen yrityksen yhteiskunnallisena tavoitteena, mutta se ei ole ainoa yhteiskunnallista yritystoimintaa määrittävä tekijä. Sama tavoite voidaan ilmaista eri tavoin – esimerkiksi toiminnan tavoitteena voi olla työvoiman saatavuuden turvaaminen, työttömien ja osatyökykyisten työllistymisen edistäminen, syrjäytymisen ehkäiseminen, osallisuuden ja hyvinvoinnin lisääminen tai työttömyydestä yhteiskunnalle aiheutuvien kustannusten vähentäminen. Työmarkkinoille integrointi ei tulisi todennäköisesti olemaan useimpien yhteiskunnallisten yritysten ensisijainen tavoite. Toisaalta yhteiskunnallisella yrityksellä voi olla myös useampia yhteiskunnallisia tavoitteita – esimerkiksi työpaikkojen tarjoaminen osatyökykyisille ympäristönsuojelun tehtävissä. Työmarkkinoille integrointiin tähtäävät yhteiskunnalliset yritykset voivat toimia kaikilla toimialoilla.

Yhteiskunnallisen yrityksen työllistäessä merkittävässä määrin epäedullisessa työmarkkina-asemassa olevia henkilöitä sen työvalmennukseen voitaisiin osoittaa taloudellista tukea. Tuki olisi kuitenkin samoin ehdoin kaikkien yritysten käytössä.

38 Työ- ja elinkeinohallinnossa välityömarkkinoilla tarkoitetaan työttömille lähinnä yhdistyksissä ja säätiöissä yleishyödyllisissä tehtävissä tarjolla olevia määräaikaista työmahdollisuuksia joko palkkatuetussa työsuhteessa tai ilman työsuhdetta työmarkkinatoimenpiteinä. Yhteiskunnallisia yrityksiä ei lueta välityömarkkinoihin.

39 STKL, Järjestöbarometri 2008



Yhteiskunnallisissa yrityksiin palkattavien työntekijöiden työehtojen tulee määräytyä samalla tavoin kuin muissakin yrityksissä. Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamalli ei tuo välitöntä lisäarvoa työmarkkinoille integrointiin, mutta tavoitteidensa ja arvopohjansa perusteella yhteiskunnallinen yritys voi olla potentiaalinen ”hyvä työnantaja”. Toimintamalli voi vaikuttaa myönteisesti epäedullisessa asemassa työmarkkinoille olevien henkilöiden työllistymismahdollisuuksiin, jos yhteiskunnallisen yrityksen brändistä tulee houkutteleva. Yhteiskunnallisen yrityksen voitonjaon rajoituksen vuoksi yrityksellä on mahdollisuus tuottaa palveluita ja tavaroita muita yrityksiä työvoimavaltaisemmin.

Työelämän muutoksen myötä työpaikoilta löytyy entistä vähemmän erilaisia vähemmän koulutusta vaativia työtehtäviä. Tällaiset työtehtävät olisivat hyödyllisiä niiden työttömien työllistymisen kannalta, joilla on puutteita koulutuksessa tai osaamisessa. Tässä suhteessa olisi harkittava uudelleen ammattitaitoa ja erityisosaamista vaativien sekä avustavien työtehtävien erottelua ja organisointia. Asia on oleellinen osatyökykyisten ja työttömien työllistämiseen tähtäävien yhteiskunnallisten yritysten tavoitteen toteutumisen kannalta, mutta sillä on myös laajempaa merkitystä. Kansantalouden kokonaistuottavuuden kannalta on tärkeää, että mahdollisimman moni osallistuu työmarkkinoille, vaikka työpanos ja työaika ovat vähäisempiä. Tavoitteen toteutumisen kannalta olisi tärkeää lisätä yksilöllistä joustoa nykyiseen palkkatukijärjestelmään. Työ- ja elinkeinoministeriössä valmistelee parhaillaan välityömarkkinoiden<sup>40</sup> kehittämisstrategiaa, jonka tavoitteena on epäedullisessa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden palveluiden kehittäminen.

Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamalli ei korvaa sosiaalista yritystä, vaan on käsitteenä laajempi kuin sosiaalinen yritys<sup>41</sup>. Sosiaalinen yritys voi olla samanaikaisesti yhteiskunnallinen yritys. Em. tarkoittaa, ettei yhteiskunnalliselle yritykselle ole tarkoituksenmukaista asettaa velvoitetta työllistää epäedullisessa asemassa työmarkkinoilla olevia henkilöitä (esimerkiksi osatyökykyisiä) eikä yhteiskunnallista yritystä tule määritellä sen perusteella, kuinka suuri osa sen työntekijöistä on esimerkiksi osatyökykyisiä tai pitkäaikaistyöttömiä.

Työmarkkinoille integrointiin liittyen työ- ja elinkeinoministeriössä valmistellaan parhaillaan linjauksia rakennetyöttömyyden alentamiseksi. Tarkastelussa on muun muassa se, miten yhteistyötä yritysten kanssa voitaisiin kehittää ja miten yritysten osuutta palkkatuetun työn tarjoajana voitaisiin nostaa. Sosiaalisten yritysten lain toimivuutta arvioidaan parhaillaan Yhteinen yritys-hankkeessa, joka tuottaa tietoa sosiaalisten yritysten ja työmarkkinoille integroivien yhteiskunnallisten yritysten perustamiseen ja toimintaedellytyksiin liittyvistä seikoista.<sup>42</sup>

40 Työ- ja elinkeinohallinnossa välityömarkkinoilla tarkoitetaan työttömille lähinnä yhdistyksissä ja säätiöissä yleis-työhyödyllisissä tehtävissä tarjolla olevia määräaikaista työmahdollisuuksia joko palkkatuetussa työsuhteessa tai ilman työsuhdetta työmarkkinatoimenpiteinä. Yhteiskunnallisia yrityksiä ei lueta välityömarkkinoihin.

41 Sosiaalisella yrityksellä tarkoitetaan sosiaalisten yritysten rekisteriin merkittyä elinkeinonharjoittajaa, jonka palveluksessa olevista työntekijöistä vähintään 30 prosenttia on vajaakuntoisia tai yhteensä vähintään 30 prosenttia on vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä.

42 [www.yhteinenyritys.fi](http://www.yhteinenyritys.fi)

# 6 Työryhmän ehdotukset yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittämistavoitteiksi ja -toimenpiteiksi

Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin valmisteluun asetetun työryhmän jaostojen työn, työryhmän kuulemien asiantuntijoiden sekä valmistelun tueksi laadittujen kirjallisten aineistojen perusteella työryhmä katsoo, että yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallin kehittämiseksi on tarvetta ja kiinnostusta yrittäjiksi aikovien, olemassa olevien yritysten ja järjestöjen keskuudessa.

Työryhmän mielestä yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamalli on nykyistä tuottajamallia täydentävä ja monipuolistava liiketoimintamalli erityisesti sellaisten palvelujen tuottamisessa, joiden yhteiskunnalliset tavoitteet ja järjestäminen on sekä kansalaisten että julkisen vallan kannalta lainsäädännössä määritelty. Voittoa tuottaessaan liiketoimintamalli takaa palvelujen kehittämisen rahoituksen.

Työryhmä on työssään tunnistanut kolme erilaisista lähtökohdista yhteiskunnalliseen hyvään tähtäävää yrittäjyyden toimintamallia: eettistä arvoperustaa ja kestävä kehitystä voimakkaasti korostavat uuden sukupolven yrittäjät, yhteiskunnallisiin tavoitteita toteuttavien perus- ja hyvinvointipalvelujen tuottajat sekä yritykset, joiden on toiminta-ajatuksensa mukaan kohdennettava toimintansa tuotto yhteiskunnallisen hyvän edistämiseen ja toimivat eettisesti kestävällä tavalla.

Edellä todetuista perusteista työryhmä ehdottaa, että

*yrittäjyyden mahdollisuuksien laajentamiseksi ja julkisten palvelujen ja niiden tuotannon muotojen monipuolistamiseksi käynnistetään yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallin kehittäminen.*

*Kevään 2011 eduskuntavaalien perusteella muodostettavan hallituksen toimesta käynnistetään kehittämishanke jatkotoimenpiteiden valmistelemiseksi ja toteuttamiseksi.*

## 6.1 Yhteiskunnallisen yrityksen määritelmä ja merkki

Työryhmä toteaa, että yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamalli on syytä määritellä erotukseksi yritysten yhteiskuntavastuun määritelmästä tai yleisestä

hyväntekeväisyyden harjoittamista. Työryhmä korostaa liiketoimintamallin määrittelyssä seuraavien tavoitteiden ja ominaispiirteiden tärkeyttä:

*Yhteiskunnallisen yrityksen yleinen tavoite on yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen. Yrityksen toiminnan vaikuttimena on yhteiskunnallisten ongelmien ratkaiseminen ja yhteiskunnallisten tavoitteiden toteuttaminen. Tämän saavuttamiseksi yritys käyttää voitostaan enemmän kuin puolet tavoitteensa ja toiminta-ajatukseensa edistämiseen ja toimintansa kehittämiseen.*

Yleisen tavoitteen ja toiminta-ajatuksen lisäksi yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallille ominaisia piirteitä ovat:

- avoimuus ja asiakaslähtöisyys
- toiminnan läpinäkyvyys
- yhteiskunnallinen vaikuttavuus

Työryhmä katsoo, että monimuotoistuvassa asiakas- ja yrityskentässä erottautumista samoin kuin toimintamallin tunnettuutta on perusteltua edistää yhteiskunnalliselle yrityksille myönnettävällä merkillä.

Työryhmä ehdottaa, että

*yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallia kuvaavan merkin käyttöön otto ja merkin myöntämisprosessiin ja käytön valvontaan liittyvät yksityiskohdat valmistellaan jatkotyössä. Myöntämisperusteiden tulee olla tasapuolisia ja osapuolia syrjimättömiä.*

*Jatkovalmistelussa tulee yhteiskunnallisen yrityksen määritelmää ja merkkiä koskevien ratkaisujen tueksi arvioida yhteiskunnallisen yritystoiminnan erilaiset vaikutukset markkinoiden toimivuuteen, markkinoilla jo toimiviin ja sinne pyrkiviin yrityksiin sekä markkinoiden rakenteeseen.*

*Määritelmää ja merkkiä koskeva jatkotyö käynnistetään välittömästi TEM:n johdolla.*

## 6.2 Yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallin edellytykset ja yrittäjyyden kannustimet

Työryhmä toteaa, että

*yhteiskunnallisille yrityksille luotaville uusille tai erillisille tukijärjestelmille ei ole osoitettu tarvetta. Tämä koskee niin suoria tukia kuin verojärjestelmän kautta myönnettävää tukea.*

Kaikki olemassa olevat yritystukijärjestelmät ovat myös yhteiskunnallisten yritysten hyödynnettävissä, eikä yhteiskunnallisten yritysten toimintamalliin määritelmällisesti liity sellaisia piirteitä, jotka rajoittaisivat mahdollisuuksia nykyisten yritystukien myöntämiseen. TEM:ssä valmisteltavana oleva palvelu- ja luovien alojen rahasto palvelee toteutuessaan myös yhteiskunnallisten yritysten rahoitustarpeita.

Työryhmä katsoo, että lähtökohtaisesti uusia yrityspalveluja yhteiskunnallisille yrityksille ei ole tarpeen luoda, koska yrittämisen peruskysymykset ovat käytännössä pitkälti samoja myös yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallilla toimivilla yrityksillä.

*Sen sijaan nykyistä julkista yrityspalvelujärjestelmää tulisi kehittää siten, että järjestelmä tunnistaa yhteiskunnallisten yritysten erityispiirteet ja kykenee neuvontaan ja palveluun myös näiltä osin.*

## 6.3 Yhteiskunnalliset yritykset julkisen järjestämisvastuun piiriin kuuluvien palvelujen tuottajina

Työryhmä katsoo, että yhteiskunnallisen yrityksen määritelmän mukaisesti julkisen järjestämisvastuun piiriin kuuluvien palvelujen tuottaminen soveltuu hyvin niiden liiketoiminnan ytimeen.

Yhteiskunnalliset yritykset voivat täydentää ja monipuolistaa julkisen palvelutuotannon rakennetta ja haastavat liiketoimintamallillaan sekä julkisen että muun yksityisen sektorin palvelutuotannon kehittämiseen.

Työryhmä ehdottaa, että

*julkisen palvelutuotannon uudistamisen tavoitteet ovat yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittämiseksi käynnistettävän hankkeen erityinen painopiste.*

Työryhmä toteaa, että väestömäärältään pienillä, harvaan asutuilla ja syrjäisillä alueilla palvelumarkkinat eivät toimi eikä yhteiskunnallisesti tärkeitä palveluja pystytä siten kilpailutustenkaan avulla turvaamaan. Sama ongelma voi koskea myös tiettyjen, verrattain pienten väestöryhmien erityispalveluja. Työryhmä katsoo, että näiden palvelujen turvaamiseksi tulisi SGEI -palveluja koskeva selvitystyö viedä päätökseen.

## 6.4 Julkisten hankintojen hankintakriteerien kehittäminen

Työryhmä toteaa, että julkisissa hankinnoissa noudatettavat vaatimukset palvelujen sisällölle vaikuttavat keskeisesti palvelujen ja palvelumarkkinoiden kehittämiseen ja eri toimijoiden mahdollisuuksiin toimia markkinoilla. Erityisesti kuntien hankintaosaamista ja -käytäntöjä tulee kehittää, jotta kunnissa pystytään ottamaan

huomioon myös sosiaali-, terveys- ja muiden yhteiskuntapoliittisten tavoitteiden asettamat velvoitteet kokonaistaloudellisuuden ja tuloksellisuuden yhtenä osana.

Sosiaali- ja terveystaloudellisuudessa ei nykyään käytetä riittävästi hyväksi hankintalain antamia mahdollisuuksia sosiaali- ja terveystaloudellisuuden perusoikeuksia toteuttavan erityisluonteen huomioon ottamiseksi. Palvelujen käyttäjien kannalta palvelut ovat osittain muuttuneet heidän tarpeitaan vastaavista palvelukokonaisuuksista erillisiksi palvelusuoritteiksi ja palveluhankintoja on tehty hintapainotteisesti järjestelyn kokonaistaloudellisuuden kustannuksella. Hyvä laatu vähentää usein myös kustannuksia pidemmällä aikavälillä. On myös vakavia merkkejä palvelujen tuottamisen keskittymisestä yksipuolisesti suurille palvelun tuottajille, palvelujen käyttäjien irrottamisesta omista sosiaalisista yhteisöistään ja palvelurakenteen muuttumisesta laitospalveluiksi sosiaali- ja terveystaloudellisuutena olevien avopalvelujen sijaan.

Julkisia hankintoja koskeva lainsäädäntö säätelee menettelytapoja ja hankintalaissa on sosiaali- ja terveystaloudellisuuden erityisluonne otettu huomioon. On tärkeää, että myös sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädännössä olevat näitä palveluja koskevat vaatimukset ohjaavat hankintamenettelyä. Mikäli hankintojen kohteena olevien palvelujen laadullisia tavoitteita halutaan ohjata lainsäädännöllä, tulee se tehdä erityislaeissa.

Nykyinen hankintalainsäädäntö mahdollistaa sosiaalisten kriteerien käytön julkisissa hankinnoissa. Julkisiin hankintoihin on jo sisällytetty työllistämiskriteerejä, joiden mukaan palvelun tarjoajan tulee työllistää tietty määrä vajaakuntoisia tai pitkäaikaistyöttömiä. Hankinnoissa käytettävien sosiaalisten kriteerien tulee olla tasapuolisia ja syrjimättömiä.

Työryhmä ehdottaa, että kuntia kannustetaan

*kehittämään hankintakriteerejään tukemaan palvelujen pitkäjänteistä kehittämistä, toimivien palvelumarkkinoiden syntymistä, tuottavuuden parantamista ja palvelujen hyvinvointi- ja aluetaloudellisten vaikutusten vahvistamista;*

*pitkäjänteisten kehittämiskumppanuuksien rakentamiseen yksityisten palveluntuottajien kanssa;*

*sosiaalisten kriteerien käyttöön julkisissa hankinnoissa.*

## 6.5 Kansalaisjärjestöjen maksullisen palvelutuotannon organisoiminen yhteiskunnallisiin yrityksiin

Työryhmä toteaa, että yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamalli helpottaa järjestöjen toiminnan yhtiöittämistä tarjoamalla arvopohjaisen liiketoiminnan vaihtoehdon tilanteissa joissa yhtiöittäminen on ajankohtaista. Jäsenpalvelut,

kansalaistoiminta ja vapaaehtoistoiminta tulee erottaa selkeästi ammatillisesta elinkeinotoiminnasta.

Työryhmä ehdottaa, että

*liiketoimintamallia kehitettäessä varmistetaan, ettei vapaaehtoistoimintaan perustuvaa järjestötoimintaa vaaranneta sekä huolehditaan siitä, että järjestölähtöinen auttaminen on edelleen mahdollista yleishyödyllisenä toimintana.*

Liiketoimintamalli edistää paikallisten järjestöjen ja yritysten verkostoitumista ja auttaa kehittämään vahvempia, julkisiin hankintoihin vastaamaan kykeneviä yhteiskunnallisia yrityksiä, joiden merkitys myös työllistäjinä on suurempi kuin erillisten toimijoiden. Liiketoimintamallia voi hyödyntää myös laajemman yhteistyön luomiseksi yritysten, järjestöjen ja julkisen sektorin välille. Erityisesti aluetalouden kehittäminen, palveluinnovaatioiden syntyminen sekä niiden levittäminen vaatii yhteistyötä.

Työryhmä ehdottaa, että

*käynnistettävässä liiketoimintamallin kehittämishankkeessa erityisenä painopisteenä on yhteistyön kehittäminen pienten yritysten ja järjestöjen kesken, jotta ne voisivat verkostoitumistaan lisäämällä nykyistä paremmin vastata kuntien tarpeisiin sekä kumppanuushaasteisiin.*

## 6.6 Yhteiskunnalliset yritykset työmarkkinoille integroimisessa

Työryhmä toteaa, että työvoiman saatavuuden turvaaminen on keskeinen kysymys työmarkkinoiden toimivuuden näkökulmasta. Työurien pidentäminen on osa työvoiman saatavuuden turvaamiseen liittyviä toimenpiteitä; työmarkkinoilta poistumisien tulisi nousta ajan mittaan vähintään kolmella vuodella. Tavoitteen toteutuminen edellyttää työllisyysasteen nostamista, mikä puolestaan edellyttää, että työvoimareservit on saatava mahdollisimman täysmittaisesti käyttöön.

Työryhmän näkemyksen mukaan yhteiskunnalliset yritykset voivat arvopohjansa vuoksi olla keskimääräistä valmiimpia palkkaamaan työmarkkinoilla epäedullisessa asemassa olevia henkilöistä ja ottamaan yhteiskunnalliseksi tehtäväkseen myös työmarkkinoille integroinnin. Tärkeää on, että työehdot yhteiskunnallisissa yrityksissä määräytyvät samalla tavoin kuin muissakin yrityksissä.

Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamalli ei korvaa sosiaalista yritystä, vaan on käsitteenä laajempi kuin sosiaalinen yritys. Sosiaalinen yritys voi olla samanaikaisesti yhteiskunnallinen yritys. Em. tarkoittaa, ettei yhteiskunnalliselle yritykselle ole tarkoituksenmukaista asettaa velvoitetta työllistää epäedullisessa asemassa

työmarkkinoilla olevia henkilöitä (esimerkiksi osatyökykyisiä) eikä yhteiskunnallista yritystä tule määritellä sen perusteella, kuinka suuri osa sen työntekijöistä on esimerkiksi osatyökykyisiä tai pitkäaikaistyöttömiä.

Työryhmä ehdottaa, että

*yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallia kehitettäessä kiinnitetään huomiota yhteiskunnallisten yritysten mahdollisuuksiin osallistua työmarkkinoille integrointiin ja*

*työllistymistä edistäviä palveluja kehittäessä otetaan huomioon yhteiskunnallisen yrityksen toimintamalli.*

# Täydentävä lausuma yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallia valmistelleen työryhmän mietintöön

24.1.2001

Jukka Ahtela EK

Janne Pesonen SY

Työryhmä on käsitellyt yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin perusteita ja tavoitteita varsin monipuolisesti. Työryhmä katsoo, että yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallin kehittämiseksi on tarvetta ja kiinnostusta yrittäjiksi aikovien, olemassa olevien yritysten ja järjestöjen keskuudessa. Tämän pohjalta työryhmä ehdottaa, että ”yrittäjyyden mahdollisuuksien laajentamiseksi ja julkisten palvelujen ja niiden tuotannon monipuolistamiseksi käynnistetään yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen.” Tällä tähdätään seuraavalla vaalikaudella käynnistettävään kehittämishankkeeseen jatkotoimenpiteiden valmisteleminen ja toteuttamiseksi.

Työryhmän työssä esille nousseet perustelut ja tarpeet julkisen palvelutuotannon monipuolistamiseksi ja yrittäjyyden edistämiseksi ovat sinänsä kannatettavia. Huoli julkisten hyvinvointipalvelujen alhaisesta tuottavuudesta sekä heikkenevistä työvoimanäkymistä on aiheellinen ja kaikki keinot näihin ongelmiin puuttumiseksi on otettava käyttöön.

On kuitenkin kiistatonta, että nykyiset yritysmuodot ja liiketoimintamallit soveltuvat sellaisinaan toimimaan niissä julkisten palvelujen tuotantotarpeissa, joista tässä yhteydessä on kyse. Tärkein keino hyvinvointipalveluiden turvaamiseksi onkin saada kunnat hyödyntämään normaaleja yrityksiä nykyistä enemmän palvelujen toteuttamisessa. Tähän nähden yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen on omiaan aiheuttamaan epäselvyyttä julkisilla palvelumarkkinoilla toimivien yritysten roolista. Kannamme erityistä huolta mahdollisen yhteiskunnallisen yrityksen brändin tai merkin turvin toimivan yritysmuodon tai liiketoimintamallin vaikutuksista kilpailuasetelmaan markkinoilla, erityisesti julkisilla markkinoilla. Jonkin liiketoimintamallin asettaminen vaikkapa erityisellä merkillä suojattuun erityisasemaan ei voi olla vaikuttamatta kilpailuneutraliteettiin julkisia hankintoja koskevassa päätöksenteossa. Emme myöskään pidä toivottavana sitä, että normaali voittoa tuottava, kansalaisia työllistävä ja verotuloja yhteiskunnalle aikaansaava yritys saatettaisiin yleisessä mielipiteessä asettaa vähemmän arvostettuun asemaan kuin ”yhteiskunnallisen yrityksen” leiman saanut yritys.



# Henkilöstöjärjestöjen lausuma yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittämisen loppuraporttiin

Henkilöstöjärjestöt haluavat painottaa seuraavia ansioita. lausumassaan koskien yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittämisen loppuraporttia ja mahdollista jatkohanketta. Lausumaan yhtyvät allekirjoittajajärjestöjen lisäksi Julkisen ja yksityisalojen toimihenkilöliitto Jyty, Suomen lähi- ja perushoitajaliitto SuPer ja Talentia.

Yhteiskunnallinen yritys liiketoimintamallina ei ole korvaava malli kuntien omalle julkiselle palvelutuotannolle. Raportti antaa kuvan, että laadukasta palvelua on mahdollista saada vain yksityisen sektorin tuottamana ja että yhteiskunnallisen yrityksen käyttöönotto olisi lääke julkisten palvelujen laatuun, saatavuuteen ja monipuolistumiseen. Muistutamme, että julkiset palvelut ovat kaikkea edellä mainittua jo nyt. Kuntien palvelujen laatuun ja omaan tuotantoon tulee panostaa edelleen. Kuntien palvelutuotanto on varmaa ja kustannustehokasta.

Mielestämme yhteiskunnallinen yritys on liiketoimintamalli muiden liiketoimintamallien joukossa. Se voi toimia kuntien palvelutuotannon täydentäjänä, sikäli kuin kunnilla on tarvetta. On tärkeää, että mitään liiketoimintamallia ei aseteta erityisasemaan suhteessa toisiinsa, vaan kaikkia liiketoimintamalleja kohdellaan yhdenvertaisesti.

Pidämme tärkeänä, että yhteiskunnallinen yritys turvaa henkilöstölleen voimassa olevien työlakien ja työehtosopimuksen mukaiset ja muutenkin asialliset työehdot.

Edellytämme, että yhteiskunnallisen yrittäjyyden edistäminen ei saa Suomessa johtaa julkisen sektorin henkilöstön pakkoyrittäjyyteen.

Työn teettämisen muodot ovat murroksessa. Oletettavaa on, että yhteiskunnallinen yritys mallina tulee entisestään lisäämään itsensätyöllistävien/ammattinharjoittajien määrää. Pidämme tärkeänä, että mikäli yhteiskunnallinen yritys -hanke saa jatkoa uudelta valtioneuvostolta, siinä tarkastellaan myös kaikkia työn teettämisen uusia muotoja siitä näkökulmasta, että tällaista työtä tekevien asemaa parannetaan lainsäädännössä rinnastamalla heidät palkansaajiin ja takaamalla heille riittävä ja oikeudenmukainen sosiaaliturva.

Helsingissä 27.1.2011

Päivi Niemi-Laine  
tutkimuksen ja yhteiskuntapolitiikan päällikkö  
Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL

Kirsi Markkanen  
kehittämispäällikkö  
Tehy

# Lähdeluettelo

Aaltonen Satu, Heinonen Jarna, Hilden Jaana, Kovalainen Anne, Yhteistyöstä voimaa? Sosiaali- ja terveyspalveluyritysten yhteistyö ja verkottuminen, TEM:n julkaisu 32/2010

Ajatushautomo Demos Helsinki, Parempi Diili - yhteiskunnallisen yrittäjän riemulaulu 1/2010

Alasoini Tuomo, Mainettaan parempi työ, kymmenen väitettä työelämästä. EVA 2010.

Bland Jonathan, Yhteiskunnalliset yritykset, ratkaisu 2000 -luvun haasteisiin, Ison-Britannian malli ja sen kokemukset, TEM:n Julkaisuja 22/2010

Euroopan parlamentti 19.2.2009, P6\_TA (2009)0062

Fredriksson Sami, Martikainen Tuomo, Julkista vai yksityistä, kuntalaisten palveluja koskevat valinnat, Kunnallisanalan kehittämissäätö 2008.

Halme Minna, Aino Studia Generalia 14.10.2010, Aalto yliopiston kauppakorkeakoulu

Hyvinvointialan työ- ja elinkeinopoliittiset kehittämistavoitteet, Työ- ja elinkeinoministeriö lokakuu 2010: [www.tem.fi/hyvinvointihanke](http://www.tem.fi/hyvinvointihanke)

Järjestöbarometri 2010, Sosiaali- ja terveysturvan Keskusliitto ry. 2010

Kansalaisbarometri 2009, Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry. 2009

Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunta, yleishyödylliset palvelut -työryhmän loppuraportti 2008

Karjalainen Antti, Syrjänen Elina, Onko Suomessa yhteiskunnallisia yrityksiä, The Finnish Institute in London 2009: <http://www.finnish-institute.org.uk>

Lilja Inka, Mankki Jussi, Yhteiskunnallinen yritys - luova ja yhdistävä toimintatapa. Yhteinen yritys -hanke 2010.

Lith Pekka, sosiaali- ja terveyspalvelujen palveluhankinnat kunnissa ja kuntayhtymissä, 2011 (vielä julkaisematon raportti) lähteenä kuntien ja kuntayhtymien talous- ja toimintatilastot.

Muuri Anu, Sosiaalipalveluja kaikille ja kaiken ikää, STAKES Tutkimuksia 178/2008.

Myllymäki Juha, Hankinnat ja markkinoiden kehittyminen, esitys TEM:n seminaarissa 21.10.2010: [www.tem.fi/hyvinvointihanke](http://www.tem.fi/hyvinvointihanke)

Sosiaalibarometri 2010, Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry, Helsinki 2010

Tilastokeskus, väestöennustetaulukot: väestöennuste 2009 iän ja sukupuolen mukaan, koko maa 2009-2060

Pöyhönen Eveliina, Hänninen Esko, Meremies Jaana, Lilja Inka, Kostilainen Harri ja Mankki Jussi, Sosiaaliset ja yhteiskunnalliset yritykset - Uuden talouden edelläkävijöitä? Yhteinen yritys -hanke, 2010: [www.yhteinenyritys.fi](http://www.yhteinenyritys.fi).

THL/SVT 2009: Yksityiset sosiaalipalvelut 2008. Tilastoraportti 2009:10.

Tilastokeskus 2008, [http://www.stat.fi/artikkelit/2008/art\\_2008-12-19\\_001.html?s=6](http://www.stat.fi/artikkelit/2008/art_2008-12-19_001.html?s=6)

Tripod Research huhtikuu 2010/ Ethos -kuluttajatutkimus

Valtiovarainministeriön julkaisu 49/2010, Julkisen talouden valinnat 2010 -luvulle

VATT Tutkimukset 154, Työvoiman tarve Suomen taloudessa vuosina 2010-2025, helmikuu 2010.

Yhteiskunnallinen yrittäjyys Suomessa

Yrittäjyyskatsaus 2010, TEM:n julkaisu 60/2010

# Liitteet

**Liite 1.** Uudet yhteiskunnalliset yritykset julkisten palvelujen tuottamisessa Britanniassa - matka yrittäjyyteen

Jonathan ja Anne Bland, Social Business International Oy

**Liite 2.** Yhteiskunnallisten yritysten tarve ja tilaus - kokonais kuvan hahmottaminen

Kari Neilimo

**Liite 3.** Yhteiskunnallisen yrittäjyyden toimintamallin kehittäminen - ”kovennettua yrittäjyyttäkö”, ajatuksia yhteiskunnallisen yrityksen konseptin kehittämisestä

Paavo Viirkorpi

**Liite 4.** Ikääntyvä yhteiskunta ja eettiset periaatteet - huomioita vanhuspalveluiden näkökulmasta

Jyrki Jyrkämä

## Uudet yhteiskunnalliset yritykset julkisten palvelujen tuottamisessa Britanniassa - matka yrittäjyyteen

Jonathan ja Anne Bland  
Social Business International Oy

Copyright Anne ja Jonathan Bland, Social Business International Oy

### Sisällysluettelo

1. Johdanto
2. Yhteiskunnalliset yritykset julkisten palvelujen tuotannossa
  - 2.1. Juridiset yritysmuodot
  - 2.2. Yhteiskunnallisten yritysten määrä julkisten palvelujen tuottamisessa
  - 2.3. Toimialat
3. Palvelujen ulkoistaminen yhteiskunnallisille yrityksille
  - 3.1. Ulkoistamisen prosessi
    - 3.2. Kahden erilaisen toimialan kokemukset
      - 3.2.1. Vapaa-aika
      - 3.2.2. Terveystenhoito: Oikeus pyytää-ohjelma
  4. Ulkoistamisprosessin kokemukset
    - 4.1. Ulkoistamisen merkitys - yhteiskunnallisten yritysten lisäarvo?
      - 4.2. Esteet ja tekniset haasteet
      - 4.3. Menestyksen avainasiat
5. Johtopäätökset
  - 5.1. Ison-Britannian nykyisen koalitionhallituksen politiikka
  - 5.2. Suositukset Suomen kontekstissa

Selvityksen metodologia

## 1 Johdanto

Suomessa, kuten monissa muissakin kehittyneissä maissa, julkisten palvelujen uudistaminen on ajankohtaista. Väestön ikääntyessä tarpeet ja odotukset lisääntyvät samanaikaisesti kuin resurssit ja veropohja vastaavasti pienenevät. Yhteiskunnalliset yritykset tarjoavat tässä kontekstissa varteenotettavan ja eettisen palvelutuotannon mallin.

### Määritelmä

Ison-Britannian hallitus määrittelee yhteiskunnallisen yrityksen seuraavasti:

*”Yhteiskunnallinen yritys on liiketoimintamalli, jonka tavoitteet ovat yhteiskunnallisia ja jonka voitto investoidaan näiden tavoitteiden saavuttamiseksi joko itse yrityksessä tai sen lähiyhteisössä. Osakkeenomistajien tai omistajan voiton maksimointi ei ole sen päätarkoitus.”<sup>1</sup>*

Brittihallituksen mukaan maassa on noin 62.000 yhteiskunnallista yritystä, jotka edistävät valtiontaloutta n. 27 miljardilla eurolla vuosittain.<sup>2</sup> Keskushallinnon määritelmä perustuu yhteiseen sopimukseen, ei lainsäädäntöön. Yhteiskunnallisten yritysten käytössä on useita juridisia yritysmuotoja ja organisaatiomalleja, joita on kehitetty vastaamaan erilaisia tarpeita. Yhteiskunnallisten yritysten sektori sisältää laajan valikoiman organisaatioita, jotka toimivat markkinoilla yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Monet näistä yrityksistä olivat toimineet jo ennen kuin keskushallinto alkoi käyttää yhteiskunnallisten yritysten termiä vuonna 1999. Tarkempaa tietoa brittikonseptista löytyy ”Yhteiskunnallinen yritys - ratkaisu 2000-luvun haasteisiin”-raportista.<sup>3</sup>

### **Yhteiskunnallisten yritysten palvelutuotannon taustaa**

Yhteiskunnalliset yritykset ovat lisääntyneet Britannian julkisten palvelujen markkinoilla kolmella pääasiallisella tavalla:

- Järjestöjen kehittyminen yhteiskunnallisiksi yrityksiksi maksullisen toiminnan ja ostopalvelusopimusten voittamisen seurauksena. Työkulttuurinmuutos avustusperusteisesta vapaaehtoistoiminnasta liiketoimintaan on johtanut näissä organisaatioissa toiminnan monipuolistumiseen ja ne pystyvät vastaamaan valtion tarjoamiin kilpailutuksiin paremmin.
- Julkisen sektorin tuottamien palvelujen ulkoistaminen uusille yhteiskunnallisten yritysten tuotantomalleille. Tässä prosessissa henkilökunta siirtyy uuteen, itsenäiseen organisaatioon.
- Yhteiskunnalliset yrittäjät perustavat uusia yhteiskunnallisia yrityksiä tarjoamaan palveluja julkisen sektorin palvelujen tilaajille.

Yhteiskunnallisten yritysten rooli julkisen sektorin vastuulla olevassa palvelutuotannossa sai alkunsa 1990-luvulla, kun silloinen konservatiivihallitus (1979–1997) loi hoivapalvelujen markkinat. Työväenpuolueen hallituskaudella (1997–2010) asumispalvelut ja vapaa-ajanpalvelut ulkoistettiin yhä enenevässä määrin yhteiskunnallisille yrityksille. Samanaikaisesti järjestösektorilla tapahtui suuri muutos avustussidonnaisen toiminnan muuttuessa liiketoiminnaksi maksullisen palvelutuotannon ja ostopalvelusopimusten voittamisen myötä. Tämä yhteiskunnallisten yritysten sektorin kasvu julkisten palvelujen tuotannossa tapahtui osana laajempaa palvelujen ulkoistamistrendiä ja palvelutuotannon markkinoiden luomista.

1 Määritelmä luotiin yhteistyössä yhteiskunnallisten yritysten kanssa ja julkaistiin Ison-Britannian hallituksen ensimmäisen alan strategiassa vuonna 2002.

2 Valtioneuvoston kansalaisyhteiskunnan yksikön (ent. kolmannen sektorin yksikkö) ilmoittamat luvut.

3 Bland J, Yhteiskunnallinen yritys - ratkaisu 200-luvun haasteisiin, TEM, 2010

Vuonna 2008 Britannian elinkeinoministeriö julkisti julkisten palvelujen tilaa kuvailevan selvityksen.<sup>4</sup> Sen mukaan julkisten palvelujen elinkeinosektorin ostopalvelusopimusten arvo oli noussut vuoden 1995/6 noin 35 miljardista eurosta vuoden 2007/8 melkein 90 miljardiin euroon (5,7 % bruttokansantuotteesta), jolloin sektorilla työskenteli jo 1,2 miljoonaa henkilöä. Raportti jakoi sektorin seuraavasti: hallinto (44 %), IT-palvelut, ulkoistamisen liiketoimintaprosessit, rakennusala, kiinteistöhuolto ja ammatilliset palvelut. Terveyspalvelujen osuus näistä markkinoista oli 30 %. Ulkoistaminen toi selvityksen mukaan 10–30 %:n säästöjä veronmaksajille.

Ulkoistamisen oikeutuksena nähdään kilpailun seurauksena syntyvät taloudelliset säästöt, laadun paraneminen ja innovaatio. Tässä kontekstissa yhteiskunnalliset yritykset ja laajempi kolmas sektori (ml. vapaaehtoisjärjestöt, yhteisölliset organisaatiot, yhteiskunnalliset yritykset, osuuskunnat ja keskinäiset yhtiöt) tunnustetaan palveluntuotannon tärkeinä monipuolistajina, jotka kykenevät parantamaan hinta-laatu-suhdetta.<sup>5</sup>

Ohjelmapoliittisen näkökulman kannalta yhteiskunnallisten yritysten palvelutuotannon lisäämisen tavoitteena on niiden kyky uudistaa ja parantaa palvelujen tuotantotapaa. Näitä yhteiskunnallisten yritysten erityispiirteitä ovat:

- Yrittäjähenkkinen johtajuus
- Asiakaskeskeisyys
- Taito motivoida työntekijöitä toimimaan uudella tavalla, vahvistaa asiakkaiden parissa toimivien osaamista ja ottaa heidät mukaan päätöksentekoon tarpeiden tunnistaminen
- Asiakkaiden ja sidosryhmien luottamuksen aktiivinen rakentaminen
- Luovuus ja innovaatio
- Joustavuus ja nopeus

Paikallishallinnon näkökulmasta yhteiskunnalliset yritykset on havaittu varteenotettavaksi vaihtoehdoksi yksityisen sektorin suurille toimijoille. Monilla paikkakunnilla yhteiskunnallisten yritysten malleja on hyödynnetty tehokkuuden ja innovaation välineenä ja samalla on taattu palvelutuotannon paikallinen kontrolli sekä paikallisten sidosryhmien osallistumismahdollisuus tuotannonohjauksessa.

### **Selvityksen tavoitteet**

Tämän selvityksen tavoitteena on tarjota lisätietoa Ison-Britannian yhteiskunnallisten yritysten malleista julkisten palvelujen markkinoilla ja erityisesti niistä kokemuksista, joita julkisen sektorin työntekijöiden siirtymisestä yhteiskunnallisiin yrityksiin on jo saatu. Edellisen työväenpuolueen hallituksen suuri aloite, Oikeus pyytää-ohjelma (Right to Request Programme), synnytti uusia perusterveydenhoidon

4 Public Services Industry Report, BERR, 2008

5 Konservatiivihallitus lanseerasi pakollisen kilpailutuksen käsitteen vuonna 1989, jonka seurauksena useita kuntasektorin palveluja ulkoistettiin taloudellisten säästöjen toivossa. Vuonna 1999 työväenhallitus muutti tämän konseptin Best Value-käsitteeksi, jonka tavoitteena oli jatkaa ulkoistamiseen kannustamista, mutta ottaa huomioon hinnan lisäksi myös laadun.

yhteiskunnallisia yrityksiä julkisen sektorin työntekijöiden siirtyessä näihin yrityksiin. Nykyinen koalitiollahitus (konservatiivit ja liberaalidemokraatit) aikoo, osana Big Society-agendaansa (”Suuri Kansalaisyhteiskunta”), laajentaa ohjelman koskemaan kaikkia julkisen sektorin työntekijöitä.<sup>6</sup>

Raportti tarkastelee henkilökunnan siirtymisen syitä, itse prosessia ja sen avainkysymyksiä sekä menestystekijöitä. Britanniassa on vielä erittäin vähän tutkittua tietoa tästä aiheesta, ja raportin johtopäätökset pohjautuvat pääasiassa prosessiin osallistuneiden haastatteluihin.

Selvitys esittää myös joukon suosituksia ja kysymyksiä, joihin tulee saada vastaukset, mikäli vastaavanlainen poliittinen ohjelma halutaan luoda Suomen kontekstissa. Selvityksen tarkoituksena on erityisesti toimia työ- ja elinkeinoministeriön yhteiskunnallisten yritysten työryhmien ja muiden kiinnostuneiden sidosryhmien keskustelujen pohjana.

## 2 Yhteiskunnalliset yritykset julkisten palvelujen tuotannossa

Ennen julkisten palvelujen ulkoistamisprosessin tarkastelua, on hyvä selvittää yhteiskunnallisten yritysten ja julkisen palvelutuotannon taustoja Britanniassa.

### 2.1 Juridiset yritysmuodot

**Taulukko 1.** Yhteiskunnallisten yritysten pääasialliset juridiset muodot sekä niiden ominaispiirteet<sup>7</sup>

Yritysmuoto	Ominaispiirteet	Rekisteri	Verohelpotus
<b>Company Limited by Shares</b> , osakeyhtiö, jossa osakkaan vastuu rajoittuu osakkeisiin sijoitettuun määrään.	Tavallinen osakeyhtiö, jonka yhtiöjärjestykseen voidaan kirjata yhteiskunnallisen yrityksen arvot ja periaatteet, ml. yhtiön yhteiskunnalliset tavoitteet. Ei kuitenkaan juridisesti sitova ja voidaan muuttaa yhtiökokouksessa.	<b>Companies House</b> , vastaa suomalaista Kaupparekisteriä.	Ei yhtään.
<b>Company Limited by Guarantee</b> , (osake) yhtiömuoto, jossa ei ole osakkeita, vaan jäsenet takaavat yhtiön velat nominaalisella summalla (yleensä 1£).	Sama kuin yllä.	<b>Companies House</b> .	Ei yhtään, mutta voi rekisteröityä voittoa tavoittelemattomaksi organisaatioksi. <sup>1</sup>

6 Big Society-agenda sisältyy koalitiollahituksen hallitusohjelmaan. Agendan käytännön toteutusta kehitetään juuri parhaillaan.

7 Lisätietoja Britannian yritysmuodoista Bland 2010 op cit.



Yritysmuoto	Ominaispiirteet	Rekisteri	Verohelpotus
<b>Community Interest Company (CIC)</b> , yhteisöedun yritys, joka voi olla jompi kumpi yllä olevista yhtiömuodoista.	Rekisteröitymiseen vaaditaan yhteisöedun testi, varallisuuslukko ja rajoitettu voitonjako. Ei voi olla hyväntekeväisyysorganisaatio.	<b>Companies House</b> ja <b>CIC Regulator</b> , yhteisöedun yritysten oma rekisteri.	Ei yhtään
<b>Hyväntekeväisyysorganisaatio</b> . Ei varsinaisesti juridinen muoto, vaan yleensä käytetään takuumuotoista yhtiömallia. Vuonna 2011 voidaan käyttää uutta juridista muotoa: hyväntekeväisyysyhtiö (Charitable Organisation)	Liiketoiminnan tarkoituksena tulee olla hyväntekeväisyys. Varat on lukittu yhteisön hyväksi ja voitto sijoitetaan vain yleishyödyllisiin tavoitteisiin.	<b>Companies House, HM Revenue and Customs</b> (Verovirasto) ja <b>Charity Commission</b> (Hyväntekeväisyys- komissio).	Vapautus yhteisöverosta sekä joistakin arvonlisäveroista. 80 %:n helpotus yrityksen kiinteistöverosta.
<b>Industrial and Provident Society: Bonafide Co-operative</b> , taloudellisen yhdistyksen aito osuuskunta-muoto	Osuuskunta, joka sitoutuu kansainvälisen osuustoimintaliikkeen 7 periaatteeseen. Osuuskunnat voivat käyttää myös kolmea yhtiömuotoa, jolloin osuustoiminnalliset periaatteet kirjataan yhtiöjärjestykseen.	<b>Financial Services Authority</b> , jonka yhden yksikön tehtävänä on valvoa taloudellisten yhdistysten toimintaa.	Ei yhtään.
<b>Industrial and Provident Society for the Benefit of the Community (IPS BenCom)</b> , taloudellinen yhteisöedun yhdistys	Yhteisöpohjainen taloudellinen yhdistys. Demokraattinen organisaatiomalli.	<b>Financial Services Authority</b> . Vuonna 2011 hyväntekeväisyys-statuksen saaneet yhteisöedun yhdistykset siirtyvät Hyväntekeväisyyskomission alaisuuteen.	Saattavat saada vapautuksen yhteisöverosta, joistakin arvonlisäveroista ja kiinteistöveroista.

1 Takaamiseen perustuvat yhtiöt (Company Limited by Guarantee) ja taloudelliset yhteisöedun yritykset (IPS BenCom), jotka eivät jaa voittoa, voivat anoa Verovirastolta voittoa tavoittelemattoman organisaation asemaa saadakseen verohelpotuksia, jotka ovat samantyyppisiä kuin hyväntekeväisyysorganisaation statuksen saaneilla yhtiöillä.

## 2.2 Yhteiskunnallisten yritysten määrä julkisten palvelujen tuottamisessa

Britanniassa toimivien yhteiskunnallisten yritysten erityistutkimus on yleisestikin ottaen niukkaa, mutta se on erittäin minimaalista suhteessa julkisten palvelujen tuotantoon. Tämä johtuu useista syistä:

- Moninaiset juridiset muodot ja niiden rekisterit sekä organisatoriset mallit vaikeuttavat yritysten tunnistamista yhteiskunnallisiksi yrityksiksi.
- Koska konsepti on suhteellisen uusi, yhteiskunnalliset yritykset eivät ole perinteisesti esiintyneet julkisten palvelujen tuotannon tiedonkeruumenetelmissä.
- Yhteiskunnallisten yritysten politiikan sisällyttäminen osaksi laajempaa kolmatta sektoria, ja sittemmin kansalaisyhteiskunnan politiikkaa, on johtanut tutkimuksen keskittymisen kolmannen sektorin organisaatioihin, joista yhteiskunnallisia yrityksiä ei erikseen nosteta esiin.

Hallituksen viralliset tilastot yhteiskunnallisten yritysten sektorin laajuudesta saadaan vuotuisesta pienten ja keskisuurten yritysten valtakunnallisesta kyselystä<sup>8</sup>, mutta se ei tarjoa tietoa yhteiskunnallisten yritysten roolista eikä niiden osuudesta julkisen sektorin palvelutuotannossa. Saatavilla olevat tilastot liittyvät laajempaan tutkimukseen palveluja tuottavista organisaatioista ja antavat hiukan suuntaviivaa yhteiskunnallisten yritysten ja maksullista palvelutoimintaa tuottavien järjestöjen toiminnasta tällä toimialalla. Kattavimmat ja uusimmat tilastot löytyvät NCVO Civil Society Almanacista ja the Office of National Statistics (ONS) raportista.<sup>9</sup>

Alla oleva taulukko kuvaa Britannian kansalaisyhteiskunnan kategorioita, joista jotkut saattavat tuottaa julkisia palveluja (mutta ei yksinomaan).

**Taulukko 2.** Kansalaisyhteiskunnan laajuus organisaatioittain 2007/8<sup>10</sup>

Organisaatiotyyppi	Lukumäärä	Tulot £miljoonaa	Menot £miljoonaa	Netto- varallisuus £miljoonaa	Palkatun henkilö- kunnan määrä
Hyväntekeväisyysjärjestöt	171 100	35 500	32 850	96 630	668 000
Osuuskunnat	4 600	24 490	24 030	7 870	16 520
Asuntoyhdistykset (housing associations)	1 820	11 570	9 980	60 910	148 100
Työntekijöiden omistamat yritykset	200	25 000	23 000	8 000	111 000
Takaukseen perustuvat yhtiöt (Companies Ltd by Guarantee)	22 700	6 100	5 930	1 670	41 100
Vapaa-ajan säätiöt	120	630	590	-	26 000
Yhteisöedun yritykset (CIC)	1 400	600	590	50	4 300
Yleislääkäreiden osuuskunnat ja keskinäiset yhtiöt	40	150	140	-	8 000
Hyväntekeväisyys- organisaatiot, joilla verovähennysoikeus	4 000	400	380	-	-
Osuustoiminnalliset säätiöiteytyt koulut	30	-	-	-	-

(Tiedot otettu laajemmasta taulukosta: NVCO 2010 Almanac)

Viimeisen kymmenen vuoden aikana on ollut havaittavissa selkeä trendi, jossa kolmannen sektorin organisaatiot tuottavat palveluja ostopalvelusopimusten kautta yhä enenevässä määrin, toimien siis markkinoilla yhteiskunnallisina yrityksinä. NCVO:n tutkimus osoittaa, että järjestöjen maksullinen palvelutuotanto julkiselle sektorille lisääntyi vuosituhannen alun 5,8 miljardista eurosta 10,4 miljardiin euroon vuonna 2007/8.<sup>11</sup>

8 Annual small Business Survey perustuu Dunn and Bradstreetin PK-yritysten listaukseen.

9 UK Civil Society Almanac 2010, NCVO, London 2010, ja Measuring Outcomes for Public Service Users, Office for National Statistics (ONS), 2010.

10 NCVO op cit. s. 81

11 ONS op cit, s. 20

Tutkimus osoittaa myös, että ostopalvelusopimukset kattoivat vuonna 2007/8 melkein 75 prosenttia kolmannen sektorin julkisesta rahoituksesta. Työllisyyden hoidon, koulutuksen, asumis- ja hoivapalvelujen, juridisen neuvonnan ja muiden tukipalvelujen tuloista puolet tuli sopimuksista.<sup>12</sup>

## 2.3 Toimialat

Laajemman kolmannen sektorin tuottamista palveluista kolme toimialaa ovat olleet vahvoja yhteiskunnallisten yritysten sektoreita: asumis- ja hoivapalvelut sekä vapaa-ajan palvelut. Näillä toimialoilla toimivat yleensä tietyn tyyppiset, toimintaan sopivat yhteiskunnallisten yritysten juridiset ja organisaatiomallit.

### Asumispalvelut

Sosiaalisia asumispalveluja tuottavat asumisyhdistykset käyttävät yleensä joko takuupohjaista yhtiömuotoa (Company Limited by Guarantee) tai taloudellista yhteisöedun yhdistystä (BenCom) yhdistettynä hyväntekeväisyysorganisaation asemaan. Vuonna 2007/8 niiden yhteenlaskettu liikevaihto oli yli 13 miljardia euroa ja niiden, lähinnä rakennuskannasta johtuva nettovarallisuus oli melkein 70 miljardia euroa. Asumispalveluissa työskenteli yli 148 000 työntekijää ja asunnoissa asui 6 miljoonaa ihmistä.

Asumispalveluja tuottavat yhdistykset syntyivät, kun paikallishallinnon omistamat asunnot siirrettiin itsenäisille organisaatioille. Yhdistysten toimintaa on viime vuosina vakautettu ja vuosina 2002-2007 36 % asumisyhdistyksistä kävi läpi organisaatiomuutosprosessin joko fuusioitumalla (143 kpl) tai perustamalla suurempia ryhmittymiä (186 kpl).<sup>13</sup>

### Hoivapalvelut

NCVO:n tutkimuksen mukaan vuonna 2007/8, 19 % järjestöistä tuotti hoivapalveluja ja yli 50 % järjestösektorin julkisesta rahoituksesta tuli hoivapalvelujen sopimuksista. Moni näistä hoivapalveluja tuottavista järjestöistä on kehittynyt yhteiskunnallisiksi yrityksiksi. ONS:n raportin vuoden 2007/8 tutkimuksen johtopäätökset olivat, että hoivapalveluja tuottavat järjestöt saivat 88 % niiden kuntasektorin tuloista hoivapalvelusopimuksista.

Yksi kymmenestä yhteisöedun yrityksestä (CIC) tuottaa hoivapalveluja, samoin 8 % osakeyhtiöistä, joilla ei ole hyväntekeväisyysasemaa. Monet asumisyhdistykset tarjoavat myös hoivapalveluja asumispalvelujen lisäksi.<sup>14</sup>

Iso-Britanniassa hoivapalvelujen järjestämistä vastuu on paikallishallinnolla. Vuonna 2007/8 palvelujen järjestämiseen kului kunnilta yhteensä melkein 24 miljardia euroa, joista lähes 14 miljardia euroa meni yksityiselle ja järjestösektoreille.<sup>15</sup>

12 ibid, s. 15-24

13 NCVO op cit, s. 6

14 ONS op cit, s. 21

15 NCVO op cit, s. 19

Kolmannen sektorin organisaatioiden kasvu hoivapalvelujen tuottamisessa näkyy myös työvoiman lisääntymisenä. Vuonna 1996 järjestösektorin työntekijöitä hoiva-alalla oli 202 000, kun taas vuonna 2008 heitä oli jo 374 000<sup>16</sup> (vastaavasti yksityisellä puolella työntekijöitä oli 614 000 ja julkisella sektorilla 424 000).

### Vapaa-ajan palvelut

Britanniassa on 120 vapaa-ajan säätiötä (joka on yksi yhteiskunnallisten yritysten malleista), jotka tuottavat urheilu- ja kulttuuripalveluja kuntien omistamissa tiloissa. Niiden yhteenlaskettu liikevaihto oli 680 miljoonaa euroa ja niissä työskenteli 26 000 kokopäivätoimista palkattua henkilöä vuonna 2007/8. Useimmat näistä säätiöistä ovat yhtiöitä, joilla on hyväntekeväisyysorganisaation asema, vaikkakin myös taloudellisia yhteisöedun yhdistyksiä käytetään.

Vapaa-ajan säätiöt järjestävät nykyisin 1/3 kaikista kuntien vapaa-ajan palveluista. Kolmasosa palveluista on ulkoistettu yksityiselle sektorille ja loput 1/3 ovat edelleen kuntien vastuulla.<sup>17</sup>

### Kilpailu markkinoista

Julkisten palvelujen markkinoilla toimivia yhteiskunnallisia yrityksiä ei yleensä suositeta kilpailutuksessa vain siksi, että ne ovat yhteiskunnallisia yrityksiä. Toisaalta, toisin kuin esimerkiksi sosiaalipalvelujen kohdalla, terveyspalvelujen markkinat puuttuvat Britanniasta. Markkinoiden synnyttämiseksi keskushallinto loi erityistukijärjestelmän rahastoineen: Oikeus pyytää-ohjelman.

Tässä ohjelmassa yhteiskunnalliselle yritykselle, jonka julkisen sektorin henkilökunta on perustanut, myönnetään suora ostopalvelusopimus ilman kilpailutusta kolmeksi vuodeksi (+ korkeintaan kaksi optiovuotta). Terveysministeriön yli 100 miljoonan euron yhteiskunnallisten yritysten rahasto sekä 120 miljoonan euron Futurebuilders rahasto<sup>18</sup> ovat tukeneet yli 300 kolmannen sektorin organisaatiota kasvattamaan kapasiteettiaan julkisten palvelujen tuottamisessa. Molemmat rahastot toimivat Euroopan Unionin valtiontukisäädösten mukaisesti.<sup>19</sup>

Hankintoja kilpailutettaessa on mahdollista käyttää myös sosiaalisia kriteerejä, mutta niiden käyttö ei ole vielä levinnyt laajalle ja ne koskevat myös yksityisiä kilpailijoita. Yhteiskunnalliset yritykset voittavat kilpailutuksia hinta-laatu-suhteella sekä vahvan arvoperustan vuoksi.<sup>20</sup> Arvot asettavat yhteiskunnalliset yritykset parempaan asemaan myös suhteessa julkisen tahon yhteistyölle. Tämä oli seikka, jota tämän raportin haastateltavat painottivat useaan kertaan.

16 ibid, s. 20

17 NCVO op cit, s. 81

18 [www.futurebuilders-england.org.uk](http://www.futurebuilders-england.org.uk)

19 Useita valtiontukisäätöjen poikkeuksia hyödynnettiin. De minimis-poikkeus oli kaikkein yleisin, jossa investointi ei saanut ylittää tiettyä summaa (tämä oli väliaikaisesti 500 000 puntaa, mutta vuoden 2010 lopussa summa pienenee 200 000 puntaan). Muut poikkeudet liittyivät valtion pakollisiin palveluihin (esim. alle 16-vuotiaiden oppivelvollisuus tai vankienpalvelut). Britanniassa on myös erityinen poikkeus (N546a), joka liittyy elvyttämiseen (organisaatiot, jotka toimivat aloilla, joissa markkinat ovat epäonnistuneet).

20 Tämä oli erityisesti Barry Roberts'n mielipide Turning Pointin menestyksestä kilpailujen voittamisessa.

Yhteiskunnalliset yritykset, jotka ovat organisaatiomuodoltaan joko hyväntekeväisyysorganisaatioita tai organisaatioita, jotka eivät jaa voittoa, saavat joitakin verohelpotuksia juridisen muotonsa vuoksi, ei siksi, että ne ovat yhteiskunnallisia yrityksiä. 100 % voitosta tulee käyttää yhteiskunnalliseen hyvään. Verohelpotuksiin kuuluu:

- Vapautus yhteisöverosta
- Vapautus pääomaverosta
- Pienehköjä vähennyksiä arvolisäverosta (rakennuksiin ja energiaan liittyvät kulut) ja joitakin ALV-vähennyksiä tiettyjen palvelujen tuottamisessa, esim. urheilu- ja kulttuuripalvelut
- 80 % vähennys kiinteistöverosta, jos rakennusta käytetään hyväntekeväisyystarkoitukseen tai yhteisön hyväksi

Social Enterprise Coalitionin tutkimuksen (2009) mukaan 37 % yhteiskunnallisista yrityksistä on rekisteröitynyt hyväntekeväisyysorganisaatioksi. Julkisten palvelujen markkinoilla toimii kuitenkin huomattava määrä yhteiskunnallisia yrityksiä, jotka eivät ole halunneet - esimerkiksi byrokratian lisääntymisen vuoksi - rekisteröityä hyväntekeväisyysorganisaatioksi. Rekisteröityminen riippuu myös yritysmuodosta, esimerkiksi yhteisöedun yritys (CIC) ei voi juridisesti rekisteröityä. Se on yleisimmin käytetty yritysmuoto terveydenhoidon henkilökunnan siirtyessä yhteiskunnallisiin yrityksiin Oikeus pyytää-ohjelmassa.

### 3 Palvelujen ulkoistaminen yhteiskunnallisille yrityksille

Julkisia palveluja on ulkoistettu yhteiskunnallisille yrityksille lähinnä kahdesta syystä.

Ensimmäinen perustelu on yhteiskunnallisten yritysten erityispiirteistä johtuva palvelujen tehokkaampi järjestely ja laadun paraneminen. Toiseksi, ulkoistamiseen ovat vaikuttaneet taloudelliset seikat. Esimerkiksi joidenkin organisaatioiden rekisteröityminen voittoa tavoittelemattomiksi yrityksiksi (mm. vapaa-ajan säätiöt) on verohelpotusten myötä mahdollistanut monipuolisempien ja edullisempien vapaa-ajan ja urheilupalvelujen tuottamisen suurissakin ja hyvin varustelluissa halleissa.

Julkisen sektorin henkilökunnan siirtyminen ulkoistamisen seurauksena uuteen organisaatioon on selkeä etu. Yritys saa valmiin ja asiantuntevan henkilöstön, joka tuntee asiakkaiden tarpeet ja ymmärtää, kuinka palvelut kannattaa järjestää ruohonjuuritasolla. Onnistunut siirto vaati kuitenkin hyvin suunnitellun ja ohjatun kulttuurimuutosprosessin, sillä toimiminen yhteiskunnallisessa yrityksessä on hyvin erilaista kuin julkisen sektorin palveluksessa. Yhteiskunnallisten yritysten synnyttäminen ulkoistamisen johdosta on myös teknisesti että käytännössä haasteellista.

Tämän kappaleen tavoitteena on selvittää näitä prosesseja ja tunnistaa niitä avainkysymyksiä, jotka ovat myös Suomessa relevantteja, mikäli yhteiskunnallisten yritysten roolia palveluntuotannossa halutaan kehittää.

## **SANDWELL COMMUNITY CARING TRUST**

### **”Julkisen sektorin tuottamisesta palvelujen tuottamiseen”**

Sandwell Community Caring Trust (SCCT) syntyi kunnan tuottaman vanhustenkodin ulkoistamisen seurauksena. SCCT on erinomainen esimerkki siitä, kuinka uusi palvelujen tuotantomalli voi saada aikaan kustannussäästöjä ja parantaa vaikuttavuutta.

Sandwellin kunta West Midlandsissä oli 1990-luvun puolivälissä taloudellisessa ahdingossa ja joutumassa leikkaamaan hoivabudjettiaan yli 9 miljoonalla eurolla. Vanhustenhoito oli erittäin kallista, mutta hoivan tärkeydestä oltiin yksimielisiä ja palvelut haluttiin säilyttää. Innovatiivisen kehittämistyön seurauksena SCCT syntyi vuonna 1997. Kunnan vanhustenkodista siirtyi 82 työntekijää tähän uuteen organisaatioon, jonka yritysmuodoksi valittiin osakeyhtiö hyväntekeväisyysorganisaation aseman kanssa. Tämän seurauksena SCCT sai verohelpotusta. Toisin kuin yksityinen tai kunnallinen organisaatio, se pystyi siten myös hakemaan investointitukea.

Nykyisin SCCT tarjoaa asumis-, päivä- ja kotihoitopalveluja vanhuksille ja lapsille sekä omaisille hengähdystaukoja. Yhteensä asiakkaita on 700. SCCT:llä on ostopalvelusopimuksia kahdessa osassa maata, Keski-Englannissa ja Lounais-Englannissa. SCCT:n liikevaihto on yli 14 miljoonaa euroa ja työntekijöiden määrä on 450.

Yrittäjähenkisen sosiaalityöntekijän ja nykyisen toimitusjohtajan Geoff Walkerin johtajuuden aikana työkuultuuri on täysin muuttunut. Walkerin mukaan siirryttiin ”ihmisten tuottamasta julkisesta sektorista palvelujen tuottamiseen.” Kun palvelutuotanto oli vielä kunnalla, työntekijöiden työmoraali oli hyvin alhainen, henkilökunnan vaihtuvuus oli suuri ja sairauspoissaolojen määrä huikea, 22 päivää/vuosi/työntekijä. Työntekijöille tarjottiin joustavien työaikojen lisäksi bonus vuoden lopussa, mikäli turhia sairauspäiviä ei kertynyt. Hyvin pian vuosittaisia sairauspäiviä oli enää yksi työntekijää kohti, ja henkilökunnan vaihtuvuus väheni alle 4 %:iin, mikä mahdollisti työntekijöihin investoimisen pidemmällä tähtäyksellä. Joustavat työajat johtivat myös tilapäistyövoiman tarpeen vähenemiseen ja sitä kautta säästöihin. Työntekijät ovat mukana päätöksenteossa ja yrityksen hallitukseen kuuluu myös työntekijöiden edustajia.

Alusta asti oli selvää, että myös hallintokuluja tuli vähentää. Hallintorakennetta ohennettiin ja byrokraattisia välijohtajakerroksia poistettiin. Hallinnolliset kulut vähenivät vuoden 1997 22 %:sta nykyiseen alle 6 %:iin. Kertyneet säästöt ohjattiin suoraan palvelujen parantamiseen. Johtajaportaan karsiminen nopeutti päätöksentekoa ja antoi yksittäisille johtajille enemmän valtaa ja vastuuta oman alueensa palvelujen järjestämisestä. Hyvä, vertailtavissa oleva esimerkki on vanhustenkotiyksikkö. SCCT:n yhden vanhuksen hoitokustannus on 374 €/viikko, kun vastaava hinta kunnallisen hoivan aikana oli 749 € viikossa.

Taloudellisten hyötyjen lisäksi hoivahenkilökunnan poissaolojen ja vaihtuvuuden väheneminen paransi palvelun laatua. Tyytyväinen ja itsenäinen työntekijä pysyy paremmin rakentamaan hyvän ja pitkäaikaisen hoitosuhteen palvelunkäyttäjien kanssa. Tämä myös auttaa henkilökuntaa ymmärtämään hoidettavien tarpeita paremmin ja viemään näihin perustuvat kehittämisideansa esimiehelleen. SCCT:n menestyksen salaisuutena on erityisesti henkilökunnan voimaannuttaminen, mutta myös yrityksen sitoutuminen voiton uudelleeninvestointiin. SCCT tuottaa voittoa, mutta se käytetään laadun kehittämiseen ja uusien palvelujen tuottamiseen, joihin muuten ei saataisi rahoitusta.

Vuosikymmenen aikana SCCT on laajentanut kunnalle tarjoamiaan palveluja, joita on kehitetty yhteistyössä paikallishallinnon ja palvelujen käyttäjien kanssa. Esimerkkeinä mainittakoon oppimisvaikeuksista kärsivien ihmisten kotihoitoapu tai vaikeasti vammaisten lasten hoivayksikkö, jossa lapset voivat yöpyä vanhempien saadessa omaishoidostaan hengähdystauon.

Menestyksen johdosta SCCT on laajentanut toimintaansa myös maantieteellisesti. Se voitti tarjouskilpailun Devonin Torbayssa Lounais-Englannissa ja aloitti toimintakulttuurin muutosprosessin uudelleen. Lisäksi se tarjoaa konsultointipalveluja muille vastaaville organisaatioille. Vastikään SCCT auttoi kahden konsultointipäivän tuloksena perusterveydenhuollon säätiötä, joka vastaa palvelujen tilaamisesta, säättämään melkein 1,2 miljoonaa euroa (20 % osaston budjetista) suosittelemalla tiettyjen, tarpeettomien hoivatuntien vähentämistä. Koska hoivahenkilökunnan saataavuus alalla on vaikeaa, SCCT on aloittanut 500 nuoren 19–24-vuotiaan innovatiivisen koulutusohjelman työministeriön tukemana.

### **3.1 Ulkoistamisen prosessi**

Palvelujen ulkoistaminen yhteiskunnallisille yrityksille on monimutkainen prosessi. Onnistuakseen se vaatii erinäisten teknisten ja käytännön haasteiden ratkaisemista. Erilaisten vaikutusvaltaisten ja kiinnostuneiden sidosryhmien tuki on äärettömän tärkeää. Vahva, ryhmän sisältä tuleva johtajuus ja hyvin hallittu kulttuurimuutosprosessi auttaa henkilökuntaa aloittamaan matkan kohti yrittäjyyttä, jonka tavoitteena on tuottaa julkista hyvää.

Seuraavaksi kuvaillaan ulkoistaminen yleistä prosessia. On kuitenkin tärkeä huomata, että palvelujen laadun ja laajuuden vuoksi muunnelmiakin tästä prosessista löytyy. Esimerkiksi vapaa-aika ja terveydenhoito ovat keskenään hyvin erilaisia prosesseja, ja terveydenhoidon puolelta löytyy suuriakin eroja organisaatioiden suuruudessa ja palvelujen monimuotoisuudessa.

#### **Laukaiseva tekijä**

Usein ulkoistamiseen johtavana laukaisevana tekijänä on taloudellinen tai organisatorinen kriisi. Myös keskushallinnon poliittiset avaukset yleisellä tasolla tai

suoranaisesti, kuten terveysministeriön Oikeus pyytää - ohjelma, voivat kannustaa ulkoistamiseen yhteiskunnallisille yrityksille.

Vapaa-ajan säätiömalli syntyi 1980-luvun puolivälissä Greenwichin kaupungin-osahallituksen ratkaisuna sen budjettivajeeseen. Samanaikaisesti keskushallinto vaati taloudellisten säästöjen aikaansaamiseksi paikallishallinnon alaisina olevien palvelujen kilpailuttamista vapailla markkinoilla. Ensimmäinen vapaa-ajan säätiö, GLL (ent. Greenwich Leisure Ltd), syntyi vastapainoksi yksityisille yrityksille. Myös Sandwell Community Caring Trust syntyi 1980-luvun lopulla vastaavanlaisten ulkoisten tekijöiden seurauksena. Molemmissa tapauksissa idea yhteiskunnallisesti tavoitteellisten organisaatioiden perustamisesta kehittyi paikallishallinnon arviointiprosessien tuloksena.

Central Surrey Health (CSH) on Britannian ensimmäinen ulkoistamisen seurauksena syntynyt ja hoivahenkilökunnan johtama yhteiskunnallinen yritys, joka tarjoaa perusterveydenhoitoa. Laukaisevana tekijänä toimi terveysministerin vaatimus perusterveydenhoitopalvelujen tilaajaroolin erottamisesta niiden tuottajaroolista. Useista julkisen sektorin uudistuksista uupuneena CSH:n henkilökunta tarttui innolla tarjottuun mahdollisuuteen toimia itsenäisenä organisaationa.

CSH:n, GLL:n ja SCCT:n kaltaiset edelläkävijäorganisaatiot inspiroivat terveysministeriötä kehittämään Oikeus pyytää - ohjelman. Tämä ohjelma on muodollinen ja virallinen laukaiseva tekijä julkisen terveydenhuollon henkilökunnalle yhteiskunnallisten yritysten perustamiseksi.

### **Idean kehittäminen – esiselvitykset ja liiketoimintasuunnitelma**

Yrityshankkeen onnistumisen kannalta prosessinjohtoon merkitys on ratkaiseva. Paikallishallinnon ”ylhäältä alas”-menetelmä tai ulkopuolinen, tilapäinen johtajuus eivät ole parhaita ratkaisuja. Palveluja tuottavan henkilökunnan ja nykyisen johdon mukaan ottaminen jo alusta lähtien on tärkeää.

Laukaisevan tekijän aiheuttama prosessi alkaa vaihtoehtojen esiselvityksellä, jossa myös yhteiskunnallisen yrityksen toimintamahdollisuudet tutkitaan. Menestyvä yhteiskunnallinen yritys tarvitsee selkeästi ilmaistun ja yhteisesti hyväksytyn vision; näkemyksen siitä, miten palvelut tuotetaan tulevaisuudessa sidosryhmien hyväksymällä tavalla. Hyvä yhteistyö sidosryhmien kanssa onkin prosessin kehittämisen elinehto.

Sidosryhmiä voivat olla:

- Ulkoistettavan yrityksen henkilökunta: nykyinen johto ja työntekijät
- Paikallishallinnon ja/tai tilaajaorganisaation johto ja niiden hallitusten edustajat
- Kaupungin- tai kunnanvaltuutetut
- Ammattiyhdistykset
- Asiakkaat ja laajempi yhteisö (kuntalaiset)



Britannian edelläkävijät (esim. CSH, GLL) eivät voineet seurata jo hyväksi havaittuja toimintamalleja ja – prosesseja, vaan joutuivat selvittämään eteen tulevat haasteet ja toiminnan esteet muutosprosessinsa aikana. Tämä on edelleen tyypillistä tietyissä tapauksissa, mutta joillekin yleisemmille ongelmille ja teknisille haasteille on löydetty jo ratkaisuja.

Esiselvityksen kysymyksiä:

- **Tarve.** Onko yritykselle todellista tarvetta? Jos on, mitkä nykyisistä palveluista voitaisiin siirtää uuden yhteiskunnallisen yrityksen tuotettavaksi ja mitä uusia palveluja voitaisiin kehittää sen piiriin kuuluvaksi?
- **Laajuus.** Mitkä osat nykyisestä julkisesta palveluntuotannosta siirtyisi uuteen yhteiskunnalliseen yritykseen (ml. henkilöstö, varat, omaisuus ja muu infrastruktuuri)?
- **Erittely.** Kuinka palvelut eritellään? Mitkä ovat palvelujen todelliset tuotantokustannukset? Mitkä palvelut voisivat olla osana ostopalvelusopimusta? Tuleeko palvelut kilpailuttaa?
- **Tekniset haasteet.** Kuinka käytännössä ratkaistaan ulkoistamisesta johtuvat haasteet, joilla voi olla taloudellisia vaikutuksia? Näitä voivat olla esimerkiksi henkilöstön työ- ja eläke-etuuksien siirtyminen, arvonlisäverovelvollisuus, vakuutukset, omaisuus ja vuokrasopimukset.
- **Johtajuus.** Kuka johtaa uuden yhteiskunnallisen yrityksen perustamis- ja muutosprosessia? Ketkä kuuluvat johto- ja ohjausryhmään?
- **Henkilöstö.** Kuinka sitouttaa henkilöstö prosessiin? Kuinka saadaan henkilökunta tulemaan mukaan liiketoimintasuunnitelman suunnitteluun?
- **Viestintä.** Kuinka hoidetaan viestintä erityisesti sidosryhmiin päin?
- **Juridiset mallit ja hallintotapa.** Mikä on se yhteiskunnallisten yritysten juridinen malli, joka sopii juuri kyseiseen tilanteeseen parhaiten? Entä minkälainen tulisi hallintotavan olla?

Esiselvityksen jälkeen laaditaan yksityiskohtainen, vähintään viisi vuotta kattava, integroitu liiketoimintasuunnitelma.

## TUPE

Ison-Britannian TUPE säädökset (Transfer of Undertakings, Protection of Employment, Regulations) laadittiin vuonna 1981 ja uudistettiin 2006 vastaamaan Euroopan Unionin direktiivin, 2001/23/EY, ”vaatimuksia työntekijöiden oikeuksien turvaamista yrityksen tai liikkeen taikka yritys- tai liiketoiminnan osan luovutuksen yhteydessä koskevan jäsenvaltioiden lainsäädännön lähentämisestä.”

TUPE suojelee työntekijän oikeuksia (ml. eläke-etuudet) työnantajan vaihtuessa esimerkiksi yksityisen yrityksen myyntitilanteessa tai julkisen tahon ulkoistaessa palvelujaan. Työntekijän siirtyessä uuteen organisaation, myös työnantajan vastuut siirtyvät uudelle työnantajalle.

TUPE velvoittaa työnantajaa konsultoimaan ja neuvottelemaan työntekijöidensä kanssa hyvissä ajoin ennen siirtoa. Se tarjoaa työntekijöille selkeän reitin ulkoistamiseen ilman, että heidän perusoikeutensa kärsivät. TUPEN säännöistä johtuen ammattiyhdistykset ja työnantajat ovat kehittäneet erityisosaamistaan työntekijöiden auttamisessa tämän prosessin aikana. Myös tietyt lakitoimistot tarjoavat erikoispalveluja tällä alueella.

TUPEn velvoitteista johtuen uudella organisaatiolla tulee kuitenkin olla riittävät taloudellisen resurssit, mikäli se haluaa järjestää organisaatorakennetta tai palvelujen tuottamisentapaa uudelleen. Tämä vie paljon aikaa ja mahdollisista irtisanomisista johtuvat kustannukset on pystyttävä kattamaan (esim. erorahat).

## **Siirtyminen yhteiskunnalliseen yritykseen**

Suunnittelun jälkeen ja ennen kuin uusi yhteiskunnallinen yritys aloittaa toimintansa itsenäisenä organisaationa, alkaa siirtymävaihe. Tämän ylimenokauden ajaksi perustetaan yrityksen ns. varjohallitus ja joitakin palveluja voidaan jo eriyttää pienimuotoisesti. Liike-elämästä tuttu ”due diligence”-prosessi taloudellisine stressiteineen kuuluu tärkeänä osana siirtymävaihetta, jolloin yrityksen mahdolliset tulevaisuuden riskit pyritään eliminoimaan (ml. kiinteistöjen sitovat sopimukset, henkilöstön edut ja työsuhdeasiat). Lopulliset siirtymisneuvottelut käydään tässä vaiheessa ja sovitaan palvelujen ostopalvelusopimuksista julkisen tahon kanssa. Viralliset juridiset dokumentit allekirjoitetaan ja siirron tekniset haasteet ratkaistaan lopullisesti.

## **Toiminta itsenäisenä yhteiskunnallisena yrityksenä alkaa**

Siirtymävaiheen jälkeen yhteiskunnallinen yritys aloittaa toimintansa itsenäisenä yrityksenä yhteisesti sovittuna päivänä. Vaikka huomattava määrä työtä on tehty toiminnan käynnistämiseksi, varsinainen matka yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen on vasta alkamassa. Palvelujen siirtymisen aiheuttamat todelliset muutokset ovat usein nähtävissä vasta kahden vuoden kuluttua toiminnan käynnistämisestä.

## 3.2 Kahden erilaisen toimialan kokemukset

Seuraavaksi esitellään kahden erilaisen toimialan - vapaa-ajan ja terveystalouden - käytännön kokemuksia siirtymisprosessista julkiselta sektorilta yhteiskunnalliseen yritykseen.

### 3.2.1 Vapaa-aika

Vapaa-ajan säätiöiden kehittyminen tapahtui Britanniassa sattumanvaraisesti useiden vuosien aikana. Alun perin laukaisevana tekijänä oli uusi laki (Compulsory Competitive Tendering 1989) kuntien vastuulla olevien palvelujen pakollisesta kilpailutuksesta vapailla markkinoilla. Tämä pakotti myös kuntien itsensä järjestämät palveluyksiköt kilpailemaan, mikäli halusivat jatkaa palvelujen tuottamista. Koska laki piti sisällään kovat säästövaatimukset, osa palveluista ulkoistettiin valtakunnallisesti lähes kokonaan, kuten jätteenkeräys. Ensimmäinen vapaa-ajan säätiö perustettiin Lontoon Greenwichiin.

### GLL - Yksityissektorin tehokkuuden yhdistäminen julkisten palvelujen eetokseen

GLL (entinen Greenwich Leisure Ltd) on suuri ja erittäin menestyvä yhteiskunnallinen yritys, joka tuottaa vapaa-ajanpalveluja julkiselle sektorille. Yhteistyössä 16 julkisen tahon (sis. 13 Lontoon kaupunginosahallintoa) ja London Development Agencyn kanssa se ylläpitää tällä hetkellä 70 urheilukeskusta (uima- ja liikuntahalleja).

GLL perustettiin vuonna 1993, jolloin Lontoon Greenwichin kaupunginosahallitus joutui leikkaamaan 30 % budjetistaan. Koska vapaa-ajanpalvelut eivät kuuluneet laissa määrättyihin perusoikeuksiin, leikkaukset olisivat tarkoittaneet kolmen urheiluhallin sulkemista sekä useiden ihmisten irtisanomista. Kaupunginosahallitus halusi kuitenkin löytää vaihtoehdon budjetin tasapainottamiselle ilman palvelujen karsimista.

Ratkaisuksi perustettiin GLL. Greenwichin hallitus ulkoisti palvelut perustetulle itsenäiselle, taloudelliselle yhteisöedun yhdistykselle (IPS BenCom), joka sai myös hyväntekeväisyysorganisaation aseman ja sitä kautta verohelpotusta. Veronkevennykset (Greenwich oli joutunut maksamaan halleistaan kiinteistöveroja) kattoivat kaupunginosahallituksen budjetin säästötarpeet. Tietämättä sitä kuitenkaan silloin, GLL oli luomassa voimakasta yhteiskunnallisen yrityksen koneistoa, joka tulisi tulevaisuudessa muuttamaan käsityksiä siitä, kuinka julkisia palveluja tuotetaan.

Ajan myötä palvelut eivät vain parantuneet, vaan myös laajenivat. Irtisanomisten sijaan luotiin uusia työpaikkoja ja tehokkuuden johdosta syntyi lisäsäästöjä. Vuonna 1993 GLL:n liikevaihto oli 5,7 miljoonaa euroa, joista 3,5 miljoonaa saatiin asiakasmaksuista ja loput ostopalvelusopimuksesta. Asiakasvirtoja lisäämällä, GLL:n liikevaihto oli vuonna 2009 kasvanut 10,8 miljoonaan euroon, joista 9,1 miljoonaa euroa tuli asiakkailta ja vain 1,7 miljoonaa euroa kaupungilta. Liikevoitto on käytetty uusien liikuntahallien perustamiseen ja olemassa olevien kunnostukseen. Voittoa

käytetään myös varattomien käyttäjien pääsymaksujen subventoimiseen. GLL:n kokonaistoiminnan liikevaihto on tällä hetkellä 80 miljoonaa euroa ja sen palveluksessa työskentelee 1300 vakituista työntekijää sekä 3000 kausi- ja tuntityöntekijää.

GLL on pyrkinyt voittamaan ostopalvelusopimuksia erityisesti Lontoossa, mutta on tarjonnut konsultaatiopalveluja ulkopaikkakunnille, jotka ovat halunneet perustaa vastaavia vapaa-ajan säätiöitä. GLL:n yhteistyö- ja ulkoistamismalli onkin kopioitu ympäri maan vapaa-ajanpalvelujen tuottamiseen, ja se on myös vaikuttanut suuresti viimeaikaisiin sosiaali- ja terveyssektorin kehittämistoimenpiteisiin. GLL uusimpana tavoitteena on tarjota urheilutiloja vuoden 2012 Lontoon Olympialaisia varten ja varmistaa näiden tilojen jatkokäyttö paikallisten asukkaiden hyväksi.

Greenwichissä käytetyn mallin innoittamina kunnat ovat perustaneet vapaa-ajan säätiöitä tuottamaan palveluja uudella tavalla, joiden investoimiseen käytettävissä olevat juridiset mallit ovat verohelpotuksineen antaneet hyvin pragmaattisen mahdollisuuden.

Vaikka tämä taloudellinen laukaiseva tekijä ei kenties ole Suomessa relevantti, vapaa-ajan säätiöiden kehitys näyttää toteen, kuinka yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamallit voivat auttaa kehittämään palvelutuotantoa ja luomaan yhteisöllisiä etuja, jotka tärkeydessään ylittävät jopa verovähennyksien edut.

Seuraava esimerkki osoittaa, kuinka ulkoistamisprosessi toimii vapaa-ajan sektorilla ja nostaa esille jotakin tärkeitä prosessiin liittyviä haasteita.

### **Wigan Leisure and Culture Trust**

Wigan Leisure and Culture Trust (WLCT) on Wiganin valtuuston vuonna 2003 ulkoistama vapaa-ajan säätiö, joka vastaa nykyisin kolmen pohjoisenglantilaisen kaupungin urheilu- ja kulttuuripalveluista, ml. urheiluhallit, leikkikentät, kirjastot, museot ja hautausmaat (jotka eivät ole seurakunnan vastuulla kuten Suomessa). WLCT on kaksoisrakenne: se on hyväntekeväisyysorganisaatio ja sen 100 %:sti omistama osakeyhtiö. Siellä työskentelee 900 henkeä ja sen liikevaihto on yli 40 miljoonaa euroa.

Ulkoistamisprosessia johti silloinen kaupungin vapaa-ajanpalvelujen johtaja, Rodney Hill, josta tuli sittemmin WLCT:n toimitusjohtaja. Prosessi kesti valtuuston hyväksynnän jälkeen poikkeuksellisen vähän aikaa, vain seitsemän kuukautta. Prosessi nopeutui kaupunginjohtajan henkilökohtaisesti panostaessa siihen.

Prosessi:

- Valtuustoaloite helmikuussa 2002
- Myönteinen valtuustopäätös kesäkuussa 2002
- Varjohallituksen nimittäminen elokuussa 2002, jolloin myös palkattiin itsenäinen lakitoimisto valvomaan perustettavan yhteiskunnallisen yrityksen etuja ja väliaikainen projektipäällikkö hoitamaan käytännön järjestelyitä henkilöstön hoitaessa vielä vanhoja työtehtäviään
- Yhteiskunnallinen yritys aloittaa toiminnan huhtikuussa 2003

Prosessi eteni hyvin. Tärkeimpänä menestystekijänä pidettiin kaupunginjohtajan ja perustettavan yritysjohtajan yhteistä näkemystä siitä, miksi ulkoistaminen tapahtuu ja mitkä siihen johtavat arvot olivat. Tämä epävirallinen sopimus ja visio tulevaisuudesta auttoivat ohjaamaan suuntaa juridisten neuvottelujen ollessa kuumimmillaan ja ne myös valoivat uskoa kaikkiin osapuoliin uuden yrityksen ensi taipaleella.

Muita tärkeitä huomioita:

- Vahvan ja ammattitaitoisen hallituksen ja hyvän hallintotavan muodostaminen sekä hyvien käytänteiden sopiminen jo alusta alkaen vaikutti positiivisesti koko prosessiin
- Yhteistyö henkilökunnan kanssa alusta alkaen (koulutus, huolien kuunteleminen ja haasteiden selvittäminen, työntekijöiden etuuksien jatkumisen varmistaminen jne.) sitoutti heidät organisaatioon
- Talousjohtajaksi, liiketoimintajohtajaksi ja yrityksen sihteeriksi palkattiin yksityissektorin työkokemuksen omaavia ihmisiä
- Panostaminen ulkopuolisille organisaatioille ja kuntalaisille suunnattuun tiedottamiseen

Prosessi tuli maksamaan 285 000 euroa, joka saatiin takaisin ensimmäisen toimintavuoden aikana verovähennyksien muodossa. Seuraavien vuosien verohelpotusten tuomat säästöt on investoitu uusien palvelujen luomiseen. Tämä ensimmäinen ulkoistamisprosessi tapahtui suorana sopimuksena, mutta kahden muun kaupungin sopimukset WLCT voitti avoimessa kilpailutuksessa. Toisesta sopimuksesta kilpaili kahdeksan muuta organisaatiota.

Toimitusjohtaja Hillin mukaan organisaation kulttuurimuutos vie aikaa ja vielä seitsemän vuotta myöhemmin WLCT on edelleen matkalla kohti yhteiskunnallista yrittäjyyttä. Yrityksessä käydään jatkuvasti keskustelua kaupallisuuden ja sosiaalisuuden arvoista ja henkilökuntaa rohkaistaan aktiivisesti innovoimaan ja ottamaan riskejä. Hill uskoo, että yhtiön hallituksen rooli on tärkeä ja se voi haastaa yritysjohtoa toimimaan uudella tavalla, mikä ei olisi ollut mahdollista kaupungin sisäisessä tuotannossa.

Tärkeimmät ulkoistamisen edut verohelpotusten lisäksi Hillin mukaan ovat byrokratian väheneminen, vapaus kehittää palveluja asiakkaiden tarpeisiin ja itsenäisyys päättää organisaation varojen käytöstä ilman pelkoa, että saavutetut säästöt ohjautuvat kaupungin muille sektoreille.

### **3.2.2 Terveystenhoito: Oikeus Pyytää-ohjelma**

Vapaa-ajan säätiöiden kehittyminen syntyi ruohonjuuritasolta, mutta terveydenhoidon ulkoistamisen malli on ollut keskushallinnon ja hallituksen aloite. Tämä terveysministeriön Oikeus pyytää - ohjelma on vielä alkuvaiheissaan oleva, uudenlainen ja rohkea tapa järjestää terveydenhoidon palveluntuotanto, jossa henkilökunnalle annetaan valta perustaa yhteiskunnallinen yritys. Vaikka ohjelmaa ei ole vielä

analysoitu lainkaan, uusi koalitionhallitus haluaa tuoda sen piiriin myös muut julkiset palvelut.

Terveysministeriö lanseerasi Oikeus pyytää-ohjelman vuonna 2008 osana julkisen terveydenhuollon, valtakunnallisen National Health Servicen (NHS), laajempaa selvitystä. Terveysministeriö rahoittaa julkishallinnon piiriin kuuluvia terveyspalveluja keskitetysti tilaajaverkostojensa, 153 perusterveydenhuollon säätiön (Primary Care Trusts), kautta.

Oikeus pyytää-ohjelman tavoitteena on parantaa potilaiden saamaa perusterveydenhoidon laatua, motivoida kliinistä henkilökuntaa ja ajaa innovaatiota.

Terveysministeriö haluaa kannustaa yhteiskunnallisten yritysten perustamista, koska niiden vahvuuksia ovat:

- Tukijärjestelmät
- Marginaaliryhmien ja -yksilöiden huomioonottaminen
- Kustannustehokkaiden ja potilaiden palautteiden mukaisten palvelujen tuottaminen
- Palvelunkäyttäjien, yhteisöjen ja henkilöstön mukaan ottaminen palvelujen kehittämiseen
- Julkisten palvelujen uudistaminen
- Henkilöstön motivointi ja voimaannuttaminen

Toisin kuin vapaa-ajanpalvelujen kohdalla Oikeus pyytää -ohjelma kehitettiin jo alusta alkaen yhtenäiseksi ohjelmaksi. Ohjelman suunnittelussa ammennettiin muiden julkisten palvelujen ulkoistamisen kokemuksista. Terveysministeriöllä oli ollut myös "Pathfinder"-ohjelma, jonka puitteissa uudet yhteiskunnalliset yritykset saivat hakea starttirahoitusta ministeriön reilun 100 miljoona euron investointirahastosta. Jotkut näistä yrityksistä pyrkivät kulkemaan Central Surrey Healthin jalanjäljissä, mutta olivat epäonnistuneet erinäisistä syistä (perusterveydenhuollon säätiön johdon vastustus, ostopalvelusopimuksesta tai työntekijöiden etuuksista ei oltu päästy sopuun jne.). Ohjelman perustamisen tavoitteena oli kannustaa henkilöstön omistamien yhteiskunnallisten yritysten syntymistä hallitusti.

Mikäli julkisen sektorin terveydenhuollon henkilöstö pystyy osoittamaan toteen, että se pystyy tuottamaan palvelut paremmin yhteiskunnallisen yrityksen kautta, sillä on oikeus pyytää tehdä niin. Perusterveydenhuollon piiri (paikallinen osa NHS:ä, jolla on perinteisesti ollut sekä palvelujen tilaamis- että tuottajavastuu) on silloin velvoitettu käsittelemään hakemus. Ohjelma lanseerattiin osana laajempaa NHS:n uudistamisstrategiaa, jonka mukaan perusterveyden palvelujen tilaaminen tuli erottaa niiden tuottamisesta. Yhteiskunnalliset yritykset nähtiin varteenotettava vaihtoehtona.

Prosessin helpottamiseksi henkilöstölle tarjotaan Oikeus pyytää-ohjelmassa:

- Maksutonta yritysneuvontaa ja asiantuntija-apua

- Mahdollisuus hakea avustusta ja lainaa terveysministeriön yhteiskunnallisten yritysten investointirahastosta
- Henkilöstön etuuksien siirtyminen uuteen yritykseen
- Kilpailuttamaton ostopalvelusopimus kolmeksi vuodeksi kahdella lisäoptiovuodella, jonka jälkeen yrityksen on kilpailtava vapailla markkinoilla

### **Oikeus pyytää – ohjelman kulku**

Oikeus pyytää-ohjelmassa on kolme terveysministeriön asettamaa virstanpylvästä. Näihin kuuluvat myös perusterveydenhuollon säätiön ja ns. terveyshallinnon strategisten viranomaisten tiukat valvonta- ja laadunvarmistusprosessit.

#### *Virstanpylväs 1: Kiinnostuksen ilmaiseminen*

Henkilöstö esittää perusterveydenhuollon säätiön hallitukselle alustavan suunnitelman siitä, miksi palvelut tai osa palveluista tulisi siirtää uudelle, henkilöstön johtamalle yhteiskunnalliselle yritykselle. Mikäli suunnitelma hyväksytään, henkilöstö aloittaa integroidun liiketoimintasuunnitelman, siirtymävaiheen suunnitelman ja laatusuunnitelman laatimiset. Jälkimmäisen tulee pystyä osoittamaan muun muassa, että perustettava organisaatio on aito yhteiskunnallinen yritys. Perusterveydenhuollon säätiön tulee antaa neuvontaa ja tukea ryhmälle. Lisäksi sen tehtävänä on esitellä suunnitelmat terveyshallinnon strategisille viranomaisille. Tässä vaiheessa on vielä mahdollista selventää mahdollisia avoimia ja epäselviä kohtia.

#### *Virstanpylväs 2: Integroitu liiketoimintasuunnitelma ja selvitysvaihe*

Tähän vaiheeseen kuuluu kolme osaa:

1. Integroitu liiketoimintasuunnitelma vähintään viidelle vuodelle jätetään. Hakemukseen kuuluu yritystoiminnan kattavan yhteenvedon sekä taloudellisten ja kannattavuuden analyysien lisäksi siirtymävaiheen suunnitelma, jossa kuvataan muutosprosessin ja täytäntöönpanon käytännön järjestelyt. Arviointia varten hakemuksesta tulee löytyä myös tutkimukseen ja analyysiin pohjautuvat päätavoitteet ja avaintekijät.
2. Suunnitelman valmistumisen jälkeen alkaa "due diligence"-prosessi, jonka tavoitteena on arvioida ehdotetun tuottajaorganisaation tulevaisuuden taloudellisia ja kaupallisia mahdollisuuksia itsenäisenä, juridisena tahona. Tavoitteena on varmistaa, että uusi tuottaja pystyy parantamaan laatua ja tehostamaan palveluja sekä vastaamaan kyseessä olevan väestön ja palveluntilailijan tarpeisiin. Prosessissa tarkistetaan vielä ostopalvelusopimuksen kaikki kohdat.

Yhteiskunnallisista yrityksistä koostuva paneeli arvioi ehdotetun yrityksen juridisten ja organisatoristen mallien toimivuutta. Myös ulkopuolinen, itsenäinen arvio yrityksen suunnitelmasta vaaditaan, mikäli ryhmä on hakenut rahoitusta terveysministeriön yhteiskunnallisten yritysten investointirahastosta.

3. Ehdotetun yritysjohtoon ammattitaidon ja kokemuksen arviointi uuden yhteiskunnallisen yrityksen tavoitteiden näkökulmasta suoritetaan. Tämä tapahtuu yleensä haastattelemalla.

Kun kaikki kolme osuutta on suoritettu, perusterveydenhuollon säätiön hallitus pohdii tukeako hakemusta.

### *Virstanpylväs 3: Toiminnan aloittaminen*

Kun hakemus on hyväksytty, sovitaan liiketoiminnan aloittamispäivästä. Perusterveydenhuollon säätiö avustaa uuden yhteiskunnallisen yrityksen siirtymävaihetta.

### **Oikeus pyytää-ohjelman kokemukset tähän mennessä**

**Taulukko 3.** Tietoa Oikeus pyytää-ohjelman mukaisista palvelutuottajista<sup>21</sup>

Palvelukuvaus	Henkilökunnan määrä toiminnan alussa	Ensimmäisen vuoden budjettiarvio €
Terveet elämäntavat-keskus, joka tarjoaa terveyspalveluja	9	333 000
Aikuisten ja lasten terveyspalvelut, erikoistuneet terveyspalvelut, perusterveydenhoito ja työterveyspalvelut	1 200	54 milj
Mielenterveyspalvelut, ml. vanhuksille, työttömille ja syömishäiriöistä kärsiville	400	19 milj
Päihteiden väärinkäyttäjien ja rikollisten hoito- ja hoivapalvelut (nuoret ja aikuiset)	30	2,4 milj
Kodittomien yleislääkäripalvelut (ml. päihteiden väärinkäyttö)	11	570 000
Teinivanhemmille suunnattu kotikäynti-ohjelma	7	500 000
Laaja-alaiset palvelut, ml. yleislääkärin palvelut, kotikäynnit, pienehköt leikkaukset, neuvolapalvelut	4	399 000
Hammaslääkäripalvelut	80	3,4 milj
Kriminaalipotilaiden perusterveydenhoito ja pitkäaikais-sairauksien hoito	4	570 000
Lapsille ja erityisesti oppimisvaikeuksista kärsiville 40 erilaista palvelua	1 339	55 milj
Laaja-alaiset palvelut, ml. lähisairaalat, kotisairaanhoito, terveydenhoitajan palvelut, fysioterapia ja hammashoito	850	49 milj
Step Up Step Down - yksikkö	22	1,7 milj
Laaja-alaiset ja integroidut perusterveydenhoito- ja kotisairaanhoitopalvelut	880	42 milj
Ensiapuklinikka	7	1,7 milj
Laaja-alaiset perusterveydenhoito- ja kotisairaanhoitopalvelut	542	29 milj
Laaja-alaiset palvelut, ml. aikuisten, lasten ja nuorten terveyspalvelut, erikoistuneet terveyspalvelut ja palliatiivinen hoito	1 300	63 milj

21 Terveysministeriön sisäinen dokumentti: The First Wave Right to Request Projects, kesäkuu 2010



Terveysministeriö on aktiivisesti kampanjoinut ohjelman puolesta vuoden 2008 marraskuusta lähtien. Se on julkaissut hoitohenkilökunnalle suunnatun oppaan, mainostanut terveydenhoidon ammattijulkaisuissa ja järjestänyt hoitohenkilökunnalle suunnattuja avoimia työpajoja ympäri maata.

Näiden seurauksena ensimmäinen aalto henkilökunnan alustavia hakemuksia (20 kpl), jotka olivat saavuttaneet ohjelman ensimmäisen virtsanpylvään, hyväksyttiin marraskuussa 2009. Näistä 16 olivat prosessissa mukana vielä elokuussa 2010 ja kaksi olivat jo aloittaneet yritystoiminnan. Loput tulevat olemaan itsenäisiä organisaatioita vuoden 2011 maaliskuuhun mennessä.

Näiden yritysten laatu ja koko vaihtelevat suuresti pienistä, esimerkiksi kodittomien hoitopalvelujen yksiköistä suuriin, koko säätiön kattaviin perusterveydenhoitopalveluihin.

Seuraavat kaksi yritysesimerkkiä nostavat esiin joitakin Oikeus pyytää-ohjelman ja ulkoistamisen avainkysymyksiä.

### **City Health Care Partnership (CHCP) – Hull**

CHCP oli ensimmäinen Oikeus pyytää-ohjelman myötä syntynyt yhteiskunnallinen yritys ja se aloitti toimintansa 1.6.2010. Kaikki, 260 000 asukkaan Hullin kaupungin terveysterveystoimet siirrettiin CHCP:n vastuulle. Yritys tarjoaakin laaja-alaisia terveystoimia, mm. yleislääkäri- ja kotisairaanhoidon palvelut, hammashoito, terveydenhoitajien palvelut (neuvola ja perhesuunnittelu mukaan lukien) ja mielenterveyspalvelut. Yritysmuodoksi valittiin yhteisöedun yritys sen mahdollistaman varallisuuskon ja sosiaalisten arvojen yhteensopivuuden vuoksi. Yrityksessä työskentelevillä 1200 henkilöllä on oikeus tulla osakkain ostamalla yhden punnan hintaisen osakkeen. Ensimmäisen vuoden arvioitu liikevaihto on kahden ostopalvelusopimuksen perusteella 54 miljoonaa euroa.

Yhtiön hallituksessa on yhdeksän jäsentä, joista neljä, ml. toimitusjohtaja Andrew Burnell, on yrityksen sisältä valittuja ja edustavat organisaation eri sektoreita ja ammattikuntia. Loput viisi hallituksen jäsentä on valittu hakemusten perusteella yrityksen ulkopuolelta.

Kolme vuotta kestäneen prosessin laukaisevana tekijänä oli terveysministeriön vaatimus palvelujen tilaajan ja tuottajan erottamisesta toisistaan. Perusterveydenhuollon säätiö tutki yhdessä henkilökunnan kanssa erilaisia vaihtoehtoja ja päättäessään terveysministeriön Pathfinder-projektiin mukaan vuonna 2007, he aloittivat Oikeus pyytää-prosessin.

Liiketoiminta haluttiin käynnistää jo vuotta myöhemmin, mutta kun päätös julkistettiin, valtakunnalliset ja alueelliset ammattiyhdistysliitot aloittivat voimakkaan vastustuksen ja prosessi hidastui. Liitot haastoivat Hullin perusterveydenhuollon säätiön oikeuteen ihmisoikeuksiin vedoten, mutta oikeus kumosi syytteet. Paikalliset ammattiyhdistykset olivat toisaalta huomattavasti myönteisempiä ajatukselle. Myös teknisten haasteiden - kuten työntekijöiden etuuksien siirtyminen, arvonlisä-

verovelvollisuus, ICT-infrastruktuurin ja kilpailusäädösten - selvittäminen vei oma aikansa.

Prosessia ja ohjausryhmää johti alusta alkaen Andrew Burnell, joka oli alkuperäiseltä koulutukseltaan terveydenhoitaja, mutta edennyt sittemmin esimiesasemaan ja projektisihteerinä toimi eräs Burnellin apulaisjohtajista. Integroidun liiketoimintasuunnitelman ja strategian valmisteluun ostettiin ulkopuolista apua suurelta paikalliselta tilitoimistolta. Burnell sai itse henkilökohtaista mentorointia koko prosessin ajan kokeneelta yhteiskunnalliselta yrittäjältä Andy Peersiltä.

Henkilökunnan valmistelemiseen ja koulutukseen käytettiin paljon aikaa: yli 240 "Miksi muutos?"-kokousta järjestettiin, muutoslähettiläitä nimitettiin, toimitusjohtaja Burnell kirjoitti viikottaisia tiedotteita ja henkilöstön kysymyksiä varten luotiin intranet. Paikallisten ammattiyhdistysten kanssa jatkettiin neuvotteluja ja prosessin edettyä myös valtakunnallinen liittojen vastustus vaimeni. Muiden sidosryhmien, kuten paikallisten poliitikkojen, julkisten tahojen ja järjestöjen kanssa käytiin useita keskusteluja mallista ja yhteistyökuvioista. Ulkoistamisen lopullisten kustannusten arvioitiin olevn lähes 390 000 euroa.

Julkisia varoja, kuten kiinteistöjä ei siirretty yhteiskunnallisen yrityksen omistukseen. CHCP:n kaksi ostopalvelusopimusta on solmittu kolmeksi vuodeksi kuuden kuukauden lisäoptiolla. Maksatus tapahtuu toimintayksiköittäin yhdessä sovittujen vaikuttavuusindikaattoreiden perusteella. Yksi vaikeimmista neuvottelujen päätöksistä oli palvelujen todellisten kustannusten määrittely.

Vaikka uusi yritys on toiminut vasta muutamia kuukausia, muutoksia on jo havaittavissa. Kliininen henkilökunta on alkanut paremmin ymmärtää palvelujen kustannuksia ja henkilöstö tiedostaa omien päätöstensä ja toimiensa merkityksen tehokkuuteen. Toimitusjohtaja Burnell katsoo tulevaisuuteen luottavaisena ja väittää, että uudet työntävät pystyvät tuottamaan paremmin integroituja palveluja. Itsenäisenä tuottajana CHCP:llä on vapaus tehdä yhteistyötä esimerkiksi järjestösektorin kanssa. "Emme tarvitse lupaa saada kehittyä ja kasvaa, parantaa potilastyön tasoa tai tehdä kuntalaisten ja henkilökunnan kannalta oikeita ratkaisuja. Tarvitsemme uusia taitoja, mutta omia toimintojamme ei sanella enää keskusjohtoisesti. Meillä on suurempi vastuu, mutta myös suurempi lisäarvo," Burnell kertoo.

## **RippleZ**

RippleZ on yksi Oikeus pyytää-ohjelman pienemmistä terveyspalveluja tarjoavista yrityksistä. Se aloitti prosessin marraskuussa 2009 ja liiketoiminnan on tarkoitus alkaa vuoden 2010 loppuun mennessä. Liikeideana on 10 työntekijän voimin antaa intensiivistä tukea teinivanhemmille kolmen vuoden ajan. Vaikka palvelun hinta on melkein 4000 euroa perhettä kohti, sen arvioidaan maksavan yhteiskunnalle itsensä takaisin estäessään perheen lapsia joutumasta huostaan otetuiksi. Tämä amerikkalaiseen menetelmään perustuva ohjelma on terveysministeriön valtuuttama ja hyväksymä pilotti.

Yrityksen arvioitu liikevaihto on 500 000 euroa ja se on yhteisöedun yritys (CIC). Tavoitteena on saada perusterveydenhuollon kanssa viideksi vuodeksi ostopalvelusopimus, joka uusittaisiin 2–3 vuoden välein. Yhtiön hallituksessa on kuusi jäsentä, kolme yrityksen sisäisiä ja kolme ulkopuolisia. Asiakkaiden vaikuttamismahdollisuuksien mekanismeja kehitetään; esimerkiksi nuoret valitsivat yrityksen nimen. Ohjausryhmään tulee kuulumaan muita lähialueen organisaatioita. Yhtiön toimitusjohtaja on koulutettu kättilö Chris Tully, joka on aikaisemmin toiminut neuvolan johtajana.

Chris Tully sai innoituksen liikeideansa yhteiskunnallisten yritysten valtakunnallisessa Voice-konferenssissa helmikuussa 2009. Vaikka Tullyn ajatusta pidettiin yksityistämisenä ja sen vuoksi sitä vastustettiin perusterveydenhuollon säätiön johdossa ja ammattiyhdistysliikkeessä, hän päätti kirjoittaa alustavan ehdotuksen terveysministeriön Oikeus pyytää-yksikölle. Lopulta projekti lähti liikkeelle myös säätiön piirissä, mutta se on matkan varrella kohdannut useita haasteita:

- Yhteiskunnallisen yrityksen konseptin heikko ymmärrys aiheutti ennakkoluuloja
- Erityisesti ammattiyhdistysliikkeen negatiivinen asenne vaikutti henkilöstön näkemyksiin mahdollisista riskeistä
- Ajankäyttö. Koko prosessi vei paljon aikaa ja henkilökunnan oli vaikea pystyä irrottautumaan päivätyöstään liiketoimintasuunnitelman laatimista varten.

Tully on henkilökohtaisesti panostanut henkilökunnan keskusteluihin. Myös kuukausittaiset yhteiset ryhmätapaamiset ja säätiön henkilöstöosaston apu TUPE-prosessissa on vienyt prosessia eteenpäin. Lisäksi RippleZ on saanut tukea muualta:

- Terveysministeriön henkilöstön vierailut ja järjestämät työpajat
- Keskustelut ja tapaamiset yhteiskunnallisten yritysten ja muiden Oikeus pyytää-ohjelmassa olevien ryhmien kanssa (vertaistuen merkitys tärkeä)
- Perusterveydenhuollon säätiön tekninen apu (hankinta- ja strateginen suunnittelu, osa-aikainen kirjanpitäjä, joka auttoi taloussuunnitelmassa)
- Erikoiskonsultin usean kuukauden apu (joskus jopa kaksi päivää viikossa)
- Talouskonsultti neuvoi palvelujen hinnoittelun kanssa

Vaikka Oikeus pyytää-prosessi on vielä kesken, henkilökunnan asenteessa on jo havaittu muutoksia. Mahdollisuus osallistua suunnitteluun on auttanut heitä ymmärtämään resurssien rajallisuutta paremmin. Tullyn mielestä muita tulevaisuuden etuja ovat:

- Asiakaskeskeisyyden paraneminen ilman turhaa byrokratiaa
- Henkilöstön parempi sitoutuminen projektiin
- Mahdollisuus tehdä asiat eri tavalla: suunnitelmissa on hankkia omat tilat keskustasta, jonne nuorien on helpompi tulla. Myös kasvu naapuripaikkakunnille on suunnitelmissa.

- Mahdollisuus tuottaa voittoa ja laittaa se takaisin paikallisten palvelujen kehittämiseen ja tuottamiseen ilman pelkoa, että se menee pohjattomaan yleiseen kassaan
- Henkilöstön politiikan uudistaminen: bonusjärjestelmät ja muut kannustimet

### **Oikeus pyytää-ohjelmassa olleiden saama tuki ja kohtaamat ongelmat**

Ohjelman ensimmäisen aallon ryhmät saivat huomattavasti tukea prosessissaan. Työpajat antoivat yhteiskunnallista yritystä vakavasti suunnitteleville ryhmille koulutusta muun muassa työntekijöiden eläkkeiden ja muiden etuuksien siirtymisestä, liiketoiminnasta ja hallintotavoista sekä henkilökunnan vaikuttamiskeinoista uudessa yrityksessä. Ryhmien välinen verkostoituminen ja vertaistuki mahdollistui työpajoissa, ja erikoiskonsultit käyttivät aikaa osallistujien käytännön haasteiden selvittämiseen.

Jokaisen ensimmäisen aallon ryhmä sai 35 000 euroa esiselvityksen tekemiseen. Terveysministeriö loi listan hyväksytyistä yhteiskunnallisten yritysten mentoreista (yleensä muiden toimialojen yhteiskunnallisia yrittäjiä) ja liiketoiminnan erikoistuneista konsulteista, joiden puoleen ryhmät pystyivät tarvittaessa kääntymään. Terveysministeriö myönsi yhteiskunnallisten yritysten rahastosta tapauskohtaisesti avustuksia ja lainoja. Yleensä tätä rahoitusta käytettiin joko konsultointiin tai ylimääräisen henkilökunnan palkkaamiseen, jotta siirtyvä henkilökunta pystyi keskittymään uuden yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan rauhassa.

Edellinen työväenpuolueen hallitus kehitti Oikeus pyytää-ohjelman parlamenttivaalien alla ja sai osakseen valtavasti vastustusta ammattiyhdistysten taholta. Perusterveydenhoidon säätiöiden sitoutumisen aste ja ohjelmaan perehtyminen vaihteli suuresti ja joissakin säätiöissä johto vastusti palvelujen siirtämistä yhteiskunnallisille yrityksille. Tämä toimintaympäristö vaikeutti joidenkin prosessissa olevien ryhmien onnistumis- ja etenemismahdollisuuksia paikallisella tasolla.

Nykyinen koalitionhallitus aikoo jatkaa Oikeus pyytää-ohjelmaa ainakin vuoden 2011 maaliskuuhun saakka, jonka jälkeen se tulee tekemään päätöksen sen tulevaisuudesta. Huolimatta edellä kuvatuista ongelmista ensimmäisen aallon uudet yhteiskunnalliset yritykset ovat parhaillaan aloittamassa toimintaansa ja toisen aallon 15 yritystä hyväksyttiin prosessiin mukaan elokuussa 2010. Kolmas ja viimeinen aalto tullaan hyväksymään syksyn 2010 aikana. Tavoitteena on, että sekä toisen että kolmannen aallon yhteiskunnalliset yritykset tulevat saavuttamaan toisen virstanpylvään vuoden 2011 huhtikuuhun mennessä ja aloittavat toimintansa vielä saman vuoden aikana.

## 4 Britannian ulkoistamisprosessin kokemukset

### 4.1 Ulkoistamisen merkitys – yhteiskunnallisten yritysten lisäarvo?

On liian aikaista arvioida Oikeus pyytää-ohjelman tai muiden yhteiskunnallisille yrityksille ulkoistettujen palvelujen vaikutuksia. Tutkimustietoa ja laajempaa empiiristä tietoa on hyvin vähän saatavilla. Audit Commissionin vuonna 2006 julkaisema raportti<sup>22</sup> vapaa-ajan palveluista tarkasteli kunnan, vapaa-ajan säätiöiden ja yksityisen sektorin tuottamia palveluja. Sen mukaan ei ole yksiselitteistä näyttöä yhdenkään näiden hallintotavan paremmuudesta kaikissa tilanteissa. Toisaalta, sen johtopäätös oli, että kunnan tuottamat vapaa-ajan palvelut olivat kaikkein kalleimpia ja yksityinen sektori tarvitsi näistä kolmesta vähiten julkista rahoitusta.

Joka tapauksessa jo pidempään toimineet, yksittäiset yritykset kuten GLL ja Sandwell Community Caring Trust sekä uudemmat yhteiskunnalliset yritykset, kuten Central Surrey Health, näyttävät joitakin positiivisia muutoksia käyneen toteen pidemmällä aikavälillä. Tämän selvityksen haastatteluista nousi esiin ulkoistamisesta johtuvia yhteisiä teemoja, jotka voivat johtaa palvelujen laadun paranemiseen ja taloudellisiin säästöihin, jopa silloin kun joidenkin yritysmuotojen oikeus verovähennyksiin (esim. vapaa-ajan säätiöiden hyväntekeväisyys asema) jätetään huomiotta. Nämä liittyivät pääasiallisesti henkilökunnan käyttäytymisen ja toimintakulttuurin muutoksiin.

Rob Whitehousen mukaan: ”Suurin muutos Slough Community Leisure:ssä oli työntekijöiden lisääntynyt vastuunkanto ja joustavuus. Tämä menee syvemmälle kuin julkisen sektorin aikana. Ihmiset kokevat olevansa vastuussa omasta osuudestaan liiketoiminnassa ja kokevat voivansa tehdä asioille jotain ilman turhaa byrokratiaa.”

Monet haastatteluista kertoivat, ettei julkisen palvelutuotannon aikana ollut kannustinta yrittää tuoda säästöjä. Tehokkuudesta johtuvat säästöt käytettiin yleensä järjestelmän vähemmän tehokkaiden toimintojen vakauttamiseen jossakin muualla.

Mahdollisuus tehdä asioita uudella tavalla voi aikaansaada säästöjä. Inclusion Health arvioi, että organisaatio pystyy vähentämään jopa 70 % painokustannuksista, kun sen ei tarvitse käyttää keskusjohtoisesti päätetyn painoyrityksen palveluja. Sandwell Community Caring Trustin käyttöön ottama henkilökunnan bonusjärjestelmä vähensi turhia poissaoloja 22 päivästä yhteen päivään, mikä on bonuksetkin huomioon ottaen tuonut merkittäviä taloudellisia säästöjä.

Siirtyminen itsenäiseen liiketoiminnalliseen organisaatioon on lisännyt henkilökunnan ymmärrystä kustannuksista. Haastatellut uskoivat, että uuden organisaation myötä he pystyvät päättämään paremmin, kuinka varat käytetään ja näke-

---

22 Audit Commission, Public Sports and Recreation Services, Making Them Fit for the Future, 2006, s. 19

vät selkeämmin, mitkä varojen käytön vaikuttavuudet ovat sekä miten tuottavuutta voidaan järkeistää tehokkaammin.

Eräs palvelujentuottaja kertoi, että yhteiskunnallisessa yrityksessä he pystyivät vaihtamaan henkilökunnan työtehtäviä joustavammin kuin aikaisemmin: ”Oikea henkilö oikeaan työhön säästää selkeää rahaa.” Myös vapaus järjestää palveluja uudella tavalla voi tarkoittaa tiettyjen palvelujen lakkauttamista, joita asiakkaat eivät enää tarvitse tai uusien lisäämistä tarpeiden mukaan. Haastatteluista kävi ilmi, että yhteiskunnallinen yritys kykenee integroimaan erilaisia palveluja asiakkaan tarpeiden mukaisesti ja myös erilaista työtä tekevät kommunikoivat keskenään paremmin.

## 4.2 Esteet ja tekniset haasteet

Haastattelut toivat esiin useita yleisiä prosessin esteitä. Nämä esteet voidaan nähdä joko yleispätevinä ulkoistamisen haasteina missä päin maailmaa tahansa, mutta jotkut ovat selkeästi vain Britannian kontekstissa tyypillisiä. Joka tapauksessa näistä prosesseista voitaneen löytää yhtymäkohtia myös Suomen tilanteeseen.

### **Esteet ja haasteet:**

- Tiedonpuute yhteiskunnallisista yrityksistä yleensä sekä siitä, kuinka käytännössä implementoida uusien yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamalleja
- Liiketoiminnallisen kokemuksen puuttuminen keskeisiltä toimijoilta
- Todelliseen muutokseen johtavan kulttuurimuutoksen tarpeen vähättely
- Keskeisten henkilöiden ja organisaatioiden vastustus (esim. perusterveydenhuollon säätiöiden ja ammattiyhdistysten johtavat henkilöt)
- Julkisten palvelujen todellisten kustannusten selvittäminen usein mahdotonta
- Epävarmuus henkilöstön työ- ja eläke-etuuksien siirtymisestä uuteen organisaatioon
- Mahdollisten tulevaisuuden irtisanomisten kustannuksiin varautuminen
- Mahdolliset lisävakuutusmaksut
- Mahdollinen arvonlisäverovelvollisuus
- Kilpailusääntöjen noudattaminen ostopalvelusopimuksia laadittaessa
- Valtionapusääntöjen noudattaminen, mikäli omaisuutta tai julkisia varoja siirretään uuteen organisaatioon
- Henkilöstön ajankäytön jakautuminen oman työn ja prosessiin osallistumisen välillä

Esteiden ja haasteiden voittaminen on ollut mahdollista seuraavasti:

- Keskushallinnon mahdollistava toiminta. Kaksi tärkeintä poliittista avausta ovat olleet henkilöstön julkisen sektorin eläke-etuuksien jatkumisen mahdollistaminen uudessa yhteiskunnallisessa yrityksessä sekä kilpailuttamattoman

ostopalvelusopimuksen mahdollistaminen yhteiskunnalliselle yritykselle 3-5 vuodeksi<sup>23</sup>

- Keskushallinnon yhteiskunnallisille yrityksille luomat tukijärjestelmät.
- Keskushallinnon aktiivinen tiedotustoiminta yhteiskunnallisten yritysten mallien mahdollisuuksista julkisten palvelujen uudistamisen välineenä
- Keskushallinnon taloudellinen tuki erityisasiantuntijoiden kustannuksiin
- Erityisasiantuntijoiden neuvonta kulttuurimuutoksen johtamisessa sekä erityisesti arvonlisävero- ja sopimuskysymyksissä
- Prosessin johtajien visio ja peräänantamattomuus vaikeuksienkin keskellä

## 4.3 Menestyksen avainasiat

Tätä raporttia varten tehdyistä haastatteluista ja käydyistä keskusteluista nousi selkeitä yhteisiä, menestyksen mahdollistavia teemoja esiin:

### **Ihmiset prosessin keskiössä**

Ihmisten merkityksen painottamista ei voida vähätellä. Vaikka prosessiin kuuluu useita ja vaikeita teknisiä haasteita, kaikkein tärkein onnistumisen tekijä ovat prosessissa mukana olevat ihmiset: johtajat, henkilöstö ja muut sidosryhmien jäsenet. Selkeät tavoitteet, hyvä viestintä ja kaikkien mukaan ottaminen päätöksentekoon ovat elintärkeitä prosessin kaikissa eri vaiheissa.

### **Selkeät tavoitteet, yhteinen visio**

Jokaisen menestyneen yhteiskunnallisen yrityksen lähtökohtana on ollut yhteisesti sovittu ja selkeästi kommunikoitu visio siitä, mitä tavoitellaan. Tämä on kenties vielä tärkeämpää, kun kyseessä on siirtyminen julkiselta sektorilta yhteiskunnallisiin yritysyrityksiin. Kaikki haastatellut toimijat painottivat vision merkitystä.

”Tärkeimmät kysymykset ovat kuka tekee ja miksi. Kyse ei ole vain liiketoimintamallista, vaan tarvitaan visio siitä, miksi juuri sitä käytetään, muuten vaikeat asiat tulevat ylitsepääsemättömän vaikeiksi,” kertoo Rebecca Challenor terveysministeriöstä. Siobhan Clarke Your Healthcarestä jatkaa: ”Vision rakentaminen helpottaa kuvailemaan tulevaisuutta, kun vielä ollaan vaiheessa. Katsotaan silmä kovana palkintoa, autettavien sosiaalista hyötyä, ja katsotaan silmä kovana myös bisnestä.”

Sandwell Community Caring Trustin toimitusjohtajan, Geoff Walkerin mukaan visio sisältää:

- Kustannushyötyjä
- Palvelun laadun parantumista
- Pitkän tähtäimen hyvät työehdot henkilöstölle

23 Hallitus päätti antaa Oikeus pyytää-ohjelmassa oleville yhteiskunnallisille yrityksille mahdollisuuden suorahankinta-sopimukseen. Terveystieteiden tutkimuskeskuksessa ei ollut vielä toimivia markkinoita, joten tämä nähtiin askeleena kohti terveyspalvelujen markkinoiden luomista. Alkuperäisen sopimuksen umpeutuessa, yhteiskunnallisen yrityksen tulee kilpailla mahdollisten muiden tahojen kanssa.

## Johtajuus ja matka yrittäjyyteen

Vision toteutuminen vaatii vahvaa johtajuutta. Onnistuakseen prosessia, ja myöhemmin uutta organisaatiota, johtaa yleensä esimiesasemassa oleva julkisten sektorin työntekijä tai ryhmä työntekijöitä. Oleellisinta on, että johto siirtyy uuteen yritykseen muun henkilöstön mukana, sillä haastateltujen mukaan tämä lisää kaikinpuolista luottamusta.

Geoff Walker, SCCT:n toimitusjohtaja, oli ammatiltaan sosiaalityöntekijä, mutta hänestä on sittemmin tullut yksi Britannian yhteiskunnallisten yritysten sektorin vaikutusvaltaisimmista johtajista. Hän uskoo: ”Julkisen sektorin johtajista voi tulla uusien yhteiskunnallisten yritysten johtajia; he vain tarvitsevat uudenlaisen maailmankuvan. Kysymys on itseluottamuksesta. Sisällä (=kuntasektorilla) monet asiat tehdään valmiiksi, kuten henkilöstöpalvelut, kiinteistöjen huolto ja niin edelleen, mutta ulkopuolella (=yhteiskunnallisessa yrityksessä) ei ole ketään ja sinun on vain hoidettava homma.”

Hoiva- ja hoitoalan yhteiskunnallisten yritysten johtajat ovat olleet tyypillisesti kliinisen puolen ammattilaisia (esim. sairaanhoitajia), jotka olivat esimiesasemassa jo julkisen tuotannon puolella. Vapaa-ajanpalvelujen yhteiskunnallisten yritysten johtajat olivat myös aikaisemmin olleet toimialansa johtotehtävissä.

”Tarvitaan hyvä johtaja, joku joka tulee toimeen kaikkien kanssa ja joka on innostunut palveluista. Joku joka saa aikaan ja kykenee inspiroimaan muita,” sanoo Chris Tully, Ripplz.

Joskus johtajuus on jaettu kahden toimitusjohtajan kesken tai prosessissa on mukana useampi johtoryhmän jäsen. Johtajat, jotka nousivat prosessin aikana esiin henkilökunnasta, olivat valmiita riskinottoon (oman työpaikkansakin menettämisen uhalla), mutta olivat myös erittäin motivoituneita halussaan parantaa palveluja uuden, vapaamman palvelutuotantomallin myötä. Toisaalta haastatteluihin kävi ilmi, että yritykset ymmärsivät olevansa vasta matkalla yrittäjyyteen ja tunnistivat tarvitsevansa tukea monessa eri asiassa.

Vaikka esimerkkejä menestyksekkäistä ulkoistamisista ilman vahvaa mukana siirtyvää johtajaa on olemassa, prosessi on ollut vaikeampi. Slough Community Leisuressa GLL:ltä ostettiin konsulttipalveluja, joiden tehtävänä oli huolehtia siirtymisprosessista. He loivat taloudelliset järjestelmät, hoitivat henkilöstöasiat ja palkkahallinnon sekä perustivat yrityksen varjohallituksen auttamalla hallituksen jäsenten valinnassa. Sillä aikaa kun varsinaista toimitusjohtajaa etsittiin, he nimittivät toimitusjohtajan viransijaisen, jonka vastuulla siirtymisprosessi kunnalta uuteen organisaatioon oli. Nykyisen ja vakituisen toimitusjohtajan, Rob Whitehousen mielestä prosessi toimi, mutta ei ollut ihanteellinen: ”Vahvan ja osaavan johtotiimin kehittämiseen kului siirron jälkeen peräti kaksi vuotta. Olisi ollut huomattavasti parempi aloittaa jo suunnitteluvaiheessa.”



## **Viestintä ja kulttuurinmuutoksen prosessi**

”Prosessiin liittyvää kulttuurinmuutosta ei ole syytä aliarvioida. Tekniset asiat on helppo ratkaista. Avainkysymys on, miten saada ihmiset toimimaan eri tavalla. Resursseja tarvitaan nimenomaan muutosprosessiin,” sanoo terveystieteiden tutkimuskeskuksen johtaja Rebecca Challenor.

Sidosryhmille suunnattu viestintä vaatii myös resursseja. Näitä sidosryhmiä ovat muun muassa henkilökunta, hankinnoista vastaavat henkilöt tilaajaorganisaatioissa, laajempi lähiyhteisö ja asiakkaat. Viestinnän haasteena on riski sen vääristymisestä ja väärintymmärtämisestä. Tämä saattaa joskus olla jopa tarkoitushakuista; erityisesti, jos asia politisoituu, kuten parlamenttivaalien alla kävi Oikeus pyytää-ohjelman kanssa. Viestinnän on oltava alusta alkaen avointa, rehellistä, selkeää ja läpinäkyvää.

”Koskaan ei voi puhua asioista tarpeeksi. Jos ajattelet jotain, ala heti puhumaan siitä ja ota ihmiset mukaan päätöksentekoon. Tämä tarkoittaa myös ammattiyhdistyksiä. Aloita ongelmista, ja pistä ihmiset miettimään ratkaisuja, tehkää työtä sen eteen, mitä ja kuinka selvitätte nämä asiat. Ihmiset keskittyvät liikaa politiikkaan, järjestelmiin ja strategioihin, mutta tärkeintä on laadukkaat ja toimivat ihmissuhteet” neuvoo Geoff Walker.

Viestintä vie aikaa. Walker arvioi, että vuosi ennen ja kaksi vuotta siirtymisen jälkeen, 70 % hänen ajastaan kului henkilökunnan ja muiden sidosryhmien kanssa: ”Kun muutetaan kulttuuria ja asenteita, ihmiset haluavat kuulla asiat sinulta, johtajalta, varsinkin vaikeina hetkinä.”

Hyvien ja rakentavien suhteiden luominen tilaajaorganisaatioihin on hyvä aloittaa heti, koska siten on mahdollista välttää väärinkäsitykset parhaiten. Monet haastateltavat painottivat kumppanuus näkökulman merkitystä menestystekijänä. Tilaa-ajan ja tuottajan yhteisesti hyväksymä, kirjallinen visio havaittiin Wigan Leisuressä hyväksi käytännöksi yhteistyön edistäjänä.

Asiakkaiden ja laajemman lähiyhteisön tarpeiden ymmärtäminen on yleinen yhteiskunnallisten yritysten vahvuus, vaikkakin menetelmät ja laajuus vaihtelevat. Monissa haastatelluissa yrityksissä esimerkiksi sidosryhmien muodostamat epäviralliset konsultaatioryhmät kehittyivät virallisiksi edustuksiksi perustettujen yritysten ohjausryhmiin ja hallituksiin.

## **Aika**

Ryhmä, joka siirtyy uuteen organisaatioon, tarvitsee aikaa totutella muutokseen. Henkilöstölle on suotava mahdollisuuksia keskustella sekä ryhmänä että yksilöinä heitä huolestuttavista asioista (esim. työttömyydestä tai lähestyvistä eläkeistä). Tämä vie aikaa. Yksi vaikeimmista haasteista haastateltujen mukaan onkin ollut löytää aikaa sekä valmisteluun että varsinaisen päivätyön tekemiseen. Aikaa tarvitaan myös muiden sidosryhmien, kuten asiakkaiden konsultointiin.

Prosessia ei voida nopeuttaa ja se voi kestää jopa vuosia. Lakisäätteiset prosessit (TUPE, rekisteröinnit) määräävät kuitenkin vähimmäisajan, joka on noin 4–5 kuukautta.

### **Asianmukaisen hallintotavan ja juridisen muodon valinta**

Juridiset ja hallinnolliset muodot ja mallit seuraavat siirron tavoitteita. Toisin sanoen oleellisinta on lähteä liikkeelle visiosta ja vasta sitten päättää tavasta, kuinka päämäärät saavutetaan. Terveystuolissa yritysmuodoksi valittiin yleensä yhteisöedun yritys ja kaikissa haastatelluissa yrityksissä henkilökunnalla on edustus yhtiön hallituksessa. Vapaa-ajan säätiöt ovat useimmiten osakeyhtiöitä tai taloudellisia yhteisöedun yhdistyksiä, joilla on hyväntekeväisyysorganisaation asema.

Jokaisessa yrityksessä on myös ulkopuolisia hallituksen jäseniä, jotka edustavat muita sidosryhmiä kuten palvelujen käyttäjiä tai kuntalaisia ja muita lähiyhteisöjä. He toivat yritykseen ulkopuolista asiantuntijuutta, mikä muuten olisi saattanut puuttua yhtiön johdosta.

Vaikka yhteenkään uuteen yritykseen ei siirretty omaisuutta tai varallisuutta julkiselta sektorilta, kaikissa yrityksissä käytettiin varallisuuslukkua, jotta yrityksen varat voidaan suojella yleishyödyllisiä tarkoituksia varten.

### **Laajuus**

Uuden yrityksen laajuuden hyvistä ja huonoista puolista käytiin paljon keskustelua. Oikeus pyytää-ohjelmassa koettiin yksimielisesti, että ulkoistamisesta johtuva kulttuurinmuutosprosessi on helpommin hallittavissa, mitä pienempi siirrettävä yksikkö ja mitä homogeenisempi palvelutuotanto sillä on. Toisaalta, ryhmän sisäisen asiantuntijuuden ollessa rajoitetumpaa, pienemmät tarvitsivat vastaavasti enemmän ulkopuolista apua.

### **Prosessin tuki**

Prosessissa olevien ryhmien tuen tarpeet vaihtelivat henkilöiden osaamisalueiden ja toiminnan laajuuden mukaan. Tarpeiksi nimettiin seuraavia asioita:

- Liiketoiminnan suunnittelu
- Juridiset kysymykset
- Taloudenhallinta ja verotus
- Henkilöstöpolitiikka
- Johtajuus: kehittyminen, mentorointi

Alan pioneerit turvautuivat toisten yhteiskunnallisten yritysten ja niiden jäsenorganisaatioiden apuun erityisesti yrityksen rakenteen suunnittelussa. GLL:n konsulttiyksikkö avusti useita uusia vapaa-ajansäätiöitä, mutta mallin tullessa suositumaksi, suuret laki- ja tilitoimistot loivat räätälöityjä palveluja tälle sektorilla.

Terveysministeriö oli hyvin aktiivinen Oikeus pyytää-ohjelman tukirakenteen luomisessa. Se kehitti yhteiskunnallisten yritysten asiantuntijoiden ja mentoreiden

verkoston, jonka tehtävänä oli avustaa uusien organisaatioiden johtajia siirtoprosessissa. Myös ministeriön oma henkilökunta opasti ja koulutti paikallisia palvelujen tilaajia suoraan ja järjesti prosessissa oleville ryhmille työpajoja.

Laki-, tilitoimistot ja muut asiantuntijat ovat luoneet palveluita uusien yhteiskunnallisten yritysten tarpeisiin. Joskus myös kuntasektori on tarjonnut omien juridisten, taloudellisten ja hankintayksiköiden tukea yrityksille.

Oikeus pyytää-ohjelman yritykset ovat voineet hakea terveysministeriön taloudellista tukea sen tätä tarkoitusta varten luomasta investointirahastosta. Avustus on ollut yleensä 30 000 euroa starttirahoitusta, jonka jälkeen avustusta tai lainaa on voinut hakea jatkotoimenpiteitä varten.

Tuen tarve ei lopu liiketoiminnan alkamisen myötä. Rob Whitehouse (SCL) painottaa johtajuuden kehittämiseen vaadittavaa tukea organisaation kasvaessa ja toimintaympäristön muuttuessa yhä kaupallisemmaksi: ”Kyse on liiketoiminnasta. Jos emme tuota voittoa, kuolemme. Vapaa-ajan toimialalla vain 10% tulee kuntasektorilta, loput tulevat asiakkailtamme. Heidän tarpeisiin on vastattava ja toki muistettava yhteiskunnalliset tavoitteemme, mutta elinehtomme on taloudelliset tavoitteet ja myyntikulttuuri.” Whitehouse sai vertaistukea toimitusjohtajien coaching-ryhmältä, minkä hän koki tärkeäksi liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Julkisen sektorin entiselle työntekijälle ryhmän kokemukset antoivat paremman näkökulman yrittäjyyteen. ”Yrityksen toimitusjohtajana minulla on nyt paljon uutta vapautta, mutta työ voi olla joskus aika yksinäistä, joten tämä vertaisverkostoon kuuluminen auttaa.”

### **Prosessin kustannukset**

Ulkoistamisen prosessi ei ole Britanniassa edullista: noin 100 000 eurosta 400 000 euroon. Varat ulkoistamiseen on saatu joko paikallishallinnolta tai Oikeus pyytää-ohjelmassa terveysministeriön rahastosta. Järkiperusteluna on, että pidemmän ajan kuluessa hinta on oikeutettu tehokkuuden ja palvelunlaadun paranemisen sekä organisatoristen muutosten, kuten byrokratian vähenemisen myötä.

### **Yhtenäinen ja johdonmukainen poliittinen ohjelma**

Politiikan kehittämisessä on pystytty identifioimaan selkeitä oppiläksyjä. Oikeus pyytää-ohjelmassa mukana olleiden mielestä ohjelman hallinto on ollut terveysministeriössä liian byrokraattinen. Tämä on ollut huomattava rasite erityisesti pienemmille ryhmille, joiden on täytynyt käydä läpi samat prosessit kuin suurten yksiköidenkin.

Terveysministeriön johtajan Bob Rickettsin mukaan Oikeus pyytää-ohjelman haasteita ovat olleet seuraavat:

- Ammattiyhdistysliikkeen aggressiivinen ja negatiivinen vastustuskampanja
- Poliitikkojen ambivalenssi suhtautuminen parlamenttivaalien alla
- Muutosvastarinta: terveyssektorin henkilökunta ei perinteisesti ole riskinottajia ja myös johto on usein epäileväinen prosessin suhteen

- Valtakunnallinen talouslama
- Kehittämistyön ja tuen hinnan kalleus
- Kilpailulainsäädäntö

Rickettsin mukaan vastaavanlaisten ohjelmien avainkriteerit tulisivat olla seuraavanlaisia:

*1. Erittäin tärkeät kriteerit:*

- Korkeantason poliittinen tuki, mieluiten ministeritason tuki
- Selkeä poliittinen ohjelma ja sen kommunikointi
- Tarpeeksi suuret viestintä- ja kehitysresurssit
- Selkeä henkilöstöpolitiikka
- Selkeä kilpailulainsäädännön ymmärrys ja hallintastrategia
- Asianmukaiset prosessit

*2. Suotavat kriteerit:*

- Olemassa olevan yhteiskunnallisten yritysten sektorin tuki
- Joidenkin ammattiyhdistysten tuki
- Aktiiviset ja motivoivat julkisen sektorin johtajat

On tärkeä huomata, ettei Oikeus pyytää-ohjelma syntynyt irrallisesti. Yhteiskunnallisten yritysten politiikkaa oli kehitetty keskushallinnossa jo vuosia ja terveystoimintamäärä oli jo jonkin verran kokemusta yhteiskunnallisten yritysten investointirahaston pyörittämisestä. Itse rahaston merkitys ohjelman onnistumisessa on ollut merkittävä.

## 5 Johtopäätökset

### 5.1 Britannian nykyisen koalitiohallituksen politiikka

Nykyistä koalitiohallituksen yhteiskunnallisten yritysten politiikkaa ohjaavat kaksi tekijä. Ensinnäkin, molemmat hallituskumppanit, konservatiivit ja liberaalidemokraatit, sitoutuivat jo ennen parlamenttivaaleja yhteiskunnallisten yritysten manifestiin ja ovat kumpikin itsenäisesti kehittäneet useiden vuosien ajan omia poliittisia avauksia aiheesta.

*Koalitiohallituksen toukokuussa 2010 julkistaman hallitusohjelman mukaan se:*

- Tukee uusien keskinäisten yhtiöiden, osuuskuntien, hyväntekeväisyysorganisaatioiden ja yhteiskunnallisten yritysten luomista ja nykyisten kasvua sekä mahdollistaa näiden osallistumisen julkisten palvelujen tuottamiseen.

- Antaa kaikille julkisen sektorin palveluksessa oleville uuden oikeuden perustaa työntekijöiden omistamia osuuskuntia ja tarjota ottaa haltuunsa tämä kyseinen palveluntuotanto.<sup>24</sup>

Nämä poliittiset tavoitteet sopivat hyvin hallituksen laajempaan Big Society-agendaan, joka tarjoaa hallituksen ideologisen tulevaisuudenvision keskushallinnon vastuun ja vallan vähentämisestä ja paikallisen kansalaisyhteiskunnan vastaavasta kehittämisestä. Agenda perustuu kolmeen asiaan:

- 1) Sosiaalinen ja yhteiskunnallinen toiminta
- 2) Julkisten palvelujen uudistaminen
- 3) Paikallisten yhteisöjen (kuntalaisten ja kyläläisten, järjestöjen jne) voimaannuttaminen

Yhteiskunnalliset yritykset, järjestöt ja yksityiset yritykset nähdään innovaation, monimuotoisuuden ja kansalaisten julkisten palvelujen tarpeiden tunnistamisen välineinä. Big Societyn tulevaisuudenkuvan toteuttamiseksi hallitus keskittää poliittikkansa kolmelle alueelle:

- Keskusvallan hajauttaminen, enemmän valtaa kunnille ja paikallisille yhteisöille
- Läpinäkyvyys, tiedonsaannin helpottaminen
- Talous, Big Society Bankin luominen: käyttämättömien pankkitilien varat ohjataan uuteen pankkiin, joka tulee rahoittamaan yhteiskunnallisia yrityksiä<sup>25</sup>

Terveyssektorin uudistaminen on jo käynnistynyt heinäkuussa julkaistun lakimuutoksen myötä. Se sisältää ehdotukset palvelujen tilaamisjärjestelmän muuttamiseksi ja perusterveydenhuollon säätiöiden lakkauttamisesta. Niiden peruspalvelujen tilaajavelvoitteet ehdotetaan siirrettäviksi yleislääkäreiden konsortioille. Palvelujen tuotantoa monipuolistetaan. Lakiehdotus sisältää ajatuksen myös yhteiskunnallisten yritysten roolista akuuttien ja perusterveydenhuollon tuottamisesta:

”Tavoitteenamme on luoda maailman suurin yhteiskunnallisten yritysten sektori... antamalla terveydenhuollon henkilökunnalle mahdollisuus valita organisatiomalli, ml. työntekijöiden johtamat yhteiskunnalliset yritykset.”<sup>26</sup>

Valtioneuvoston ministeri, Francis Maud, lanseerasi elokuussa 2010 12 uutta Pathfinder-yhteiskunnallista yritystä, joiden tarkoituksena on testata ulkoistettujen palvelutoimintojen mahdollisuuksia työntekijöiden johtamissa yrityksissä. Hän sanoo:

”... on ensimmäinen askel kohti todellista ruohonjuuritasolta nousevaa liikettä, jossa aidot asiantuntijat, työntekijät, tuottavat parempia palveluja. Tiedän, että kentällä on ympäri maan eturintamassa työntekijöitä, jotka näkevät, miten palveluja

<sup>24</sup> Coalition Programme for Government, May 2010

<sup>25</sup> Pääministeri David Cameronin puhe 19.7.2010 Big Society-agendasta tarjoaa selkeimmän tämän hetkisen yhteenvedon tästä visiosta. Sama ajatus löytyy myös valtioneuvoston esitteestä ”Building the Big Society”, joka julkistettiin heinäkuussa 2010 valtioneuvoston kotisivuilla: [www.cabinetoffice.gov.uk](http://www.cabinetoffice.gov.uk)

<sup>26</sup> Terveysministeriö, Equity and Excellence: Liberating the NHS, 2010

pitäisi tuottaa paremmin, mutta tällä hetkellä he eivät voi niin tehdä. Nyt tämä muuttuu. Julkisen sektorin palvelujen ulkoistamisen potentiaali henkilökunnalle on äärettömän jännittävä. Uudet mallit näyttävät, kuinka voimme paremmin tukea yhteiskunnallisia yrityksiä selvittämään haasteita. Tämä on Big Society-malli, hajautamme vallan, jotta ihmiset itse voivat ratkaista heitä koskevia ongelmia. Meidän ei tule pelätä tehdä asioita uudella tavalla, jos voimme siten tarjota parempia palveluja edullisemmin.”

Uudet Pathfinder-yritykset on perustettu seuraaville toimialoille: koulutus, lasten ja nuorten palvelut, asunnottomuus, hoito- ja hoivapalvelut. Yritykset saavat mentorointia ja konsulttiapua yhteiskunnallisilta yrityksiltä ja kansainvälisiltä konsulttiyrityksiltä kuten PWC ja KMPG.

Myös paikallisille yhteisöille on tarkoitus luoda mahdollisuuksia kilpailla paikallisten, keskushallinnon vastuulla olevien palvelujen tuottamisesta, jotka tullaan esittelemään uudessa laissa myöhemmin syksyllä (ns. Localism Bill).

### **Arviointia**

Brittihallituksen ajatuksena tuntuu tällä hetkellä olevan lähinnä rohkaiseminen ja kannustaminen eikä selkeästi pragmaattinen näkökulma kuten Oikeus pyytää-ohjelman tavoitteena oli. Toisaalta, poliittisen ohjelman käytännönjärjestelyt ovat vielä kesken ja niistä tullaan saamaan lisätietoa vielä syksyn aikana.

Keskusjohdon tasolla Britanniassa käydään yhteiskunnallisten yritysten avainkysymyksistä korkeatasoista keskustelua, mutta paikallishallinnossa konseptin ymmärtäminen on heikkoa eikä käytännön toteutuksesta ole kovinkaan paljon tietoa tai kokemusta. Esimerkiksi hoito- ja hoiva-alalla virkamiesten sääntöihin pohjautuvasta julkisen sektorin hierarkiaan pohjautuvasta asenteesta markkinataloudellisempaan toimintaympäristöön on vielä pitkä matka.

Hallituksen rajujen muutosten taustalla on valtion jättimäinen budjetin alijäämä. Valtiovarainministeri George Osborne julkisti valtionbudjetin kesäkuussa ja tulee lokakuussa esittelemään maan taloudellisen selvityksen, jonka tavoitteena on leikata ministeriöiden budjetteja 25-40%:lla vuoden 2015 maaliskuuhun mennessä. Säästöillä tulee olemaan erityisesti kuntien järjestämiin palveluihin suuri vaikutus, sillä niiden rahoitus tulee täysin valtionkassasta. Eräs alue, Suffolk Itä-Englannissa, on jo päättänyt ulkoistaa kaikki palvelunsa yksityisille ja yhteiskunnallisille yrityksille. Sen tavoitteena on olla ”mahdollistava palvelujen tilaaja”, mutta ei tuotaa mitään palveluja itse ja siten, se uskoo säästävänsä jopa 30 % talousarviostaan.

Taloudellisten ongelmien johdosta kiinnostus yhteiskunnallisten yritysten ulkoistamisen vaikutuksiin tulee lisääntymään seuraavien kuukausien aikana. Yhteiskunnallisten yritysten sektori on hyvin tietoinen tästä ja tulevaisuuden keskustelut sektorin sisällä ovat vilkkaita. Vastuuta palvelujen tuottamisesta ei niiden mukaan voida sysätä yhteiskunnallisille yrityksille ilman keskushallinnon ja paikallishallinnon tukea ja resursseja. Myös huoli konseptin käyttämisestä vain puhtaasti yksityistämisen ja säästöjen välineenä on kenttävään keskuudessa suuri.

Ulkoistamisen seurauksena synnytettävät uudet yhteiskunnalliset yritykset tarvitsevat asianmukaista tukea ja rahoitusta pystyäkseen vastaamaan tämän hetken valtaviin haasteisiin. Terveysministeriön yhteiskunnallisten yritysten investointirahasto on antanut sekä käytännön apua että käyttöpääomaa Oikeus pyytää-ohjelmassa oleville yrityksille. Big Society Bankin suunnitelmia ei ole vielä julkistettu, joten sen mahdollisuuksista ei voida vielä antaa arviota.

## 5.2 Suositukset Suomen kontekstissa

Palvelujen ulkoistamisesta yhteiskunnallisille yrityksille Britanniassa on jo saatu hyviä kokemuksia. Tätä on edesauttanut edellisten hallitusten mahdollistava politiikka. Nykyisen hallituksen julkisten palvelujen radikaalien uudistamissuunnitelmien vuoksi yhteiskunnalliset yritykset ovat nyt politiikan keskiössä.

Selvityksen laatijoiden mielestä yhteiskunnallisilla yrityksillä voisi olla myös Suomessa suurempi rooli julkisen palvelutuotannon monipuolistamisessa. Erityisesti hoito- ja hoiva-alalla ne antavat mahdollisuuden uudistaa palvelutuotantoa ja täydentää nykyisiä jo olemassa olevia markkinoita eettisellä tavalla.

Maiden välillä on kuitenkin juridisia, kulttuurisia, sosiaalisia ja organisatorisia eroja. Suomen keskushallinto kehittää parhaillaan omaa yhteiskunnallisten yritysten konseptia samanaikaisesti, kun laajempaa julkisen vastuun alaisuudessa olevaa palveluntuotantoa halutaan monipuolistaa. Onkin tärkeää, että yhteiskunnallisten yritysten konsepti sopii tähän laajempaan visioon niistä markkinoista, joita halutaan kehittää. Jotta yhteiskunnalliset yritykset voisivat olla kestävä kehityksen mukaisia ja tehokkaita palveluntuottajia, markkinoiden kehittämisessä tulee ottaa niiden erityispiirteet huomioon. On selvitettävä, minkälaiset yhteiskunnallisten yritysten mallit toimisivat Suomessa parhaiten ja kuinka niiden rahoitus hoidettaisiin, esimerkiksi haja-asutusalueilla markkinajohtoisuus ei välttämättä ole toimiva ratkaisu.

On hyvin todennäköistä, että Suomessa toimii jo brittimääritelmän mukaisia yhteiskunnallisia yrityksiä myös palvelutuotannossa. Näiden yritysten tunnistaminen ja niiden kokemusten selvittäminen olisi arvokasta tietoa kehitystyössä. Suomen hankintalaki mahdollistaa jo sosiaalisten kriteerien sisällyttämisen ostopalvelusopimuksiin. Kuntien onnistunut hankintapolitiikka ja -strategia voi siis jo nyt edesauttaa palvelujen monipuolistamisen yhteiskunnallisten yritysten mallien kautta. Britanniassa ehdotettiin tämän vuoden kesällä uutta lakia, joka velvoittaisi sosiaalisten kriteerien käyttämisen hankinnoissa, ja se on menossa parlamentin käsittelyyn todennäköisesti marraskuussa 2010.

## Selvityksen metodologia

Tämän selvityksen tutkimusmenetelmänä käytettiin yksittäisten ihmisten haastateluja ja keskusteluja. Haastateltavat voidaan jakaa kolmeen ryhmään:

- Britannian ministeriöiden yhteiskunnallisten yritysten politiikasta vastaavat virkamiehet
- Ulkoistamisen läpikäyneet yhteiskunnallisten yritysten johtajat
- Oikeus pyytää-ohjelman erityisasiantuntijat ja konsultit

Selvityksen puitteissa tilastollisesti merkittävää tutkimusta ei ollut mahdollista tehdä, vaan tavoitteena oli lähinnä tarjota oivalluksia tämän kaltaisten yhteiskunnallisten yritysten perustamiseen liittyvistä avainkysymyksistä.

*Seuraavassa lista ihmisistä, joita haastateltiin:*

1) Ministeriöiden virkamiehet:

Bob Rickets, terveysministeriön johtaja

Rebecca Challenor, terveysministeriön yhteiskunnallisten yritysten yksikön johtaja

Mark Thaxton, terveysministeriön yhteiskunnallisten yritysten yksikkö

Pat Samuels, valtioneuvoston kansalaisyhteiskunnan ministeriön apulaisjohtaja

Ian McInnes, Yorkshire and Humber Strategic Health Authorityn johtaja

2) Yhteiskunnalliset yritykset:

Mark Sesnan, GLL:n (ent. Greenwich Leisure Limited) toimitusjohtaja

Rob Whitehouse, Slough Community Leisuren toimitusjohtaja

Rodney Hill, Wigan Leisure and Culture Trustin toimitusjohtaja

Geoff Walker, Sandwell Community Caring Trustin toimitusjohtaja

Siobhan Clarke, YourHealthcaren toimitusjohtaja, Kingston (Oikeus pyytää-ohjelmassa)

Jane Gray ja Anne Hiley, Inclusion Healthin toimitusjohtajat, Leicester (Oikeus pyytää-ohjelmassa)

Scott Darrow, Angel Centren toimitusjohtaja, Salford (Oikeus pyytää-ohjelmassa)

Andrew Burnell, City Health Care Partnershipin toimitusjohtaja, Hull (Oikeus pyytää-ohjelmassa)

Chris Tully, Ripplz:n toimitusjohtaja, Derby (Oikeus pyytää-ohjelmassa)

3) Asiantuntijat:

Julie McEver ja Dan Gregory, Local Partnerships (hallinnoi terveysministeriön yhteiskunnallisten yritysten investointirahastoa)

Ceri Jones, Social Enterprise Coalitionin politiikan johtaja

Liz Watson, terveysministeriön hyväksymä yhteiskunnallisten yritysten Oikeus pyytää-ohjelman konsultti

Tracey Cannel, terveysministeriön hyväksymä yhteiskunnallisten yritysten Oikeus pyytää-ohjelman konsultti



Julian Blake, Bates Wells and Braithwaiten lakimies  
Simon Randall, Winckworth Sherwoodin lakimies

Tietoa saatiin myös seuraavilta henkilöiltä:

Fergus Lyon, Third Sector Research Centre and Centre for Enterprise and Economic  
Development Research, Middlesex University Business Schoolin professori  
Barry Roberts, Turning Pointin markkinointi- ja liiketoimintajohtaja

## **Yhteiskunnallisten yritysten tarve ja tilaus - kokonaiskuvan hahmottaminen**

Kari Neilimo, vuorineuvos, taloustieteiden tohtori, 27.12.2010

### **YHTEISKUNNALLISIEN YRITYSTOIMINNAN TARKASTELUN VIITEKEHYS**

#### **1. Yhteiskunnallisen yrityksen käsitteenmäärittely lähtökohtana – toiminta-ajatus toiminnan lähtökohtana ja päämääränä samanaikaisesti**

Yhteiskunnallisen yrityksen toiminnan yleinen tavoite on yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen. Yhteiskunnallisen yrityksen toiminta-ajatus/missio määrittelee yhteiskunnallisen yrityksen toiminnan yhteiskunnallisen hyvän tuottamisen lähtökohdasta käsin. Yhteiskunnallinen yritys on päämääriensä, strategioidensa, toimintojensa, toimintaperiaatteidensa ja arvojensa osalta toiminta-ajatuksen ohjaama organisaatio. Toiminta-ajatus on samanaikaisesti toiminnan lähtökohta ja päämäärä. Yhteiskunnallisen yrityksen liiketoiminta/ palvelumallin ydin on toiminta-ajatuksen määrittämässä toiminnassa.

Yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen voi tapahtua julkisten hyvinvointipalveluiden, esimerkiksi sosiaali-, terveys- ja hoivapalveluiden, kuntoutuksen, koulutuksen, sosiaalisen asumisen, köyhyyden vähentämisen, ympäristönsuojelun, heikommin menestyvien alueiden kehittämisen sekä monien henkilökohtaisten palvelujen alueilla. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että liki kaikki ne palvelut, joita kunnat tuottavat tai järjestävät suomalaisessa yhteiskunnassa, voivat kuulua yhteiskunnallisen yritystoiminnan piiriin, mikäli yhteiskunnallisen yrityksen määritelmä perustetaan toiminta-ajatuksen yhteiskunnallisen hyvän tuottamisesta. Myös osa valtion tuottamista palveluista sopii yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin määrittämiin puitteisiin.

Yhteiskunnallisen yrityksen toiminta-ajatuksen sisältyy yhtenä yrityksen yhteiskunnallista palvelutoimintaa ohjaavana piirteenä pyrkimys tuottaa toiminta-ajatuksen mukaisia palveluita kustannustehokkaasti, asiakaslähtöisesti ja kannattavasti. Asiakaslähtöinen toimintamalli liittyy oleellisena osana kaikkeen moderniin palvelutoimintaan ja sitä voidaan pitää merkittävimpänä palveluorganisaatioiden toimintaan ja niiden liiketoimintamalleihin vaikuttavana tekijänä nyt ja lähivuosien aikana. Asiakkaan ymmärrys, customer insight, ja asiakastietokantojen, data warehouse, hyödyntäminen yhteiskunnallisen yrityksen palvelutoiminnassa muodostavat toiminnan menestymisen perustan. Yhteiskunnallisen yrityksen on voitava määritellä palveluidensa asiakasarvo fragmentoituneen asiakaskentän asiakasryhmille. Asiakasarvoa on voitava verrata vaihtoehtoisten palvelumallien asiakasarvoon ja yhteiskunnallisen yrityksen palveluista on synnyttävä positiivista asiakasarvoa

vaihtoehtoihin palvelumalleihin verrattuna, jotta yhteiskunnallisen yrityksen ole-massaoloa voidaan palvelumarkkinoilla perustella asiakaslähtöisyysnäkökulmasta käsin. Voidaan myös perustellusti puhua yhteiskunnallisten yritysten palvelutoimin-tojen yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta tai strategisesta tuloksellisuudesta, jota on voitava arvioida ja mitata.

Yhteiskunnalliselta yritykseltä edellytetään toimintaprosessiensa osalta läpinä-kyvää kustannustehokkuutta, jota voidaan verrata vaihtoehtoisten palvelumallien kustannustehokkuuteen. Yhteiskunnallisen yrityksen kustannustehokkuushyö-dyn tunnistaminen kuuluu yhtenä osana niihin perusteluihin, joita voidaan esittää yhteiskunnallisten yritysten tarpeesta.

Yhteiskunnallisen yrityksen - käsitteen ” yritys ”- osa viittaa yhteiskunnallisen yrityksen toiminnassa liiketaloudelliseen aspektiin - resurssien tehokkaaseen käyt-töön siten, että toiminnan kustannukset ovat toiminnan tuottoja pienemmät. Yhteis-kunnallisen yrityksen on oltava kannattava toiminnassaan. Sen kannattavuus syn-tyy tehokkuudesta, sillä yhteiskunnallisen yrityksen tuottamien palveluiden hinta-tason palveluiden käyttäjille tai tilaajille täytyy pääsääntöisesti olla eri palveluka-tegorioissa olla alhaisemman kuin vaihtoehtoisen yhteiskunnallisen palvelutoimin-nan mallissa olisi asianlaita.

Usein sanotaan, että yhteiskunnallinen yritys ei pyri voiton tai osakkeenomista-jien osakkeen arvon maksimointiin toiminnassaan. Näin tietysti onkin, jos toiminta-ajatus määrittelee yhteiskunnallisen yrityksen toiminnan ensisijaiseksi tavoitteeksi yhteiskunnallisen hyvän tuottamisen valitulla palvelutoiminnan alueella, määrätylle asiakaskentälle sekä asetetuin toimintatavoin ja arvoin. Riittävä kannattavuustaso on kuitenkin saavutettava, sillä muussa tapauksessa yhteiskunnallisen yrityksen mahdollisuudet investoida merkittävä osa liiketoimintansa tuloksesta oman toimin-tansa, palveluidensa, uusien toimintamallien ja toimintainnovaatioiden kehittä-miseen heikkenevät. Yhteiskunnallisen yrityksen tyyppipiirteisiin on yleensä liitetty myös pyrkimys investoida merkittävä osa liiketoiminnan voitosta oman toiminnan kehittämiseen. Tämä ominaispiirre on tärkeä osa yhteiskunnallisen yrityksen liike-toimintamallin määritelmää.

Riittävän kannattavuustason määrittely yhteiskunnalliselle yritystoiminnalle on vaikeaa eikä kaikille sopivia tavoitearvoja ole esitettävissä. Voidaan kuitenkin arvi-oida, että pääomavaltaisessa yhteiskunnallisessa yritystoiminnassa ( terveyspalve-lut, sosiaalinen asuminen) toiminnan pitkän tähtäyksen sijoitetun pääoman tuotto-prosentti voisi perustellusti sijoittua 5-7% välille nykyisiin rahoituskustannuksiin kannattavuustavoite suhteuttaen. Mikäli taas yhteiskunnallisen yrityksen toiminta on työvaltaista toimintaprosessiltaan, voisi kannattavuustavoite olla liikevoitto%-mittarilla määritettynä 6-8%:tasolla.

Yhteiskunnallisen yrityksen toimiessa useissa tapauksissa joko monopoli- tai oli-gopolityyppisillä markkinoilla, on yhteiskunnallisen yrityksen toimintaa ohjaavissa säännöissä (yhtiöjärjestys, osuuskunnan tai yhdistyksen säännöt) määriteltävä eri-tyisesti omalle pääomalle tulevan voitonjaon enimmäismäärä osake/peruspääomaan

suhteutettuna. Näin voidaan ehkäistä jo etukäteen mahdolliset voitonjakoon liittyvät epäkohdat ja varmistaa toimintaan investoitavien voittovarojen riittävä määrä.

Yhteiskunnallisia yrityksiä määriteltäessä ei voida unohtaa ”yhteiskunnallisen yrityksen omistajan ” tai ” yrittäjän ” määrittelyä. Lienee selvää, että ns. kolmannen sektorin yleishyödyllisten organisaatioiden ( säätiöt, järjestöt ja yhdistykset ) omistamat ja yhteiskunnallista yritystoimintaa harjoittavat yritykset voivat kuulua yhteiskunnallisten yritysten toimijoiden joukkoon, jos näiden organisaatioiden toiminta-ajatukseseen sisältyy toiminta sillä yhteiskunnallisen hyvinvointipalvelun alueella, jolla yhteiskunnallinen yritys toimii. Myös aivan uudet, perustetut pk- yritykset ja julkisen palvelutoiminnan henkilöstön perustamat yritykset voivat toimia yhteiskunnallisina yrityksinä em. määrittelyjen puitteissa. Yhteiskunnallinen yritys voi hyvin olla myös jo toimiva liikeyritys, jonka toiminta-ajatukseseen sopii yhteiskunnallisen yrityksen palvelualue ja joka omissa säännöissään ja toimintaohjeissaan esitettyjen muiden periaatteiden ja arvojensa osalta täyttää yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin edellä esitetyt määritteet.

Voiko julkisen sektorin toimija olla mukana yhteiskunnallisessa yritystoiminnassa tai harjoittaa sitä? Pääsääntöinen vastaus lienee kielteinen ainakin niissä tapauksissa, joissa julkinen organisaatio harjoittaa yhteiskunnallisen yrityksen toimialueella omaa täysin kilpailevaa palvelutoimintaa. Kuitenkin saattaa olla mahdollista, ja perusteltuakin, että julkinen toimija voi olla vähemmistöosakkaana mukana myös yhteiskunnallista yritystoimintaa harjoittavissa organisaatioissa silloin, kun kilpailulainsäädäntö tai liiketoiminnan/julkisen palvelutoiminnan eettiset periaatteet eivät aseta selkeitä esteitä mukana olemiselle.

## **2. Julkinen palvelutoiminta, kolmas sektori, liikeyritykset ja yritystoiminta sekä yhteiskunnalliset yritykset – tarvitaanko yhteiskunnallisia yrityksiä?**

Suomalaisessa yhteiskunnassa yhteiskunnallisista hyvinvointipalveluista vastaa tällä hetkellä pääosin yhteiskunta, julkinen sektori. Erityisesti kuntien vastuulla on kansalaisille tarkoitettujen hyvinvointipalveluiden tuottaminen tai järjestäminen. Valtiolla on oma roolinsa julkisissa palveluissa. Julkisia hyvinvointipalveluita tuotetaan hyvin erilaisilla malleilla - virastomalli, liikelaitos, osakeyhtiö, osuuskunta sekä erilaiset palvelutuotannon yhtymämallit. Huomattavaa on, että julkisella sektorilla ja myös palvelumarkkinoilla on jo nyt olemassa monia yhtiö- ja osuuskunta-, säätiö-, järjestö ja yhdistysmalleilla toimivia organisaatioita, jotka ovat toiminnassaan hyvin lähellä sitä yhteiskunnallisen yrityksen määritelmässä luonnosteltua toimintamallia, joka edellä esitettiin. Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamalli ei siten ole aivan uusi ilmiö julkisilla eikä yksityisillä palvelumarkkinoilla.

Yhteiskunnallisten yritysten tarvetta voidaan perustella useilla näkökohdilla, joista keskeisimmät ovat seuraavat

1. Julkisen talouden resurssien niukkuus ja nykyisten toimintamallien tehokkuuden hidas kehitys ovat pakottaneet yhteiskunnan päätöksentekijät ja julkisten

palveluiden tuottajat pohtimaan uudenlaisia, tehokkaampia, joustavampia ja ennen kaikkea asiakaslähtöisempiä toimintamalleja - yhteiskunnallinen yritysmalli on nähty tällöin yhtenä vaihtoehtoisena ratkaisuna ulkoistettaessa julkisia palveluita tai luotaessa kokonaan uusia palvelumalleja

2. Asiakaskunnan fragmentaatio on luonut uusia ja eriytyneitä palvelutarpeita. Julkisten organisaatioiden tuotantolähtöiset massatuotantotyyppiset palvelumallit eivät enää tuota asiakasarvoa kaikille asiakkaille. Julkisten palveluiden rinnalle on jo syntynyt merkittävä joukko yksityisiä hyvinvointipalveluita erityisesti terveydenhuollon ja hoivapalveluiden alueille.
3. Julkisten palveluiden rahoitusmalli on uudistumassa - rahoitus seuraa asiakasta yhä useammin. Asiakas tulee yhä suuremmissa määrin itse valitsemaan julkisen palvelun tuottajan ja maksamaan käyttämästään julkisesta palvelusta ( palvelusetelit, työterveyshuolto, vakuutusperusteiset palvelut ). Syntyy tarpeita kehittää uusia ja innovatiivisia palvelukonsepteja ja liiketoimintamalleja asiakaslähtöisesti. Yhteiskunnallinen yritys voi olla yksi tällainen vaihtoehtoinen palvelumalli.
4. ICF - Innovative Concept Factory - ajattelun edistäminen. Tulevaisuudessa innovatiiviset palvelut, palvelukonseptien kehittäminen liiketoimintamalleiksi ja erityisesti palveluliiketoimintakonseptien vienti muodostavat suomalaisen hyvinvoinnin kehittymisen ydinalueen. Yhteiskunnallisen yrityksen konsepti sovellettuna erilaisille hyvinvointipalveluiden alueille voi olla yksi mahdollisuus toteuttaa ICF-ajattelua liiketoimintamallina ja tehdä siitä kotimarkkina-palvelun ohella myös vientikonsepti.
5. Palveluvaltaistuvan yhteiskunnan organisaatioiden strategiset päälinjaukset sopivat yhteiskunnallisen yrityksen konseptiin. Toimintaympäristön megatrendit ja kehitystä eteenpäin vievät voimat liittyvät globaaleihin markkinoihin ja niillä liiketoimintamalleilla kilpailuun, asiakaslähtöiseen liiketoiminta-osaamisajatteluun, verkostomaisiin yhteistoimintamalleihin sekä osaamiseen ja erityisesti informaatioteknologian hyödyntämiseen toiminnassa. Kustannustehokkuus, asiakaslähtöisyys, fokusoidut palvelut ja osaava johto ja henkilöstö sekä tiedolla johtaminen sekä vahva arvoperusteisuus toiminnassa ovat modernin palveluyhteiskunnan toimijaorganisaatioiden strategisia päälinjoja. Nämä kaikki sopivat yhteiskunnallisen yrityksen määritelmään. Markkinainvaatimien menestystekijäin näkökulmasta käsin yhteiskunnallinen yritys voi olla moderni toimintaratkaisuu.
6. Yhteiskunnallinen yritysmalli tarjoaa mahdollisuuksia edistää erityisesti pk-yritystoimintaa ja yrittäjyyttä palvelusektorilla. Yhteiskunnalliset yritykset ovat myös yksi keino työllistää ihmisiä suoraan yrityssectorille.

Yhteiskunnallisen yrityksen määritelmän mukaiselle toiminnalle näyttää olevan suomalaisessa yhteiskunnassa ilmeistä tarvetta ja myös mahdollisuuksia. Tarve syntyy toisaalta julkisen sektorin palvelutoiminnan kehittämistarpeista ja toisaalta palvelumarkkinoiden asiakkaiden muuttuneista palveluiden käyttötapatamutoksista. Julkisen

sektorin palvelutoimintamallien uudistaminen on muutosajuri, joka luo mahdollisuuksia ja markkinoita yhteiskunnallisen yrityksen tavoin toimiville organisaatioille.

Asiakkaiden palveluiden käytön muutos markkinoilla taas korostaa tarvetta luoda uusi asiakaslähtöinen ja innovatiivinen liiketoimintamalli markkinoille. Tässä viimeksi mainitussa toimintatavassa korostuu yrittäjäyys ja yrityslähtöinen ajattelu eikä sillä ole välitöntä kytkentää julkisen sektorin hyvinvointipalveluiden kehittämislinjauksiin.

Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallilla on suomalaisessa julkisen sektorin hyvinvointipalveluiden kentässä ja yksityisillä palvelumarkkinoilla tarvetta ja mahdollisuuksia, mutta erityistä yhteiskunnallisen yrityksen yritysmuotoa ei tarvita

Yhteiskunnallisen yrityksen määritelmä tarkoittaa yhteiskunnallisen yrityksen toiminta-ajatuksen, päämäärät, strategiat, toiminnan mallit ja arvot sekä eettiset koodit julkisten hyvinvointipalveluiden ja markkinaehtoisen palveluliiketoiminnan kentässä. Yhteiskunnallisen yrityksen määritelmän kautta syntyy yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamalli. Vaikka määritelmä ei kaikilta osin ole, eikä voikaan olla, yksiselitteisen tarkka, sen varaan on mahdollista rakentaa yritystoimintaa ja yrittäjäyttä korostavia menestyviä palvelumalleja julkisten hyvinvointipalvelumallien ja -konseptien kehittämiseksi ja uusien markkinaehtoisten palvelumallien luomiseksi kotimarkkinoille ja myös kansainvälisille markkinoille. Erityistä yhteiskunnallisen yrityksen yritysmuotoa ei tarvita, sillä yhteiskunnallinen yritys on määritelmänsä mukaisesti ensisijaisesti liiketoimintamalli.

Yhteiskunnallista yritystoimintaa voivat siten harjoittaa nykyisin markkinoilla toimivat yritykset, säätiöt, järjestöt ja yhdistykset sekä vastaavat perustettavat uudet yritykset ja yhteisöt. Yhteiskunnallisen yrityksen juridinen toimintamalli voi olla siten toisistaan poikkeava yhteiskunnallista yritystoimintaa harjoittavan organisaation tyyppistä riippuen. Keskeistä on yhteiskunnallisen yritystoiminnan määritelmän tyyppipiirteiden tunnistaminen yhteiskunnallista yritystoimintaa harjoittavan yrityksen tai yhteisön säännöistä ja toimintaohjeista. Erityisesti tilanteissa, jossa julkisia hyvinvointipalveluita ulkoistetaan julkisen sektorin ulkopuolella toimivalle organisaatiolle yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallin mukaisesti, on todennäköisesti tarpeen luoda valvontamalli sen toteamiseksi, että ulkoistetut toiminnot hoidetaan sopimusten mukaisesti ja uusi palvelun tuottaja toimii yhteiskunnallisen yrityksen toimintaperiaatteiden edellyttämällä tavalla. Näin erityisesti siitä syystä, että useilla julkisten palveluiden markkinoilla ei ole markkinakilpailua. Tällöin toiminnallinen tehokkuus voi laskea, palveluiden taso heiketä ja palveluiden hintataso nousta odotettua korkeammaksi ilman valvontaa.

Yhteiskunnallisen toimintamallin mukaisesti toimiva yritys kuuluu pääsääntöisesti normaalien julkisten yrityspalveluiden ja yritystukien piiriin. Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallilla toimivaa organisaatiota verotetaan yleisten verolakien mukaisesti ja sen rahoituksellinen asema rahoitusmarkkinoilla on normaalin yrityksen tai muun organisaation kaltainen. Julkinen hankintalainsäädäntö koskee myös tällä liiketoimintamallilla toimivaa yritystä tai muuta organisaatiota.

## **Yhteiskunnallisen yrittäjyyden toimintamallin kehittäminen - "kovennettua yrittäjyyttäkö"**

### **Ajatuksia yhteiskunnallisen yrityksen konseptin kehittämisestä**

Paavo Viirkorpi, yhteiskuntat. kand., konsultti

#### **Yhteiskunnallinen tavoite toiminnan perustana**

Yhteiskunnallisen yrityksen konseptiin kohdistuu paljon odotuksia. Siitä toivotaan uutta vaihtoehtoa palvelutuotantoon ja välinettä julkisten palvelujen uudistamiseen ja eettisen palvelutoiminnan kehittämiseen. Sen avulla halutaan aktivoida laajemmin voimavaroja ja kehittää uusia ratkaisuja palvelujen resursointiin. Yhteiskunnallisten yritysten arvopohjaisuuden uskotaan vahvistavan työmotivaatiota ja sitoutumista ja parantavan siten mm. laatua ja tuottavuutta. Myös työllistämiseen, syrjäytymisen ehkäisyyn ja aluekehitykseen odotetaan uusia keinoja yhteiskunnallisten yritysten avulla. On siis paljon haasteita joiden ratkomisessa yhteiskunnallisella yrityksellä uskotaan olevan tärkeä rooli.

Mainitut odotukset osoittavat, miten vahvasti yhteiskunnallisesta yrityksestä toivotaan välinettä palvelemaan yhteiskunnallisia intressejä. Ei ole sattumaa ja yhden tekevää, että kyseessä on "yhteiskunnallinen" yritys ja että ko. yrityksen perustaksi nähdään jonkin yhteiskunnallisen tavoitteen edistäminen.

Hyvinvointipolitiikassa "yhteiskunnallinen" palvelu tai toiminta tarkoittaa

- julkisen vastuun ja vallan piiriin kuuluvaa
- kollektiivisin järjestelyin toteutettavaa
- väestön yhteistä hyvää ja yleistä etua edistävää ( ja sitä kautta yksittäisten ihmisten hyvää lisäävää )
- julkisen kontrollin ja sääntelyn alaisena toteutettavaa.

Yhteiskunnallisia tavoitteita toteuttavan toiminnan on luonteensa vuoksi katsottu kuuluvan julkisen vallan vastuulle ja sen sääntelyn/ohjauksen alaiseksi. Näin ollen julkishallinnon organisaatiot ovat pääosin vastanneet yhteiskunnallisten tavoitteiden edistämisestä ja tehtävien hoitamisesta. Vaihtoehtona julkiselle on ollut kansalaislähtöinen toiminta ja vaikuttaminen. Kansalaisyhteiskunnan ja erityisesti sen järjestäytyneiden muotojen ( yhdistykset, järjestöt yms. ) harjoittaman ns. järjestöperusteisen toiminnan on katsottu soveltuvan vastuunkantoon yhteiskunnallisten tavoitteiden toteuttamisessa. Tähän on suunnattu myös julkista rahoitusta esim. RAY:n kautta ja kuntien avustuksina.

Yhteiskunnallinen yritys toimintakonseptina on tätä taustaa vasten kiinnostava laajennus. Ajatuksena on antaa vastuuta ja valtaa yhteiskunnallisten tavoitteiden edistämisestä myös yksityisessä omistuksessa oleville yrityksille eikä vain esim. kuntien ja järjestöjen omistuksessa oleville yrityksille. Tällaista valtuuttamista on

toki ollut ennenkin esim. aluepolitiikassa, työllistämisessä ja elinkeinojen kehittämisessä, mutta nyt yhteiskunnalliset yritykset saisivat tämän mukaisen erityisstatuksen. Tällaisessa tilanteessa on yleensä tarpeen jokin legitimoinnin prosessi, jolla yritys saa oikeutuksen toteuttaa yhteiskunnallista tehtävää. Esim. järjestöjen kohdalla legitimointimenettely on yhdistyslaissa ja rekisteröitymisessä.

Mikä olisi ohjaus- ja kontrollimekanismi, jolla varmistetaan yrityksen ”yhteiskunnallinen” luonne? Vai riittääkö, että kyse on osakeyhtiölain ym. lakien mukaisesta liiketoiminnasta ilman jotain rajaavampaa ehtoa yhdistettynä markkinoilla hankinnan kautta syntyvään ( kaupalliseen ) sopimukseen tilaajan kanssa? Yhteiskunnallisen yrityksen konseptissa lähdetään siitä, että mekanismina toimii yrityksen arvopohja ja yhteiskunnallinen tavoite. Ilmeisesti toiminnan arvopohja ei riitä osoittamaan, että toiminnalla on yhteiskunnalliset tavoitteet. Näin ollen yhteiskunnallinen tavoite toimisi pääkriteerinä erityisstatuksen saamiselle.

Konsepti sisältää oletuksen siitä, että kyse on hyväksyttävien ja tärkeiden yhteiskunnallisten tavoitteiden edistämisestä. Ovatko kaikki yhteiskunnalliset tavoitteet yhteisen hyvän kannalta perusteltuja Miten toimitaan silloin, kun yrityksen yhteiskunnalliset tavoitteet eivät ole hyväksyttävissä tai ne eivät ole kyllin merkittäviä? Tarvitaan riittävän rajaava ja toisaalta salliva määrittäminen ottaen huomioon yhteiskunnallisten yritysten arvopohjaisuus ja yhteiskunnallisten tavoitteiden arvosidonnaisuus. Yrityksen yhteiskunnallisessa tavoitteessa on ilmeisesti kyse eri asiasta kuin yhteiskuntavastuusta. Mutta miten yhteiskunnallinen tavoite eroaa yrityksen yhteiskuntavastuusta?

Yhteiskunnallisen yrityksen konseptissa yhteiskunnallinen tavoite on ydinasia. Kuitenkin yhteiskunnallinen tavoite on kovin epämääräinen käsite. Lähes kaikki yritykset voisivat perustella toteuttavansa jossain kohtaa yhteiskunnallisia tavoitteita. Erityisesti henkilöasiakkaille hyvinvointiin liittyviä palveluja tuottavat yritykset voivat helposti löytää tähän perusteluja. Käsitettä väljästi tulkiten useimpien hyvinvointialan tai yhdyskuntarakentamisen palvelujen tuottajien toiminta on katsottavissa yhteiskunnallisten tavoitteiden edistämiseksi.

Yhteiskunnallisten yritysten konseptissa on ehdottomasti tiedostettava ja otettava huomioon se, että henkilöasiakkaille tuotettu palvelu on vain osa yrityksen mahdollista liiketoimintaa. On paljon yhteiskunnallisesti merkittävää toimintaa,

- jolla ei ole selkeästi määritettävissä olevia asiakkaita eli se kohdistuu yleisesti väestöön tai
- tuleviin sukupolviin tai kohdetoimintoihin / -ilmiöihin, joille on vaikea henkilöä hyödynsääjää
- jonka hyöty tai vaikutus ei koidu niinkään yksittäisen henkilön hyväksi kuin yhteiseksi hyväksi
- jonka sisältöä ( toisin kuin palveluissa edellytetään ) on vaikeaa täsmällisesti määrittellä ja
- tuotteistaa kuten esim. hyvinvoinnin yhteisöllisten edellytysten luominen, ehkäisevä työ, luonnon
- monimuotoisuuden parantaminen



- jota ei voida tilata ja hankkia kuten palveluja, koska tilaaminen ja käyttö/kuluttaminen sekä
- hyödyn seuranta tapahtuu erilaisilla vaihdannan pelisäännöillä kuin palvelujen kohdalla.

Kokemukset yhteiskunnallisten yritysten toiminnasta osoittavat, että yhteiskunnallisten yritysten liiketoiminnassa ”ei-palvelulla” on tärkeä sija ja että yhteiskunnalliset tavoitteet näyttävät parhaiten koskevan juuri tällaista toimintaa. Henkilöasiakkaiden palvelu on erityisen haasteellista yhteiskunnallisen yrityksen määrittelyn kannalta. Henkilöasiakkaiden saama hyöty on helppo nähdä yhteiskunnallisen tavoitteen mukaisena tuloksena. Kestävämpi lähtökohta voisi olla hakea yhteiskunnallista hyötyä henkilöasiakkaiden henkilökohtaisen hyödyn ulkopuolelta tai muuten joudutaan rajaamaan asiakaskuntaa joillain kriteereillä, mistä voi seurata yhteiskunnallisten yritysten leimautuminen. Henkilöasiakkaiden kohdalla huomio on syytä kohdistaa yhteiskunnallisen intressin kannalta relevantteihin kohtiin kuten esim.

- vaikeimmin tavoitettavien ”asiakkaiden” tavoittaminen
- palvelun kohdentuminen heikoimmassa asemassa oleville ”asiakkaille” ko. palvelutoiminnassa
- vaikuttavampien palvelukonseptien kehittäminen.

### **Yhteiskunnallinen tavoite liiketoiminnan ytimeen**

Tarvitaan vahvemmin rajaavia perusteluja, jos halutaan olla uskottavia ja estää yhteiskunnallisen yrityksen konseptin hämärtymistä. Olisi hyödyllistä eritellä tarkemmin yhteiskunnallisen yrityksen konseptin perusteita konkretisoimalla sitä, mitä kohtaa yritystoiminnan kokonaisketjusta kriteerit nimenomaan koskevat. Vaihtoehtoja on runsaasti, esim.:

- omistajapohja
- liikeidea, liiketoiminnan tarkoitus
- toiminta-alue, sijainti
- sidostahot, sidossuhteet
- raaka-aineet ( hankinta, laatu )
- rahoitustapa
- työvoiman rakenne
- työvoiman käyttötapa
- toimintatavat
- prosessien/ menetelmien laatu
- asiakaskunnan/ hyödynsaajien rakenne
- asiakastarpeet joihin tarkoitus vastata
- asiakas- ym. hyödyt joita tavoitellaan tuottaa
- tuotteen ominaisuudet/palvelun sisältö
- tuotteella/palvelulla aikaansaatu hyöty/vaikutus
- liikevoiton käyttö.

Ydinkysymys on se, kohdennetaanko yhteiskunnallisen yrityksen kriteeristö koskemaan yrityksen liiketoiminnan ydinasioita vai pikemminkin liiketoiminnalle ulkoisia asioita. Pitäisikö yhteiskunnallisten tavoitteiden olla liikeidean perustana kuten esim. yhdistyksen pääidea sääntöjen tarkoituksypykälässä? Avoin kysymys on myös se, koskeeko konsepti yrityksen koko toimintaa vai sen osaa. Luultavasti yhteiskunnallisen tavoitteen olemassaoloksi ei voi riittää pelkästään hyödyn tai arvon tuottaminen asiakkaille, vaan tarvitaan myös muita yhteiskunnallisia tavoitteita.

Yhteiskunnallinen tavoite/tehtävä olisi saatava yhteiskunnallisen yrityksen konseptissa liiketoiminnan ja ansainnan perusteeksi eikä sille ulkoiseksi ja jopa sitä hankaloittavaksi. Kun yhteiskunnallisesta tehtävästä tulee liiketoiminnan ydin, yritys pääsee kehittämään ansaintalogiikkaansa, toimintaansa ja kilpailukykyään tästä näkökulmasta, mikä alkaa parantaa kustannustehokkuutta ja vaikuttavuutta. Tätä kautta yrittäjyys ja liiketoiminnallinen osaaminen saadaan palvelemaan myös yhteiskunnallisten tavoitteiden edistämistä.

Nyt konseptin kehittämisen yhteydessä ilmenee ajattelua, että harjoitetaan muuta liiketoimintaa ja sillä ansaittua rahaa käytetään yhteiskunnalliseen tehtävään. Tämän mukaan yhteiskunnallinen tavoite on vain ulkoisesti tai pinnallisesti mukana yrityksen toiminnassa. Tällaisessa tilanteessa kyse on enemmän tulonsiirrosta kuin yhteiskunnallista tavoitetta palvelevan liiketoiminnan ja yritteliäisyyden kehittämisestä.

Konseptin kehittämisen kannalta on tärkeää, että yhteiskunnallinen tavoite otetaan vakavasti ja että se muodostaa yhteiskunnallisten yritysten olemassaolon ja liiketoiminnan perustan riittävän syvällisessä mielessä ja vaativassa muodossa. Muutoin konseptista voi tulla heikko ja näennäinen. Ellei yhteiskunnallisesta tavoitteesta tule liiketoiminnan perustaa, yhteiskunnallista intressiä palveleva tavoite ja sen saavuttamiseksi tehtävä työ on enemmän rasite ja kilpailuhaitta. Kilpailulliset kannustimet kohdistuvat väärin asioihin yhteiskunnallisten intressien kannalta.

### **Yhteiskunnallinen markkina**

Konseptia kehitettäessä on tarpeen pohtia myös sitä, mistä yhteiskunnallisten yritysten raha tulee eli mikä on niiden ansaintamalli? Ulkomaisten kokemusten perusteella rahaa tulee monista lähteistä, joissa julkisella palvelujen tilaamisella on keskeisin rooli. Myös avustukset ovat olleet tärkeällä sijalla resurssipohjassa.

Yhteiskunnallisen yrittämisen kohdalla kyse on erityislaatuista markkinalohkosta. Kokemusten mukaan näyttää siltä, että yhteiskunnallisten yritysten liiketoiminnalliset mahdollisuudet perustuvat lähinnä eräänlaiseen yhteiskunnalliseen markkinaan, joka syntyy pääosin julkisten toimijoiden ratkaisuksista. Julkisilla investoinneilla ja hankinnoilla on ollut suuri merkitys yhteiskunnallisten yritysten alkuun pääsemisessä ja kasvussa. Etenkin suuret yhteiskunnalliset yritykset ovat päässeet kasvuun julkisen hankkijan vahvassa kumppanuudessa.

Julkisen sektorin ostoista ja investoinneista on syntynyt markkina(lohko), joka

- edistää yhteiskunnallisen intressin toteutumista

- nojaa pääosin julkisen rahoitukseen ja hankintaan
- perustuu ns. sosiaalisten kriteerien käyttöön hankinnassa
- mahdollistaa kilpailukyvyyn myös yhteiskunnallisilla tavoitteilla
- edistää kilpailua yhteiskunnallisilla tavoitteilla
- ei koske vain henkilöasiakkaiden palveluja
- mahdollistaa yhteiskunnallisten yritysten ansainnan ja kasvun.

Yhteiskunnallisten yritysten tavoitteet eivät synny tyhjästä tai vain ko. yrittäjien arvoista, vaan ne ankkuroituvat palvelutoiminnan ohjaus- ja järjestäjätahojen yhteiskunnallisiin intresseihin. Yhteiskunnallisen intressi tarkoittaa sitä, että palvelun/toiminnan hankkija haluaa tietynlaisia vaikutuksia/hyötyjä aikaansaavia palveluja ja toimintoja ja tekee sopimuksia sellaisten toimijoiden kanssa, jotka pystyvät näitä tuottamaan. Hankinnan ja sopimusten ohjaamisen pitäisi tapahtua tämän mukaisesti. Keskeinen kysymys on se, miten yhteiskunnalliset intressit saadaan markkinavaihdannan sisälle, markkinavoimaksi, muokkaamaan markkinoita, niin että on mahdollisuuksia harjoittaa yhteiskunnallisiin tavoitteisiin tähtäävää liiketoimintaa. Miten poliittinen tahto voi ohjata hankintaa yhteiskunnallisista intresseistä käsin kilpailuneutraliteetin vallitessa? Se edellyttää innovaatioita hankintaprosessissa.

Pidetäänkö yhteiskunnallisten tavoitteiden edistämistä tärkeänä? Järjestämistä vastuussa olevien organisaatioiden poliittiset ja strategiset linjaukset luovat kysynnän edellytykset ja myös varsinaisen kysynnän yhteiskunnallisia tavoitteita toteuttavalle toiminnalle. Yhteiskunnallisen intressin pohjalta syntyy kysyntää ja siihen nojaten yhteiskunnalliset yritykset voivat asettaa tavoitteita ja kehittää liiketoimintaansa vastaamaan tilaajien intressejä. Liikevoimana on

- yhteiskunnallisten intressien esille tuominen palvelu- ym. hyvinvoinnin edellytyksiä rakentavassa toiminnassa
- tuotantorakenteen pitkäjännitteinen kehittäminen ko. suuntaan
- hankintamenettelyn kehittäminen vahvistamaan yhteiskunnallisten intressien toteutumista
- sopimusvälineistön kehittäminen ja käyttö haluttujen yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tulkinta kilpailuneutraliteetista on johtanut tilanteeseen, jossa palvelujen ym. toiminnan hankkijat eivät näe mahdolliseksi ohjata hankintaa tavoitteidensa mukaisesti. Toisaalta hankkijat itse luopuneet yhteiskunnallisen intressin esillä pitämisestä tai ovat kaventaneet sen taloudellisuusvaatimukseksi.

Konseptin kehittämisen kohteena ei voi olla pelkästään yrityksen liiketoimintamallin ja palvelujen tuotantorakenteen kehittäminen, vaan myös markkinan kehittämiseen vaikuttaminen, niin että syntyy yhteiskunnallista intressiä vastaavaa kysyntää ja sitä toteuttamaan pystyvää liiketoimintaa. Nyt julkisin toimin on edistetty sellaisen markkinan syntymistä, joka on jopa vastakkaista julkisille intresseille. Näillä markkinoilla ei ole kasvumahdollisuuksia yhteiskunnallisille yrityksille,

koska yhteiskunnallinen tehtävä on tällaisilla markkinoilla lähinnä rasitteena ja kilpailuhaittana.

Onko konseptin tarkoituksena saada vain lisää palvelujen tuottajia vai nimenomaan sellaisia yrityksiä, jotka pystyvät palvelemaan vahvemmin yhteiskunnallisten intressien toteuttamista? Tilaajien ja hankkijoiden toimin on saatava syntymään yhteiskunnallisista tavoitteista syntyvä markkina, jossa toimijoina ovat ne joilla on relevantit liikeideat ja toimintamallit.

Tehdään vakava virhearvio, jos yhteiskunnallisten yritysten ajatellaan kehittyvät henkilöasiakkaiden/ kuluttajien valintojen varassa. Suuri osa siitä asiakaskunnasta, joka yhteiskunnallisten tavoitteiden näkökulmasta on relevanttia, on julkisen järjestämisvastuun piirissä tai ei pysty suosimaan arvopohjaista toimintaa ja palveluja, vaan joutuu valitsemaan hinnan perusteella. Henkilöasiakkaiden rooli on ollut ansaintalogiikassa vähäisempi. Keskusteltaessa yhteiskunnallisten yritysten markkinoista ei pitäisi ylikorostaa henkilöasiakkaiden roolia. Henkilöasiakkaiden palvelu on useimmiten vain tietty osa yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintaa. Julkinen sektori on yhteiskunnallisten yritysten pääasiakas ja yhteistyökumppani.

Yhteiskunnallisten yritysten kehittyminen toimiviksi ja tuloksellisiksi välineiksi yhteiskunnallisten tavoitteiden toteuttamisessa vaatii yhteiskunnalliseen intressiin ja kokonaisyhteyteen perustuvan markkinan pitkäjännitteistä rakentamista. Ilman yhteiskunnallisten tavoitteiden kannalta relevanttia markkinaa ja tilauskantaa ei yhteiskunnallisille yrityksille ole varsinaisia elinmahdollisuuksia. Tällainen tilauskanta ei synny henkilöasiakkaiden kysynnästä, vaan julkisten tahojen toimista ja hankintatavoitteista.

### **Kokonaiskonsepti kehittämiskohteeksi**

Yhteiskunnallisten yritysten menestymisen kannalta olennaista on se, miten yhteiskunnalliset tavoitteet näkyvät niiden toimintaympäristössä. Julkisen järjestämisvastuun piirissä olevissa palveluissa ym. vastaavissa toiminnoissa on yleensä asiakkaan tai käyttäjän saamaa välitöntä tai henkilökohtaista hyötyä laajempi intressi ja tavoite. Usein se kiteytyy veronmaksajan hyötyyn tai yleiseen etuun tai yhteiseen hyvään. Tämä yhteiskunnallinen intressi ja tavoite on keskeinen asia yhteiskunnallisten yritysten olemassaololle. Miten se näkyy järjestäjän ja sen valtuuttaman tilaajan rakentaessa palvelujen hankinnan prosesseja? Miten se ohjaa palvelujen hankintaprosessia? Miten sen halutaan ohjaavan palvelujen tuottamista? On ilmeisesti paljonkin tahtoa tähän, mutta hankintaprosessin hallinta ei onnistu tarvittavalla tavalla. Tämä kuihduttaa yhteiskunnallisten yritysten luontaista kasvuympäristöä.

Konseptin kehittämisessä on kyse kokonaisuudesta, jossa todellisia toimijoita ovat yhteiskunnallisista intresseistä käsin toimivat poliitikot ja päättäjät resursoijina ja tilaajina, poliittisessa ohjauksessa olevat palvelujen ja toimintojen hankkijat, haluttuja palveluja ja toimintoja tuottavat yritykset yhteiskunnallisin tavoittein ja liikeideoin sekä tuotettuja palveluja ja toimintoja käyttävät henkilöasiakkaat. Yhteis-

kunnallisen yrittämisen liiketoiminnan kokonaiskonsepti muodostuu sekä yrityksen toiminnasta että markkinasta, jolle se asettuu.

Yhteiskunnallinen yritys nähdään uutena liiketoimintakonseptina. Toistaiseksi konseptia on käsitelty lähinnä yrityksen liiketoimintamalliin keskittyen. Konseptin tarkastelussa on tarpeen ottaa huomioon myös se markkina tai kysyntä, jolla liiketoimintamahdollisuus muodostuu. Yhteiskunnallinen yritys on nyt liian yrittäjä- ja yrityskeskeisesti hahmotettu konsepti. Yhteiskunnallisen yrityksen konseptia yritetään kehittää sellaisenaan, irrallaan siitä liiketoimintaekologisesta ympäristöstä, jonka osa se on ja jonka kanssa yhdessä se muodostaa kokonaisuuden ja tuottaa tavoiteltuja tuloksia. Yhteiskunnallinen ote konseptin kehittämisessä on puutteellinen.

Liiketoimintakonsepti koskettaa koko sääntelijä + järjestäjä + hankkija + tuottaja + käyttäjä -ketjua. Ketjun toiminta ei ole kilpailuneutraali, vaan tarjoaa aina paremmat tai huonommat edellytykset liiketoiminnalle ja siten suosii tietynlaista yritystoimintaa. Nykyinen järjestäjä + hankkija + tuottaja -ketjun toiminta suosii yrityksiä, joilla on mahdollisimman vähän yhteiskunnallisia velvoitteita. Arvopohjaisuuden ja yhteiskunnallisten tavoitteiden tulee muokata myös resursoinnin, tilaamisen ja hankinnan malleja eikä vain yrittäjän motivaatiota/ yrityksen toimintaa. On tilausta arvopohjaiselle ja yhteiskunnallisia tavoitteita edistävälle liiketoiminnalle. Se ei kuitenkaan kehity ilman uusia ratkaisumalleja koko järjestäjä + hankkija + tuottaja -ketjussa.

Yhteiskunnallisen yrittäjyyden toimintamallia tulisi kehittää osana julkisten palvelujen/ toimintojen resursoinnin, järjestämisen, hankinnan ja tuottamisen kokonaiskenttää, niin että koko kenttä on kehittämisen kohteena yhteiskunnallisten intressien ja tavoitteiden näkökulmasta. Uusi kokonaiskonsepti eli yhteiskuntatavoitteinen ja -vaikutteinen ”palvelu”toiminta sisältää osakonsepteja

- uusi järjestämisen ja hankinnan konsepti
- uusi yhteiskuntatavoitteinen liiketoimintakonsepti ja ansaintamalli
- uusi yhteiskuntatavoitteiden markkina
- uusi arvopohjainen yrittäjyydskonsepti.

Ydinasia on yhteiskunnallisen yrityksen liiketoiminnan konseptin/ liiketoimintamallin asettuminen osaksi yhteiskunnallisiin intresseihin ankkuroituvaa ja poliittisesti johdettua kokonaisketjua, jolla turvataan alue- ja yhdyskuntakehitystä ja väestön terveyttä ja hyvinvointia rakentavaa palvelu- ym. toimintaa. Yhteiskunnallisen yrityksen olemassaolon perustelu ja kehittämisen tavoitteet tulevat tästä. Ja juuri tähän tarvitaan konseptin kehittämisessä uusia ratkaisumalleja.

Tämän kokonaisuuden huomioiminen on keskeisin oppi, jonka eri maiden kokemuksista voi nähdä. Yhteiskunnalliset yritykset kehittyvät ja voivat hyvin siellä, missä on syntynyt toimiva ja edistävä kokonaiskonsepti.

On esitettävissä kaksi vaihtoehtoista tulkintaa yhteiskunnallisen yrityksen konseptista.

A.

Konsepti koskee yritystä ja sen toimintaa, parhaimmillaan sen liiketoimintaa. Yrittäjällä ja yrityksellä on omia yhteiskunnallisia tavoitteita, joita se pyrkii edistämään ja hakee niille tilaajaa ja käyttäjää/ asiakasta. Yhteiskunnallinen yritys on syntynyt ja suuntautuu yrittäjien arvopohjan varassa. Se hakee markkinoilta asiakkaita, jotka arvostavat samoja yhteiskunnallisia tavoitteita ja ovat valmiita niistä maksamaan. Miten ko. yritys eroaa aatteellisesta yhdistyksestä? Miten se onnistuu palvelemaan yhteiskunnallisten intressien pohjalta toimivia hankkijoita?

B.

Konsepti koskee kokonaisuutta, jossa yhteiskunnallisia vastuita kantavat tahot tämän intressin pohjalta hakevat palvelujen ym. tuottajia, jotka pystyvät vastaamaan tarpeisiin. Yhteiskunnallinen tavoite on tämän kokonaisuuden asia ja yhteiskunnallinen yritys on tavoitteen toimeenpanija. Yhteiskunnallisen yrityksen tavoite ja tehtävä ankkuroituu tähän kokonaisuuteen. Yrittäjiksi valikoituu niitä, jotka jakavat ko. tavoitteet ja haluavat toimia niiden puolesta. Yritykset ja yrittäjät kilpailevat siitä, miten hyvin ne pystyvät toteuttamaan ko. tavoitteita. Miten yhteiskunnallinen intressi kanavoituu markkinoille ja muokkaa markkinaehtoja?

### **Kannustimet**

Yhteiskunnallisen yrityksen kannustimista on korostettu etenkin arvopohjaisuutta. Yrittäjän arvopohjan ajatellaan olevan keskeisin kannustin yhteiskunnallisen yrityksen perustamiseen. Yrittäjyyteen yhdistyvässä arvomaailmassa yleensä korostuu henkilökohtaisia menestymisen ja itsensä toteuttamisen tavoitteet sekä yritystä koskevat välineelliset tavoitteet. Yhteiskunnallista hyvää koskevat tavoitteet eivät ole vahvoilla. Yhteiskunnallisen yrityksen konsepti sisältää oletuksen, että yrittäjän motivaatiotekijät ovat itsen ja yrityksen ulkopuolisissa tavoitteissa, mikä tarkoittaa uskoa erilaisen yrittäjyysprofiilin olemassaoloon kuin perinteisillä yrittäjillä. Tällaisesta voi hyvinkin olla kysymys mm. hoiva-alan yrittäjillä, jossa yrittäjätoiminta yhdistyy omaan prososiaaliseen, hyvän tekemisen arvopohjaan.

Toisaalta voidaan kysyä, riittääkö arvopohjaisuus ja yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen yhteiskunnallisten yritysten yleistymiseen. Erityisesti ns. kolmannella sektorilla on suuri määrä henkilö- ja yhdistystoimijoita, joiden toiminnassa on vahva prososiaalinen arvopohja. Silti näistä on lähtenyt kehittymään suhteellisen vähän liiketoimintaa harjoittavia yrityksiä. Miksi? Kyse ei ehkä ole yrittäjyyden puutteesta, vaan yrittäjyyden edellytyksistä: Arvopohjan lisäksi tarvitaan joitain vahvempia edellytyksiä päästä alkuun ja kehittyä liiketoimintaa harjoittavaksi yritykseksi.

Kannustimien osalta olisi hyvä tarkastella enemmän myös sitä, mikä kannustaa yhteiskunnallisia yrityksiä kustannustehokkuuteen ja kannattavuuteen. Kannusteita voisi olla esim. toiminnan jatkuvuus, työpaikkojen turvaaminen ja voiton aikaansaaminen. Yleisesti yritteliäisyyden ideologiassa on korostettu tehokkuuden kannustimena mahdollisuutta liikevoiton kasvattamiseen. Mutta yhteiskunnallisten

yritysten uskotaan pyrkivän tehostamaan toimintaansa muista syistä kuin voiton tavoittelun takia. Saattaa olla liian yksioikoista vähätellä voitto-odotusten merkitystä yhteiskunnallisten yritysten kohdalla. Ainakin yleishyödyllistä toimintaa harjoittavien organisaatioiden toiminnassa voiton aikaansaamisen ja sen sijoittamisen mahdollisuutta on pidetty tärkeänä ja sen puuttumista kasvun esteenä.

Iso kysymys on kilpailun tehostamisvaikutus. Mihin kilpailutilanne kannustaa ja mikä on yhteiskunnallisen yrityksen kilpailukyvyn kannalta olennaista? Voi olla että vallitseva tapa nähdä yhteiskunnallisten yritysten asema palvelumarkkinoilla johdattaa siihen, että kilpailu kannustaa kehittämään yhteiskunnallisen yrityksen perustarkoituksen kannalta epäolennaisia asioita.

Yhteiskunnallisen yrityksen olemassaolon perusteena on yhteiskunnallinen vaikuttavuus/ hyödyttävyyys. Kannustimien on kohdistuttava kokonaisuhyödyn lisäämiseen. Se pitää sisällään yrityksen toiminnan kustannustehokkuuden, toiminnan vaikuttavuuden asetettujen yhteiskunnallisten tavoitteiden edistämässä sekä muun yhteiskunnallisen hyödyttävyyden kuten esim. työllistäminen, aluekehitys, ekologinen kestävyys. Kokonaistaloudellisuus on samantapainen mutta kapeampi näkökulma. Yhteiskunnallisten yritysten kanssa tehtävien liikesopimusten tavoitteena tulisi olla kokonaisuhyödyn aikaansaaminen ja hankintastrategialla, kilpailulla, sopimuspolitiikalla ja niihin sisältyvillä kannustimilla olisi tähdättävä juuri tähän.

### **Tuet ja tukirakenteet**

Yhteiskunnallisten yritysten tukemisesta esitettyihin näkemyksiin sisältyy erikoinen piirre. Keskustelussa korostetaan sitä, että yhteiskunnallisille yrityksille ei pidä antaa erityistukia. Näkemystä perustellaan yleensä kilpailun vääristymisellä.

Tuista käydyssä keskustelussa on vertailukohtana idealisoitu näkemys toimivasta elinkeinotoiminnasta. Kuitenkin yritystoiminta saa lukuisia tukia ja osa toimialoista saa huomattavia erityistukia poliittisten ym. yhteiskunnallisten linjausten pohjalta. Erityisesti poliittisessa suosiossa olevat elinkeinoalat saavat huomattavaa tukea. Tämä osoittaa, että yhteiskunnallinen intressi vaikuttaa vahvasti tukien kohdentamiseen. Kun ns. normaali yritystoiminta saa huomattavia määri erilaisia tukia monenlaisiin tarkoituksiin, ajatus siitä että yhteiskunnallisen yrityksen tulisi pärjätä ilman erityistukia, on varsin erikoinen.

Yhteiskunnallisen ja poliittisen intressin mukaista elinkeinotoiminnan tukemista pidetään perusteltuna lukuisissa muissa yhteyksissä. Miksi siis ei erityistukia yhteiskunnallisten yritysten kohdalla, vaikka näiden liiketoiminnan ydin on yhteiskunnallisen intressin toteuttaminen? Välttömästi yhteiskunnallisia vastuita kantavat yritykset jätetään tukien ulkopuolelle ja ilman tällaista vastuuta toimivat yritykset nähdään tukiin kelvollisina. Syntyy epäreilu ja omituinen tilanne, kun normaalin yritystoiminnan pelisäännöillä toimiva yrittäjä/ omistaja saa nauttia erityistukia, mutta tiukennetuilla pelisäännöillä toimiva ei.

Kokemukset muista maista osoittavat, että erityistukien merkitys on ollut keskeinen yhteiskunnallisten yritysten kehittymiselle. Ylipäätään tukirakenteiden osuus

on ollut ratkaiseva yhteiskunnallisten yritysten yleistymisessä ja kasvussa. Rahoituksen saaminen on tietenkin ollut yksi tärkeä tekijä. Olennaisia ovat olleet myös välilliset tuet erilaisten tukiohjelmojen ja kehittämishjelmien kautta.

Kiinnostavaa on myös se, että kokemusten mukaan perinteiset yritysten tukirakenteet ja neuvontapalvelut eivät ole riittävän hyvin pystyneet palvelemaan yhteiskunnallisia yrityksiä. Voidaan kysyä, pääseekö yhteiskunnallinen yritys hyötymään lukuisista normaaleista yritystuista. Onko tukien myöntäjillä tarvittavaa ymmärrystä erityishaasteita? Millaisia painotuksia tukipolitiikoissa on ja vierastetaanko yhteiskunnallisia yrityksiä? Rahoitusta, yritystukia ja yritysneuvontaa järjestävien tahojen käsitys tavoiteltavasta liiketoiminnasta vaikuttaa ratkaisuihin, joita yhteiskunnallisten yritysten osalta tehdään. Mainittujen tahojen toimintaideologioissa olisi tapahduttava melkoisia muutoksia, jotta yhteiskunnalliset yritykset voisivat saada tasaveroisen aseman.

Yhteiskunnallisten yritysten tukirakenteista tärkein näyttää olevan suotuisa tilaajaympäristö ja toimiva yhteiskunnallinen markkina. Olennaisia ovat olleet ostosopimukset, joita on konseptin käyttöönoton vaiheessa suunnattu yhteiskunnallisille yrityksille. Hyvin merkittäviä ovat olleet investoinnit, joita on kohdistettu alueiden kehitykseen tai olojen parantamiseen. Juuri kyseisten tavoitteiden aikaansaamiseksi on perustettu yhteiskunnallisia yrityksiä. Investoinneilla on luotu yhteiskunnallista markkinaa ja liiketoiminta-mahdollisuuksia yhteiskunnallisille yrityksille. On ilmeisesti niin, että yritystukia tärkeämpi kehitysvoima on pitkäjänteinen työ yhteiskunnallisille yrityksille relevantin markkinan kehittämiseksi.

### **Epäreilu kilpailu**

Yritystoiminnassa keskeinen menestyksen peruste kilpailussa on ollut yhteiskunnallisten vastuiden keventäminen ja keskittyminen pelkästään liiketaloudellisiin tavoitteisiin. Sen sijaan yhteiskunnallisille yrityksille kohdistuu monia erityisvaatimuksia verrattuna muihin yrityksiin. Vaatimukset muodostuvat lähinnä seuraavista tekijöistä:

- kehittymättömät tai marginaaliset markkinat joilla tuottomahdollisuudet epäselvät tai heikohkot
- liiketoiminnan perusideana yhteiskunnallisten tavoitteiden toteuttaminen tai sitten muiden liiketaloudellisten tavoitteiden lisäksi on täytettävä yhteiskunnallisia tavoitteita
- rajoitettu voitonjako
- tehostettu tilivelvollisuus ( toiminnan läpinäkyvyys, laajennettu raportointiveloite, vaikutusten osoittaminen )
- vastuullisempi työvoiman käyttö; työllistämisvastuu ja epäedullisempi työvoimarakenne.

Yhteiskunnalliset yrittäjät joutuvat hakemaan menestymistä hankalampien ehtojen vallitessa kuin yleensä. On jo sinänsä kovaa saada aikaan liiketaloudellisesti



kannattavaa toimintaa sellaisella liikeidealla, jossa keskeisellä sijalla on yhteiskunnallisten tavoitteiden edistäminen. Lisäksi yhteiskunnallisilla yrityksillä on laajemmin yhteiskunnallisia vastuita ja toisaalta liiketaloudellisia rajoituksia. Seurauksena on yritystoimintaa kovennetuilla ehdoilla.

Yhteiskunnallisiin yrityksiin kohdistuu paljon vaatimuksia. Mitä kevennyksiä ne saavat vastapainoksi? Yhteiskunnallisten yritysten konseptista keskusteltaessa on kannettu huolta siitä, että kannustimet vääristävät kilpailua ja rikkovat neutraaliteettia saattaen eri toimijatahot eriarvoiseen asemaan. Kuitenkin kovennetuilla ehdoilla ja laajennetuilla vastuilla toimivat yhteiskunnalliset yritykset saatetaan eriarvoiseen asemaan. Yhteiskunnalliset yritykset joutuvat heikompaan kilpailuaseman raskaampien vastuiden takia. Resurssit sitoutuvat yhteiskunnallisten tavoitteiden toteuttamiseen. Toiset voivat käyttää resurssinsa joustavammin kilpailuasemansa vahvistamiseen.

Mikä on yhteiskunnallisten yritysten yleensä pienimuotoisen liiketoiminnan kilpailukyky verrattuna vahvoihin ja hioutuneisiin yrityksiin, jotka vallatakseen markkinoita pystyvät subventoimaan tai hyödyntämään pääomia tai mittakaavaetujaan? Jos markkina on vahvasti kilpailtua, yhteiskunnallisen yrityksen raskaammat vastuut haittaavat menestystä kilpailussa. Yhteiskunnallinen yritys soveltuu paremmin sellaisille markkinoille, joissa kilpailu ei ole kovaa. Mutta erityisesti yhteiskunnallinen yritys sopii sellaisille markkinoille, jossa kilpailuperusteet ovat yhteiskunnalliset tavoitteet huomioivia.

### **Järjestöt**

Kansalaisyhteiskunnan ja julkisen sektorin kumppanuus on ollut tärkeä tekijä. Kumppanuus on koskenut palvelutuotantoa ja sen lisäksi muuta hyvinvointia edistävää toimintaa. Kumppanuuden pohjalta ei kuitenkaan ole saatu kyllin laajalti ja riittävän vahvaa palvelutuotantoa tarpeisiin nähden ja kustannustehokkuus ei ole vastannut odotuksia. Kilpailuneutraaliteettitulkinta kyseenalaistaa kumppanuutta. Järjestöjen yritysmuotoinen palvelutuotanto on vain osittain noussut riittävän vahvaksi vaihtoehdoksi. On syntynyt käsitys, että yritykset vastaavat paremmin volyymia koskeviin haasteisiin. Järjestöjen kohdalla kyse on osittain ollut yleishyödyllisyyden aiheuttamasta kasvukurimuksesta.

Yhteiskunnallisen yrityskonseptin yhtenä ajatuksena on, että sen avulla järjestöt voisivat helpommin siirtyä harjoittamaan liiketoimintaa. Arvopohjaisten palvelutuottajien haasteena on ollut liiketoiminnallisen ajattelun vahvistaminen ja kasvu markkinatoimijaksi, mikä tarkoittaa arvo- ja tavoiteorientaation lisäksi suuntautumista kysyntään, kilpailukykyyn, kannattavuuteen ja tehokkuuteen. Yhteiskunnallisen yrityksen kehityksen ja kasvun haasteena yrittäjyysnäkökulmasta on arvojännitteiden hallinta liiketaloudellisten tavoitteiden sekä kustannustehokkuuden ja toisaalta yhteiskunnallisten ja henkilökohtaisten arvotavoitteiden välillä. Silloin kun yhteiskunnalliset tavoitteet ovat olennainen osa liikeideaa ja liiketoiminta niiden varaan ankkuroituvaa, on arvojännite pienempi. Kuitenkin kyseinen arvojännite ja

sen hallinta tulee olemaan olennainen osa yhteiskunnallisen yrityksen toimintakulttuuria. Sosiaalisten yritysten keskeisimpänä haasteena on ollut juuri vastaava arvojännite liiketaloudellisten ym. yhteiskunnallisempien tavoitteiden välillä.

Voisi olla hyödyllistä analysoida järjestöjen yleishyödyllisen liiketoiminnan kehitystä ja myös sen jämähtämistä paikoilleen. Miksi siitä ei ole muodostunut vastausta palvelutuotannon haasteisiin? Millaiset kehitysedellytykset yleishyödyllisyys yhdistettynä kyseisen markkina on luonut palvelutoiminnalle? On syytä olettaa, että yhteiskunnallisen yrityksen kohdalla on samoja kehitystekijöitä, jotka olisi hyvä huomioda yhteiskunnallisen yrityksen konseptia kehitettäessä.

Järjestöillä on ollut karkeasti jakaen kolmenlaista (palvelu)toimintaa.

#### 1. palveluliiketoiminta

- elinkeinotoimintaa
- yhtiötetty
- avoin markkina
- avoin kilpailu
- voitto tavoitteena

#### 2. yleishyödyllinen (palvelu)toiminta

- osin rajattu markkina
- osin rajattu kilpailu
- vain vähäistä voittoa
- verottajan tulkintavalta

#### 3. järjestömuotoinen (palvelu)toiminta

- ei markkinoille
- ei kilpailulla
- yhteistyösopimusten varassa
- jäsenpalvelu, vertaistoiminta, kansalaistoiminta, vapaaehtoistyö

Kansalaistoiminnan suhde liiketoimintaan on järjestöjen kannalta yksi olennainen erityiskysymys pohdittaessa yhteiskunnallisen yrityksen konseptia mahdollisuutena. Kansalaistoiminnan rooli on ohentunut liiketoiminnan yhteydessä silloinkin, kun se on ollut yleishyödyllistä. Yhdistystoiminnan ja yritystoiminnan logiikassa on selkeää eroa. Tarjoaako yhteiskunnallinen yritys mahdollisuuden yhdistystoiminnan integroimiseen yritystoimintaan, mikä on ollut useissa isommissa järjestöissä yksi hankala strategisen valinnan paikka? Konseptin käyttöönotto antaisi mahdollisuuden integroida arvopohjaista järjestötoimintaa liiketoimintaan. Se korostaisi myös kansalaisjärjestöjen erityislaatua yritystoiminnassa. Olisi mahdollista toimia selkeästi voitollisena ja käyttää se tulevan toiminnan edellytysten kannalta tarkoituksenmukaisesti.

Järjestöjen yleishyödyllisille yksiköille yhteiskunnallinen yritys antaa mahdollisuuden terävöittää toimintaansa, koska konsepti tarjoaa mahdollisuuden hankkia hyvällä toiminnalla voittoa, joka voidaan käyttää toiminnan kehittämiseen, kilpailukyvyyn parantamiseen tai muiden toimintojen tappioiden kattamiseen. Tässä on yksi kannustin yhteiskunnallisen yrityksen perustamiseen. Järjestöjen kannalta yhteiskunnallisen yrityksen tarjoama mahdollisuus on siinä, että syntyy oikeus liikevoittoon ja sitä kautta investoinnit ja kasvun edellytykset helpottuvat.

### **Vaikutusten osoittaminen**

Yhteiskunnallisten tavoitteiden mukaisten vaikutusten todentaminen on noussut yhteiskunnallisen yrityksen kohdalla tärkeäksi kysymykseksi, jopa yhdeksi tunnuspiirteeksi jolla yhteiskunnalliset yritykset erottautuisivat muista. Yrityksellä on ikään kuin tilivelvollisuus osoittaa, mitä se on tehnyt yhteiskunnallisen tavoitteen eteen.

Vaikutusten todentaminen ei ole legitimaationa tarpeen normaalia vaativammalla tavalla, kun yhteiskunnallinen tavoite on yrityksen liiketoiminnan ytimenä. Tällöin riittää normaali yritysraportointi. Eri asia on se, mitä yritys haluaa tehdä markkinointimielessä ja läpinäkyvyyden lisäämiseksi. Vaikutusten todentaminen on tarpeen, kun yhteiskunnallinen tavoite on liiketoiminnalle ulkoinen tai toissijainen.

Vaikuttavuuden osoittaminen on vaativa asia. Siinä ollaan lähellä tutkimuksellisia perushaasteita. Tilivelvollisuuden ja raportoinnin vaatimusten asettamisessa ei yhteiskunnalliselle yritykselle pitäisi langettaa kohtuuttomia näyttövaatimuksia vaikutusten osalta. Kannattaisi puhua maltillisemmin jo vaikutusten todentamisestakin, koska se edellyttää jo sen osoittamista, että ko. asiat ovat johtuneet yrityksen toiminnasta. Voidaan joutua todistusvoiman kannalta hankaliin kysymyksiin ja näytön pätevyys voi jäädä vajaaksi.

Vaikuttavuuden todentamisessa tarvitaan vaikutusanalyysia, joka yleensä sisältää seuraavat kohdat:

#### **1. vaikutusten toteaminen**

- osoitettava esim. asiakkaan tilanteen, toiminnan, hyvinvoinnin muutos
- (osa muutoksista välittömiä, osa näkyy vasta ajan myötä; osa muutoksista lyhytaikaisia, osa pitkäkestoisia)
- muutokset ovat usein vähäisiä ja sekoittuvat moniin muihin muutoksiin

#### **2. vaikutusten suhde tavoitteisiin**

- mitä tavoitteita oli ja ovatko vaikutukset tavoiteltuja?
- onko syntynyt muita kuin tavoiteltuja vaikutuksia tai jopa haittavaikutuksia?

#### **3. vaikutusten syntymekanismin osoittaminen**

- syy-seuraussuhteiden eli vaikutusketjun ymmärtäminen
- mitä edistäviä tai haittaavia tekijöitä on vaikutusprosessissa?
- millainen konteksti suosii vaikutusten syntyä?

4. vaikutusten osoittaminen omasta toiminnasta johtuviksi

- huomioidaan kausaalisuhteen vahvuuksia koskevat odotukset
- huomioidaan ns. ulkopuolisten tai väliin tulevien tekijöiden vaikutukset (bruttovaikutus vs. nettovaikutus)
- vaikutusten etenemisen jäljittäminen

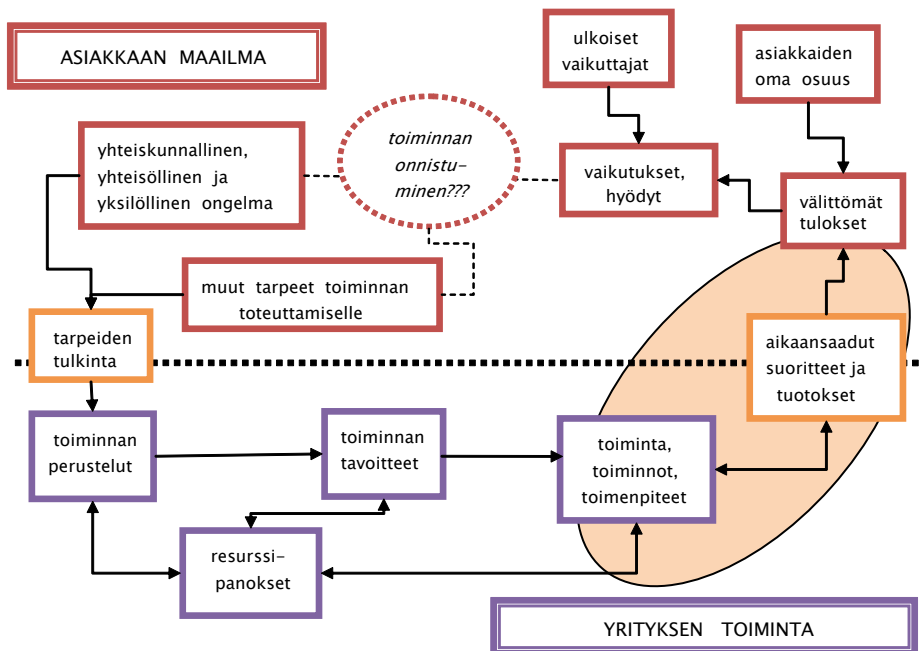
5. sen tunnistaminen mikä toiminnassa on aikaansaanut todetut vaikutukset

- mitä on tehty? tehtiinkö sitä millä oletettiin olevan vaikutuksia vai jotain muuta?
- mikä tekemisessä erityisesti aikaansaa vaikutukset ja mikä ei?

6. vaikutusten aikaansaamisessa tarvittujen resurssien osoittaminen

- mitä resursseja tarvittiin toimintaan ja vaikutusten aikaansaamiseen?
- mitä kustannuksia resurssitarpeista syntyi?
- mitä voidaan resurssien käytöstä jatkossa karsia taloudellisuuden parantamiseksi?

On iso ero siinä, mistä kohtaa tulosketjua tai arvonalisäyksen ketjua tuloksia pyritään todentamaan. Tätä voidaan jäsentää LFA-kehysellä ( LFA = logical framework analysis ).



Täytyy tehdä perusteltu valinta siitä, mistä kohtaa toimintalogiikan ketjua näytöt on osoitettava. On selvää, että tavoitteiden olemassaolo ei riitä. Mutta riittääkö jo panostiedot + tekemistä koskevat tiedot + tuotoksia koskevat tiedot. Seuranta- ja

arviointijärjestelmän kehittyessä voidaan todentaa myös välittömiä tuloksia. Pitemmälle yltävien vaikutusten osoittaminen saattaa toistaiseksi olla liian kova vaatimus yritystoiminnan raportoinnille.

### **Suotuisa kehitysympäristö**

Yhteiskunnallisen yrityksen konseptin kehittäminen on vielä kesken, mutta tietyt ydinasiat ovat hahmottuneet. Jatkon kannalta keskeinen valinta on se, halutaanko konsepti vahvaksi ja ollaanko valmiit pitkäjännitteiseen kehitystyöhön sen vahvistamiseksi?

Suotuisalla toimintaympäristöllä on ollut olennainen osuus yhteiskunnallisten yritysten yleistymiselle. Siinä keskeistä on ollut

- vahva poliittinen tuki ja linjaus
- toimintojen ulkoistus on hoidettu pitäen vahvasti esillä yhteiskunnallista intressiä eikä vain
- liikeyritysten intressiä
- markkina on ymmärretty laajemmin kuin henkilöasiakkaiden palvelumarkkinoina
- ulkoistuksen vaiheessa on kehitetty vahvasti vaihtoehtona yhteiskunnallista yritystä
- yhteiskunnallisten yritysten markkinaa ja kasvumahdollisuuksia on luotu pitkäjännitteisillä
- poliittisilla toimenpiteillä
- yhteiskunnallisen yritysten oma vahva edunvalvonta on ollut vahvaa.

Suotuisa kehitys edellyttää infrastruktuuria, edistävää ympäristöä. Tarvitaan vielä innovaatioita konseptin jalostamiseksi ja todellisia edellytyksiä luovaa elinkeinopoliittista asennetta hallinnolta niin valtakunnallisesti kuin paikallisesti. Konseptin kehittämisessä on yhtä lailla tarkasteltava markkinaa ja relevanttia asiakaskuntaa. Yhteiskunnallisten yritysten markkina on erityislaatuinen ja tarvitaan uutta näkemystä yhteiskunnallisen markkinan kehittämiseksi. Nyt julkisella vastuulla olevaa toimintaa on avattu markkinaksi, joka on vienyt kehitystä päinvastaiseen suuntaan ja suosinut yrityksiä, joilla on mahdollisimman vähän yhteiskunnallisia tavoitteita toiminnassaan. Ennen muuta kehitysmuutos edellyttää uutta ajattelua julkisten hankintojen toteuttamisessa ja sopimuspolitiikassa.

Muiden maiden kokemukset osoittavat tavoitteellisen edistämisen ja mahdollistavien ja tukevien toimien merkityksen. Konseptin kehitys ja yleistyminen ei voi jäädä yksittäisten yrittäjien pontevuuden varaan. Poliittinen tuki on olennainen asia. Kyseessä on yhteiskunnallinen ratkaisumalli julkisen palvelutuotannon haasteisiin ja sille tarvitaan poliittinen tuki valtakunnallisesti ja paikallisesti.

## **Ikääntyvä yhteiskunta ja eettiset periaatteet - huomioita vanhushpalveluiden näkökulmasta**

Jyrki Jyrkämä

Sosiaaligerontologian professori

### **Peruslähtökohdat**

*"Kansallisen julkisen palvelujärjestelmän tarkoituksena on tuottaa hyvinvointipalveluja tehokkaasti sekä sosiaalisesti ja taloudellisesti kestäväällä ja kansalaisille vastuullisella tavalla"* (Koivusalo 2009, 108). Kuten useimmat määritelmät tämäkin herättää monia kysymyksiä: Tarkoitetaanko tehokkuudella taloudellista tehokkuutta vai vaikkapa vaikuttavuutta. Mitä on sosiaalinen kestävyys? Mitä taloudellinen? Mitä on "kansalaisille vastuullinen tapa" tuottaa hyvinvointipalveluja?

Tarkastelen näitä kysymyksiä tässä artikkelissa ensisijaisesti vanhushpalvelujen kontekstissa. Tavoitteenani on pohtia, miten kysymyksiä on mahdollista muotoilla ja niihin myös vastata pohjaten erityisesti eettisiin lähtökohtiin. Kuten Harry Moody (1992, 2) toteaa viitaten Aristoteleeseen, on etiikka erottamaton osa politiikkaa.

Vanhushpalveluilla tarkoitan Päivi Topon (2009, 229) tavoin sosiaali- ja terveystalvveluita, joiden käyttäjiä ovat pääosin iäkkäät. Näihin kuuluvat kodinhoitoapu ja kotihoito, palveluasuminen ja tehostettu palveluasuminen, erimuotoiset vanhainkodit sekä terveyskeskusten pitkäaikaisvuodeosastot.

Vanhushpalveluihin vaikuttaa tällä hetkellä kaksi olennaista tekijää, joista toinen on väestörakenteen nopea muutos, väestön vanheneminen. Samaan aikaa on menossa myös muun toimintaympäristön muutos: globalisoituminen, julkisen, yksityisen ja ns. kolmannen sektorin suhteiden uudenjärjestyminen, markkinaistuminen, yksityistyminen ja monet muut näihin liittyvät tekijät. Parhailaan on tekeillä mittava sosiaali- ja terveydenhuollon lakien muutostyö.

Toinen olennainen perustekijä on vanhushpolitiikassa tehty perussuuntavalinta, jonka mukaan vanhustenhoidon painopiste tulee siirtää laitoksista - laitოსvaltaisuudesta - koti-, avo- ja omaishoitoon. Laitoshoitoa on vähennettävä tehtyjen päätösten mukaan ennen kaikkea terveyskeskusten pitkäaikaisvuodeosastojen osalta. Tätä onkin pidettävä hyvänä tavoitteena: sairaaloissa tulee hoitaa akuutisti sairaita, ei pitkäaikaishoitoa muutoin tarvitsevia vanhuksia. Toinen kysymys on, onko laitoksista - vanhainkodit etc. - mahdollista ja ylipäätään mielekäästä ylipäätään luopua.

### **Ikääntyvän väestön kehitystrendit**

Vanhushpolitiikan suuntavalintaa on arvioitava lähtien siitä, mitä suomalaisessa ikääntyvässä yhteiskunnassa on tapahtumassa. Peruskuvan saa katsottaessa yli 65-vuotiaiden osuutta koko väestöstä, joka nyt - 2010 - on noin 18 prosenttia, nousee vuoteen mennessä noin 23 prosenttiin ja tulee olemaan vuonna 2030 noin 27-28

prosenttia. Suomi on suurten ikäluokkiensa suuruuden takia Länsi-Euroopan ei ikääntynein mutta nopeimmin ikääntyvä yhteiskunta.

Yli 65-vuotiaiden osuus kertoo ainoastaan kapean keskimääräiskuvan. Vanhuspalvelujen osalta olennaisin seikka on ”vanhojen vanhojen” suhteellisen osuuden ja määrän todella nopea kasvu: kun nyt - vuonna 2010 - yli 80-vuotiaita on noin 235 000 henkeä, on määrä vuonna 2020 noin 275 000 henkeä ja vuonna 2030 noin 425 000 henkeä. 2020-luvulla, suurten ikäluokkien tullessa ikään, jolloin kroonisten sairauksien, raihnaustumisen ja haurastumisen vuoksi siirrytään varsinaiseen vanhusteensa, voidaan siis tähän hetkeen verrattuna vanhuspalvelujen tarpeen lähes kaksinkertaistuvan. Tämä antaa jossain määrin meille aikaa valmistautua vanhuspalvelujen suurimpaan tarpeeseen.

Tilannetta kuvaa relevantilla tavalla myös kehitys muistisairauksien osalta: nyt Suomessa on vähintään keskivaikeasti dementoituneita, siis jo varsin paljon hoitoa ja hoivaa vaativia ihmisiä noin 90 000. 2020-luvulle tultaessa tämän määrän arvellaan kasvavan noin 140 000 ihmiseen. Väestön ikääntyminen merkitsee myös monien muiden hoitoa vaativien erityisryhmien suurenemista: yhä enemmän tulee olemaan ikääntyneitä kehitysvammaisia, ikääntyneitä liikuntavammaisia, joiden vaivat iän myötä lisääntyvät, ja esimerkiksi ikääntyneitä näkövammaisia.

Olellainen tekijä on myös ikääntymisen alueellinen eriaikaisuus. Nyt väestöraenteeltaan nuorimmissa kunnissa yli 65-vuotiaiden osuudet liikkuvat 7-8 prosentin tienoilla kun vanhimmissa heitä on jo noin 33-34 prosenttia. Ikääntyneiden prosenttiosuudet eivät kuitenkaan kerro tilanteesta kovin paljon: vanhuspalveluiden tulevaisuuden näkökulmasta erittäin suuret ongelmat oivat syntymässä esimerkiksi Helsingin seudulle, johon 1960-70-luvuilla suuntautui mittava suurten ikäluokkien muuttoliike.

Merkittävä tekijä on myös käynnissä oleva ja 2020-luvulle jatkuva ikääntyvän ja ikääntyneen väestöosan sukupolviuutos, jolla on seurauksia mm. vaatimuksille palvelujen tasosta. Tuleva vanhusväestö on myös keskimäärin maksukykyisempää, pitempään hyväkuntoista ja ”laatutietoisempää”. Olennaista on muistaa gerontologinen realismi: toisaalta vanhusväestö tulee aina olemaan heterogeenisempää, toisaalta me kaikki lopulta, pitkään elettyämme, sairastumme, raihnaustumme, haurastumme ja lopulta kuolemme. Raskastakin hoitoa ja hoivaa vaativat viimeiset yksi, kaksi, kolmekin -muistisairastuneiden osalta jopa viidestä kymmeneen - elinvuotta on eliniän pidentyessäkin meistä useimman edessä.

### **Eettiset lähtökohdat, tavoitteet ja yhteiskunnalliset arvot**

Perusteltu lähtökohta pohtia ”sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävä” ja ”kansalaisille vastuullista tapaa” tuottaa hyvinvointipalveluja on katsoa, millaisia eettisiä ja arvoihin kohdistuvia luonnehdintoja löytyy suomalaisesta lainsäädännöstä. Lainsäädäntöä voi katsella myös ikä syrjinnän näkökulmasta (Jyrkämä ja Nikander 2007).

Kansalaisen aseman perustana on perustuslaki. Laki sisältää valtiosäännön, joka turvaa ”ihmisarvon loukkaamattomuuden ja yksilön vapauden ja oikeudet sekä edistää

*oikeudenmukaisuutta yhteiskunnassa” (1 §). Kansanvaltaan lain mukaan kuuluu myös ”yksilön oikeus osallistua ja vaikuttaa yhteiskunnan ja elinympäristönsä kehittämiseen” (2 §). Kaikki ovat yhdenvertaisia lain edessä eikä ketään saa ilman hyväksyttävää syytä asettaa eri asemaan*

*”sukupuolen, iän, alkuperän, kielen uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, **terveydentilan** vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella” (6 §).*

Edelleen lain mukaan *”jokaisella on oikeus elämään sekä henkilökohtaiseen vapauteen, koskemattomuuteen ja turvallisuuteen”* eikä ketään saa kohdella ihmisarvoa loukkaavasti. (7 §). Perustuslaki turvaa myös yksityisyyttä todeten jokaisen yksityiselämän, kunnian ja kotirauhan olevan turvatun (10 §). Laki turvaa myös muut perusoikeudet, joihin muiden ohella todetaan kuuluvan myös oikeuden sosiaaliturvaan:

*”Jokaisella, joka ei kykene hankkimaan ihmisarvoisen elämän edellyttämää turvaa, on oikeus välttämättömään toimeentuloon ja huolenpitoon. Lailla taataan jokaiselle oikeus perustoimeentulon turvaan työttömyyden, sairauden, työkyvyttömyyden ja vanhuuden aikana. ... Julkisen vallan on turvattava, sen mukaan kuin lailla tarkemmin säädetään, jokaiselle **riittävät sosiaali- ja terveyspalvelut** ja edistettävä väestön terveyttä.” (19 §).*

Perustuslain mukaan julkisen vallan on myös turvattava perusoikeuksien ja ihmis-oikeuksien toteutuminen (22 §).

Perustuslain peruslähdekohtana oleva yhdenvertaisuus vahvistetaan myös yhdenvertaisuuslaissa, jossa syrjintä kielletään edelleen muun muassa iän, terveydentilan ja vammaisuuden osalta. Vanhuspalvelujen osalta yhdenvertaisuuslain ongelmana on sen fokuoitetuminen ensisijaisesti työelämään. Sosiaali- ja terveyspalveluiden osalta ainoa lain esiin nostama, kielletty syrjintäperuste on etninen alkuperä.

Sosiaali- ja terveyspalvelujen osalta perustuslaki viittaa siihen, mitä lailla tarkemmin säädetään. Tämän vuoksi on syytä katsoa myös sosiaali- ja terveysalan muuta lakiar-senaalia. Sosiaalihuoltolain mukaan perusvelvollisuus huolehtia palveluiden – muun muassa kotipalveluiden, asumispalveluiden ja laitoshuollon – järjestämisestä kuuluu kunnille. Eettisiin ja arvokysymyksiin laki ei eksplisiittisesti puutu. Näihin kysymyksiin puututaan enemmän yhtäällä potilaslaissa, toisaalla laissa sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista.

Potilaslain mukaan jokaisella *”Suomessa pysyvästi asuvalla henkilöllä”* on oikeus ilman syrjintää terveyden- ja sairaanhoitoon *”niiden voimavarojen rajoissa, jotka kulloinkin ovat terveydenhuollon käytettävissä”* (3 §). Hoidon on laadultaan oltava hyvää ja se on järjestettävä ja häntä *”on kohdeltava siten, ettei hänen ihmisarvoaan loukata sekä että hänen vakaamustaan ja yksityisyyttään kunnioitetaan”* (3 §).

Sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista säädetyn lain tarkoituksena puolestaan on *”edistää asiakaslähtöisyyttä ja asiakassuhteen luottamuksellisuutta*



sekä asiakkaan oikeutta hyvään palveluun ja kohteluun sosiaalihuollossa” (1 §). Lakia sovelletaan pääsääntöisesti ”sekä viranomaisen että yksityisen järjestämään sosiaalihuoltoon” ellei ”tässä tai muussa laissa toisin säädetä” (2 §). Laissa todetaan myös varsin eksplisiittisesti, että

*”asiakkaalla on oikeus saada sosiaalihuollon toteuttajalta laadultaan hyvää sosiaalihuoltoa ja hyvää kohtelua ilman syrjintää. Asiakasta on kohdeltava siten, ettei hänen ihmisarvoaan loukata sekä että hänen vakaumustaan ja yksityisyyttään kunnioitetaan. Sosiaalihuoltoa toteutettaessa on otettava huomioon asiakkaan toivomukset, mielipide, etu ja yksilölliset tarpeet sekä hänen äidinkieltensä että kulttuuritaustansa.” (4 §)*

Lakitekstien ilmaukset vaikkapa ihmisarvosta tai asiakaslähtöisyydestä ovat tietenkin enemmän ja vähemmän abstrakteja periaatteita ja edellyttävät tarkempaa määrittelyä. Vanhuspalvelujen – niin sosiaali- kuin terveystaloudenkin osalta periaatteita on pyritty täsmentämään Valtakunnallisen sosiaali- ja terveysalan eettisen neuvottelukunnassa, jonka tehtävänä on käsitellä sosiaali- ja terveysalaan sekä potilaan ja asiakkaan asemaan liittyviä eettisiä kysymyksiä periaatteelliselta kannalta ja antaa niistä suosituksia. Neuvottelukunta julkaisi vuonna 2008 raportin Vanhuus ja hoidon etiikka (ETENE 2008), jossa painotetaan muun muassa seuraavia periaatteita:

*”Vanhuksen kohtelu yksilönä on keskeinen eettisesti kestävä hoidon perusta. Hoito lähtee vanhuksen omista tarpeista ja toiveista, kunnioittaa hänen arvojaan ja arvostaa hänen näkemyksiään. Hoito suunnitellaan ottaen huomioon terveydentila ja toimintakyky, läheisten apu ja vanhuksen koko sosiaalinen verkosto.” (ETENE 2008, 3)*

*”Vanhuksella on oikeus osallistua hoitoaan ja hoitopaikkaansa koskevaan päätöksentekoon. Osallistumiseensa hän tarvitsee tietoa eri vaihtoehtoista ja niiden vaikutuksista. Vanhuksella on oikeus luottaa saavansa asianmukaista hoitoa ja palveluja arkensa kohtuullisten tarpeiden tyydyttämiseen. Pitkäaikaisessa hoitopaikassa vanhuksen toiveita, itsemääräämisoikeutta ja yksityisyyttä on kunnioitettava aivan kuin oltaisiin hänen kodissaan.” (ETENE 2008, 4)*

*”Hyvässä hoidossa tuetaan ja vahvistetaan vanhuksen olemassa olevia fyysisiä ja henkisiä kykyjä ja voimavaroja. Hyvinvointia ja toimintakykyä ylläpitävät myös riittävä ja terveellinen ravinto, arkipäivän toimet, säännöllinen ulkoilu ja liikunta, harrastukset sekä asunnon ja asuinympäristön esteettömyys. Kotona selviämistä voidaan tukea tarjoamalla arjen askareita ja liikkumista helpottavia apuvälineitä sekä erilaisia tukipalveluita. Toimintakyvyn ylläpitämiseksi tarvitaan usein myös lääkkeitä ja kuntoutusta” (ETENE 2008, 7).*

*"Hoidon tavoite ja usein myös vanhuksen oma toive on asua kotona tai muuten tutussa ympäristössä mahdollisimman pitkään. On kuitenkin huolehdittava siitä, etteivät huonokuntoiset, runsaasti palveluita tarvitsevat vanukset joutu elämään yksinäisinä ja kotiinsa eristettyinä jatkuvasti vaihtuvien palveluiden varassa. Myös vielä hyväkuntoisille ikääntyville olisi tarjottava mahdollisuus muuttaa asuinympäristöön, jossa hän voi elää, vaikka toimintakyky heikenee. Jos vanhus ei pärjää kotona edes tukipalveluiden turvin, sijoituspäätösten on perustuttava vanhuksen elämäntilanteen, hänen näkemystensä ja hoidon tarpeen monipuoliseen ja moniammatilliseen arviointiin eikä pelkästään yksittäisiin mittareihin."* (ETENE 2008, 7)

*"Vanhuksella on oikeus luottaa siihen, että hän saa kotiinsa asianmukaisen hoidon ja palvelut niitä tarvitessaan mutta pääsee myös ympärivuorokautisen hoidon suojaan, kun kotona selviäminen käy ylivoimaiseksi. Hyvä hoitopaikka pystyy myös tehostamaan palvelujaan, kun vanhuksen kunto huononee. Näin välttytään siirtelemästä vanhusta tarpeettomasti hoitopaikasta toiseen."* (ETENE 2008, 7).

*"Eri kunnissa palvelut ja niiden verkostot poikkeavat paljon toisistaan. Ammattitaitoinen hoitoyksikkö tuntee alueensa palvelut ja osaa käyttää niiden kokonaisuutta vanhuksen yksilöllisten tarpeiden tyydyttämiseen."* (ETENE 2008, 7)

*"Yhteistyö eri ammattilaisten kesken mahdollistaa toimintatavan, joka on hyvä vanhukselle, mielekäs toimijoille ja myös kustannustehokas. Vanhuksen hyvinvoinnin kannalta voi olla ratkaisevan tärkeää, saako hän hoidon ja palvelut terveys- vai sosiaalitoimesta, koska elämänlaatu voi näiden eri hallinnonalojen hoitopaikoissa olla kovin erilaista. Terveyskeskuksen vuodeosaston, vanhainkodin, tehostetun palveluasumisen ja tuetun kotihoidon hoitokäytännöt ja mahdollisuudet poikkeavat toisistaan. Hoitopaikka voi vaikuttaa merkittävästi siihen, millaiseksi elämä muodostuu, kuinka vanhus sen kokee ja miten hänen ihmisarvonsa toteutuu."* (ETENE 2008, 8).

### **Eettisyyden ja arvopohjaisuuden kriteerit ja käytäntö**

Perustuslain toisessa pykälässä säädettäessä kansanvaltaisuudesta ja oikeusvaltioperiaatteesta todetaan, että "julkisen vallan käytön tulee perustua lakiin. Kaikessa julkisessa toiminnassa on noudatettava tarkoin lakia." (2 §) Säädöksen voi ymmärtää edellyttävän, että lakeihin kirjattuja periaatteita ja arvoja "noudatetaan". Tämä merkinnee sitä, että ne eivät jää retoriikaksi vaan niitä koetetaan soveltaa myös arkielämään. Ongelmaksi jää tietenkin, mitä tarkoitetaan vaikkapa ihmisarvoisella elämällä, ihmisarvon loukkaamattomuudella, oikeudenmukaisuudella, oikeudella elämään tai hyvällä kohtelulla

Vanhuspalvelujen osalta lähtökohtana on kysymys, keille nämä palvelut on tarkoitettu. Palveluja tarvitsee ihminen, joka on elänyt varsin pitkään, jolla useimmiten

on jo ehkä useitakin kroonisia sairauksia, jonka toimintakyky on iän ja mahdollisten sairauksien vuoksi heikkenemässä, haurastumassa ja raihaistumassa, joka – mitä pitemmästä elämästä on kysymys – on varsin monessa, itse asiassa yhä useamassa tapauksessa myös dementoitumassa erityyppisten muistisairauksien takia ja joka kaiken tämän jälkeen kuolee.

Vanhuspalvelujen kohteena on siis ihminen, joka elää oman elämänsä viimeisiä vaiheita, omassa yksilöllisessä ja ainutkertaisessa elämäntilanteessaan, usein kahden puolisonsa kanssa mutta yhä useammin myös yksin, jopa ilman läheisiä. Ihmisarvoisen elämän ja ihmisarvon loukkaamattomuuden voi tällöin ajatella merkitsevän ennen kaikkea tämän yksilöllisen elämän tukemista, ylläpitämistä ja kunnioitettavaa loppuunsaattamista.

Tämä antaa näkymän myös vanhuspalvelujen arviointiin. Monet vanhat ihmiset kaatuvat ja murtavat esimerkiksi lonkkansa. Lonkkamurtuma johtaa usein kuolemaan ja tuottaa joka tapauksessa monenlaisia seurauksia vanhuksen elämäntilanteeseen. Murtuman hoito on toimenpide, johon on kohtalaisen helppo liittää vaateita tehokkuudesta ja vaikuttavuudesta (vrt. Saarni 2010) ja jonka suorittamisen tehokkaasti ja vaikuttavasti voi hyvinkin ajatella olevan esimerkiksi kilpailuttamisen kohteena. Mutta mitä on tehokkuus ja vaikuttavuus lonkkamurtumaleikkauksen läpikäyneen ihmisen jäljellä olevan, vaikkapa tehostetun hoidon palveluasumisessa eletävän loppuelämän näkökulmasta. Kuinka hyvin tätä voidaan mitata vaikkapa taloudellisin kriteerein. Kysymys ei ole säilytyksestä tai mahdollisimman tehokkaasti ja taloudellisesti varastoinnista, vaan siitä, miten esimerkiksi tässä tapauksessa kyseessä oleva vanhuspalvelu turvaa vanhan ihmisen ainutkertaisen, nyt haperutumassa olevan elämän mahdollisimman täysipainoisen jatkumisen sen loppuun saakka. Asiakaslähtöisyyden voisi tässä tapauksessa ajatella merkitsevän ”asiakkaan”, siis ikääntyneen ihmisen, arki- tai pikemminkin elämälähtöisyyttä.

Erityisen selvästi tämä koskee dementoitumassa olevia ihmisiä. Miten taata, että ihmiset sairaudestaan ja sen etenemisestä huolimatta voivat – mahdollisuuksiensa ja heikkenevien kykyjensä mukaan – elää oma elämänsä yhdessä mahdollisten läheistensä omassa sosiaalisessa ja kulttuurisessa ympäristössään. Muistisairaiden osalta korostuvat yksilöllisyys, elämän ainutkertaisuus ja sen jatkuvuus ja niiden turvaaminen tilanteessa, jossa toimintakyky heikkenee sekä mennyt ja nykyhetki katoaa muistin heiketessä. Miten tässä tilanteessa ylläpidetään turvallisuutta, elämän tuttuutta, yksilöllisyyttä, ja ennakoitavuutta?

Kysymykset liittyvät myös hoidosta ja hoivasta käytyyn keskusteluun (esim. Anttonen, Valokivi ja Zechner 2008). Hoidon voi tässä yhteydessä ajatella koostuvan erilaisista toimintakäytännöistä ja niiden kokonaisuudesta vaikkapa jotain sairautta hoidettaessa. Hoivan voi nähdä laajempänä ja kokonaisvaltaisena tilanteena, jossa kohteena olevaa ihmistä myös hoidetaan. Olennaista hoivassa voi kuitenkin ajatella olevan eräänlaisen ”syllissä pitämisen”, joka omaishoidossa tulee läheisiltä mutta palveluiden osalta instituutioilta. Kilpailuttamisen osalta on mahdollista miettiä, miten kilpailuttaa hoitoa – siis toimintakäytäntöjä ja niiden kokonaisuutta – ja miten

hoivaa, ”institutionaalista sylissä pitämistä”. Mitä tässä on tehokkuus tai vaikuttavuus; tavoitteenahan on hoivan jatkuminen mahdollisimman pitkään? Onko esimerkiksi mahdollista kilpailuttaa saattohoitoa: ”teemme sen tehokkaammin, teemme sen halvemmallalla”? Tässä tullaan myös kysymyksiin siitä, millaisia kulttuurisia arvoja vanhushpalveluissa ylläpidetään.

### **Vanhushpalvelut, alueen ja väestön hyvinvointi**

Tilastojen mukaan (THL 2010) vanhushpalveluja 75 vuotta täyttäneistä sai vuonna 2009 kaiken kaikkiaan 100 235 henkilöä, 23,5 prosenttia tämän ikäisestä väestöstä. Vanhainkodeissa vuoden 2009 viimeisenä päivänä oli 17 118 henkeä, tehostetussa palveluasumisessa 25 684 henkeä ja tavallisessa palveluasumisessa 6 856 henkeä. Edellisvuodesta vanhainkotien ja tavallisen palveluasumisen asukasmäärä vähenivät, tehostetun palveluasumisen määrä puolestaan kasvoi yli 12 prosenttia. Tehostetun palveluasumisen asukkaista 53 prosenttia asui yksityisen palvelutuotannon yksiköissä. Säännöllisen kotihoidon asiakkaita puolestaan oli 65 383. Terveyskeskusten ja sairaaloiden pitkäaikaishoidossa oli 11 987 asukasta. Yhteensä vanhushpalveluja sai 147 000 henkeä. Kyse on siis varsin mittavasta sosiaali- ja terveydenhuollon alueesta.

Yhä suurempi ja kasvava osa vanhuksille suunnatuista asumispalveluista tuotetaan yksityisellä sektorilla, jolla toimijoita ovat niin kolmannen sektorin ylläpitämät kuin myös yksityisten yritysten perustamat laitokset. Yhä useammin palvelut myös kilpailutetaan, jonka seurauksena näyttää olevan niiden järjestämisen siirtyminen suurten palvelulaitosketjujen hallintaan.

Kilpailutuksen seurauksena on useita kehitystrendejä, jotka vaikuttavat vanhushpalvelujen kohteina olevien ihmisten elämään ja hyvinvointiin. Kilpailutus, joka perustuu ensisijaisesti palvelujen hintaan, ja sen seuraukset saattavat lisätä palvelujen standardoitumista, vähentää yksilöllisyyttä. Kilpailu saattaa vähentää myös ennakoituvuutta ja sitä kautta turvallisuutta palvelujen saajien ja käyttäjien näkökulmasta. Kotihoidon ja tukipalveluiden kilpailutus ja siihen liittyvä tuotteistus on lisännyt niiden pirstaleisuutta, joka ilmenee vaikkapa siinä että kotihoitoa saavan kodissa käy päivittäin vaihtuva määrä enemmän tai vähemmän vaihtuvia työntekijöitä.

Palveluiden yksityistymisen on sanottu helposti johtavan myös siihen, että yksityisen sektorin hoitopaikat ”kuorivat kerman päältä”, hoitavat parempikuntoisia ja jättävät heikompiuntoiset muiden tahojen hoidettavaksi (Kangasharju 2010). Tämä pahimmillaan lisää eriarvoisuutta.

Yksityistyminen on johtanut myös suurten kansainvälisten hoitolaitosketjujen tuloa vanhushpalveluihin. Ongelmana tässä saattaa olla ”paikallisuuden” väheneminen: miten käy paikallistuntemukselle, onhan vanhushpalvelujen tuottamisessa kyse ennen kaikkea ”lähiyhteisöhoivasta”. Yksityistymisen osalta on puhuttu myös näennäismarkkinoista ja viitattu kasvaviin valvontaongelmiin (Koskiaho 2008, 28–29). Parhaimmillaan valvonnan voi ajatella toimivan eräänlaisena paikallisvalvontana,

joka perustuu siihen, että yksiköt eivät ole suuria, päätöksentekijät ovat lähellä hoidon ja hoivan arkea, omaisilla on hyvät ja kiinteät suhteet hoitopaikkoihin ja niissä asuviin läheisiinsä. Olennaisen osan ”lähiyhteisöhoivaa” voi ajatella olevan esimerkiksi omaishoitajien luottamus siihen, että heidän hoidettavilleen on olemassa hyvä ja luotettava hoitopaikka tilanteessa, jossa kotona tapahtuva hoito ei ole enää mahdollista.

Vanhustenhoito ja -hoiva ovat myös alue, joka kehittyy jatkuvasti esimerkiksi gerontologisen tiedon lisääntyessä. Tämä edellyttää, että kehitystyö vanhuspalveluissa mahdollistetaan ja sitä viedään eteenpäin erilaisin insentiivein. Tähän moderni ”huutolaisuus”, ennen kaikkea hinnalla tapahtuva kilpailu, ei hyvin sovellu. Jo nyt tiedetään, että ensisijaisesti vanhuspalveluiden innovaatiot tulevat yksityiseltä sektorilta (Topo 2009). Relevantti olisi siis järjestelmä, joka mahdollistaisi kehittämistyön, tekisi siitä mahdollisuuksien mukaan perusosan arkista, jokapäiväistä toimintaa. Vanhuspalveluiden tulisi vastata vanhusväestön muuttuviin tarpeisiin: käsitykset hyvästä ja ihmisarvoisesta elämästä ovat jatkuvasti muuttuvia. Sosiaalisesti ja eettisesti kestävä kehitys vanhuspalveluiden osalta merkitsee muutoksien tunnistamista ja huomioimista.

### **Loppupäätelmät**

Vanhuspalvelujen kehittäminen edellyttää jatkuvaa eettistä keskustelua. Tämä on todettu laajasti esimerkiksi gerontologian tutkimuskentällä, jossa viime vuosina on ilmestynyt painavia puheenvuoroja ikääntyvän yhteiskunnan eettisistä haasteista (esim. Pruchno ja Smyer 2008 ja Holstein, Parks ja Waymack 2011). Tätä keskustelua on syytä syventää myös Suomessa.

Vanhustenhoidon tulevaisuuden suurimmat kipupisteet tulevat olemaan yksinäisyyden hoitoa ja hoivaa tarvitsevien ihmisten määrän kasvu, erityisen vaikea tulee tilanne olemaan kasvavan, yksin kotonaan asuvien muistisairastuneiden hoito, joka jossain vaiheessa ilman muuta edellyttää siirtymistä laitoshoidon piiriin. Ongelma-kohtia ovat myös monissa tapauksissa lopulta yliraskaisiksi muodostuvat omaishoitotilanteet. Nämä luovat kasvavia paineita kehittää myös laitoshoidon ja laitoksia.

Vanhuspalvelut tarvitsevat jatkuvasti uusia sosiaalisia innovaatioita sekä järjestelmän että arkisten toimintojen ja toimintakäytäntöjen tasolla. Mietinnät yhteiskunnallisista yrityksistä kuulostavat eettisten periaatteiden ja arvojen osalta lupaavilta, jos niiden kautta on mahdollista luoda järjestelmä, jonka tavoitteena ei ole mahdollisimman suurten liikevoittojen tavoittelu vaan mahdollisimman hyvän ja vaikuttavan, eettisesti korkeatasoisen hoito- ja hoiva-järjestelmän luominen ja ylläpitäminen.

Mainio innovaatio voisi olla myös kilpailu kiinteillä hinnoilla, jolloin vahvimpia olisivat ne tahot, jotka kykenevät tarjoamaan parasta laatua luotettavasti ja läpinäkyvästi. Tämä edellyttää jatkuvaa määrittelyä ja keskustelua siitä, mitä tämä ”paras laatu” tarkoittaa, millaisia laadullisin kriteerein hoitoa ja hoivaa arvioidaan. Hyvä innovaatio tässä voisi olla vaikkapa eräänlainen laatuportfolio, joka olisi julkinen ja

josta läpinäkyvästi olisi mahdollista tarkistaa, mihin kussakin hoitopaikassa tai hoitomuodossa pyritään. Tämäkin voisi osaltaan olla synnyttämässä tilannetta, jossa ”Vanhuus ja hoidon etiikka” -raportin sanoin...

*”... jokaisella on oikeus turvalliseen vanhuuteen, johon kuuluu oikeus tarpeenmukaiseen hoitoon ja hyvään huolenpitoon. Meillä on yhteiskuntana velvollisuus huolehtia siitä, että vanhuksat eivät jää vaille tarvitsemaansa hoitoa ja että he voivat säilyttää ihmisarvonsa ja itsemääräämisoikeutensa ja elää omien arvojensa mukaisesti. Vanhusten hoidon nykytilaa ja kehittämistarpeita voimme arvioida pohtimalla, miten haluaisimme itseämme hoidettavan, kun olemme avun ja hoidon tarpeessa.” (ETENE 2008, 18).*

## Lähteet

Anttonen Anneli; Valokivi Heli ja Zechner Minna, toim. (2008) Hoiva - tutkimus, politiikka ja arki. Vastapaino, Tampere.

ETENE (2008) Vanhuus ja hoidon etiikka. Valtakunnallisen terveydenhuollon eettisen neuvottelukunnan (ETENE) raportti. ETENE-julkaisuja 20. Helsinki.

Harper, Sarah (2006) Ageing Societies: Myths, challenges and opportunities. Hodder Arnold, New York.

Holstein, Martha B; Parks, Jennifer A. and Waymack, Mark H (2011) Ethics, Aging, and Society. The Critical Turn. Springer, New York.

Jyrkämä, Jyrki ja Nikander, Pirjo (2007) Ikäsyryntä, ageismi. Teoksessa: Lepola, Outi ja Villa, Susan (toim.) Syryntä Suomessa. Ihmisoikeusliitto, Helsinki.

Kangasharju, Aki et al (2010) Vaikuttavuuden huomion ottava tuottavuus vanhushpalveluissa. VATT, Tutkimukset 160.

Koivusalo, Meri; Ollila, Eeva ja Alanko, Anna, toim. (2009) Kansalaisesta kuluttajaksi. Markkinat ja muutos terveydenhuollossa. Gaudeamus, Helsinki.

Koskinen, Brita (2008) Hyvinvointipalvelujen tavaratalossa. Vastapaino, Tampere.

Moody, Harry S. (1992) Ethics in an Aging Society. The John Hopkins University Press, Baltimore.

Pruchno, Rachel A and Smyer, Michael A, eds. (2008) Challenges of an Aging Society. Ethical Dilemmas, Political Issues. The John Hopkins University Press, Baltimore

THL (2010) Sosiaalihuollon laitos- ja asumispalvelut 2009. SVT, Sosiaaliturva 2010. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki.

Timonen, Virpi (2008) Ageing Societies: A Comparative Introduction. Open University Press, London

Topo, Päivi (2009) Asiakkaana iäkkäille suunnatuissa palveluissa. Teoksessa: Koivusalo, Meri; Ollila, Eeva ja Alanko, Anna (toim.) Kansalaisesta kuluttajaksi. Markkinat ja muutos terveydenhuollossa. Gaudeamus, Helsinki.

<b>Tekijät   Författare   Authors</b>  Ulla-Majja Laiho Ville Grönberg Pertti Härmäläinen Jonna Stenman Saila Tykkyläinen	<b>Julkaisuaika   Publiceringstid   Date</b> Februari 2011	
	<b>Toimeksiantaja(t)   Uppdragsgivare   Commissioned by</b> Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy	
	<b>Toimielimen asettamispäivä   Organets tillsättningsdatum   Date of appointment</b>	
<b>Julkaisun nimi   Titel   Title</b> Utveckling av en verksamhetsmodell för samhällliga företag		
<b>Tiivistelmä   Referat   Abstract</b> <p>Arbets- och näringsministeriet tillsatte den 21 juni 2010 en arbetsgrupp som utredde och utvärderade hur verksamhetsmodellen för samhällliga företag lämpar sig för att stärka företagandet och ge det mångsidigare former, reformera den offentliga tjänsteproduktionen, organisera frivilligorganisationernas avgiftsbelagda serviceproduktion och integrera den på arbetsmarknaden. Arbetsgruppen blev färdig med sitt arbete inom den utsatta tiden dvs. före den 31 januari 2011.</p> <p>I utvärderingen av affärsmodellen drog man nytta av utredningar om verksamhetsmodellen som gjorts inom ramen för arbets- och näringsministeriets strategiska välfärdsprojekt (HYVÄ), som genomförs under ledning av ministeriet och som får finansiering från Europeiska socialfonden. Speciellt den strategi och definition samt de erfarenheter av verksamheten som hänför sig till affärsmodellen för samhällliga företag i Storbritannien är en av utgångspunkterna för utredningen.</p> <p>Arbetsgruppen bedömer att det finns intresse för affärsmodellen bland dem som tänker bli företagare, bland redan verksamma företag och bland frivilligorganisationer. Utgående från detta föreslår arbetsgruppen att arbetet för att utveckla modellen inleds och att ett projekt inrättas för det fortsatta arbetet under den valperiod som börjar efter riksdagsvalet våren 2011. Arbetsgruppen anser att det är viktigt att definiera affärsmodellen för att särskilja den från företagets samhällsansvar eller allmän välgörenhet. Arbetsgruppen föreslår att det fortsatta arbetet för definitionen och märket inleds omedelbart.</p> <p>För att tillgodose behovet av och den ökade efterfrågan på offentliga tjänster, i synnerhet vård- och omsorgstjänster, behövs enligt arbetsgruppens åsikt nya lösningar och produktionsmodeller som ökar produktiviteten och verkningsfullheten. Samhällliga företag kan i detta avseende vara en verksamhetsmodell som berikar produktionsätten. På marknaden för tjänster är de dock verksamma på samma villkor och förutsättningar som andra företag. Enligt arbetsgruppens förslag ska det inte skapas nya eller separata direkta stöd eller skattelättnader för samhällliga företag.</p> <p>Arbetsgruppen anser att upphandlingsförfarandena har en central inverkan på marknadens utveckling och föreslår att upphandlingskriterierna utvecklas kvalitetsmässigt för att åstadkomma en välfungerande marknad, bättre tjänster och positiva effekter för befolkningen och den lokala ekonomin.</p>		
Kontaktperson vid arbets- och näringsministeriet: Enheten för strategi och prognostisering/utvecklingsdirektör Ulla-Majja Laiho, tfn 010 606 4707		
<b>Asiasanat   Nyckelord   Key words</b> samhälleligt företag, företagande, affärsmodell, offentliga tjänster, konkurrensneutralitet, upphandlingsförfarande, marknaden för tjänster		
<b>ISSN</b> 1797-3562	<b>ISBN</b> 978-952-227-493-9	
<b>Kokonaissivumäärä   Sidoantal   Pages</b> 118	<b>Kieli   Språk   Language</b> Suomi, finska, finnish	<b>Hinta   Pris   Price</b> 20 €
<b>Julkaisija   Utgivare   Published by</b> Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy	<b>Kustantaja   Förläggare   Sold by</b> Edita Publishing Oy / Ab / Ltd	

<b>Tekijät   Författare   Authors</b>  Ulla-Majja Laiho Ville Grönberg Pertti Härmäläinen Jonna Stenman Saila Tykkyläinen	<b>Julkaisu-aika   Publiceringstid   Date</b> February 2011	
	<b>Toimeksiantaja(t)   Uppdragsgivare   Commissioned by</b> Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy	
	<b>Toimielimen asettamispäivä   Organets tillsättningsdatum   Date of appointment</b>	
<b>Julkaisun nimi   Titel   Title</b> Development of social enterprise concept		
<b>Tiivistelmä   Referat   Abstract</b> <p>A working group appointed by the Ministry of Employment and the Economy on 21 June 2010 has assessed the social enterprise business model. This has been done with respect to the model's suitability for reinforcing, and diversifying the forms of entrepreneurship; renewing public service delivery; and organising non-governmental organisations' payable service functions and integration into the labour market. The working group completed its work by the deadline of 31 January 2011.</p> <p>Business model assessment was based on reports prepared on the concept under a project funded by the European Social Fund, implemented under the guidance of the Ministry of Employment and the Economy, and within the Ministry's strategic welfare project HYVÄ. The report's starting points lay in the strategy, definition and experiences related to a social enterprise business model in the UK, in particular.</p> <p>The working group concluded that aspiring entrepreneurs, enterprises already operating and non-governmental organisations would be interested in the social enterprise business model. On this basis, the working group proposes that development efforts for such a model be launched. Furthermore, a continuing project should be established for this work during the parliamentary term following the general election in the spring of 2011. The working group viewed the specification of the business model as important, in differentiating it from corporate social responsibility or charity in general. In the view of the working group, further specification and brand work should begin immediately.</p> <p>To satisfy the need and increasing demand for public services, social and health care services in particular, new solutions and delivery models are required. The working group believed that these would enhance productivity and effectiveness. In this respect, a social enterprise can provide a solution that enriches patterns of delivery. In the service markets, however, social enterprises operate on terms and preconditions equal to those of other enterprises. According to the working group's proposals, no new or separate direct subsidies or tax reliefs should be created for social enterprises.</p> <p>The working group finds that procurement procedures have a key impact on the development of markets. It proposes the development of procurement criteria in pursuit of qualitatively functioning markets, better services and positive impacts on the population and regional economy.</p>		
Contact person within the Ministry of Employment and the Economy: Strategy and Foresight Unit / Development Director Ulla-Majja Laiho, tel. +358 (0)10 606 4707		
<b>Asiasanat   Nyckelord   Key words</b> social enterprise, entrepreneurship, business model, public services, competition neutrality, procurement process, service markets		
<b>ISSN</b> 1797-3562	<b>ISBN</b> 978-952-227-493-9	
<b>Kokonaissivumäärä   Sidoantal   Pages</b> 118	<b>Kieli   Språk   Language</b> Suomi, finska, finnish	<b>Hinta   Pris   Price</b> € 20
<b>Julkaisija   Utgivare   Published by</b> Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy	<b>Kustantaja   Förläggare   Sold by</b> Edita Publishing Oy / Ab / Ltd	





# Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen

Yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamalli herättää kasvavaa kiinnostusta Euroopassa. Yhteiskunnalliset yritykset luokitellaan EU –keskustelussa osuus- ja yhteisötalouden osaksi. Siihen katsotaan kuuluvaksi sekä voittoa tavoittelevia että yleishyödyllisiä, voittoa tavoittelemattomia, juridisilta yritysmuodoiltaan erilaisia yhteisöjä, kuten osakeyhtiöt, osuuskunnat, yhdistykset tai säätiöt.

Osuus- ja yhteisötalous ei ole Suomessakaan uusi asia. 1880 –luvulla alkunsa saanut osuustoiminta on voimissaan: tänä päivänä suomalaisissa osuuskunnissa on 5,4 miljoonaa jäsentä.

Yhteiskunnallisen yrityksen yleinen tavoite on yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen. Yrityksen toiminnan vaikuttimena on yhteiskunnallisten ongelmien ratkaiseminen ja yhteiskunnallisten tavoitteiden toteuttaminen. Tämän saavuttamiseksi yritys käyttää voitostaan enemmän kuin puolet tavoitteensa ja toiminta-ajatuksensa edistämiseen ja toimintansa kehittämiseen.

Yhteiskunnalliset yritykset voivat täydentää ja monipuolistaa julkisen palvelutuotannon rakennetta ja haastavat liiketoimintamallillaan sekä julkisen että muun yksityisen sektorin palvelutuotannon kehittämiseen.

Edita Publishing Oy  
PL 800, 00043 Edita  
Vaihde 020 450 00

Edita asiakaspalvelu  
Puhelin 020 450 05  
Faksi 020 450 2380

Edita-kirjakauppa Helsingissä  
Kustantajien Kirjakuuma  
Sanomatalo, Elielinaukio 1  
Puhelin 020 450 2566

Painettu  
ISSN 1797-3554  
ISBN 978-952-227-492-2

Verkkójulkaisu  
ISSN 1797-3562  
ISBN 978-952-227-493-9

