


Kestävää työllisyyttä sosiaalisissa yrityksissä

-projektin julkaisujen yhteenveto

Sami Ahonen
Antti Luoma-aho
Jussi Mankki
Elina Mustalammi



Kestävää työllisyyttä sosiaalisissa yrityksissä

- projektin julkaisujen yhteenveto

Sami Ahonen
Antti Luoma-aho
Jussi Mankki
Elina Mustalammi

Julkaisija:

VATES-säätiö

PL 40, 00621 Helsinki

www.vates.fi

ISBN 978-952-5716-10-8

Kannet ja taitto: Markku Böök

Savion Kirjapaino Oy, 2008, Kerava

Helsinki 2008

Sisällysluettelo

Esipuhe	7
Kestävää työllisyyttä sosiaalisissa yrityksissä (Ketsy-projekti)	8
1. Sosiaalinen yritys	10
1.1 Sosiaalisen yrityksen asema Suomessa	10
1.2 Esimerkkejä sosiaalisen yrityksen määrittelystä EU:ssa	10
1.3 Toiminnalliset perusteet	11
2. Sosiaalisen yrityksen liiketoiminnalliset mahdollisuudet	12
2.1 Liiketoimintakonseptien kehittäminen	12
2.2 Sosiaalisen yrityksen kannattavuuden arviointi	14
2.3 Sosiaalinen franchising	14
2.4 Sosiaalisen yrityksen perustaminen yhdistystoiminnan pohjalta	18
2.5 Julkiset hankinnat ja sosiaalinen yritystoiminta	20
3. Mitkä ovat sosiaalisen yrityksen erityispiirteet	22
3.1 Sosiaalinen yritys vastuullisena toimijana yhteiskunnan verkostoissa	22
3.2 Sosiaalisen yrityksen henkilöstö ja johtaminen	24
3.3 Sosiaalisen yritystoiminnan mahdollisuudet työvalmennuksen jatkumona ..	27
3.4 Työympäristön järjestelyt	30
4. Minkälainen on erityistyöllistämisen julkistaloudellinen vaikutus? ..	32
5. Esimerkkejä sosiaalisista yrityksistä	35
5.1 Maatalousyritys	35
5.2 Farmiryitys-kokeilu	36
Lähdeluettelo	37

Esipuhe

VATES-säätiön hallinnoiman Kestävää työllisyyttä sosiaalisissa yrityksissä (KESY)-projektin eri hankkeissa tarkasteltiin sosiaalista yrittäjyyttä liiketoiminnan, yhteiskunnan ja yksilön näkökulmista. Hankkeiden toteuttajaorganisaatiot edustivat monimuotoista yhteiskuntakuvaa samalla tavalla kuin tutkimuksen kohdekin, sosiaaliset yritykset ja niiden toimintaedellytykset. Lopputuloksista muodostuikin yrittämisen ja työllistymisen koko kirjoa kuvaava värikäs paletti.

Sosiaaliset yritykset luovat uusia työmahdollisuuksia vaikeassa työmarkkina-asemassa oleville. Yhteiskunnan lepäävät voimavarat saadaan käyttöön ja hyvinvointi lisääntyy sekä kansantaloudellisesti että inhimillisesti. Työ on jokaisen oikeus. Julkisten hankintojen nykyistä voimakkaampi ohjaaminen sosiaalisesti vastuullisille työllistäjille tukee yhteiskunnan tasavertaisuuden saavuttamista. Sosiaalisesta yrittäjyydestä on mahdollista kehittää korkeatasoinen ja arvostettu brandi, joka luo itselleen kasvavat markkinat.

Konsepteja voidaan eurooppalaisen mallin mukaan monistaa. Franchising-ajattelulla voidaan kompensoida aloitusvaiheen kipukohtia, pääomien pienuutta tai aloitusvaiheen markkinointiuskottavuuden puutetta. Hyvät esimerkit ja valmiit mallit rohkaisevat aloituskynnyksen ylittämiseen. Taloudelliset tuet ovat jo nykyisellään merkittävät, mutta silti esimerkiksi hyppy yhdistysluonteisesta toiminnasta vapailla markkinoilla toimivaksi yritykseksi voi olla pelottava. Tämän hypyn tukemiseen tarvitaan vielä paljon tiedotusta, koulutusta ja hyviä esimerkkiratkaisuja. Asenneilmapiiri on jo kääntynyt suosiolliseksi - nyt on rohkeiden tekijöiden aika.

Tämä referaattijulkaisu on yhteenveto KESY - projektin tuottamista julkaisuista. Sen on VATES-säätiön toimeksiannosta toimittanut D4-verkosto Oy, joka on Design-for-all-periaatteita noudattava tiedotus- ja koulutusalueille erikoistunut sosiaalinen yritys (www.d4.fi). Julkaisun kirjoitti työryhmä Sami Ahonen, Antti Luoma-aho, Elina Mustalammi ja allekirjoittanut Jussi Mankki ryhmän koordinaattorina. Yhteenvetoon on kerätty tuloksia ja johtopäätöksiä projektin tuloksista. Koska yhteenveto on puhdas referaattityö, eivät tekijät siinä esitä omia näkemyksiään esiin nostetuista sisällöistä.

Helsingissä 19.3.2008

Jussi Mankki

Di, kehitysjohtaja
D4 -verkosto Oy

Kestävää työllisyyttä sosiaalisissa yrityksissä (KETSU-projekti)

Kestävää työllisyyttä sosiaalisissa yrityksissä (KETSU) oli sosiaalisen yritystoiminnan eurooppalainen käynnistämisen- ja kehittämissuunnitelma. Suunnitelma toteutettiin marraskuun 2004 ja maaliskuun 2008 välisenä aikana. Suunnitelmaa hallinnoi VATES-säätiö ja sen rahoitti Euroopan sosiaalirahasto Equal -yhteisöaloitteesta.

Suunnitelman tavoitteena oli tutkia sosiaalisia yrityksiä, luoda edellytyksiä kestäviä työpaikkoja tarjoavien sosiaalisten yritysten synnylle ja kehittymiselle, levittää tietoa sosiaalisesta yritystoiminnasta, kartoittaa yrittäjien tietämystä ja kiinnostusta sosiaalista yritystoimintaa kohtaan sekä edistää sosiaalisten yritysten perustamista. Näillä toimenpiteillä tuetaan vammaisten, osatyökykyisten ja työelämästä syrjäytymisvaarassa olevien henkilöiden työllistymistä.

Suunnitelman kansalliset kehittämissuunnitelmat olivat

- Etelä-Pohjanmaan sosiaalipsykiatrisen yhdistys ry
- Hämeenlinnan Seudun Työvalmennussäätiö LUOTSI
- Porvoon Seudun Uusyrityskeskus ry
- Turun Seudun Työttömät TST ry
- VATES-säätiö

Suunnitelman tutkimustyön teemoja olivat:

- liiketoimintakonseptien kehittäminen
- paikallinen yritysyhteistyö ja yritysten yhteiskuntavastuu
- julkiset hankinnat
- työmenetelmätekniikan, tuotantomenetelmien ja teknologian keinot kompensoida osatyökykyisten työn alentunutta tuottavuutta
- mahdolliset tahot sosiaalisen yrityksen perustajiksi ja ylläpitäjiksi
- ei-tukityöllistetyt henkilöstön näkökulma ja kokemukset tukityöllistettyihin henkilöihin
- sosiaalisen yritystoiminnan mahdollisuudet työvalmennuksen jatkumona
- erityistyöllistämisen julkistaloudellinen kannattavuus

Suunnitelman tulokset on dokumentoitu omissa julkaisuissaan. Tämä yhteenveto perustuu näihin tutkimusraportteihin, jotka ovat:

- Karhu K: Liiketoimintaympäristön osa-alueet, teoksessa Sosiaalisen yrityksen liiketoiminta ja ansaintalogiikka. Diakonia-ammattikorkeakoulu (2007)
- Karhu K: Liiketoiminnan suunnittelu ja konseptointi sosiaalisessa yrityksessä. VATES-säätiö (2008, julkaisematon)

- Hanikka K, Korpela P, Mähönen A ja Nyman C: Yrityksen yhteiskuntavastuu ja sosiaalinen yritystoiminta. VATES-säätiö (2007)
- Laaksonen H ja Karhu K: Julkiset hankinnat ja sosiaalinen yritystoiminta. VATES-säätiö (2007)
- Varanka, M (toim.): Työolosuhteiden sopeuttamisen keinoja ja ulottuvuuksia organisaatioissa. Artikkelikokoelma. VATES-säätiö (2008)
- Laaksonen H: Sosiaalinen yrittäjyys kolmannella sektorilla - selvitys yritystoiminnan lähtökohdista Turun alueella. Kestävää työllisyyttä sosiaalisissa yrityksissä -projektin Turun Seudun Työttömät TST ry:n osahanke. VATES-säätiö (2007)
- Laakso M: Rasittava vai rikastava työpaikka? VATES-säätiö (2007)
- Mähönen A: Sosiaalisen yritystoiminnan mahdollisuudet työvalmennuksen jatkumona. VATES-säätiö (2007)
- Karhu K: Erityistyöllistämisen julkistaloudellinen kannattavuus. VATES-säätiö (2006)
- SIPS Conference Book. Equal SIPS Transnational Partnership. VATES-säätiö (2007)

1 Sosiaalinen yritys

1.1 Sosiaalisen yrityksen asema Suomessa

Suomessa laki sosiaalisista yrityksistä (1351/2003) tuli voimaan vuoden 2004 alussa. Lakia uudistettiin 1.5.2007. Lain tarkoituksena on tarjota mahdollisuuksia työn tekemiseen vammaisille, vajaakuntoisille ja pitkäaikaistyöttömille henkilöille.

Sosiaalisen yrityksen työllistämistä työntekijöistä vähintään 30 prosenttia on vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä. Vähintään yhden työntekijän on oltava vajaakuntoinen. Yrittäjää itseään tai yrityksessä määräävässä asemassa olevaa henkilöä ei lasketa mukaan kiintiöön. Yrityksen on maksettava kaikille työntekijöilleen työehtosopimuksen mukaista palkkaa. Yrityksen kaikilla työntekijöillä on samat oikeudet ja velvollisuudet. Sosiaaliset yritykset ovat kaupparekisteriin merkityjä yrityksiä. Yrityksen tulee olla myös merkitty työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämään sosiaalisten yritysten rekisteriin. Vain tähän rekisteriin merkitty yritys saa liiketoiminnassaan ja markkinoinnissaan käyttää sosiaalisen yrityksen nimeä ja tunnusta. Sosiaaliset yritykset toimivat samoilla markkinoilla ja toimialoilla - samoja ehtoja noudattaen - kuin muutkin yritykset.

Hallituksen ohjelmassa on tavoite, jossa "sosiaalisten yritysten lainsäädäntöä tarkistetaan siten, että mielenterveyskuntoutujat, kuntoutustuella olevat henkilöt sekä eläkkeen lepäämään jättäneet henkilöt voisivat työllistyä sosiaaliin yrityksiin nykyistä paremmin."

(lähde www.sosiaalinenyritys.fi)

1.2 Esimerkkejä sosiaalisen yrityksen määrittelystä EU:ssa

Sosiaalisen yrityksen määritelmät poikkeavat toisistaan EU:n eri maissa. Kaikille määritelmille yhteistä on yritysmäinen toiminta. Yleisesti sosiaalisella yrityksellä tarkoitetaan liikeyritystä, joka on perustettu vajaakuntoisten ja heikossa työmarkkina-asetmassa olevien henkilöiden työllistämiseksi ja joka tuottaa tavaroita ja palveluita markkinaehtoisesti pyrkiin sosiaaliin tavoitteisiinsa. Henkilöstölle maksetaan yleisen palkkatason mukaista palkkaa.

Isossa-Britanniassa on vuonna 2005 tullut voimaan laki sosiaalisia yrityksiä varten. Community Interest Company -lain mukaan sosiaalisella yrityksellä on rajoitettu voitonjako. Isossa-Britanniassa sosiaalinen yritys tekee liiketoimintaansa ensisijaisesti sosiaalisen tavoitteen saavuttamiseksi ja sijoittaa voittonsa yritykseen tai yhteisöön, jonka eduksi se toimii. Isossa-Britanniassa on käytössä käsitteet "Social Enterprise", joka vastaa lähinnä suomalaista kolmannen sektorin toimijaa ja "Social Firm", joka vastaa kohtuullisen tarkkaan suomalaista sosiaalisen yrityksen käsitettä. Social Enterprise käy kauppa sosiaalisin tavoittein, mutta ei välttämättä pyri työllistämään vaikeassa työmarkkina-asetmassa olevia, kun Social Firm taas ottaa tavoitteekseen myös työllistämisenäkökohdan. Suomalaisen lainsäädännön englanninkielisessä käännöksessä käytetään Suomen sosi-

aalinen yritys -käsitteestä käännöstä social enterprise. Brittiläisen käsitteistön mukaan oikeampi termi olisi siis social firm.

(lähde www.socialenterprise.org.uk)

Italiassa laki sosiaalisista yrityksistä määrittelee, että sosiaalisella yrityksellä voi olla jokin yrityslainsäädännössä hyväksytty muoto. Sosiaalinen yritys ei saa olla yhden yksittäisen henkilön omistama eikä viranomaisen hallinnoima. Yritys tuottaa tavaroita tai palveluita liiketoimintaluonteisesti ja työllistää 30 prosenttia henkilöstöstään vaikeassa työmarkkina-asemassa olevilla henkilöillä. Lain mukaan sosiaalinen yritys ei saa jakaa voittoa omistajilleen vaan sijoittaa voittonsa yritykseen.

(lähde: www.hothanke.fi)

1.3 Toiminnalliset perusteet

Sosiaalinen yritys voi toimia millä toimialalla tahansa. Suomen sosiaalisten yritysten toiminta on jakautunut varsin tasaisesti eri toimialoille, joista yleisimmät alat ovat kierrätys, kotipalvelut sekä teollisen tuotannon alihankintatyöt.

Sosiaalisen yritystoiminnan taustalta löytyy yksityisiä yrittäjiä, osakeyhtiöitä, osuuskuntia, yhdistyksiä ja säätiöitä. Tällä hetkellä noin puolet sosiaalisista yrityksistä on osakeyhtiömuotoisia. Sosiaalisen yrityksen perustamisen edellytyksiä ovat hyvä liikeidea, ammattimainen liikkeenharjoittaminen ja toiminnan taloudellinen kannattavuus.

Sosiaalinen yritys on oikeutettu saamaan työvoimatoimiston myöntämää työntekijäkohtaista palkkatukea alentuneen tuottavuuden kompensoimiseen. TE-keskuksen työvoimaosasto voi myöntää työllisyyspoliittista avustusta ohjauskustannusten kompensoimiseen ja muuhun toiminnan aloittamiseen tai vakiinnuttamiseen liittyviin kustannuksiin. Kaikki normaalit yritystuet ovat myös sosiaalisten yritysten käytettävissä. Työolosuhteiden järjestelytukea myöntää alueen työvoimatoimisto. TE-keskus voi myöntää yrityksen kehittämisavustusta sosiaalisen yrityksen investointeihin ja kilpailukykyä parantaviin kehittämishankkeisiin. Kela myöntää hakemuksesta elinkeinotukena avustusta oman yrityksen perustamiseen sekä henkilökohtaiseen käyttöön tulevien työvälineiden hankintaan, kun ne ovat sairauden tai vamman takia tarpeen työssä suoriutumisen.

Yhteiskunnan näkökulmasta tarkasteltuna sosiaaliset yritykset luovat työpaikkoja, ovat innovaatioiden lähteitä ja hyödyntävät kansantaloudessa käyttämättömät inhimilliset resurssit. Yritysten työvoimatarpeiden lisääntyessä vammaisten ja osatyökykyisten sekä pitkäaikaistyöttömien osaamiselle ja ammattitaidolle on entistä enemmän käyttöä.

Sosiaalisten yritysten luomat työpaikat heikossa työmarkkina-asemassa oleville henkilöille antavat mahdollisuuden elämänlaadun parantamiseen. Kansantalouden näkökulmasta jokaisen työkykyisen henkilön työhön osallistuminen nostaa kokonaistuotosta.

2 Sosiaalisen yrityksen liiketoiminnalliset mahdollisuudet

2.1 Liiketoimintakonseptien kehittäminen

Kari Karhu on julkaisemattomassa raportissa "Liiketoiminnan suunnittelu ja konseptointi sosiaalisessa yrityksessä" kuvannut liiketoimintasuunnitelman olennaisia elementtejä ottaen kantaa erityisesti sosiaalisen yrittämisen erityiskysymyksiin. Julkaisun vastuuorganisaationa toimi VATES-säätiö.

Liiketaloudellisena toimijana sosiaalinen yritys on, määritelmänsäkin mukaan, aivan normaali yritys. Sen saamat julkiset tuet ovat jonkin verran suurempia ja pitkäkestoisempia kuin tavallisen yrityksen tuet, mutta sosiaalisen yrityksenkään ei ole tarkoitus toimia tukien varassa. Kaikki tukitoimet on tarkoitettu vammaisten, osatyökykyisten tai pitkäaikaistyöttömien työntekijöiden tuottavuusvajeen kattamiseen, normaalia suuremman ohjaustarpeen kompensoimiseen ja työympäristön järjestämiseen liittyvien ylimääräisten kustannusten maksamiseen.

Liiketoiminnan perustarkoitus on luoda toimintaa, joka kattaa kaikki kulunsa ja tämän perusvaatimuksen lisäksi tuottaa liikevoittoa. Kuinka suureen voittoon pyritään ja mihin voitto käytetään, on omistajien harkinnan vallassa oleva asia. Kasvavan ja vakavaraisen yrityksen rakentaminen vaatii voittovarojen pitämistä yrityksen käytettävissä ja edellyttää maltillista osingonjakopolitiikkaa. Sosiaalinen yritys ei siis ole voittoa tavoittelematon, mutta sen omistajille voi olla muitakin tavoitteita kuin osinkoina palautuvan voiton tavoittelu. Tässä tarkastelussa lähtökohtana pidetään kuitenkin sitä, että sosiaalinen yritys on samanlainen voittoa tavoitteleva toimija kuin mikä tahansa yritys.

Liiketoimintasuunnitelman laatimisessa olennainen lähtökohta on riittävien perustietojen hankkiminen tulevan yrityksen asiakkaista, markkinoista ja hintatasoista, kilpailusta, resurssien saatavuudesta ja monesta muusta tekijästä. Liiketoimintasuunnitelmaa ei ole syytä perustaa mielikuvituksen varaan. Hyvin tehdyn tutkimus- ja suunnitteluvaiheen jälkeen suunnitelman dokumentointi onkin prosessin helpotöisin asia.

Liiketoimintasuunnitelman olennainen sisältö voidaan jaotella seuraavasti

Tiivistelmä

Tiivistelmässä esitetään suunnitelman keskeisimmät tavoitteet, toimenpiteet ja riskit. Yrityksen uskottavuuden kannalta on suositeltavaa ilmaista sosiaalisena yrityksenä toimiminen henkilöstöratkaisuna. Positiivista mielikuvaa voi luoda ja vahvistaa tuomalla myös esille johtamisen vastuullisuutta ja pyrkimystä sen avulla vahvistaa henkilöstöä yrityksen tärkeimpänä voimavarana.

Liikeidea

Jokaisen yrityksen tarkoituksena on tarjota markkinoilla olevaan ongelmaan jokin ratkaisu eli täyttää jokin asiakkaan tarve. Liikeidean tuleekin vastata seuraaviin kysymyksiin realistiselta pohjalta: Mitä myydään, kenelle, miten ja minkälaisella yrityskuvalla?

Sosiaalisissa yrityksissä on aina syytä huomioida, että sosiaalinen työllistäminen ei itsessään ole liiketoimintaa eikä se siten ole osa yritystä eikä liikeideaa. Sosiaalisten yritysten saamat tuet ja avustukset ovat vain kompensatiota erilaisista henkilöstöön liittyvistä erityisistä kuluista ja kustannuksista.

Johto

Sosiaalinen yritys tarvitsee menestyäkseen osaavan ja motivoituneen johdon. Sosiaalisessa yrityksessä - kuten kaikissa muissakin yrityksissä - johdon tehtävänä on liiketoiminnan suunnittelu ja laadittujen suunnitelmien täytäntöön panemisen johtaminen.

Markkinointisuunnitelma

Liikeidean kaikki neljä asiakomponenttia eli tuotteiden, kohderyhmän, toimintatavan ja julkisuuskuvaan määrittely tulevat näkyviin markkinointisuunnitelman sisällössä. Markkinointisuunnitelma on olennainen osa liiketoimintasuunnitelmaa. Maksavien asiakkaiden löytäminen on kaiken liiketoiminnan olennaisin osa.

Liiketoimintamalli ja organisaatio

Liiketoimintamallissa kuvataan miten yritys tuottaa markkinoimansa tuotteet ja palvelut. Siinä käsitellään tutkimus ja tuotekehitys, ostot ja hankinnat, tuotanto, myynti ja markkinointi, suoritteiden jakelu sekä jälkimarkkinointi eli huolto ja palvelut. Toiminnot vaihtelevat yrityksen toimialan mukaan. Yritys voi myös päättää ulkoistaa osan näistä toiminnoista ja hoitaa vain osan itse. Organisaation kuvaaminen kuuluu olennaisena osana liiketoimintamalliin.

Toteuttamissuunnitelma

Toteuttamissuunnitelmassa esitetään eri toimenpiteiden aikataulutus ja erilaiset välitavoitteet sekä toimenpiteiden väliset kytkennät ja riippuvuussuhteet.

Rahoitus

Yrityksen on aina kyettävä suoriutumaan kaikista kuluistaan, olivatpa ne investointeja, hankintoja tai toiminnan jatkuvia henkilöstökustannuksia. Tulot ovat yleensä jäljessä menoja - asiakkaat maksavat tuotteet ja palvelut vasta niiden ollessa valmiita ja saatavilla, jolloin kulut ovat jo syntyneet. Tarvitaan käyttöpääomaa. Rahoituksen suunnittelu on tasapainon ylläpitämistä tulevan ja menevän rahavirran välillä. Mitä vakavaraisempi yritys on, sitä enemmän taloussuunnittelussa on pelivaraa. Rahoitussuunnittelussa pyritään ennustamaan yrityksen tulevaisuuden tulos ja tase.

Riskit

Liiketoiminnassa on aina myös riskinsä. Kaikki riskit syntyvät joko liiketoimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista tai yrityksen omasta toiminnasta. Yrityksen on tärkeää tunnistaa riskit ajoissa ja toteuttaa kaikki ne toimenpiteet, joilla riskiä voidaan rajoittaa. Riskien kuvausten lisäksi myös riskien rajoittamiseksi tehtävät toimenpiteet tulee esittää liiketoimintasuunnitelmassa.

Raportissa esitetään neljä esimerkkiä liiketoimintasuunnitelmasta ja sen perusteista. Esimerkkitoimialat ovat vähittäiskauppa, kotipalvelu, kiinteistöpalvelu ja kierrätys. Vähittäiskaupan ja kotipalvelualan kotimaisista markkinoista on tehty analyysit. Mukana on myös kolme lyhyttä esimerkkikuvausta toimivista sosiaalisista yrityksistä Suomen rajojen ulkopuolelta.

2.2 Sosiaalisen yrityksen kannattavuuden arviointi

Yritysanalyysimalli on työväline sosiaalisen yrityksen talouden ja toiminnan analyttiseen tarkasteluun. Malli on toteutettu Excel-pohjaisena sovelluksena. Laskentataulukoihin syötetään tilinpäätöstiedot ja niiden oikaisut sekä yrityksen henkilöstöä koskevia tietoja. Näiden tietojen perusteella sovellus tulostaa raportit yrityksen tuloksen muodostumisesta, taseesta ja kassavirrasta sekä henkilöstöstä. Raporttien pohjalta voidaan saada selkeä ja yksityiskohtainen kuva yrityksen kannattavuudesta, taloudellisesta tilanteesta ja kilpailukyvystä.

Yritysanalyysimalli on löydettävissä VATESin www.sivuilta www.vates.fi/ketsy sekä osoitteesta www.sosiaalinenyritys.fi/muumateriaali.

2.3 Sosiaalinen franchising

Sosiaalinen franchising tarkoittaa toimintatapaa, jolla sosiaaliset yritykset levittävät menestyksellisiä liiketoimintakonsepteja itsenäisiä yksiköitä monistamalla. Termi perustuu kaupalliseen franchising -käsitteeseen, jonka mukainen liiketoiminta on maailmalla osoittautunut varsin nopeasti kasvavaksi ja menestykselliseksi. Franchisingin nopea kasvu perustuu sen keskeiseen vahvuuteen, joka on tunnetun, hyvin testatun liiketoimintamallin suuruuden ekonomian yhdistäminen itsenäisen yrittäjyyden joustavuuden ja paikallisen tason osaamisen kanssa. Aloittava yritys saa parhaimmillaan valmiin, koetellun liiketoimintakonseptin, julkisen imagon ja brandin, markkinointitukea, toiminnallista tukea ja perusratkaisuja käytännön tilanteisiin sekä kannustavia esimerkkejä ja malleja muista vastaavista toimijoista. Yrittäjyysosaamisen puute on nähty yhdeksi suurimmista hidasteista ja vaikeuksista sosiaalisen yrittäjyyden lisääntymisen tiellä. Valmiiden konseptien monistaminen toisi helpotusta tähän ongelmaan monella tavalla.

Sosiaalinen franchising käyttää täysin samoja liiketoimintamallien levittämistapoja kuin kaupallinen franchising. Franchising-saaja maksaa franchising-antajalle rahallista korvausta oikeudesta käyttää tarjolla olevaa tietotaitoa ja valmista markkina-asemaa.

Sosiaalisten yritysten toiminnan laajentaminen monistamalla hyväksi koettua konseptia on saanut huomiota eri puolilla Eurooppaa. VATES-säätiö on ollut mukana ESR-rahoitteisessa yhteistoiminnassa, jonka tavoitteena on ollut julkaista ja levittää hyviä käytäntöjä. Tutkimusten pohjalta on julkaistu englanninkielinen raportti SIPS Transnational Partnership - Sustainable Business Concepts for the Social Economy.

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, kansainvälisessä kielenkäytössä sosiaalisella yrittäjyydellä tarkoitetaan sekä sosiaalisin päämäärin suoritettavaa kaupankäyntiä (social enterprise) että suomalaista sosiaalista yritystä vastaavaa toimintaa, jossa pyritään työllistämään vaikeassa työmarkkina-asemassa olevia henkilöitä (social firm). Kummassakin tapauksessa yritykset nähdään sekä sosiaaliin ja yhteiskunnallisiin arvoihin pohjautuvina että puhtaasti kaupallisina yksiköinä. Euroopassa sosiaalinen yritys on käsitteenä huomattavasti arvolutautuneempi kuin Suomessa, jossa se pyritään näkemään vain "normaalina liiketoimintana".

Franchising-tyyppisen liiketoimintakonseptin monistamisen luonteenomaisia piirteitä ovat

- alkuperäisen liikeidean ja konseptin muodostajat ovat aktiivisesti mukana uusien, monistuvia yksiköitä luotaessa
- kehittäjät hyötyvät idean monistamisesta jollain tavalla, esimerkiksi lisenssimaksuina, brandin leviämisenä ja vahvistumisena tai uusien markkinoiden avautumisena
- uudet, monistetut yksiköt ovat merkittävältä osin itsenäisiä toimijoita eivätkä vain alkuperäisen yrityksen osastoja

Franchising-konseptin kehittäminen vaatii oikeiden markkinoiden, henkilöiden, osaamisten ja rahoittajatahojen yhdistymistä. Toimialan tulee olla sellainen, jossa monistamisella on aitoa kilpailukykyyn vaikuttavaa merkitystä ja toiminnan volyymin lisääminen lisää samalla sen menestymismahdollisuuksia. Franchising-ajattelulle sopivia toimialoja ovat sellaiset, joissa toiminnan järjestelmällisyydellä on suuri merkitys. Sosiaalisen yrittäjyyden alue ei ainakaan vielä houkuttele sijoittajia - toiminta ei saa sitoa suuria pääomia.

Esimerkiksi terveydenhuollon ja hoiva-alan sektoreilla kehitetään jatkuvasti palvelukonsepteja, joita monistetaan uusille paikkakunnille. Näin voitaisiin toimia myös sosiaalisin painotuksin toimivissa yrityksissä. Monistamiseen vaaditaan kuitenkin aivan omanlaistansa johtamisosaamista ja -näkemystä - ja halua kasvuun ja riskinottoon.

Monistuvan liiketoimintakonseptin kehittämisen vaiheet ovat

1. Määritä sopiva toiminta-alue
Etsi kasvava markkina-alue, jolle voi soveltaa systemaattista toimintamallia, jossa sosiaalisella yrittäjyydellä on erityinen tilaus ja jossa investointikustannus ei nouse liian korkeaksi
2. Kehitä monistettava toimintamalli
Mallin pitää olla jo toimiva, jotta sillä olisi esimerkkiarvoa. Jos malli ei ole vielä olemassa, varaa aikaa ensimmäisen toimivan pilot-version toteuttamiseen.

3. Kehitä osaaminen ja henkilöstö mallin monistamiseen
Tämä johtamistoimi vaatii sekä innostusta että ammattimaista johtamisotetta: visiota, toiminta-alan tuntemusta, suunnittelukykyä, markkinointi- ja kommunikointi kykyä. Konseptin rahoitus on myös saatava kuntoon tässä vaiheessa.
4. Rakenna monistamisen malli ja koulutusaineisto
Tässä vaiheessa rakennetaan "franchising-tuote" - liiketoimintakonsepti, jota myydään. Se sisältää brandin, toimintaohjeet, markkinointimenetelmät ja -materiaalit, yhteistyön muodot ja toiminnan taloudelliset pelisäännöt.
5. Löydä ensimmäiset soveltamiskohteet
Ensimmäiset monistuskerrat luovat mallin jatkolle - oikeiden kumppanien löytäminen on olennaista. Onko kumppaneilla tarvittava osaaminen? Onko heillä uutta lisäarvoa konseptille esimerkiksi paikallistuntemuksen kautta? Ovatko he valmiita panostamaan? Sujuuko yhteistyö hyvissä merkeissä?
6. Uuden yksikön käynnistys
Tässä vaiheessa franchising-ajatuksen kehittäjän tiimin ja uuden yksikön tiimin yhteistyö on avainasemassa. Käynnistysvaihe vaatii voimakkaan tuen. Kaupallinen menestys on kuitenkin loppukädessä toimintaa pyörittävän yksikön vastuulla. Sitä ei voi keskitetysti luoda.
7. Jatkuva tuki ja seuranta
Käynnistysvaiheen jälkeen uusi yksikkö tarvitsee jatkuvasti tukea ja ohjausta - hiljaisuus ei välttämättä ole merkki siitä, että kaikki olisi hyvin.

Monistuvia liiketoimintakonsepteja pystytetään monilla aloilla Euroopassa. Suomen pienet markkinat eivät ehkä anna kaikilta osin mahdollisuuksia seurata esimerkkejä, mutta osa malleista voisi hyvin toimia Suomessakin.

Le Mat - eurooppalainen sosiaalinen hotelliketju

Le Mat -projekti on näyttänyt, miten innovatiivisen evoluution kautta pienten sosiaalisten yritysten voimavarat voidaan yhdistää laadukkaasti liiketoimintakonseptin ja tavaramerkin luomiseksi. Projektin alkuvaiheessa mukana oli 24 yhteistyökumppania. Joukossa oli pieniä sosiaalisia yrityksiä, vammaisia ja heidän perheitään, majoitusalan järjestöjä, alan liiketoiminnan asiantuntijoita sekä pankkeja. Lisäksi toimintaa tukivat erilaiset viranomaisstahot. Yhtenä päämääränä oli selvittää, voidaanko sosiaalisen franchisingin mallia hyödyntämällä parantaa sosiaalisten yritysten kilpailukykyä. Yhteistyökumppanit pyrkivät myös selvittämään miten toimia tehokkaasti verkostona. Ensimmäisenä perustettiin Hotelli Tritone Triesteen, Italiaan. Hotelli on toiminut vuodesta 1991 ja on menestynyt taloudellisesti hyvin. Triesten hyvien tulosten myötä kirjoitettiin "Le Mat hotelli - ensimmäinen käsikirja". Käytännössä opittuja ja koeteltuja työmenetelmiä on tämän jälkeen pyritty siirtämään eteenpäin sosiaalisen franchisingin keinoin.

Villa Vägen ut

Villa Vägen ut (Tie ulos) levittää sosiaalisen asumisen ja työnteon konseptia Ruotsissa. Kaksi toimivaa asuntolaa Göteborgissa tarjoavat turvallisen asuinympäristön toipuville narkomaaneille ja entisille rikollisille. Samalla ne ovat toimineet malleina Örebron ja Sundsvallin kaupunkeihin avattaville asuntoloille.

Konseptin kehittäminen sai alkunsa havainnosta, että rikosten määrä väheni kaupungeissa, joissa entisille rikollisille oli tarjolla vertaistukea. Vägen ut -asuntoloiden asukkaat työskentelevät erilaisissa työtehtävissä, esimerkiksi tekemällä käsitöitä tai työskentelemällä kasvihuoneessa. Pääsääntöisesti asukkaat viipyvät asuntoloissa 3-6 kuukautta. Konseptin kehittämisen on tehnyt mahdolliseksi narkomaanien ja entisten rikollisten yhteiskuntaan sopeutumista edistävän Kris -yhdistyksen, ruotsalaisten työvoimaviranomaisten ja muun julkishallinnon saumaton yhteistyö. Tavoitteena on rakentaa Ruotsiin 15 Vägen ut -talon verkosto sosiaalisen franchisingin mallia noudattaen.

CAP Märkte - saksalainen vammaisia työllistävä myymäläketju

CAP Märkte on Saksassa toimiva kauppaketju, johon kuuluvat yritykset työllistävät vammaisia työntekijöitä. Ketjuun kuuluvia yrityksiä pyörittävät alueelliset vammaisten yhdistykset. Tuotemerkin omistaa työkeskusten yhdessä muodostama osuuskunta, jolle liikkeitä ylläpitävät yhdistykset maksavat korvausta tuotemerkin käyttöoikeudesta. Maksujensa vastineeksi ne saavat erilaisia henkilöstöä tukevia palveluita ja lisäksi hyötynä ovat yhteisostojen mahdollistamat paljousalennukset.

Liikkeet myyvät elintarvikkeita ja erilaisia käyttötavaroita. Liikkeiden pinta-ala vaihtelee 400 ja 1000 neliömetrin välillä. Liikkeiden vuosimyynnit vaihtelevat välillä 750 000 - 2 000 000 euroa, mikä saadaan aikaiseksi noin seitsemällä tuhannella erilaisella myyntiartikkelilla. Kussakin liikkeessä on 5-20 työntekijää, joista lähes kaikki ovat osa-aikaisia. Ketjuun kuuluu nykyisin kaikkiaan 53 yritystä. Tavoitteena on nostaa ketjuun kuuluvien liikkeiden määrä 70:ään koko Saksassa.

Yrityksen menestystekijöitä ovat toiminnan saama paikallisen tason poliittinen tuki, suotuisa rahoituksellinen toimintaympäristö, hyvä markkinasegmentti, vahvat osaamisresurssit ja työmarkkinoille integroitumista tukeva toimintafilosofia.

Comunità Solidali - hyvinvointipalveluyritysten konsortio Italiassa

Comunità Solidali on ikääntyneille ja osatyökykyisille ihmisille hyvinvointipalveluita tarjoavien sosiaalisten osuuskuntien muodostama konsortio. Se kuuluu osana 84 konsortion muodostamaan ja 1 200 sosiaalista osuuskuntaa edustavaan maanlaajuiseksi levittäytyneeseen CGM-konsortioon. Sen jäsenosuuskunnissa työskentelee yhteensä 35 000 työntekijää ja liikevaihtoa yritykset tuottavat yhteensä peräti noin miljardin euron arvosta. Comunità Solidali toimii CGM:n liikemerkin alla.

Comunità Solidali -konsortion vahvuuksia ovat laaja ja kattava verkostoituminen, lukuisat kumppanuudet eri toiminnoissa, tavaramerkki ja jatkuva palveluiden kehittäminen. Myös aktiivisella arviointitoiminnalla, toimijoiden innostuksella ja sitoutumisella on ollut tärkeä vaikutus menestykseen.

2.4 Sosiaalisen yrityksen perustaminen yhdistystoiminnan pohjalta

Harri Laaksonen on raportissa ”Sosiaalinen yrittäjyys kolmannella sektorilla” selvittänyt sosiaalisen yritystoiminnan lähtökohtia Turun seudun alueella. Hankkeessa tehtävänä oli löytää mahdolliset tahot sosiaalisen yrityksen perustajaksi. Tutkimuksessa tarkasteltiin yhdistyksien toimintaa ja mahdollisuuksia toiminnan kaupallistamiseen ja esiteltiin sosiaalisen yritystoiminnan mahdollisuuksia. Selvityksen vastuuorganisaationa toimi Turun seudun työttömät TST ry.

Kolmannen sektorin toimijoiden osuus Suomen sosiaalisista yrityksistä on vain viiden prosentin luokkaa. Kolmannella sektorilla on paljon hyödyntämätöntä osaamista.

Turun seudun toimialatutkimus

Yhteydenotot yhdistyksiin ja säätiöihin osoittivat, että sosiaalinen yritystoiminta on uusi ja osin tuntematon käsite. Järjestöt olivat kiinnostuneita asiasta, mutta vakavia aikeita liiketoiminnan aloittamiseen oli harvalla. Kolmannen sektorin haasteena on sosiaalisen yritystoiminnan edellytysten parantaminen toimialallaan.

Työministeriön ylläpitämä sosiaalisten yritysten rekisteri ja yhdistyksien resurssien toimintaluokittelu antavat viitteitä siitä, millä toimialoilla sosiaalista yritystoimintaa voisi olla. Näitä keinoja yhdistelemällä löydetään potentiaaliset yhdistykset ja säätiöt, jotka voivat aloittaa sosiaalisen liiketoiminnan. Keskeisimmät yritystoimintapäätöksiin vaikuttavat tekijät ovat toimiala, toiminnan laajuus, resurssit, markkinat ja asiakkaat.

Toimialatarkastelussa eniten mahdollisuuksia sosiaalisen yritystoiminnan aloittamiseksi löytyi uskonnollisen toiminnan ja palvelun, kansalaistoiminnan sekä sosiaali- ja terveysalan kategorioista. Potentiaalisten yritysten yhteisenä piirteenä oli yhdistysten hyvä tulotaso ja palkkatyöntekijöiden runsas lukumäärä.

Uskonnollista toimintaa ja palvelua tarjoavien yhdistysten tuotteet luovat positiivista lisäarvoa, josta jäsenistö on valmis maksamaan. Sosiaalipalveluja tarjoavien yhdistysten toimintaa voi olla hankala toteuttaa sosiaalisena yritystoimintana vaikka mittarit (tulot, työntekijöiden lukumäärä) ovat suotuisia. Terveys- ja sosiaalihuollon luokkaan kuuluvien järjestöjen ja säätiöiden tulotaso oli korkein tutkittavista toimialoista. Osatyökykyisten työhön palkkaamista rajoittivat alan ammattitaitovaatimukset. Terveys- ja sosiaalihuollon palveluja voidaan jatkossa ostaa sosiaalisilta yrityksiltä, jos työn laatu ja palvelu on luotettavaa.

Yritystoiminnan perustamiselle oli vähemmän mahdollisuuksia elinkeinoelämän, ammatinharjoittajien tai työntekijöiden etuja edistävien sekä koulutusta ja tutkimusta tarjoavien järjestöjen keskuudessa. Vaikka toiminnan laajuus ja tulot puoltavat yritystoi-

minnan aloittamista, on se paikallistasolla epätodennäköistä. Järjestöjen työntekijöiden vahvalla ammattitaidolla on suuri merkitys.

Kulttuuri- ja harrastustoiminnan järjestöt ja säätiöt olivat lukumääräisesti suurin kategoria, mutta suuri vapaaehtoistyön osuus vaikeuttaa toiminnan muuttamista sosiaalseksi yritykseksi. Jotkin ulkomailla kansainvälistä katastrofiapua tarjoavat järjestöt voisivat sopia sosiaalisen yritystoiminnan malliin, mutta toiminnassa mukana olevia järjestöjä on vähän ja osatyökykyisten työllistyminen niihin on toisarvoista.

Kyselytutkimukset sosiaalisesta yritystoiminnasta

Kyselyyn osallistuneille Turun Seudun Työttömät TST ry:n jäsenille sosiaalisen yrityksen tunnettavuus oli suuri sekä sosiaalisen yrityksen mielikuva oli kaikilla myönteinen. Yrityksen saama yhteiskunnallinen tuki ja tarve ymmärrettiin hyvin. Vastanneista 88 prosentin mielestä yhteiskuntavastuun kantaminen on myös yritysten asia. TST ry:n jäsenistön suhtautuminen sosiaaliseen yrittäjyyteen oli positiivista.

Yhdistysten ja säätiöiden johtohenkilöille suunnatun kyselyn tuloksista ei voida tehdä pitkälle meneviä johtopäätöksiä, koska vastauksia saatiin liian vähän. Noin kaksi kolmasosaa yhdistysten johtohenkilöistä tiesi sosiaalisen yrityksen käsitteestä vain vähän tai ei ollenkaan. Yrityksen perustamisen tueksi tarvittaisiin lisää tietoa sosiaalisesta yritystoiminnasta. Tietoa sosiaalisesta yritystoiminnasta ei ollut saatu minkään erityisen tiedotusvälineen kautta.

Puolet vastaajista arveli yritystoiminnan voivan liittyä lähes mille alalle tahansa. Loput kertoivat yritystoiminnan kuuluvan kolmannen sektorin toimintaan tai sosiaali- ja terveyssektorille. Puutteelliset tiedot aiheuttavat vääriä johtopäätöksiä sosiaalisen yritystoiminnan luonteesta.

Sosiaalista yritystoimintaa ei ollut juurikaan käsitelty yhdistyksissä. Potilasjärjestöt olivat tietoisia yritystoiminnan mahdollisuuksista, vaikka heilläkin oli puutetta tiedosta. Hoiva- ja palvelusektorilla työ on ollut liian raskasta osatyökykyisille, joiden rekrytoinnista on luovuttu. Neljännes vastanneista ilmoitti sosiaalisen yritystoiminnan keskeisimmän esteen olevan sellaisen toiminnan puuttuminen, jota yritys voisi tehdä tai joka olisi pitkällä tähtäimellä taloudellisesti kannattavaa toimintaa.

Yhdistystoiminnan muutos sosiaalseksi yritykseksi

Sosiaalisen yrityksen perustamisen yhteydessä henkilöstökulut nousevat noin 23-30 %, mutta henkilöstömenoihin on haettavissa kompensatiota. Järjestöjen suurin vahvuus on verovapaus arvonlisäverosta (22 %) ja tuloverosta (26 %), joita sosiaalinen yritys on velvollinen maksamaan. Yhteisöt, joiden toiminnasta vähintään 1/3 on yleishyödyllistä, saavat verovapauden.

Kolmannen sektorin yritystoiminnan kilpailuetuna on tuttu asiakaskunta. Liiketoiminnan lähtökohtina ovat motivoitunut henkilöstö ja toimintaan sitoutunut vetäjä. Ole-

massa olevat palvelu- ja toimintarakenteet sekä yhdistysten kokemus osatyökykyisten palkkauksesta helpottavat yritystoiminnan aloittamista.

Yrityksen perustamisen alkuvaiheessa hankaluutena ovat velkarahoitukseen liittyvät ongelmat ja yhteisöjen omien varojen vähäisyys. Valtaosa yhdistyksistä on taloudeltaan pieniä. Kaksi kolmasosaa yhdistyksistä toimii alle kymmenen tuhannen euron budjetilla. Palvelujen myynti on tärkeää vain harvoille paikallisyhdistyksille. TST ry havaitsi sosiaalisen yritystoiminnan tukien olevan riittämättömiä, jotta yhdistystoiminta kannattaisi muuttaa liiketoiminnaksi. Nykyisessä tilanteessa toiminta ei olisi pitkällä tähtäimellä taloudellisesti kannattavaa.

Valtakunnallisten järjestöjen taloudelliset resurssit ja riskinkantokyky ovat erityisen hyvät, jos mukana on yleishyödyllisiä tavoitteita tukeva sidosryhmä kuten seurakunta. Valtakunnallisten järjestöjen sosiaalinen yritystoiminta voi tuoda mukanaan positiivisia vaikutuksia paikallistasolle. Paikallisilla yhteisöillä ei yleensä ole taloudellisia edellytyksiä aloittaa liiketoimintaa.

Porvoon yritystutkimus

Porvoon Uusyrityskeskukseen projekti teki toukokuussa 2007 tutkimuksen kolmannen sektorin toimijoiden liiketoiminnasta sekä kiinnostuksesta sosiaaliseen yrittäjyyteen. Itä-Uudellamaalla tehdyn yritystutkimuksen tulokset olivat Turun seudun selvityksen kaltaisia.

Yli puolet yhdistyksistä sanoi voivansa harkita sosiaalisen yrityksen perustamista omien liiketoimintakonseptiensä ympärille. Yhdistyksen liiketoiminnan siirtäminen sosiaaliseen yritykseen selkiyttäisi järjestön toimintaa. Yhdistykset, joita ajatus sosiaalisesta yritystoiminnasta ei kiinnostanut, perustelivat suhtautumistaan vaatimuksilla työntekijöiden ammattitaidosta, lainsäädännön jäykillä toimintasäännöillä, hallintokulujen lisääntymisellä, toiminnan pienimuotoisuudella, liiketaloudellisella riskillä ja järjestöllisyyden unohtumisella.

Yhdistykset tarvitsivat opastusta sosiaalisen yrityksen tukimuotojen hakemisessa sekä työvalmentajaa opastamaan vammaisia ja osatyökykyisiä työssä. Sosiaalisen yrityksen perustamista yhdistysten kannalta hidastavat asenteet, ennakkoluulot ja uskottavuus. Tutkimusta on selvitetty tarkemmin kohdassa 3.1.

2.5 Julkiset hankinnat ja sosiaalinen yritystoiminta

Harri Laaksonen ja Kari Karhu ovat käsitelleet raportissa "Julkiset hankinnat ja sosiaalinen yritystoiminta" julkisyhteisöjen tekemien hankintojen sosiaalisille yrityksille tarjoamia liiketoimintamahdollisuuksia. Selvityksen vastuuorganisaationa toimivat VATES-säätiö ja Turun seudun työttömät TST ry.

Euroopan unionin jäsenmaat ovat yhdessä päättäneet julkisia hankintoja koskevista pelisäännöistä. Suomen hankintalainsäädäntö perustuu unionin julkisia hankintoja kos-

keviin direktiiveihin ja maailman kauppajärjestön sopimusten julkisia hankintoja koskeviin hankintamenettelyihin.

Julkisia hankintoja säätelevät Euroopan unionin alueella kynnysarvot. Hankinnan arvon noustessa yli kynnysarvon astuvat hankintalain ja hankintadirektiivin velvoitteet voimaan. Kynnysarvojen perusteella julkiset hankinnat voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Kynnysarvoihin ei sisälly arvonlisäveroa

1. EU-hankinnat (EU-kynnysarvot ylittävät hankinnat)
2. kansalliset hankinnat (kansalliset kynnysarvot ylittävät hankinnat)
3. pienhankinnat (kansalliset kynnysarvot alittavat hankinnat)

Sosiaalisten yritysten kannalta kiinnostavimmat kynnysarvot ovat tavara- ja palveluhankintojen ja suunnittelukilpailujen 137 000 euron EU-kynnysarvot. Näiden hankintojen kansalliset kynnysarvot ovat 15 000 euroa. Koulutus, terveydenhuolto ja sosiaalipalveluiden kansalliset kynnysarvot ovat 50 000 euroa. Pienhankinnoiksi lasketaan kaikki arvoltaan 15 000 euroa alittavat hankinnat.

Kynnysarvot ylittävistä julkisista hankinnoista tulee ilmoittaa Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämällä hankintailmoitukset.fi -verkkosivustolla. Sivustolle kirjataan uusia hankintailmoituksia 100-200 ilmoituksen päivävauhdilla.

Nykyinen vuonna 2007 voimaantullut hankintalaki antaa mahdollisuuden ottaa huomioon sosiaaliset tekijät hankintapäätöstä tehtäessä. Tämä voidaan toteuttaa korostamalla sosiaalisten tekijöiden painotusta valintapisteityksessä. Kiinteän painoarvon määrittely on haasteellista hankintojen muuttuvan luonteen vuoksi. Sosiaalisten yritysten kannalta parempi vaihtoehto olisi sisällyttää hankintasopimukseen ehtoja, jotka edellyttävät sosiaalisten seikkojen huomioimista yrityksen toiminnassa. Kaikkien tarjouskilpailuun osallistuvien yritysten on otettava ne huomioon.

Sosiaalisten yritysten tukeminen on hyödyllistä julkisen vallan kannalta. Muutamat kaupungit Suomessa (Oulu, Espoo, Helsinki) ovat lisänneet sosiaalisten kriteerien käyttöä julkisten hankintojen yhteydessä. Päätöksessään mille tasolle kriteerien painoarvo tarjouskilpailuissa asettuu, hankintoja tekevät tahot tarvitsevat tietoa työllistymisen julkistaloudellisista vaikutuksista.

Määrällisesti hankinnat ovat painottuneet EU:n ja kansalliset kynnysarvot alittaviin pienhankintoihin. Kynnysarvot alittavien hankintojen euromääräinen arvo on 10 % kaikista julkisista hankinnoista. Pienet yritykset hyötyvät kansallisten kynnysarvojen matalasta tasosta. Hankintoja tekevien tahojen kannalta katsottuna alhaiset arvot lisäävät ilmoitusmenettelykäytäntöjä. Lainsäätäjä on yrittänyt löytää tasapainon eri näkökohtien välillä.

Voittaessaan julkisia hankintoja koskevia tarjouskilpailuja, sosiaalisilla yrityksillä on entistä paremmat mahdollisuudet työllistää vammaisia ja osatyökykyisiä. Tämä tuo julkiselle taloudelle mitattavissa olevaa hyötyä muun muassa verotulojen kasvun ja sosiaalimenojen pienentymisen kautta.

Raportissa nähdään sosiaalisten yritysten heikkoutena rajallinen toimituskapasiteetti. Ratkaisumalleina esitetään yritysverkostojen, konsortioiden ja yhteisyritysten perustamista. Luomalla erilaisia yhteistyön muotoja sosiaaliset yritykset voivat kilpailla julkisista hankinnoista, joihin liittyviä kapasiteettivaatimuksia ne eivät yksin kykenisi täyttämään. Yritysten innovaatiopotentiaalia voidaan hyödyntää tekemällä kehittämissyhteistyötä ja solmimalla kumppanuussopimuksia. Samalla riskejä voidaan jakaa ja luoda edellytyksiä kaikkien osapuolien liiketoiminnan laajentamiselle.

On toivottavaa, että sosiaaliset tekijät otetaan entistä paremmin huomioon julkisten hankintojen yhteydessä ja sosiaaliset yritykset kehittävät edellytyksiään vastata tarjouspyyntöihin. Nämä kehityslinjat antavat mahdollisuudet ulottaa julkisista hankinnoista tulevat hyödyt mahdollisimman laajasti yhteiskunnan eri osa-alueille.

3 Mitkä ovat sosiaalisen yrityksen erityispiirteet?

3.1 Sosiaalinen yritys vastuullisena toimijana yhteiskunnan verkostoissa

Raportissa ”Yrityksen yhteiskuntavastuu ja sosiaalinen yritys” on käsitelty yritysmaailman ja ympäröivän yhteiskunnan suhdetta. Liiketaloudelliset ja sosiaaliset näkökohdat yhdistämällä on mahdollista luoda menestyviä ja kilpailukykyisiä yrityksiä. Julkaisun vastuorganisaatioina toimivat Porvoon seudun uusyrityskeskus ry ja Etelä-Pohjanmaan sosiaalipsykiatrinen yhdistys ry.

Yritysten yhteiskuntavastuulla on pitkät perinteet. Modernin yhteiskuntavastuun käsitteen juuret ovat 1800-luvun sääty-yhteiskunnassa. Yhteiskunnan tarjoaman sosiaalipoliittisen turvan puuttuessa, yritykset tarjosivat muun muassa koulutus- ja terveyspalveluja työntekijöilleen ja heidän perheilleen. Laajemmin yhteiskuntavastuu nousi esille julkisessa keskustelussa 1970-luvulla. Yhteiskuntavastuu voidaan määritellä kestävä kehityksen periaatteiden soveltamiseksi käytännön yritystoiminnassa. Käsitteellä tarkoitetaan lainsäädännön vaatimukset ylittävää toimintaa.

Yritysten yhteiskuntavastuu voidaan jaotella taloudellisen vastuun, ympäristövastuun ja sosiaalisen vastuun osa-alueisiin. Taloudellisen vastuun lähtökohtana on tuottava taloudenpito, joka antaa yritykselle mahdollisuuden luoda työpaikkoja ja maksaa veroja yhteiskunnalle. Yritysten ympäristövastuulla tarkoitetaan luonnonvarojen säästävää käyttöä ja ympäristöhaittojen minimoimista omassa toiminnassa. Sosiaalisen vastuun huomioiminen yritystoiminnassa pitää sisällään muun muassa henkilöstön ja asiakkaiden hyvinvoinnin edistämisen, yleishyödylliseen toimintaan osallistumisen sekä hyväntekeväisyyden tukemisen. Sosiaalisten yritysten toiminnan taustalla on ajatus sosiaalisesta vastuusta.

Markkinataloudessa omistajalähtöisen yhteiskuntavastuun näkemys lähtee omistajien voiton maksimoimisesta ja asiakkaiden kulutustarpeiden tyydyttämisestä. Laajempaa vastuunkantoa edustaa sidosryhmälähtöinen käsitys yritysten yhteiskuntavastuusta. Sidosryhmien esittämien näkökantojen ottaminen huomioon nähdään välttämättömänä yrityksen toiminnan edellytysten turvaamiseksi. Laajan yhteiskuntavastuunäkemyksen mukaan yksilöillä on kollektiivinen vastuu sekä päätöksistä että päätöksentekorakenteista. Yrityksen nähdään olevan taloudellisessa ja moraalisisessa vastuusuhteessa ympäröivän yhteiskunnan kanssa.

Yritykset ja niiden organisaatiot muodostuvat yksilöistä ja yhteiskuntavastuun toteuttamisen taustalla vaikuttavat aina yrityksen työntekijöiden omaksumat toimintatavat ja arvot, jotka muodostavat yrityksen etiikan.

Yritysten keskeinen tavoite on harjoittaa taloudellisesti kannattavaa liiketoimintaa. Halluttuun päämäärään voidaan pyrkiä eettisesti erilaisilla menettelytavoilla. Yrityksen arvoilla on suuri merkitys, varsinkin vapaan tiedonvälityksen aikakaudella hyvän maineen merkitys on kasvanut entisestään. Yritykset voivat mieltää yhteiskuntavastuun tarkoitushakuisesti. Yhteiskuntavastuullisuus on yrityksen strateginen menestystekijä. Yrittäjien keskuudessa vastuullisuutta pidetään investointina tulevaisuuteen. Yhteiskuntavastuun toteuttaminen ja siitä raportointi nähdään laadun ja hinnan ohella yhtenä tekijänä, joka erottaa yritykset toisistaan. Aihepiiristä tehdyissä tutkimuksissa ei ole havaittu esteitä sosiaalisen vastuun toteutumiseksi. Yhteiskuntavastuun mittareiden kehittäminen ja säädösten yhdenmukaistaminen antaisi paremmat mahdollisuudet tehdä vertailuja yritysten välillä.

Euroopan sosiaalirahaston Equal-ohjelman rahoittamien Ketsy-hankkeiden myötä Etelä-Pohjanmaalla ja Itä-Uudellamaalla toteutettiin yritystutkimus. Tarkoituksena oli kartoittaa yrittäjien tietämystä ja kiinnostusta sosiaalista yritystoimintaa kohtaan. Etelä-Pohjanmaalla tutkimusta varten haastateltiin 80 yrityksen edustajia. Itä-Uudellamaalla tutkimus tehtiin sähköpostitse, kysely lähetettiin 942 yritykselle ja vastanneita oli 116 yritystä. Yrityksistä yli 80 prosenttia työllisti alle 9 henkilöä.

Tietoisuus sosiaalisesta yritystoiminnasta oli heikkoa vastanneiden keskuudessa. Sosiaalisen vastuun ja yhteiskuntavastuun käsitteet tunnettiin heikosti. Tiedotuksen lisäämiselle sosiaalisesta yrittäjyydestä on siis erittäin suuri tarve. Suhtautuminen sosiaalisen yrityksen statukseen vaikutukseen yrityksen imagon kannalta oli varovaista. Kommenttien perusteella voidaan arvioida, että taustalla vaikuttaa sekä kokemuksen että tiedon puute sosiaalisista yrityksistä. Itä-Uudellamaalla melkein kolmasosa oli valmis yhteistyöhön sosiaalisen yrityksen kanssa. Lähes puolet vastanneista oli valmis yhteistyöhön tietysin edellytyksin.

Tiedon lisäksi kaivattiin varmuutta siitä, että yhteistyö ei lisää omia kustannuksia ja valinnan vapaus työn suorittajan suhteen säilyy yrittäjällä. Edelleen toivottiin, että omaa työaika ei vaadittaisi opastukseen ja valvontaan. Vajaakuntoisiin suhtauduttiin huomattavasti positiivisemmin kuin pitkäaikaistyöttömiin. Lähes puolet vastanneista oli val-

mis palkkaamaan vajaakuntoisia tai pitkäaikaistyöttömiä. Työharjoittelijoihin suhtauttiin yleisesti ottaen myönteisesti.

Tyytymättömyyttä aiheuttivat muun muassa suuri henkilökohtaisen ohjauksen tarve, harjoittelijan laimeat työhalut ja yrittäjien kokemus siitä, että kaikki vastuu työharjoittelijasta jää yrityksen kannettavaksi. Yrittäjillä oli vähän tietoa työvalmentajista, mutta selkeä usko ja käsitys työvalmentajien tarpeellisuudesta tulevaisuudessa.

Neuvontaa sosiaaliseen yrittäjyyteen liittyvissä kysymyksissä tulee lisätä. Huomiota täytyy kiinnittää siihen, että neuvonta on helposti yritysten hyödynnettävissä ja ottaa huomioon yrityksille tärkeät liiketaloudelliset näkökohdat. Yrityksen koko ei vaikuttanut merkittävästi vastanneiden suhtautumiseen sosiaalista yrittäjyyttä kohtaan. Palkkatuki ei vastaajien mielestä ole tärkein kriteeri sosiaalista yrittäjyyttä suunniteltaessa. Sosiaalisia yrityksiä tarvitaan, koska työllistämällä heikossa työmarkkina-asemassa olevia työnhakijoita yritykset voivat toimia yhteiskuntavastuullisesti ja samalla hyödyntää käyttämätöntä työvoimareserviä.

3.2 Sosiaalisen yrityksen henkilöstö ja johtaminen

Marianna Laakson ”Rasittava vai rikastava työpaikka?” -tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa sosiaalisen yrityksen muiden kuin tukityöllistettyjen työntekijöiden kokemuksista. Näin saadulla tiedolla voidaan kehittää muun muassa sosiaalisten yritysten henkilöstön johtamista ja toimintaa. Kehittämis- ja johtamistyössä heikkouksien ja ongelmien tunnistaminen ja niiden taustojen tunteminen toimii perustana ratkaisujen löytymiselle. Nämä seikat luovat osaltaan toimintaedellytyksiä organisaation menestykselle. Jos organisaatiossa kyetään hyödyntämään liiketaloudellista asiantuntemusta, näissä sosiaalisissa yrityksissä voi kehittyä johtamisen uusien käytäntöjen edelläkävijöitä. Tutkimuksen vastuuorganisaationa toimi Turun Seudun Työttömät TST ry.

Tutkimus tehtiin kyselytutkimuksena ja analysoitiin kvantitatiivisin menetelmin. Kysely lähetettiin kaikkiin sosiaalisten yritysten rekisterissä olleisiin sosiaalisiin yrityksiin, joita tutkimuksen tekohetkellä (alkuvuonna 2006) oli rekisteröityneinä 34. Vastauksia saatiin 18 yrityksestä 96 normaalikuntoiselta työntekijältä.

Palkkaus

Palkkaus on merkittävin työtyytyväisyyteen vaikuttava tekijä. Runsaat puolet tähän tutkimukseen vastanneista työntekijöistä oli sitä mieltä, ettei palkka vastaa työn vaativuutta eikä hyvin tehdystä työstä palkita. Naisista yli 80 % prosenttia oli sitä mieltä, ettei palkka vastaa työn vaativuutta. Tutkimukseen osallistuneet nuorimmat vastaajat (20-34-vuotiaat) arvostivat ja tunsivat saavansa muita useammin työstään ei-aineellista tunteutusta rahallisen korvauksen lisäksi.

Neljännes esimiesasemassa olevista oli sitä mieltä, että palkkaus vaikuttaa motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Heistä puolet oli sitä mieltä, ettei palkkaus vastaa työn vaativuutta. Lähes 60 % tutkimukseen osallistuneista normaalikuntoisista työntekijöistä piti

tukityöllistettyjen ja vajaakuntoisten saamaa täyttä palkkaa epäoikeudenmukaisena. Esimiesasemassa olevat ajattelivat näin muita useammin. Käsityksen taustalla saattaa olla yrityksen kannattavuuteen liittyvät tekijät.

Riittämättömäksi koettu palkka, palkan ja työn vaatimustason vastaamattomuus ja muun palkitsemisen puuttuminen heijastuvat osaltaan työntekijöiden sitoutumiseen. Heistä puolet harkitsee työpaikan vaihtoa lähivuosina. Jotta henkilöstö pysyisi yrityksen palveluksessa jatkossakin, sosiaalisten yritysten tulisi kiinnittää huomiota riittävien kannustimien tarjoamiselle henkilökunnalle.

Henkilösuhteet

Työpaikan henkilösuhteissa asenne on tärkeä: avoimuus ja tieto tukityöllistetyn rajoitteista ja taustasta helpottaa yhteistyötä. Heitä arvioidaan samoin kriteerein kuin muitakin työntekijöitä. Tukityöllistetyn persoonallisuus ja asenne ovat tärkeämpiä kuin hänen vajaakuntoisuutensa. Tutkimuksen mukaan yritysten työntekijöillä ei kuitenkaan aina ole riittävästi tietoa tukityöllistetyn työkyvystä ja taustasta. Tukityöllistettyjen alentuneeseen työkykyyn suhtaudutaan ymmärtäväisesti. Ainoastaan viidesosa normaalkuntoisista on mielestään joutunut paikkaamaan tukityöllistettyjen työsuoritusta. Normaalikuntoiset ovat työpaikalla tapahtuvan toiminnan ylläpitäjiä, avainhenkilöitä ja avainasemassa myös tukityöllistämisen onnistumisessa.

Yrityksen tavoitteet ja työtyytyväisyys

Noin puolet vastaajista arvioi työpaikkansa tavoitteet ensisijaisesti taloudellisiksi. He olivat muita vastaajia tyytymättömämpiä työhönsä. Neljännes vastaajista piti tavoitteita lähinnä sosiaalisina. Neljänneksen mielestä taloudelliset ja sosiaaliset tavoitteet olivat yhtä merkittäviä. Eroa syntyi myös suhtautumisessa tukityöllistettyjen palkkaukseen. Mitä sosiaalisemmaksi yrityksen tavoitteet nähtiin, sitä myönteisemmin tukityöllistettyjen saamaan täyteen palkkaan suhtauduttiin.

Pienissä sosiaalisissa yrityksissä voidaan paremmin kuin suurissa organisaatioissa. Myös esimiesten toimintaa pidettiin parempana ensin mainituissa organisaatioissa. Pienille organisaatioille tyypillinen yhtenäinen työyhteisö paransi osaltaan työtyytyväisyyttä. Valtaosa tutkimukseen osallistuneista oli sitä mieltä, etteivät työyhteisössä esiintyvät ristiriidat johtuneet sosiaalisessa yrityksessä toimimisesta. Sosiaalinen vastuu on tärkeä elementti tämän tyyppisten organisaatioiden toiminnassa. Työpaikkansa tavoitteet sosiaalisiksi kokevat olivat muita tyytyväisempiä työolosuhteisiin.

Sosiaalisen yrityksen henkilöstöjohtaminen

Kestävää työllisyyttä sosiaalisissa yrityksissä -projektin ja Turun Seudun Työttömät TST ry:n osahankkeessa tutkittiin henkilöstöhallinnon kriittisiä kehittämiskohteita yhdistyksissä. Kolmannen sektorin toimijoilla on paljon kokemuksia erilaisista työllistämisen muodoista, mutta vain vähän kokemusta sosiaalisesta yritystoiminnasta.

Haastatteluna ja vapaamuotoisena keskusteluna käydyssä kyselyssä keskityttiin viiden Turussa toimivan yhdistyksen kokemuksiin henkilöstöhallinnon kysymyksistä. Noin 85-90 prosenttia yhdistysten henkilökunnasta on töissä palkkatuella, työvalmennuksessa tai työharjoittelussa.

Sosiaalisen yrityksen perustamisella on kannustava vaikutus henkilöstöön. Sosiaalisen yrityksen johtaminen vaatii yksilökeskeistä johtamista, henkilöstön motivointia, kaikkien työntekijöiden tarpeiden huomioimista ja työssä viihtymiseen panostamista. Työntekijöiltä vuorostaan odotetaan perustyötapojen hallitsemista ja työaikojen noudattamista. Osatyökykyisyys ei itsessään muuta henkilöstön johtamistapaa suhteessa työn yleisiin edellytyksiin.

Työllistämisen haasteena on työsuhteiden katkonaisuus. Lyhytaikaisissa työsuhteissa työntekijöille annettavat selkeät työohjeet parantavat toiminnan tehokkuutta. Pitempiaikaiset työsuhteet edistävät hyvien työkäytäntöjen juurtumista.

Yhdistysten haasteina ovat olleet työnjohtajien puute ja osatyökykyisten työhön perehdyttäminen. Osatyökykyisten työhön opastamiseen tarvitaan yritykseltä resursseja ja johtamiskykyä. Muutaman kuukauden kestänyt työvalmennus ja -harjoittelu on hyvä keino perehdyttää henkilöt työtehtäviinsä.

Työn tehokkuuden ja tuloksellisuuden kehittäminen

Sosiaalisessa yritystoiminnassa tarvitaan johtamisresursseja, seurantajärjestelmiä ja lisäkoulutusta henkilöstölle. Liiketoiminta vaatii erilaista osaamista ja toimintaa kuin yhdistystoiminta. Yritykselle elintärkeitä asioita ovat markkinoiden ja maksavien asiakkaiden löytäminen, mikä ei ole taloudellista voittoa tavoittelemattomille yhdistyksille keskeistä.

Sosiaalisen yrityksen johto on vastuussa työntekijöiden sitoutumisesta osatyökykyisen työssä auttamiseen. Osatyökykyisten työn ohjauksekustannukset voivat heikentää yrityksen asemaa suhteessa kilpailijoihin. Työnohjaus tukee osatyökykyisen henkilön osaamisen ja työn tekemisen kehittämistä. Henkilön työteho lisääntyy työprosessien omaksumisen ohella ja pitempiaikaiset työsuhteet vähentävät työhön perehdyttämisen kustannuksia.

Työtehon mittareissa on huomioitava sosiaalisen yrityksen saamat tukirahat, tukityöllistettyjen työtehon alentuma ja mahdollisesti lyhyempi työaika. Osatyökykyisten työtehoa parannetaan räätälöimällä työtehtävät kykyjen mukaan, jolloin tuottavuuserot eivät muodostu kovin suuriksi.

Sosiaalisen yrityksen työn tuloksellisuuden mittarit eivät poikkea yrityselämässä käytetyistä mittareista. Työn tuloksen ja laadun mittaajana on asiakas. Työn laatu ja tulos ovat sidoksissa yrityksen järkevään organisointiin ja johtamiseen.

3.3 Sosiaalisen yritystoiminnan mahdollisuudet työvalmennuksen jatkumona

Työvalmennus

Työvalmennus on valmentavaa ja kuntouttavaa työnhakijaan kohdistuvaa toimintaa. Vastaavia palveluja ovat työelämävalmennus, työkokeilu ja työharjoittelu. Valmennus on tarkoitettu henkilöille, jotka tarvitsevat apua, tukea ja ohjausta työllistymiseensä. Valmennuksessa pyritään löytämään jokaiselle sopiva ratkaisu.

Aloite asiakkaan valmennukseen hakeutumiseen tulee yleensä työvoimatoimistolta tai työvoiman palvelukeskukselta. Muita palvelun tilaajia ovat olleet Kela ja Vakuutus-kuntoutuskeskus VKK r.y.

Valmennuksen tavoitteena voidaan pitää työllistymisen ohella työelämä- ja koulutusvalmiuksien vahvistamista. Työvalmennus on nähtävä täydentävänä erikoispalveluna muiden työllistymispalvelujen rinnalla. Erityistyöllistämisen ja tuetun työllistämisen yksiköissä toimii usein työvalmentajia, jotka toimivat tarvittaessa välittävänä linkkinä asiakkaan, hänen työpaikkansa ja verkostonsa välillä. Verkosto muodostuu asiakkaan ja valmentajan lisäksi työnantajasta, viranomaisista ja oppilaitoksista.

Yksilövalmennus

Työvalmennus voidaan jäsentää työympäristön kehittämiseen ja yksilövalmennukseen. Yksilövalmennuksen tehtävänä on tukea asiakasta elämänhallinnan kysymyksissä ja tukea hänen toimintakykyään. Tavoitteena pidetään kokonaishallintaa, joka saavutetaan valmennettavan tietojen ja taitojen lisäämisellä, työuraan panostamisella ja motivoinnilla. Valmennus voi tarkoittaa työpajalla tai työvalmennuskeskuksessa asioiden selvittelyä, ohjaamista ja tukemista.

Yksilöllisen valmennuksen sisältö suunnitellaan työvalmentajan ja asiakkaan yhteistyönä. Suunnitelmaa tehtäessä kartoitetaan asiakkaan tilanne. Valmennusta toteutetaan suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. On kuitenkin pyrittävä muistamaan työelämän realistiset mahdollisuudet asiakkaan näkökulmasta ja soviteltava tavoitteet sen mukaan. Tavoitteisiin pääsemiseksi asiakkaalta edellytetään aktiivisuutta ja sitoutumista valmentajan tuella. Työvalmentajan tulee kannustaa ja motivoida asiakasta itsenäisiin ratkaisuihin. Valmennussuunnitelman toteutumista seurataan väliarvioinnein, valmennuspäiväkirjan avulla ja keskusteluihin. Tarvittaessa asiakas voidaan ohjata muihin tuki-palveluihin.

Työvalmentajan työn tavoitteet ja toimenkuva

Työvalmentajan työn tavoitteet liittyvät yleisiin työllistymispyrkimyksiin ja elämänhallintataitojen vahvistamiseen. Eräänä tavoitteena voidaan pitää työvalmennustoiminnan edelleen kehittämistä yhteistyötahojen ja verkostojen avulla. Yhteiskunnallisella tasolla työvalmentajan työn tavoitteena on pyrkimys edistää jokaisen oikeutta tehdä työtä, vähentää työttömyyttä ja syrjäytymistä sekä suvaitsevamman ilmapiiriin aikaansaamista.

Työvalmennus edellyttää asiakkaan tarpeiden ja tavoitteiden tunnistamista ja huomiointia. Valmennuksen tehtävänä katsotaan olevan erilaisten ratkaisujen löytäminen asiakkaalle. Tavoitteena on työllistymisen edistäminen, elämönhallintataitojen parantaminen ja elämäntilanteen muutoksen edistäminen.

Valmentajan ihmissuhdetaidot ovat keskeisiä. Asiakkaan ja valmentajan välillä käytävällä dialogilla pyritään keskinäisen luottamuksen syntyyn.

Ammattitaitovaatimukset

Työvalmentajan ammattitaitovaatimukset voidaan jakaa tiedollisiin, taidollisiin ja persoonallisiin taitoihin. Ammatillisessa koulutuksessa on sosiaali- ja terveydenhuollon tietämys tärkeää. Osalla valmentajista on yliopistotason koulutus, yli puolella on sosionomin pätevyys. Projektityöskentelytaidot parantavat työvalmentajan ammattitaitoa. Vaikka projektityö vaatii omien ominaisuuksiensa tuntemista, sen avulla voidaan kehittää entistä tehokkaammin uusia työmenetelmiä.

Ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot ovat valmentajan työssä hyvin keskeisiä. Työvalmentajan tulisi olla rohkea, oma-aloitteinen ja kykenevä hahmottamaan suuria kokonaisuuksia. Työssä korostuu tukeminen ja välittäminen. Asiakassuhteessa on kyettävä vahvistamaan asiakkaan omanarvontuntoa ja itseluottamusta. Luottamuksellisen suhteen syntyminen asiakkaaseen on sidoksissa muun muassa valmentajan empatiakykyyn.

Työvalmentajan työ on vielä melko vakiintumatonta. Ammattitaitovaatimukset liittyvät sosiaalialan ammatilliseen osaamiseen. Ammatillinen osaaminen perustuu tietoon muun muassa ihmisen toiminnasta, sosiaalisista verkostoista ja ympäristöstä.

Työvalmennuksen suunnitelmallisuus

Työvalmennus voi olla yksilöllistä. Yksilöllinen työvalmennus on asiakkaan kannalta usein parempi vaihtoehto, koska asiakkaan on tällöin helpompi keskustella itseään koskevista asioista. Ryhmävalmennuksen etuna voidaan pitää ryhmän antamaa tukea ja tunnetta ryhmään kuulumisesta.

Asiakas ja työvalmentaja laativat yhteistyössä suunnitelman, joka tähtää työllistymiseen tai opiskeluun. Suunnitelma voi sisältää välitavoitteita tavoitteiden saavuttamiseksi ja ratkaisujen löytymiseksi.

Työvalmennuksen onnistuminen edellyttää asiakkaan motivaatiota. Oleellista on luottamus ja usko itseensä ja tavoitteiden toteutumiseen.

Työvalmentajan tuki sosiaalisen yrityksen työntekijälle, työnantajalle ja työyhteisölle

Sosiaalinen yritys voi toimia uudenlaisten käytäntöjen kehittäjänä. Yrityksissä on tarve kyseenalaistaa vanhaa ja ottaa käyttöön uusia toimintamalleja. Sosiaaliset yritykset ovat

vielä uusia, joten niiden toiminnassa tarvitaan jatkuvasti kehittämistä ja kokeilua.

Työvalmentajan tuki sosiaalisiin yrityksiin ei vielä ole tunnettua yrittäjien keskuudessa. Työvalmentajia on käytetty lähinnä työllistämiprojekteissa. Työvalmentajiin ja työvalmennukseen suhtaudutaan kuitenkin myönteisesti, kunhan tietämys palvelusta lisääntyy.

Sosiaalisessa yrityksessä tulisi voida hyödyntää työvalmentajan palveluita saumattomasti uusien rekrytointien yhteydessä. Valmentajasta olisi apua työllistetyille ja osatyökykyisille. Ongelmatilanteissa työvalmentaja voi toimia yrityksen ja työntekijän välillä.

Osatyökykyinen tai pitkäaikaistyötön kohtaa työllistyessään samanlaisia haasteita kuin muutkin työntekijät. Tällöin voi olla tarve työvalmentajan antamaan ohjaukseen ja tukeen.

Työvalmentajan antama tuki saattaa olla tarpeellista myös työnantajalle ja koko työyhteisölle. Työnantajan työllistämisen kynnystä on voinut madaltaa tieto siitä, ettei ole yksin uuden työntekijän kanssa.

Sosiaaliset yritykset osana työelämää

Sosiaalisten yritysten toimintatapaan liittyvää pohdintaa on käyty kymmenisen vuotta. Nyt keskustellaan siitä, tarjoavatko sosiaaliset yritykset väliaikaisia vai pysyviä työpaikkoja, eli ovatko ne osa välityömarkkinoita.

Työelämästä syrjäytyneistä osa on syrjäytynyt myös sosiaalisista verkostoista. Työelämän valmentajat korvaavat osaltaan puuttuvan verkoston. Tukeen ja apuun on välttämätöntä panostaa, jotta työllistyminen onnistuisi.

Siirtymävaiheen työpaikka

Mikä on sosiaalisissa yrityksissä sosiaalista? Sosiaalisten yritysten työpaikkoja voidaan pitää työhön kuntouttavina, sopeuttavina; askelmina kohti muunlaista työllisyyttä.

Tarvitaanko sosiaalisissa yrityksissä vaihtuvuutta? Mahdollisimman monelle pitää tarjota mahdollisuus kuntoutua ja edetä näin eteenpäin. Työntekijöiden pysyvyys edistää kannattavaa liiketoimintaa sekä luo edellytyksiä nostaa palkkoja ja parantaa työolosuhteita.

Tämä on johdon päättämätön tarina uusien työntekijöiden valmennuksessa. Johtopäätöksenä voisi olla tuen tarpeen tunnistaminen ja sen ratkaiseminen työvalmennuksen ammattilaisten tuottamana palveluna.

Katsaus aikaisempaan selvitykseen

Esimerkkinä on WoodFox Oy, joka toimii huonekaluteollisuudessa osavalmistajana. Selvityksessä ilmeni, että sosiaalisen yrityksen aikana vammaiset ja osatyökykyiset pääsivät 52 % tuotantomääriin verrattuna täysin työkykyisiin.

Mitä opittiin käynnistysvaiheessa?

Henkilöstösuunnitelmaa laadittaessa on otettava huomioon, että osatyökykyisten rekrytointi on haasteellinen tehtävä ja perehdyttäminen pitkään kestävä. Työn oppiminen oli prosessi, joka vaatii työnjohdolta erityistä panostusta ja työyhteisö tarvitsi ulkopuolista tukea ja apua.

Tuotantosuunnitelmassa on otettava huomioon, että tuotantoprosessi vaatii muutoksia, työn ositusta ja laadunvalvontaa. Tämän lisäksi on varauduttava tuotantotilojen muutostarpeisiin ja muutoksiin laitteissa, koneissa ja järjestelmissä, jotta ne vastaisivat työntekijöiden tarpeita.

Edellä mainitusta aiheutuneet kustannukset tulisi kompensoida työllistämistä helpottavien tukien avulla. Esitellyillä toimenpiteillä edistettäisiin osatyökykyisten palkkaamista.

3.4 Työympäristön järjestelyt

Nykyaikainen johtamisfilosofia näkee yritykset ja organisaatiot jatkuvasti muuttuvina ja kehittyvinä, elävinä organismeina, jotka pyrkivät tasapainottamaan tehokkuuden, hyvinvoinnin ja uudistumiskyvyn. Tällä periaatteella toimiva organisaatio näkee kaikki ihmiset elintärkeänä luonnonvarana ja on valmis panostamaan heidän toimintakykynsä kehittämiseen ja ylläpitämiseen.

Toimintakyky voidaan jakaa fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen ulottuvuuteen. Fyysisen toimintakyvyn puutteiden kompensoimiseen on paljon apuvälineitä ja järjestelyjä. Tilat voidaan rakentaa esteettömiksi, työpisteiden ergonomia erilaisille ihmisille sopivaksi, aistirajoitteisille on tietoteknisiä apuvälineitä.

Psyykkisellä toimintakyvyllä käsitetään yksilön kykyä suoriutua erilaisista älyllisistä ja henkistä ponnistelua vaativista tehtävistä. Kognitiivisiin toimintoihin voidaan lukea kuuluvaksi havaitseminen, muisti, oppiminen, ajattelu ja kielenkäytön taidot. Psyykkiseen toimintakykyyn liittyy lisäksi yksilön suhde itseensä ja ulkomaailmaan. Sosiaalinen toimintakyky on ollut vähiten esillä toimintakyvyn ulottuvuuksista. Sosiaalisessa toimintakyvyssä on havaittavissa ainakin kaksi elementtiä, ihminen vuorovaikutussuhteessa ja aktiivisena sosiaalisena toimijana erilaisissa yhteisöissä. Nämä elementit ovat hyvin keskeisiä myös työkyvyn kannalta, sillä työelämässä edellytetään yhä useammin työntekijältä kykyä toimia erilaisissa ryhmä- tai tiimitilanteissa.

Työkyky on työntekijän pääomaa työelämässä. Voimavaroihin voidaan nähdä kuuluvan terveys, toimintakyky, koulutus, tiedot, taidot, asenteet ja arvot. Työ voidaan määrittää työn sisällön, vaatimusten, työympäristön ja yhteisön sekä organisoinnin avulla. Kyseessä ei ole kuitenkaan vakaa tasapainotila, vaan jatkuva tasapainon hakeminen, mistä vastuu kuuluu niin työntekijälle kuin esimiehille. Kiivaassa rytmisissä muuttuvassa maailmassa toimintojen organisointinopeus on entistä merkittävämmässä asemassa.

Moderni johtaminen on jatkuvaa yhteensovittamista ja uusien, innovatiivisten ratkaisu-

jen etsimistä käytännön ongelmista selviämiseksi. Vammainen tai osatyökykyinen henkilö on modernissa johtamisessa kokonaisuuteen kuuluva ja sen kanssa yhteen sovitettava elementti siinä kuin mikä tahansa muukin toiminnan reunaehto tai tavoite. Parhaimmillaan työympäristön sopeuttamisessa ei keskustellakaan yhden yksittäisen yksilön vaatimista sopeuttamistoimenpiteistä, vaan organisaation kokonaisvaltaisesta sopeutumisesta toimintaympäristön ristiriitaisiin paineisiin.

Yhä enenevässä määrin organisaatioiden elinvoimaisuus ja uusiutuminen lähtee liikkeelle yksilötason innovaatioista, joita tehokas organisaatio monistaa ja soveltaa laajalaisemmin. Arvoista lähtevä sopeuttaminen ei näe yksilöä ongelmana, vaan moninaisena rikkautena lähteenä. Onnistuneen sopeuttamisen kulmakivenä on organisaation ja johdon sitoutuminen.

Reportissa ”Työolosuhteiden sopeuttamisen keinoja ja ulottuvuuksia organisaatioissa” on käsitelty vammaisten ja osatyökykyisten työolojen sopeuttamistarpeita. Ratkaisut ovat keskittyneet toimistoympäristössä tapahtuvaan työskentelyyn. Esillä ovat olleet etupäässä liikkumista helpottavat apuvälineet ja esteettömyyteen liittyvät ratkaisut. Teollisuudessa ratkaisujen kehittämistä ovat rajoittaneet työturvallisuusnäkökohdat. Laajemmin sopeuttamisratkaisut sisältävät työaikajärjestelyjä, räätälöityä ohjeistusta ja koulutusta.

Kela myöntää ammatillisena kuntouksena tarpeelliset apuvälineet, esimerkiksi atk-laitteistot, lukutelevisiot ja erikoisnäytöt kuntoutujan käytettäväksi. Kela luovuttaa laitteet käyttäjien omistukseen, mutta vastaa niiden huollosta koko käyttöajan. Vakuutus kuntoutuskeskus VKK r.y. tukee työpaikalla tapahtuvaa kuntoutusta ja työssä suoriutumisen tarvittavien apuvälineiden ja laitteiden hankintaa. Työvoimatoimisto myöntää työolosuhteiden järjestelytukea, joka on tarkoitettu työolosuhteiden vaatimiin muutostöihin. TE-keskus myöntää työllisyyspoliittista avustusta, jos muutostyöt koskevat työpaikalla useita henkilöitä.

Toimiston työympäristö muokataan erilaisin kalusteratkaisuin työntekijöille sopivaksi. Toimistoympäristössä esimerkiksi sähköisesti säädettävät työtasot ja erityistyötuolit helpottavat vammaisten työntekijöiden työskentelyä. Invalidiliitto testasi erilaisia liikuntarajoitteisille soveltuvia kalusteratkaisuja omassa mallitoimistossaan. Parhaat kalusteratkaisut on hyödynnetty Invalidiliiton uusissa toimitiloissa.

Näkövammaisten tietokonetyöskentelyä helpottavat puhesyntetisaattori ja ruudunluku-ohjelma ja tekstin suurennusohjelmat. Puhesyntetisaattoreita on runsaasti käytössä. Syntetisaattorin avulla teksti muutetaan puheeksi. Apuvälineitä, joilla suomenkielinen puhe muutetaan tekstiksi, ei vielä ole saatavilla.

Kuulovammaisten apuvälineistä kuulokojeesta on apua 85 %:lle huonokuuloisista. Muita kommunikoinnin ja työskentelyn apuvälineitä on induktiosilmukka, jonka avulla kuulokojeen aistimaa äänenvoimakkuutta voidaan vahvistaa.

Liikkumisrajoitteisten kulkemista helpottavat rampit, luiskat, hissit, ovien automaattiset avauslaitteet, liukumattomat ja tasaiset pinnoitusmateriaalit. Esteetön ympäristö palvelee paremmin kaikkia käyttäjiä. Uusissa rakennuksissa esteettömyys otetaan huomioon jo suunnitteluvaiheessa.

4 Minkälainen on erityistyöllistämisen julkistaloudellinen vaikutus?

Kari Karhu on raportissa "Erityistyöllistämisen julkistaloudellinen kannattavuus" selvittänyt yhteiskunnan työllistämispansotuksella saavutettavia hyötyjä kansantalouden ja työllistettävän henkilön näkökulmista. Selvitystyön vastuujorganisaationa toimi VATES-säätiö.

Erityistyöllistäminen on julkisen vallan edistämää työllistämistä henkilöille, joiden työllistyminen on vaikeutunut vamman, sairauden, heikon ammattitaidon tai pitkään kestäneen työttömyyden seurauksena. Erityistyöllistämistä toteutetaan työyhteisöissä, työkeskuksissa, työpajoissa tai laajasti ajateltuna sosiaalisissa yrityksissä. Sosiaalinen yritys on aivan tavallinen yritys, jossa toteutetaan erityistyöllistämisen toimenpiteitä palkkatuetun työn muodossa.

Seuraavat tulokset on saatu VATES-säätiössä tehdyn tutkimustyön tuloksena syntyneellä kustannus-hyöty -analyysimallilla.

Pohjois-Karjalassa toimivan Honkalampi-säätiön työllistämistoiminnassa saatiin aikaan vuonna 2001 sosiaaliturva- sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelusäästöjen kokonaissumma, jonka arvioitiin ylittävän toiminnasta aiheutuneet julkiset kustannukset 17 prosentilla. Eli tarkasteltuun työllistämistoimintaan allokoitua jokaista julkisen sektorin euroa kohti saavutettiin arviolta 1,17 euron julkiset säästöt.

Helsingin kaupungin tuetun työllistymisen palvelun vuoden 2002 toimintaa analysoitaessa julkisten säästöjen arvioitiin ylittävän julkiset kustannukset peräti 3,62 -kertaisesti.

Tulosten suurta eroa selittävät erot toimintatavassa ja kohderyhmissä sekä siinä, mikä on tarkastellun työllistämistoiminnan vaihtoehto. Kumpikin tulos on esitetty koko julkisen sektorin tasolla. Esimerkiksi kuntien näkökulmasta tilanne on erilainen. Esimerkkitulokset osoittavat osaltaan erityistyöllistämisen julkistaloudellista kannattavuutta jo yksin taloudellistenkin kriteerien perusteella. Molemmat tutkimusraportit ovat tulostettavissa osoitteessa www.vates.fi/raportit.

Erityistyöllistämisen hyödyn laskentamalli ja julkistaloudelliset vaikutukset

Erityistyöllistämisen vaikutukset julkiseen talouteen ilmenevät mitattavina rahallisina etuina. Huomio kiinnittyy yhteiskunnalle palautuvien erien ja työllistämisen bruttokustannuksen väliseen erotukseen ja siihen, mitä sosiaaliturvan kustannussäästöjä saavutetaan.

Välittömiä verotuloja ovat kunnallisvero, tulovero ja arvonlisävero. Laskentamallissa välittömiin verotuloihin lisätään työnantajan ja työntekijän sosiaalivakuutusmaksut. Verot-

tulojen summasta vähennetään julkisen talouden työllistämisen bruttokustannus. Tulokseksi saadaan työllistämisen nettotuotto.

Työllistyminen vähentää yhteiskunnan tarjoamien terveys- ja sosiaalipalvelujen käyttöä. Laskentamallissa työllistämisen nettotuottoon lisätään sosiaaliturvamenojen säästöt, joita ovat työttömyyspäivärahat, asumis- ja toimeentulotuet ja palvelujen käytön kustannukset. Tuloksena on työllistämisen kokonaistuotto.

Laskentamalli:

	Verotulot (kunnallisvero, valtion tulovero, arvonlisävero)
+	Sosiaalivakuutusmaksut (työnantaja, työntekijä)
=	Palautuvat erät yhteensä
-	Työllistämisen bruttokustannus
=	Työllistämisen NETTOTUOTTO
	Työllistämisen NETTOTUOTTO
+	Sosiaaliturvamenojen säästöt (työttömyyspäiväraha, asumis- ja toimeentulotuki, palvelujen käyttökustannus)
=	Työllistämisen KOKONAISTUOTTO

Työntekijän ja työllistämisyksikön henkilökunnan palkasta maksamat verot ohjautuvat sekä kunnille että valtiolle. Työllistettävät henkilöt ovat yleensä pienituloisia, jolloin suurin osa tuloverokertymästä jää kuntatalouden hyväksi.

Kahdessa tutkitussa tapauksessa yhteiskunnan saamat tulot ja kustannussäästöt ovat olleet suurempia kuin työllistämiskustannukset. Työllistämistoimien kannattavuus lisääntyy mitä pitempään työsuhde jatkuu. Jos työsuhde muuttuu pysyväksi, työllistämistoimenpiteet eivät enää aiheuta lisäkustannuksia julkiselle taloudelle. Työllistämistoimien kannattavuus lisääntyy tapauksissa, joissa työntekijä työllistyy avoimille markkinoille.

Kerrannaisvaikutuksilla ja vuodoilla vaikutusta kokonaishyötyyn

Laskentamallissa on tarkoituksella jätetty huomioimatta kerrannaisvaikutukset ja vuototekijät. Näiden tekijöiden vaikutusta on vaikea arvioida rahallisesti.

Erytistyöllistämisen kokonaishyödyn määrää lisäävät kerrannaisvaikutukset, joita syntyy tulonsaajien käyttäessä varojaan kuluttamiseen. Tällöin yritysten myynti kasvaa ja se mahdollistaa uuden työvoiman palkkaamisen, joka puolestaan edelleen lisää taloudellista aktiivisuutta.

Vuototekijät vähentävät työllistämispainostusten vaikuttavuutta. Ammattitaitoiset henkilöt työllistyvät joissain tapauksissa ilman tukitoimia, jolloin taloudellinen panostus työllistämiseen olisi turhaa. Työhönottotilanteissa tukityöllistetty voi ohittaa ilman tukitoimia työtä hakevan henkilön. Vuototekijäksi lasketaan tilanne, jossa tuetut työpaikat syrjäyttävät työpaikkoja organisaatioilta, jotka eivät saa työllistämistukea.

Erityistyöllistäminen tuottaa etuja yksilölle ja yhteiskunnalle

Inhimilliset näkökohdat huomioon ottaen voidaan hyväksyä tilanne, jossa työllistämisen bruttokustannukset ovat lyhyellä aikavälillä suuremmat kuin kustannussäästöjen yhteissumma.

Työllistämällä on merkittäviä inhimillisiä hyötyjä, joita ovat työllistyneiden tulotason nousu ja elämänlaadun kohentuminen. Työllistyminen vaikuttaa sosiaaliseen ja terveydelliseen tilanteeseen sekä edistää henkilön perusoikeuksia. Julkistaloudellisia säästöjä muodostuu ehkäisemällä syrjäytymistä, terveydellisiä ongelmia, päihteiden käyttöä ja ammattitaidon vanhentumista. Hyötyjen perusteella julkisten varojen käyttö erityistyöllistämiseen voidaan pitää tulevaisuuteen kohdistuvana sijoituksena eikä lyhytvaikutteisena menoeränä.

Työllistämistuki korvaa vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien alentuneen tuottavuuden aiheuttamia kustannuksia ja auttaa vaikeassa työmarkkina-asemassa olevia henkilöitä työllistymään. Sosiaalisen yrityksen saaman palkkatuen bruttokustannus on sangen pieni ja tulee katetuksi verojen, sosiaalivakuutusmaksujen ja sosiaaliturvasäästöjen kautta. Yritysten työvoimatarpeiden lisääntyessä vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien osaamiselle ja ammattitaidolle on käyttöä.

Yhteiskunnan kannalta on tavoiteltavaa, että julkistaloudellista hyötyä kertyy sosiaalista toimintaa harjoittavien yhteisöjen tuottamasta tuloksesta verojen kautta. Sosiaalisten yritysten tulisi kasvaa liiketoiminnan kannattavuuden ja kilpailukyvyyn perusteella.

Julkisen valta voi suosia hankinnoissaan yrityksiä, jotka kantavat sosiaalista vastuuta työllistämällä heikossa työmarkkina-asemassa olevia ihmisiä. Julkisten hankintojen kohdistuminen kotimaisiin tuotteisiin ja palveluihin hyödyttää julkista taloutta.

5 Esimerkkejä sosiaalisista yrityksistä

5.1 Maatalousyritys

Kestävää työllisyyttä sosiaalisissa yrityksissä -projektin aikaansaama ensimmäinen sosiaalinen yritys näki päivänvalon kesäkuussa 2007, kun kurikkalainen maatila hyväksyttiin sosiaalisten yritysten rekisteriin.

Maatilalla on mm. lypsykarjan ja naudanlihan tuotantotila. Siinä on viljelyspinta-alaa noin 100 hehtaaria. Kehittyvänä tilana sillä on joka vuosi menossa jokin rakennusprojekti ja niinpä viimeiset kymmenen vuotta onkin rakennettu joka vuosi. Tila työllistää vakituisesti kaksi työntekijää ja osa-aikatyöntekijöitä lisäksi tilanteen mukaan. Tukityöllistäminen on isännälle tuttua puuhaa jo vuosien takaa ja hän sanookin sen olevan ”kaksiteräinen miekka”. Tällä hän tarkoittaa sitä, että on vaikea löytää oikea työntekijä ja hänelle oikeanlainen työ. Kaikkea työtä hän ei voi teettää tukityöllistetyllä, koska työn vaatavuus ja erilaiset koneet asettavat tekemiselle omat rajoituksensa.

Maatilalla kiinnostuttiin sosiaalisesta yritystoiminnasta keväällä 2006, kun kuultiin asiasta ensimmäisen kerran. Tositoimiin ryhdyttiin vuoden alusta, kun aloitettiin mahdollisen työntekijän haku ja ryhdyttiin täyttämään asiapapereita.

Normaalissa yrityksessä on joka ”sorvin” ääressä alan ammattilainen. Maatilalta kuitenkin löytyy paljon sellaista työtä, joka onnistuu myös ”yleismies Jantusilta”.

- Työ on käsityötä ja se alkaa roudan sulamisesta ja jatkuu paukkupakkasiin asti, tiivistää tilan isäntä.

Lopulta asia saatiin kuntoon ja maaliskuun alusta harjoittelija aloitti työnsä maatilalla ja sai tuntumaa tulevaan työhönsä. Kun hommat sujuivat toivotulla tavalla, harjoittelija vakinaistettiin 4.6.2007 alkaen.

Kurikasta kotoisin olevan harjoittelijan työaika on seitsemän tuntia ja työmatka taittuu noin 15 minuutissa omalla autolla keskustasta, jossa hän asuu äitinsä kanssa omakotitalossa.

- Mukavaa hommaa, vaihtelevaa eikä kahta samanlaista päivää ole, tuumaa harjoittelija kysyttäessä päiväruutiineista. Päivät kuluvat nopeasti ja taukoja pidetään aina tilanteen sen salliessa.

- Tupakointi on esimerkiksi siilossa ankarasti kielletty, hän toteaa topakasti.

Kysyttäessä harjoittelijan käsitystä maatalan töistä, hän kertoo sen olleen juuri sellaista kuin hän oli kuvitellut, mutta paljon koneellisempaa.

- Eläimiä en pelkää, vaan ne taitavat pelätä minua, tuumii hän pilke silmäkulmassa.
- Ja kyllä tuon isännän kanssa pärjää hurtilla huumorilla, hän jatkaa viitaten työnantajaansa.

Vapaa-ajalla aktiivinen harjoittelija harrastaa "mottitalkoita" eli käy omalla metsäpalstalla polttopuun teossa. Lisäksi hän pyöräilee ja on mukana järjestötoiminnassa. Näistä hän erityisesti mainitsee tiepalvelu- ja reserviläistoiminnan mielenkiintoisiksi harrastuksiksi.

5.2 Farmiyritys-kokeilu Porvoossa

Farmiyritys on yritys, jossa tuotetaan hyödykkeitä tai palveluja, jotka omistajayritykset ovat ulkoistaneet. Porvoon Työpoolin jäsenyritysten aloitteesta on perusteilla Farmiyritys keväällä 2008. Farmiyritys hakeutuu sosiaalisten yritysten rekisteriin perustamisen jälkeen. Työntekijät saavat koulutusta ja työskentelevät farmiyrityksessä, josta he siirtyvät omistajayrityksiin, kun niissä ilmenee työvoiman tarvetta. Jos omistajayrityksessä työntekijöiden tarve vähenee, eivät työntekijät jää työttömiksi, vaan työsuhde jatkuu jälleen farmiyrityksessä.

Farmiyritys on työvoimaa käyttävien yritysten omistama osakeyhtiö. Myös kunnat ja seurakunnat voivat olla farmiyrityksen osakkaita. Päätäntävalta on kuitenkin yrityksillä.

Farmiyritykseen voidaan sijoittaa maantieteellisesti ulkoistettavaa toimintaa: esimerkiksi jokin tuotantolinja, varastointi tai palvelu voidaan siirtää farmiyritykseen.

Myös pelkkä toiminta voidaan ulkoistaa farmiyritykseen siten, että se fyysisesti tapahtuu osakasyrityksen tiloissa. Tällaista toiminnallista ulkoistamista voisi olla erilaisten kampanjoiden valmistelu, tuotteiden järjestely, tarrojen liimaaminen ja raaka-aineen vastaanotto.

Kuntien ja seurakuntien ulkoistamaa toimintaa voidaan sijoittaa farmiyritykseen. Farmiyrityksessä voi olla omaa tuotantoa tai farmiyritys voi myydä palveluitaan myös ulkoisille asiakkaille, eikä pelkästään omistajilleen. Tällaisten palveluiden kohdalla tulee ratkaista, miten omistajuus vaikuttaa hinnoitteluun.

Farmiyritys voi myydä rekrytointipalveluja. Se voi hoitaa pienten yritysten ulkoistamaa taloushallintoa: esimerkiksi reskontra, talouspäällikköpalvelu, businesscontroller ja neuvonta, jota tilitoimisto ei pysty hoitamaan, ja jonka hoitoon oman henkilökunnan voimin pienyrityksellä ei ole resursseja. Myös ei-lakisääteiset henkilöstöhallinnon asiat voidaan hoitaa farmiyrityksen palveluna, johon kuuluisivat esimerkiksi tyky-toiminta, työsuojelutoiminta ja työpaikkasovittelu.

Lisätietoja: www.tyopooli.fi

Lähdeluettelo

Karhu K: Liiketoimintaympäristön osa-alueet, teoksessa Sosiaalisen yrityksen liiketoiminta ja ansaintalogiikka. Diakonia-ammattikorkeakoulu (2007)

Karhu K: Liiketoiminnan suunnittelu ja konseptointi sosiaalisessa yrityksessä. VATES-säätiö (2008) (Julkaisematon)

Hanikka K, Korpela P, Mähönen A ja Nyman C: Yrityksen yhteiskuntavastuu ja sosiaalinen yritystoiminta. VATES-säätiö (2007)

Laaksonen H ja Karhu K: Julkiset hankinnat ja sosiaalinen yritystoiminta. VATES-säätiö (2007)

Varanka, M (toim.): Työolosuhteiden sopeuttamisen keinoja ja ulottuvuuksia organisaatioissa. Artikkelikokoelma. VATES-säätiö (2008)

Laaksonen H: Sosiaalinen yrittäjyys kolmannella sektorilla - selvitys yritystoiminnan lähtökohdista Turun alueella. Kestävää työllisyyttä sosiaalisissa yrityksissä -projektin Turun Seudun Työttömät TST ry:n osahanke. VATES-säätiö (2007)

Laakso M: Rasittava vai rikastava työpaikka? VATES-säätiö (2007)

Mähönen A: Sosiaalisen yritystoiminnan mahdollisuudet työvalmennuksen jatkumona. VATES-säätiö (2007)

Karhu K: Erityistyölliämisen julkistaloudellinen kannattavuus. VATES-säätiö (2006)

SIPS Conference Book. Equal SIPS Transnational Partnership. VATES-säätiö (2007)



Etelä-Pohjanmaan
sosiaalipsykiatrinen yhdistys



HÄMEENLINNAN SEUDUN
TYÖVALMENNUSÄÄTIÖ

Hämeenlinnan Seudun
Työvalmennussäätiö LUOTSI



Turun Seudun Työttömät TST ry



PORVOON SEUDUN UUSYRITYSKESKUS RY
BORGÅNEJDENS NYFÖRETAGARCENTRAL RF

Porvoon Seudun Uusyrityskeskus ry

Tämä referaattijulkaisu on yhteenveto KETSY –projektin tuottamista julkaisuista. Sen on VATES-säätiön toimeksiannosta toimittanut D4-verkosto Oy, joka on Design-for-all-periaatteita noudattava tiedotus- ja koulutusalueille erikoistunut sosiaalinen yritys.

Julkaisun kirjoitti työryhmä Sami Ahonen, Antti Luoma-aho, Elina Mustalammi ja Jussi Mankki ryhmän koordinaattorina. Yhteenvetoon on kerätty tuloksia ja johtopäätöksiä projektin tuloksista.



Koska yhteenveto on puhdas referaattityö, eivät tekijät siinä esitä omia näkemyksiään esiin nostetuista sisällöistä.