



HELSINGIN KAUPUNGIN TIETOKESKUS

# Tutkimuskatsauksia

2009 | 2



**JUHA NYMAN**

## **Sosiaalinen yritys hoiva-alalla**

ISSN 1796-7236  
ISBN 978-952-223-397-4  
Kuva: Paul Williams

LISÄTIETOJA Juha Nyman  
puh. 050 341 6284  
[etunimi.sukunimi@hel.fi](mailto:etunimi.sukunimi@hel.fi)

# Sisällys

<b>Esipuhe</b>	3
<b>1 Johdanto</b>	5
<b>2 Sosiaalinen yritys</b>	7
2.1 Sosiaalisuus yrityksessä	8
2.2 Sosiaalisen yrityksen määritelmiä	9
2.3 Työllistävät ja palveluja tuottavat sosiaaliset yritykset	11
2.4 Sosiaaliset yritykset osa sosiaalitaloutta	11
2.5 Sosiaaliset osuuskunnat	12
2.6 Sosiaalisten yritysten tarve ja tavoite hoivapalveluissa	14
<b>3 Sosiaalisten yritysten organisaatio</b>	20
3.1 Sosiaalinen yrittäjä	23
3.2 Sosiaalisen yrityksen johtaminen	26
3.3 Sosiaalisen yrityksen perustamis vaihtoehtoja	28
3.4 Sosiaalisen yrityksen toimintamalleja	29
3.5 Innovatiivisuus	31
3.6 Yrityksen yhteistyöverkostot ja kilpailu	31
3.7 Sosiaalisten yritysten toimintaedellytykset	34
3.8 Sosiaalisten yritysten haasteet	37
3.9 Sosiaalisten yritysten tuotto	38
<b>4 Sosiaaliset yritykset Euroopassa</b>	41
4.1 Sosiaaliset yritykset Isossa-Britanniassa	43
4.2 Sosiaaliset yritykset Italiassa	47
4.3 Sosiaaliset yritykset muissa Euroopan maissa	52
4.4 Yhteenveto	56
<b>5 Hoiva-alan tukipalveluja tuottava sosiaalinen yritys Suomessa</b>	58
5.1 Hoiva-alan tukipalvelu	58
5.2 Tavoitteena työllistää pitkäaikaistyöttömiä	60
5.3 Työllistämisen hyötyjä	64
5.4 Sosiaalisen yrityksen on sovittava yhteen työllistäminen ja palvelujen laatu	66
5.5 Sosiaalisen yrityksen mahdollisuudet hoivapalvelujen tuottajana	68
5.6 Julkinen organisaatio sosiaalisen yrityksen asiakkaana	73
5.7 Yksityinen sosiaalisen yrityksen asiakkaana	76
5.8 Sosiaalisen yrityksen tuen lähteet	76
5.9 Palvelujen markkinointi	78
5.10 Sosiaalisten yritysten tulevaisuus Suomessa	79
5.11 Hoiva-alan sosiaaliset yritykset Suomessa	81
<b>6 PosiVire Oy, hoiva-alan tukipalveluja tuottavan yrityksen perustaminen</b>	83
6.1 Kysyntäselvitys vanhusten palvelutaloissa	83
6.2 PosiVire Oy:n perustaminen	93
6.3 Yrityksen asiakkaat	96
6.4 Yrityksen mahdollinen missio	98
6.5 Yrityksen strategia	98
6.6 Yrityksen toiminta	99
6.7 Yrityksen työntekijöiden hankinta ja ohjaus, kotihoidon tukiryhmien toimintamalli	99
6.8 Yrityksen markkinointi	103

<b>7 Tiivistelmä</b>	106
<b>Liitteet</b>	109
<b>Lähteet</b>	126

# Esipuhe

Vanhusten palvelujen haasteet ovat mittavat sekä Suomessa että muualla Euroopassa. Haasteisiin varautuminen edellyttää erilaisten hoitovaihtoehtojen ja toiminnan ennakkoluulotonta kehittämistä. Henkilöstöressurssien riittävyttä edistävien ratkaisujen etsintä ovat tässä kuvattavan raportin keskeisiä tavoitteita. HOT (Hoitoalan tehtävät työpaikoiksi) -hankkeen tavoitteena oli luoda taloudellisesti kannattavan sosiaalisen yrityksen liiketoimintamalli ja perustaa Helsingin kaupungin toimesta hoiva-alan sosiaalinen yritys.

Tämä raportti on osa Euroopan sosiaalirahaston osittain rahoittamaa hanketta, jossa Helsingin kaupungin sosiaalivirasto oli usean muun kunnan kanssa mukana vuosina 2005–2008. Suomen osalta koko HOT -hanketta koordinoi Sosiaali- ja terveysalan kehittämiskeskus Stakes. Hankkeen tavoitteena on tutkia mahdollisuuksia perustaa hoiva-alan sosiaalisia yrityksiä Suomeen. Hanke sisälsi useita eri osahankkeita joiden tavoitteena oli kehittää sosiaalisten yritysten toimintaa mm. vaikuttamalla sosiaalisia yrityksiä koskevan lainsäädännön kehittämiseen, tutkimalla sosiaalisten yritysten eettistä pohjaa jne. Hankkeessa saatiin kansainvälisten verkostojen avulla tietoja ja kokemuksia eri aloilla Euroopassa toimivista sosiaalisista yrityksistä ja sosiaalisten tekijöiden huomiioon ottamisesta kuntien hankinnoissa.

Tässä raportissa kuvattava Helsingin kaupungin osahankkeen ensisijaisena tavoitteena on luoda hoitoalan avustaviin tehtäviin keskittyvä sosiaalinen yritys Helsinkiin. Hankkeen tuloksena syntyi Posivire Oy -niminen hoiva-alan sosiaalinen yritys, joka on aloittanut toimintansa vuoden 2008 lopulla.

Hankkeessa saavutetut hyvät tulokset ja onnistuneen toimintamallin luonti ovat lukuisten eri henkilöiden yhteistyön tulos. Erittäin merkittävää ja antoisaa oli usean eri hallintokunnan ja eri alojen ammattilaisten yhteistyö hankkeen aikana. Haluamme lausua erityisen kiitoksen tämän osahankkeen onnistumisesta ja saavutetuista tuloksista hankkeen ohjausryhmälle.

Helsingissä, maaliskuussa 2009

Arja Peiponen  
vanhuspalvelujohtaja  
Helsingin kaupungin sosiaalivirasto

Markus Laine  
vs. tutkimusprofessori  
Helsingin kaupungin tietokeskus



# Johdanto

Tämä raportti on osa Euroopan sosiaalirahaston rahoittamaa hanketta, johon Helsingin kaupungin sosiaaliviraston vanhuspalvelujen vastuualue osallistui vuosina 2005–2008. Hankkeen tavoitteena oli luoda toimintamalli taloudellisesti kannattavan sosiaalisen yrityksen liiketoiminnaksi hoiva-alalla sekä perustaa hoiva-alan sosiaalinen yritys. Hankkeen kuluessa pilottiyrityksen toimintaa pyrittiin valmistelemaan mahdollisimman huolellisesti, sillä taustalla oli Helsingin kaupungin aiemman rekisteröidyn sosiaalisen yrityksen osittainen epäonnistuminen. Sosiaaliviraston vanhuspalvelujen vastuualueen yhteistyökumppanina toimi hankkeen ajan Helsingin kaupungin NYP -yrityspalvelut. Perusteelliset neuvottelut yhteistyökumppaneiden kanssa varmistivat yrityksen liikkeellelähtöä.

Hankkeeseen liittynyt kansainvälinen yhteistyö Isossa-Britanniassa ja Italiassa toimivien hoiva-alan sosiaalisten yritysten kanssa auttoi ymmärtämään, mitä sosiaalinen yritys hoiva-alalla parhaimmillaan voisi olla ja mitä etuja yhteiskunnalle tästä voisi koitua. Työllistämisaikutuksiltaan sosiaali- ja terveysala on merkittävimpien joukossa. Muun muassa Italiassa ja Isossa-Britanniassa valtionhallinnon, paikallisviranomaisten, sosiaalisten osuuskuntien ja kansalaisjärjestöjen kumppanuushankkeilla on luotu työpaikkoja heikossa työmarkkina-asemassa oleville. Talouden väistämättä ajoittain taantuessa ja lomautusten ja työttömyyden lisääntyessä osa työttömäksi joutuneista ei voi enää palata samalle alalle missä ovat olleet. Taloustaantumissa työttömyyttä syntyy sekä kokonaisten tuotantoyksiköiden lakkauttamisesta että työvoiman vähentämisestä. Molemmista tapauksissa työttömäksi valikoituu työikäisiä, jotka eivät ikänsä, terveytensä, toimintakykynsä tai koulutuksensa takia saa enää työtä tavallisilta työmarkkinoilta, joille tulvii nuoria, motivoituneita ja uusin tiedoin varustettuja työtä tarvitsevia. On tärkeää että on kehitetty toimintamalli, sosiaaliset yritykset, jotka voivat palkata ikääntyneitä ja nuorempia työttömiä ja vajaatyökykyisiä. Helsingin kaupungille on monin tavoin edullista, että passiivinen työttömyys saadaan vähennettyä mahdollisimman vähäiseksi. Hankkeessa saatiin kansainvälisten verkostojen avulla tietoja siitä, miten sosiaalisia tekijöitä voidaan ottaa huomioon kuntien hankinnoissa.

Sosiaalinen yritys on Suomessa uusi yritysmuoto. Raportin kirjoittamista, kuten koko sosiaalisen yrityksen ilmiöön perehtymistäkin, vaikeutti sosiaaliin yritykseen liittyvien käsitteiden epäselvyys ja julkaistujen tutkimusten vähäisyys (Thompson 2002). Esimerkiksi asiakkaista puhuttaessa ei aina ollut selvää tarkoitettiin työlistettyjä työntekijöitä, palvelun vastaanottajia vai niiden maksajia. Esimerkkejä suomalaisista hoiva-alan sosiaalisista yrityksistä kaiken kaikkiaan on vähän. Virallisesti sosiaaliset yritykset ovat Suomessa toimineet vasta vuodesta 2003 sosiaalisten yritysten lain voimaantulosta ja sosiaaliset yritykset toimivat meillä pääasiassa muulla kuin hoiva-alalla. Sosiaalisia yrityksiä säätelevä laki rajoittaa yritysten perustamista vaativalla hoiva-alalla.

Suomalaisilla on ennakkoluuloja osatyökykyisten työllistämistä kohtaan palvelualueille. Hankkeen tavoitteena oli selvittää, millä edellytyksillä sosiaalinen yritys voisi toimia Suomessa sosiaali- ja terveyspalveluissa ja minkälainen malli soveltuisi tukipalvelujen tuottajaksi. Hankkeen tuloksena syntyi Helsingin kaupungin omistama hoivapalveluiden tukipalveluja tuottava osakeyhtiö, jonka tarkoituksena on työllistää pitkäaikaistyöttömiä ja osatyökykyisiä. Perustetun yrityksen on hankittava resurssinsa liiketoiminnasta sekä palkkatuista. Sen on kehitettävä liiketoiminta, jonka avulla palvelujen myynnistä saatava tuotto kattaa sen toiminnasta aiheutuneet menot. Yrityksen muodostamisessa on kiinnitetty erityistä huomiota sosiaali- ja terveyspalveluissa toimivien sosiaalisten yritysten kumppanuuksien kehittämiseen kaupungin virastojen kanssa. Parhaimmillaan sosiaalinen yritys pitää sisällään järjestelmän sosiaalisia ja taloudellisia elementtejä siten, että siinä liiketoiminta on valjastettu sosiaalisen arvon tuottamiseen yhteisön, asiakkaiden, työntekijöiden ja vapaaehtoisten hyväksi.

Seuraavassa raportissa kuvataan Helsingin kaupungissa toimivan hoiva-alan tukipalveluja tuottavan sosiaalisen yrityksen perustamisen valmisteluprosessia, kysynnän selvittämistä, strategian valintaa, työvoiman hankintaa ja työn organisointia. Raportin ensimmäisessä osassa sosiaalista yritystä tarkastellaan käsitteenä, toisessa osassa kuvataan sosiaalista yritystä suomalaisena sovellutuksena ja kolmannessa osassa kuvataan Helsingin kaupungin perustaman hoiva-

palveluja tuottavan yrityksen mallia. Se, että sosiaalinen yritys tuottaa yleistä hyvää ja on samalla kannattavaa liiketoimintaa kuulostaa ristiriitaiselta. Hoivapalvelut ovat työvoimavaltainen ala ja toiminnan laatu perustuu keskeisesti tapaan, jolla työntekijät tekevät työnsä, asiakkaiden kohteluun, ajankäyttöön jne. Raportissa korostetaan työhön valmennuksen ja työvalmennuksen kehittämisen merkitystä pitkäaikais-työttömien, maahanmuuttajien ja muiden työllistämässä palkkatyöhön.

Mikään projekti ei toteudu ilman monien ihmisten työpanosta, kokemuksia ja ehdotuksia. Vuorovaikutus ja ryhmässä toimiminen myös motivoi. Hankkeen ohjausryhmä edisti omalla panoksellaan hankkeen etenemistä päämääräänsä kohti. Ohjausryhmän puheenjohtajana toimi vanhuspalvelujohtaja Arja Peiponen ja jäsenenä yritysneuvoja Timo Mäkilä, yritysneuvoja Veikko Pirhonen, työhön kuntoutuksen pääl-

likkö Pertti Siukola, kotihoitopäällikkö Aila Nikkilä, työvoimaohjaaja Timo Summanen, tutkija Pasi Ylipaavalniemi, toimistopäällikkö Sari Toiviainen, vammaistyön päällikkö Tuula Poikonen, pääluottamusmies Hilikka Ropponen ja kehitysjohtaja Hanna Laurila. Sihteerinä toimi projektipäällikkö Juha Nyman. Timo Mäkilä teki väsymättömästi työtä sosiaalisen yrityksen perustamiseksi hankkeen kuluessa. Hankkeen ohjausryhmän puheenjohtaja Arja Peiponen tuki tämän raportin valmistumista monin tavoin. Yrityksen perustamisvaiheessa rahoitusjohtaja Tapio Korhosen ja elinkeinopäällikkö Nyrki Tuomisen panokset hankkeessa olivat merkittäviä. Kiitokset kuuluvat opiskelija Mirva Nymanille arvokkaista kommentteista käsikirjoitukseen. Tätä kirjoitettaessa hankkeen tuloksena perustettu PosiVire Oy on palkannut toimitusjohtajan ja noin 30 työntekijää sekä merkitty sosiaalisten yritysten rekisteriin 10.11.2008.

## 2 Sosiaalinen yritys

Sosiaali- ja terveydenhuollon tavoitteena on taata palvelujen saatavuus koko väestölle, vaikuttava hoito, tehokas resurssien käyttö, palvelujen korkea laatu ja asiakkaiden ongelmiin vastaaminen (Saltman ym. 2002). Yhteiskunnissa on erimielisyyttä siitä, millä toimintatavoilla nämä tavoitteet saavutetaan. Vaikka Suomen kansantalous on kasvanut, meillä on ollut vaikeuksia saada aikaan kattavia hyvinvointipalveluja. Vanheneva väestö tarvitsee monenlaista apua jokapäiväisessä elämässä ja erityisesti tarvitaan tukipalveluja kuten siivous- ja asiointipalveluja.

Sosiaali- ja terveyspalveluja voivat tuottaa julkinen sektori, yksityiset osakeyhtiöt, kolmannen sektorin yleishyödylliset yritykset tai muut palveluntuottajat. Julkisen viranomaisen tavoitteena on tarjota väestölle laadukkaita palveluja, edistää yleistä hyvinvointia, ylläpitää korkeaa työllisyysastetta ja tehokasta resurssien käyttöä. Sosiaalisten yritysten ja muiden yleishyödyllisten yritysten tavoitteet ovat lähellä julkisen viranomaisen tavoitteita: pyritään työllistämään niitä työkäisiä, jotka eivät muuten löytäisi töitä ja otamaan heidän resurssinsa käyttöön sekä pyritään parantamaan heidän omaa ja heidän perheidensä elintasoja. Sosiaaliset yritykset tarjoavat työhön opastuksen, työyhteisön jäsenyyden, työntekijän aseman ja säännöllisen palkan. Sosiaaliset yritykset tarjoavat palveluja niille asiakkaille, jotka eivät muuten niitä saisi palvelujen puuttumisen tai korkean hinnan vuoksi.

Suomessa laki sosiaalisista yrityksistä tuli voimaan vuonna 2003 poliittisen päätöksen tuloksena. Lakiin tehtiin vähäisiä muutoksia vuonna 2007. Laki rajoittaa sosiaalisen yrityksen nimen käyttöoikeuden niille yrityksille, joiden työntekijöistä vähintään kolmannes on osatyökykyisiä ja/tai pitkäaikaistyöttömiä. Tällaista työllistämismuutetta ei ole aiemmin esiintynyt terveydenhuollossa eikä sosiaalihuollon palveluissa lukuun ottamatta työhön kuntoutusta. Päinvastoin, vanhusten-, vammaisten-, sairaiden- ja lastenhoidon palveluissa on vaadittu alan ammatillista koulutusta ja muodollisen koulutuksen puuttumista on yleensä pidetty palvelun laatua heikentävänä asiana. Laissa sosiaalisista yrityksistä ainoa perinteisistä yrityksistä erottava määräys on osatyökykyisten ja pitkäaikaistyöttömien työllistämismuutetta. Osatyökykyisiä ja pitkäaikaistyöttömiä työllistävien sosiaali-

listen yritysten ongelma sosiaali- ja terveyspalveluissa on se, että niissä palvelun tuotantoa ja laatua ei priorisoida tärkeämmäksi kuin työhön integrointia (Bucolo 2006, 63). Sen vuoksi palvelujen loppukäyttäjien ja työllistettyjen etujen ollessa ristiriidassa palvelun loppukäyttäjä voi joutua luopumaan eduistaan työllistetyn etujen hyväksi. Toisaalta, jos yritys onnistuu sovittamaan heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistämisen palveluihin, palvelujen tuotanto luo sosiaalista lisäarvoa verrattuna tavaran tuotantoon.

Sosiaalisia yrityksiä koskeva Suomen lainsäädännön työllistämismuutetta rajoittaa käytännössä sosiaalisia yrityksiä osallistumasta muiden sosiaalisten ongelmien kuin työttömyyden helpottamiseen. Osittain tämän seurauksena Suomessa on sosiaalisia yrityksiä vain alle 200. Esimerkiksi asukasluvultaan Suomen kokoisessa Skotlannissa on noin 2 000 sosiaalista yritystä (Karjalainen 2008). Eri tahoilla on niiden omista intresseistä johtuvia syitä vastustaa sosiaalisia yrityksiä. On mahdollista, että sosiaalisten yritysten laajempaa määrittelyä laissa estää pelko niiden markkinaosuuden kasvusta. Pelko on kuitenkin turhaa, koska sosiaaliset yritykset ainoastaan täydentävät julkisen sektorin ja perinteisten yritysten palveluja, eivät korvaa niitä. Rekisteröityminen sosiaalisiksi yrityksiksi on lisäksi luvallista kaikille yrityksille, jotka täyttävät sosiaalisten yritysten työllistämiskriteerin. On myös mahdollista, että hyväksymällä rajoittava laki sosiaalisista yrityksistä Suomessa halutaan luoda kuvaa, että sosiaalisia ongelmia yritettäisiin todella korjata ja pyritään näin peittämään todellisuudessa passiivista työllisyyden hoitoa. Sosiaalisten yritysten merkitys työllistäjinä on toistaiseksi vielä vähäinen.

Eurooppalaisilla sosiaalisilla yrityksillä on useita tavoitteita, useita omistajia ja monia resurssien lähteitä (Gardin 2006, 111). Helsingin kaupungin viranomaisten tulisi tuntea sosiaalisten yritysten mallia. Helsingissä sosiaaliset yritykset voisivat vaikuttaa merkittävästi kaupungin sisäisten terveyserojen kaventamiseen. Heikommilla asuinalueilla Itä- ja Keski-Helsingissä nämä yleishyödylliset yritykset voisivat parantaa asuinalueiden viihtyisyyttä ja arvostusta luomalla kaupunginosaan arvokasta tavaroiden ja palvelujen tuotantoa. Sosiaalisten yritysten liike voisi levitä muualle pääkaupunkiseudulle. Jos sosiaalisen

yrittäjien käsitettä laajennettaisiin, yritysten perustamista hoivapalveluihin tukisivat monet seikat. Yritystoimintaan liitetään innovatiivisuus ja kyky tehokkaaseen toimintaan. Hoiva-alan sosiaaliset yritykset yleensä pieninä yrityksinä kykenevät joustavasti vastaamaan asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin.

Sosiaalisten yritysten mallin sovittamista hoivapalveluihin puoltaa se, että huolimatta siitä, että hoitohenkilöstöstä on puutetta, hoitajien työaika kuluu ammattiin kuulumattomiin tehtäviin esimerkiksi vanhusten palvelutaloissa. Hoiva-alan ammattikoulutettu työvoima saataisiin paremmin riittämään, jos siivouksesta ja huoltotehtävistä huolehtisivat sosiaaliset yritykset. Muun muassa kotihoidossa ammattikoulutetut työntekijät tekevät päivittäin tehtäviä, joihin ei ammatillista koulutusta tarvita kuten esimerkiksi vaatteiden pesua tai roskien vientiä pois asunnosta.

Työllistettävien pitkäaikaistyöttömien vahvuuksia ovat elämäkokemus, työkokemus sekä eri yhteisöissä kuten omassa perheessä hankitut kokemukset. Osa näistä hankituista taidoista on siirrettävissä sosiaali- ja terveysalalle. Sosiaali- ja terveydenhuollossakin töiden uudelleenjärjestelyt, kiristyvä työtahti ja kokemus työn hallinnan menettämisestä lisäävät henkilökunnan työuupumusta. Jakamalla työtä useammalle työntekijälle tehtäväkohtaisesti työtaakkaa voidaan vähentää. Hoivapalvelut hyötyisivät todennäköisesti siitäkin, että sosiaalisten yritysten työntekijät osaavat arvostaa palvelun kokonaisuutena ja ymmärtävät kiireettömyyden merkityksen asiakkaille.

Sosiaali- ja terveyspalvelujen työntekijöitä koskeva lainsäädäntö määrittelee työntekijäryhmien tehtäviä ja koulutusvaatimuksia. Sen lisäksi asiakkaiden auttamiseen liittyvästä osaamisesta osa määräytyy kunkin asiakkaan yksilöllisistä ongelmista käsin ja tehtävät on joka tapauksessa opittava perehtymällä kunkin asiakkaan toimintakykyyn ja persoonaan. Tarvittaessa työntekijän ohjaukseen voi osallistua fysioterapeutti esimerkiksi vanhuksen liikkumisen osalta. Tukipalveluista on löydettävissä mielekkäitä ja tarpeellisia tehtäviä myös muille kuin hoiva-alan koulutuksen saaneille. Avain tähän on yksilöllinen tehtävien suunnittelu ja tasapainon löytäminen palvelujen loppukäyttäjien tarpeiden ja toiveiden sekä työllistettävien toiveiden ja edellytysten välillä. Tämä ei ole uusi asia, koska tasapainoa palvelun tarjoajien voimavarojen ja palvelun saajien tarpeiden välillä on etsittävä hoivapalveluissa muutenkin. Tähän päästään

sosiaalisessa yrityksessä työvalmennustoimintaa, työnohjausta ja työtoimintaa kehittämällä.

## 2.1 Sosiaalisuus yrityksessä

Sosiaalisten tavoitteiden priorisointi taloudellisia tavoitteita tärkeämmiksi erottaa sosiaaliset yritykset muista yrityksistä. Suomen kielessä sosiaalisella tarkoitetaan yhteiselämää, järjestäytyneitä yhteisöä tai yhteiskuntaa koskevaa ja sille ominaista tai siinä esiintyvää. Sosiaalisella viitataan yhteiskuntaan tai ympäristöön kuten sanoissa sosiaalihuolto tai sosiaalilääketiede. Sosiaalinen viittaa yksilön asemaan suhteessa toisiin. Sosiaalisuudella tarkoitetaan yhteiskunnan vähäosaisten, alimpien kerrosten olojen parantamista. (Nykysuomen sanakirja 2002, 271.) Sosiaalinen yritys sisältää ristiriitaisen ajatuksen sosiaalisesta ja yksityisyrittäjyydestä. Näistä molemmista on kuitenkin mahdollista ottaa käyttöön niiden toisiaan hyödyttävät ominaisuudet: yrittäjyyteen liitetty innovointikyky luo resursseja sosiaalisille tavoitteille ja pyrkimys yhteiseen hyvään, sosiaalisuuteen voi kannustaa ja sitouttaa eri osapuolia käyttämään kykyjään yrityksen tavoitteiden hyväksi. Sosiaalisella yrityksellä on oltava sosiaalisia tavoitteita. Sosiaalinen yritys viittaa sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen yrityksessä ja sosiaalisten tarpeiden ja kysynnän mukaiseen palvelujen tai tavaroiden tuotantoon. Sosiaalinen yritys on sosiaalinen, koska se vastaa sosiaalisiin tarpeisiin ja sen palvelujen/tavaroiden tuotantotapa on sosiaalinen. (Fanelli ja De Rosa 2007.)

Sosiaalinen hyvä syntyy yhteisön kaikkien yksilöiden hyvinvoinnista (Cho 2006, 37). Yrityksissä sosiaalisia arvoja voivat olla heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistäminen, syrjäytymisen ehkäisy, oppiminen, työn vaativuuden ja työn hallinnan vastaavuus sekä sosiaalinen pääoma eli luottamus, vastavuoroisuus, käyttäytymisnormit, kumppanuus ja osallisuus (Pastorelli 2007). Sosiaalisina arvoina suhteessa yrityksen asiakkaisiin voidaan pitää asiakkaiden ongelmiin vastaamista, tarpeiden mukaisten palvelujen saatavuutta, palvelujen hyvää laatua ja sosiaalista lisäarvoa, tasa-arvoisuutta, sosiaalista koheesiota ja väestön terveyden suojelua. Yrityksen sosiaalisten arvojen pitää näkyä organisaatiossa, johtamisessa, työntekijöiden palkitsemisessa sekä yrityksen suhteessa asiakkaisiin ja muihin kumppaneihin. Eurooppalaiset sosiaaliset yritykset eivät pyri voiton maksimi-

mointiin, vaan niille riittää, että ne ovat kannattavia. Toisaalta, mitä suurempaa taloudellista voittoa yritys tekee, sitä suuremman kannusteen se antaa yritykselle kasvattaa liiketoimintaa ja sitä enemmän sosiaalisia ongelmia voidaan saada ratkaistua. (Thompson ja MacMillan 2006, 122.) Liikevoiton kasvu ei sosiaalisessa yrityksessä voi olla seurausta työntekijöiden etujen huonontamisesta tai hintojen nostamisesta.

Monet tavalliset yritykset julkaisevat myös sosiaalisia ja ympäristöön liittyviä tavoitteita toiminnalleen. Esimerkiksi kansainvälinen Suomessakin toimiva yritys Manpower on nimetty maailman eettisimpien yhtiöiden listalle. Manpower inclusive (Suomessa rekisteröity sosiaalinen yritys) työllistää pitkäaikaistyöttömiä, vammaisia, maahanmuuttajia ja ikääntyviä työntekijöitä. (Manpower 2008.) Sosiaalisten yritysten toiminnassa sosiaalisten tavoitteiden on oltava tärkeämpiä kuin perinteisten yritysten toiminnassa (Campi ym. 2006, 31-32). Erityisesti hoiva-alan yrityksiltä edellytetään muidenkin kuin taloudellisten tavoitteiden huomioonottamista. Yritysten sosiaalisia tavoitteita voivat olla yhteisön hyöty, verkostojen luominen, demokraattinen päätöksenteko, matala hierarkia, vapaaehtoisen työn edistäminen ja työntekijöiden osallistuminen yrityksen hallintoon (Defourny ja Nyssens 2006, 10). Perinteisen yrityksen toiminnassa taloudellisella vastuullisuudella tarkoitetaan mm. kannattavuutta, kilpailukykyä, tehokkuutta ja omistajien taloudellisiin tuotto-odotuksiin vastaamista. Sosiaalisella vastuullisuudella taas henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta sekä kuluttajasuojasta huolehtimisesta (EK 2008). Suomessa julkisen sektorin ja yritysten yhteiskuntavastuuta tukee korkeatasoinen lainsäädäntö ja yritysten keskimäärin vastuullinen toiminta. Suomen julkisten hallintokuntien strategiat yritysten yhteiskuntavastuun edistämiseksi ovat vastaorastamassa. Sosiaalisen yrityksen ensisijainen tavoite on asiakkaiden (työntekijäasiakkaiden tai palvelujen loppukäyttäjien) tarpeisiin vastaaminen ja toissijainen tavoite taloudellisen tuloksen tuottaminen yritykselle ja sen sidosryhmille. Pelkkä taloudellinen tuottovaatimus pakottaisi yrityksen myymään palveluja hyvätuolisille maksaville asiakkaille tai lisäämään yhteiskunnan tukea palvelujen maksamiseksi.

Yritysorganisaatioissa toimitaan sen perusteella, millaisena nähdään tasapaino kannusteiden ja organisaatiolle annettujen panosten välillä. Yleensä organisaatioiden jäsenet toivovat voivansa toteuttaa työssään ainakin osin henkilökohtaisia tavoitteitaan.

Samoin sosiaalisissa yrityksissä on löydettävä tasapaino yksilöiden panosten ja houkuttimien välille. Siten organisaation on otettava huomioon työntekijöidensä tavoitteiden yksilöllisyys. Nykyaikaisissa yrityksissä pelkkä voiton maksimointipyrkimys ei ole ainoa tavoite, vaan asiakkailla ja sidosryhmillä on myös muunlaisia vaatimuksia. Kaikkien yritysten on otettava sidosryhmänsä huomioon ja asetettava muitakin tavoitteita kuin taloudelliset tavoitteet.

Sosiaalisen yrityksen on lisättävä sosiaalista kehitystä. Isossa-Britanniassa katsotaan, että yrityksen sosiaalisuus ilmenee kaikissa niissä toimenpiteissä, joissa yrityksen toiminta hyödyttää yhteisöä, työntekijöiden työoloja, työturvallisuutta, eri ryhmien tasa-arvoisuutta työpaikalla, työllistymistä, koulutusta, reilua kauppaa, sukupuolten ja rotujen välistä tasa-arvoisuutta, mikro- ja pienyrityksiä sekä työntekijöiden taitojen kehittymistä. (Social Issues in Purchasing 2006.) Sosiaalisuutta yrityksessä voivat estää joustamattomat työajat, tarpeettomasti rajoitetut työtehtävät tai palvelut, joissa ei oteta huomioon mies- ja naisasiakkaiden erilaisia tarpeita tai joissa toimialan sukupuolijakauma pidetään tarpeettoman yksipuolisena.

## 2.2 Sosiaalisen yrityksen määritelmiä

Sosiaalisten yritysten käsitteistö on kehittymätöntä (Peredo ja McLean 2006). Sosiaaliset yritykset ovat keskenään erilaisia eikä yhteistä kaikkialla toimivaa sosiaalisen yrityksen mallia ole, sillä yritysten toimintaedellytyksiin vaikuttavat kulttuuri, lainsäädäntö ja perinteiset tavat tuottaa palveluja. Yleishyödyllisten sosiaalisten yritysten ja perinteisten yritysten raja ei ole selkeä. Luokittelua pyritään saamaan aikaan sosiaalisten yritysten rekistereillä ja monissa maissa sosiaalinen yritys määritellään pelkästään lainsäädännössä (Hockerts 2006, 143). Sosiaalisia yrityksiä on määritelty sekä kapeasti että laajasti (Perrini 2006, 9–10). Kapeissa määritelmässä sosiaalinen yritys määritellään yhden ominaisuuden perusteella kuten että yritys työllistää pitkäaikaistyöttömiä. Laajassa määritelmässä on useita sosiaalisia kriteereitä kuten että yritys toteuttaa liiketoimintaa, jossa edistetään sosiaalista hyvinvointia, ei pyritä maksimoimaan taloudellisia voittoja, luodaan uusia työpaikkoja osatyökykyisille, parannetaan yrityksen tuottavuutta sosiaalisilla innovaatioilla ja edistetään sen sidosryhmi-

en elämänlaatua. Pelkästään yhden sosiaalisen ominaisuuden omaksuminen (esim. demokraattinen johtaminen tai hyväntekeväisyys) ei tee yrityksestä vielä sosiaalista yritystä. Jos sosiaalinen yritys ei selvästi eroa perinteisestä yrityksestä, sosiaalisia yrityksiä ei tietenkään tarvita. Suomessa sosiaalisen työllistämisen käsitteitä ovat selkeyttäneet Ylipaavalniemi ym. (2005.) Laajoissa määritelmässä sosiaaliset yritykset luovat yksilöille ja yhteisöille sosiaalista arvoa toimimalla innovatiivisesti ja yrittäjämäisesti sekä tuottaen ratkaisuja syrjäytymisen ja työttömyyden ongelmiin. Yritykset, joilla on sosiaalisia tarkoituksia viittaavat sellaisiin voittoon tavoitteleviin yrityksiin (kuten reilun kaupan yritykset), joiden olemassaolon päätarkoitus on luoda sosiaalista arvoa tai ympäristöllistä hyötyä (Hockerts 2006, 142). Jos yritys pitää sosiaalisia tavoitteita tärkeämpinä kuin taloudellisia voittoja, sitä voidaan nimittää sosiaaliseksi yritykseksi: ”Sosiaalinen yritys pyrkii tuottamaan sosiaalista arvoa joko yksinomaan tai jollain näkyvällä tavalla” (Peredo ja McLean 2006). ”Jos yritys sitoutuu tuottamaan sosiaalista arvoa, se on sosiaalinen yritys” (Perrini ja Vurro, 2006, 67–69). ”Sosiaalinen yrittäjyys on innovatiivista, sosiaalista arvoa luovaa toimintaa, joka voi tapahtua yleishyödyllisessä tai kaupallisessa yrityksessä tai julkisella sektorilla” (Austin 2006, 22).

Sosiaalinen yritys pyrkii tuottamaan sosiaalista lisäarvoa markkinoiden avulla: ”Sosiaalinen yritys on yksilön tai ryhmän luoma ja johtama dynaaminen prosessi, joka pyrkii ottamaan käyttöön sosiaalisia innovaatioita yrittäjämäisesti ja joka pyrkii tuottamaan sosiaalista lisäarvoa markkinoilla ja yhteiskunnassa”. ”Sosiaalinen yritys on markkinaperustaisen lähestymistavan soveltamista sosiaalisiin ongelmiin” (Cho 2006, 43). Vaikka yritys pyrkii tuottamaan voittoon, toiminnan tärkein tarkoitus on sosiaalinen. Liikevoiton avulla lisätään sosiaalista arvoa ja sosiaalisen mission tuottamista. Sosiaalinen yrittäjyys on yksittäisen yrittäjän, yhdistyksen tai järjestön innovatiivista, misiokannusteista tulojen hankkimista, työpaikkojen luomista tai kehittämistä (Peredo ja McLean 2006). Yrityksen on saatava ainakin osa tuloistaan liiketoiminnasta. OECD:n (Organisation for Economic Cooperation and Development) määritelmän mukaan sosiaalisella yrityksellä tarkoitetaan yritystä, joka integroi ja kouluttaa heikossa työmarkkina-asemassa olevia, elvyttää taantuneita asuinalueita, tarjoaa uusia tuotteita ja palveluja sekä tuottaa uusia innovaatioita työttömyyteen ja syrjäytymiseen. Sosiaalinen yritys

on mikä tahansa yksityinen yritys, jolla on yleishyödyllinen tarkoitus, ja jonka päätarkoitus ei ole voiton maksimointi, vaan taloudellisen ja sosiaalisen tavoitteen saavuttaminen ja jolla on kapasiteettia innovoida ratkaisuja sosiaalisiin syrjäytymisen ja työttömyyden ongelmiin. (Noya 2007.) Sosiaalisista yrityksistä käytetään toisistaan poikkeavia nimityksiä eri Euroopan maissa: sosiaalitaloudellinen yritys; yritys, joilla on sosiaalinen tarkoitus; osuuskunta, jolla on sosiaalisia tavoitteita ja sosiaalinen osuuskunta (Borzaga ja Defourny 2004, 350).

Euroopan tutkimusverkoston määritelmän mukaan sosiaalisen yrityksen perustehtävä on tuotteiden tai palvelujen tuottaminen eikä esimerkiksi etujärjestönä toimiminen. Sosiaalisen yrityksen päätavoitteena ei myöskään ole voiton maksimointipyrkimys ja jakaminen omistajille, vaan toiminnan motiivi on yhteisöä hyödyttävä liiketoiminta. Sosiaaliset yritykset voivat olla osakeyhtiöitä tai osuuskuntia. (EMES 2008, Defourny 2004, 17–18.) Euroopan tutkimusverkosto jakaa yrityksen tavoitteet taloudellisiin ja sosiaalisiin tavoitteisiin. Taloudellisia tavoitteita ovat yrityksen kannattavuus tavaroiden tai palvelujen jatkuvassa tuotannossa, autonomisuus ja pienin mahdollinen palkkatyön osuus. Sosiaaliset tavoitteet ovat sosiaalisiin tarpeisiin vastaamista. Yrityksellä on tavoitteena hyödyttää yhteisöä ja yrityksen on perustanut kansalaisryhmä. Ei tiedetä, miten sosiaalisen yrityksen elementit kuten sosiaalinen, yrittäjyys ja työllistäminen vaikuttavat prosesseihin, vaikuttavuuteen tai tuloksiin. Päätösvalta ei perustu sosiaalisen yrityksen omistamiseen, vaan monet sidosryhmät kuten palvelujen käyttäjät ja työntekijät osallistuvat päätöksentekoon. Sosiaalisten yritysten voitonjakoa on yleensä rajoitettu. (Defourny ja Nyssens 2006, 5–6.) Mutta Suomessa vuosina 2001–2002 tutkituista silloisista sosiaalisista yrityksistä lähes joka toisella ei ollut muita sidosryhmäorganisaatioita päätöksentekoliiketoiminnassaan. Italiassa tällaisia yrityksiä oli 20 prosenttia ja Iso-Britanniassa 33 prosenttia. Euroopassa tutkituista 158 sosiaalisesta yrityksestä lähes kaikissa oli käytössä demokraattinen päätöksentekotapa, mikäli niillä oli useita jäseniä. (Campi ym. 2006, 37–39.)

Sosiaalisen yrityksen erottaa julkisesta sektorista se, että sosiaalisessa yrityksessä on merkittävä taloudellinen riski. Sosiaalisen yrityksen erottaa järjestöstä se, että yhdistyksen tai järjestön tulot eivät yleensä ole peräisin liiketoiminnasta eikä toiminnan pääpaino ole palvelujen tuotannossa. Tavallisesta

osuuskunnasta sosiaalinen yritys eroaa siinä, että sosiaalisella yrityksellä on yleensä monta osakasryhmää ja se painottaa yleistä etua, kun taas perinteisellä osuuskunnalla päätöksentekoon ei osallistu useita organisaatioita eikä niillä ole useita tavoitteita. Sosiaalinen yritys tavoittelee yhteistyön kehittämistä yli organisaatorajojen toisin kuin osuuskunta. Sosiaalisessa yrityksessä palkkatyön osuus on mahdollisimman vähäinen ja yritys pyrkii varmistamaan resurssinsa monesta eri lähteestä. Yrityksen tuotannon tulee itsessään tukea sosiaalisen mission tavoittelua. Sosiaalinen yritys ei ole pelkästään lakien ja ympäristön normien puitteissa toimiva, vaan yritys vaikuttaa toimintaympäristön toimijoihin, instituutioihin ja viranomaisten toimintatapoihin. Ihannetyypin sosiaalisilla yrityksillä on monta tavoitetta, monta osakasta ja monta resurssilähdettä. (Defourny ja Nyssens 2006, 8–9.) Sosiaaliset yritykset toimivat markkinoiden, kansalaisyhteiskunnan ja viranomaistoiminnan välimaastossa.

### 2.3 Työllistävät ja palveluja tuottavat sosiaaliset yritykset

Eräissä Euroopan maissa sosiaaliset yritykset jaetaan työllistäviin sosiaaliin yrityksiin (Italiassa B-tyyppin osuuskunnat ja Isossa-Britanniassa social firm -yritykset) sekä hyvinvointipalveluja tuottaviin sosiaaliin yrityksiin (Italiassa A-tyyppin osuuskunnat ja Isossa-Britanniassa social enterprise -yritykset.) Työllistävä sosiaalinen yritys (Work Integration Social Enterprise, WISE) on luotu ensisijaisesti työllistämään osatyökykyisiä ja heikossa työmarkkina-asemassa olevia työmarkkinoille. Se työllistää, valmentaa, kuntouttaa ja harjoittaa kaupallista toimintaa. (Cefec 2007.) Se pyrkii tarjoamaan ensisijaisesti työtä osatyökykyisille mm. mielenterveysongelmista kärsiville. Työllistävissä sosiaalisissa yrityksissä kuntoutus työllistämisen avulla on ensisijaista ja tavaroiden tai palvelujen tuotanto on kuntoutumista ja työllistämistä mahdollistava toiminnan muoto. Osatyökykyisiä ja pitkäaikaistyöttömiä työllistäviä sosiaalisia yrityksiä on kaikissa Euroopan maissa. (Borzaga ja Defourny 2004, 351–352.)

Euroopan maissa hyvinvointipalveluja tuottavat sosiaaliset yritykset (social enterprises ja tyyppin A sosiaaliset yritykset) toimivat sosiaalihuollossa, ter-

veydenhuollossa, koulutuksessa, tutkimuksessa ja monilla muilla palvelun aloilla. Nämä yritykset eroavat osatyökykyisiä työllistävästä sosiaalisista yrityksistä siinä, että ne pyrkivät tarjoamaan uudenlaisia palveluja tai palveluja uusille ryhmille, jotka eivät saa palveluja julkiselta sektorilta eivätkä perinteisiltä yrityksiltä. Nämä hyvinvointipalveluja tuottavat sosiaaliset yritykset voivat toimia menestyksellisesti eri aloilla ja niissä työskentelee ammattikoulutettua työvoimaa. Ne ovat voineet syntyä julkisella kansallisella tuella tai EU-tuella. (Spear 2004, 256.)

Suomen lainsäädäntö on rajannut sosiaalisen yrityksen nimen käyttöoikeuden yrityksille, jotka työllistävät kolmanneksen työntekijöistään osatyökykyisiä ja pitkäaikaistyöttömiä. Lain kapean määritelmän seurauksena sosiaalisten yritysten asiakkaille voi syntyä mielikuva, että yrityksen palvelut ovat jotenkin vajaata ja siksi hinnankin on oltava normaalia matalampi (Rautakorpi ym. 2006, 39). Tällainen kapeasti määritelty sosiaalinen yritys voidaan leimata palkkatukien hyväksikäyttäjäksi. Rekisteröityminen sosiaalisiksi yritykseksi voi pakottaa yritystä noudattamaan yleisön siltä odottamia sosiaalisia arvoja. Jos yritys rikkoo näitä arvoja, voivat asiakkaiden reaktiot olla voimakkaampia kuin jos yritys ei olisi rekisteröitynyt sosiaalisiksi yritykseksi. Suomen sosiaalisen yrityksen malli on Euroopassa ainoa, jossa voitonjakoa ei ole rajoitettu. Toisaalta meidän laissamme sosiaalisista yrityksistä ei ole tarvinnut erikseen mainita kaikkia määräyksiä esimerkiksi alan työehtojen noudattamisesta ja vähimmäispalkasta, koska ne on määritelty työehtoja ja työsuojelua koskevissa säädöksissä ja yritysten on niitä noudatettava joka tapauksessa.

### 2.4 Sosiaaliset yritykset osa sosiaalitaloutta

Sosiaalinen yritys perustuu talouden monimuotoisuuteen (Gardin 2006, 112). Talous pitää sisällään markkinoiden lisäksi muun muassa vastavuoroisuuden ja uusjaon eikä pelkästään rahataloutta. Markkinatalouden mukaan markkinoilla on päävastuu tavaroiden ja palvelujen kierrättämisestä. Talous kuitenkin laajassa merkityksessä pitää sisällään vastavuoroisuusperiaatteen tavaroiden ja palvelujen kierrättämisessä. Vastavuoroisuus voi toteutua tietenkin rahataloudessa ja luontaistaloudessakin. Sosiaalisen yrityksen toiminnassa vastavuoroisuudella on perustava merkitys, mutta toisaalta yritysten on kyettävä tasapainotta-

maan markkinoiden, uusjaon ja vastavuoroisuuden vaikutukset. Vastavuoroisuudesta sosiaalisen yrityksen osalta seuraa, että ei-rahalliset resurssit (esimerkiksi vapaaehtoistyö) kannattaisi ottaa tehokkaasti käyttöön.

Julkisen sektorin palvelujen tuottajien rahavirrasta katetaan yleensä noin 90 prosenttia julkisista varoista ja yhdistysten toimintamenoista yli puolet katetaan julkisista varoista. Sosiaalitalouden organisaatio on markkinaorientoitunut, jos se kattaa menoistaan yli 50 prosenttia oman liiketoimintansa tuloilla. Sosiaaliset yritykset, uusosuuskunnat, yleishyödylliset järjestöt ja keskinäisen avun yhdistykset ovat osa sosiaalista taloutta (Työministeriö 2003). Yhdistyksiä voidaan kutsua puolijulkisiksi toimijoiksi, koska niiden johdoelimityksissä tavallisesti on julkisen sektorin edustajia. Nämä yhdistykset eivät täytä yritysten kriteereitä. (Defourny ym. 2002a.) Sosiaalitalouden osuuskunnat ja järjestöt tarjoavat Euroopan unionin 15 jäsenmaassa 9 miljoonaa työpaikkaa, mikä on 8 prosenttia kaikista EU:n työpaikoista (Pastorelli 2007). Euroopan maista kerätyt tiedot viittaavat siihen, että yli 60 prosenttia työllistävästä sosiaalisista yrityksistä on hallintomuodoltaan joko osuuskuntia tai järjestöjä (Campi ym. 2006, 38).

Sosiaaliset organisaatiot toimivat julkisen sektorin ja yksityisen sektorin välimaastossa. Sosiaaliset yritykset pyrkivät vastaamaan palvelujen tarpeisiin kuten yleishyödylliset järjestöt ja julkinen sektori, mutta tekevät sen yrityksen toimintatavoilla. Sosiaalitalouden organisaatioiden päätavoite on tuottaa palveluja väestölle, alueensa asukkaille ja jäsenilleen. Joskus sosiaalinen yritys rinnastetaan ainoastaan ei-voittoa tuottavaan yritykseen. (Peredo ja McLean 2006.) Tämä ei ole kuitenkaan vallitseva käsitys. Ne saavat lähes aina toimintaansa tukea julkisista varoista kuten monet perinteisetkin yritykset. Tuki voi olla palkkatukea, verohelpotuksia, toimintatukea tai projektitukea. Ne sosiaaliset yritykset, jotka ovat syntyneet työosuuskunnista, pyrkivät kuitenkin yleensä eroon riippuvuudesta julkisiin tukiihin ottamalla työosuuskuntia enemmän huomioon markkinoiden toiminnan. Eräissä maissa ne voivat tarjota palveluna työhön kuntoutusta helpottamaan työntekijöiden siirtymistä avoimille työmarkkinoille. Sosiaalisen yrityksen työllistäminen edustaa aktiivisempaa työllistämistä kuin esimerkiksi suojaotyö. Yleisen käsityksen mukaan sosiaaliset yritykset ovat osa kolmatta sektoria (Defourny 2004, 18), vaikka Suomessa esiintyykin muista

maista poikkeavia käsityksiä sosiaalisista yrityksistä: ”sosiaalisen yrityksen toiminta ei ole hyväntekeväisyyttä eikä kolmannen sektorin toimintaa.” (Karhu ym. 2007, 1).

Sosiaalitalouden yritysten on kyettävä palkkaamaan työmarkkinoiden hylkäämiä työttömäksi joutuneita ja kouluttamaan heidät. Jotta voidaan välttää työmarkkinoiden jakautumista ja toisen luokan työpaikkojen syntymistä, on työn oltava vapaaehtoista, on noudatettava alan työehtosopimuksia, työsuhteen on oltava pysyväislaatuista, työtehtävien on oltava rikkastuttava kokemus, työn on mahdollistettava uuden oppiminen sekä oltava niin kiinnostavaa kuin mahdollista. Olisi tunnustettava työssä saatava osaaminen eikä vain oppilaitoksessa saatu muodollinen pätevyys. Koska työllistävien sosiaalitalouden yritysten työllistetyt työntekijät ovat osatyökykyisiä, yritysten on tavallista vaikeampaa saavuttaa taloudellista riippumattomuutta ilman hyvää liikeideaa ja/tai yhteiskunnan tai yksityisen lähteen tukea. Sosiaalitalouden toimijat ovat keskittyneet aloille, joissa tuotteen tarve on suuri, mutta vähäisten tuotto-odotusten vuoksi alalla ei ole paljon kilpailua. Useissa Euroopan maissa sosiaaliset yritykset toimivat aloilla, joiden tavoitteet edistävät yhteisön hyvää: lasten, vanhusten, sairaiden ja vammaisten hoito, ympäristön hoito, ekoturismi, elintarvikkeiden tuotanto, koulutus ja tutkimus, ammatillinen valmennus ja päihdekuntoutus ovat tyyppisiä aloja. Sosiaalipalvelujen tuottajiksi sosiaaliset yritykset sopivat hyvin. Sosiaalisten yritysten toiminnan laajeneminen voi rajoittaa julkisen sektorin byrokratian ja hierarkian lisääntymistä. Julkiset palveluntuottajat voivat paremmin keskittyä ydinpalvelujen kehittämiseen, jos sosiaaliset yritykset hoitavat osan tukipalveluista. (Leichsenring 2004, 45.)

## 2.5 Sosiaaliset osuuskunnat

Euroopassa sosiaaliset osuuskunnat muodostavat yhteisöjä, jotka tarjoavat jäsenilleen useita palveluja. Sosiaalisten yritysten periaatteissa palvelujen tuottaminen väestölle ja yhteiskunnalle, itsenäinen ja riippumaton hallinto, demokraattinen päätöksenteko sekä jäsenten hyvinvointi ovat tärkeitä tavoitteita (Defourny 2004, 6–18). Siinä mielessä sosiaalisilla osuuskunnilla ja järjestöillä samanlainen tavoite kuin julkisella sektorilla, joka ei tavoittele voittoa. Sosiaalitalouden palvelujen tuottajilla on oma riippumaton

hallinto, jonka periaatteena on demokraattinen päätöksenteko ja jonka äärimmäinen muoto on yksi mies ja yksi ääni -periaate. Perinteisissä yrityksissä valta on jakaantunut äänivaltaisten osakkeiden perusteella. Yleishyödylliset osuuskunnat ja järjestöt ovat periaatteessa riippumattomia julkisesta sektorista. Niillä on oma itsehallinto, säännöt ja päätöksentekojärjestelmä. Ne saavat osan pääomastaan ja resursseistaan vapaaehtoisina lahjoituksina sekä vapaaehtoistyönä. Siten osuuskunnat ja järjestöjen palveluntuottajat ovat monessa suhteessa samanlaisia kuin perinteiset yritykset, mutta eroja on suhtautumisessa voiton tavoitteluun, voitonjakoon ja päätöksentekoon. Lisäksi yleishyödyllisten yritysten periaatteita ovat vararahastojen keruu liiketoiminnan kehittämiseen, voiton käyttäminen sosiaalisiin tarkoituksiin ja liikevoiton jako työntekijöiden tai jäsenten/käyttäjien kesken bonuksina. Tutkittaessa vuonna 2001 yhteensä 146 eurooppalaista sosiaalista yritystä havaittiin, että työllistävät sosiaaliset yritykset saivat tuloistaan keskimäärin 53 prosenttia tuotteiden myynnistä, 32 prosenttia tuista ja kaksi prosenttia lahjoituksina (Gardin 2006, 115). Loppujen lopuksi yritykset saivat julkiselta sektorilta erilaisina tukina, avustuksina ja palvelujen tilaajana 56 prosenttia resursseistaan. Palvelujen myynti kotitalouksille kattoi 15 prosenttia ja muille yrityksille 15 prosenttia sosiaalisten yritysten resursseista. Kaikista yritysten resursseista 82 prosenttia oli rahallisia resursseja ja loput ei-rahallisia.

Suomessa työttömyyden lisääntyttyä 1990-luvun alkupuolella syntyi ennätysmäisesti työllistäviä osuuskuntia. Näiden työosuuskuntien keskeinen tavoite oli työllistää niiden jäseniä. Sen lisäksi osalla osuuskunnista oli myös muita sosiaalisia tavoitteita kuten työvalmennus, vertaistuen jakaminen jne. Siihen aikaan puolet työosuuskunnista toimi yhdellä tai kahdella alalla ja loput toimivat monella sektorilla (esim. korjaus- ja toimistopalveluissa). Niissä toimi palkattuja ja vapaaehtoisia ohjaajina ja opettajina. Osa osuuskunnista tuotti mm. siivouspalveluja, ruokapalveluja ja asumispalveluja. Työosuuskunnat huolehtivat työantajamaksuista, kuten veroista ja sosiaalivakuutusmaksuista. Kaiken kaikkiaan uusosuuskuntia on nyt noin 1800. Vuosittain perustetaan noin 150–250 uutta osuuskuntaa, mutta osa vanhoista osuuskunnista lopettaa toimintansa. Terveys- ja hyvinvointialan osuuskuntia on 83. Helsingissä toimii 249 uusosuuskuntaa. (Pellervo 2008.)

Osuuskuntia ja muita keskinäisomistukseen perustuvia omistusmuotoja pidetään sosiaalisille yrityksille tyypillisinä omistusmuotoina (Hockerts 2006, 144). Suomessa työosuuskunnat täyttävät lähes kaikki EMES-verkoston julkaisemat työllistävien sosiaalisten yritysten kriteerit (Pättiniemi 2006b, 158). Rekisteröidyn osuuskunnan tarkoituksena on harjoittaa jäsenkunnan elinkeinon tukemiseksi taloudellista toimintaa ja toteuttaa aatteellista tarkoitusta. (Osuuskuntalaki 2001, luku 1). Osuuskunnan voi perustaa vähintään kolme yksityishenkilöä, yhteisöä tai säätiötä. Nämä perustajat ovat osuuskunnan jäseniä ja maksavat osuudesta osuusrahaa. Osuuskunnalla on oltava hallitus ja tilintarkastaja ja sillä voi olla myös toimitusjohtaja ja hallintoneuvosto. Osuuskunnassa päätösvaltaa käyttävät jäsenet osuuskunnan kokouksissa ja kullakin jäsenellä on yksi ääni. Säännöissä voidaan kuitenkin määrätä myös erisuuruisia äänimääriä. Toinen osuuskunta voi olla jäsen toisessa osuuskunnassa ja sillä voi olla useampia ääniä osuuskunnan kokouksissa. Jäsenet voivat halutessaan siirtää päätösvaltaa valitsemalleen edustajistolle ja tällöin valinnat tehdään suhteellista vaalitapaa noudattaen. Jäsenet tekevät päätökset yrityksen tavoitteista, taloudesta ja työn organisoinnista. Päätösten hyväksymisraja on puolet osuuskunnan äänistä (Osuuskuntalaki 2001, luku 4, § 20). Osuuskunnan sääntöjen muuttamiseen tarvitaan 2/3 enemmistö, eräissä tilanteissa tarvitaan 9/10 enemmistö. Jos osuuskunnan säännöt niin määräävät, liiketoiminnan ylijäämää voidaan jakaa jäsenille osuuksista maksettuna korkona tai sen mukaan, miten paljon jäsenet ovat käyttäneet osuuskunnan palveluja (asiakasosuuskunnat). Jäsenillä on oikeus tutustua osuuskunnan kirjanpitoon. Osuuskunnan jäsenmäärää tai osuuspääomaa ei ole laissa määritelty.

Osuuskuntien ongelmat voivat olla päätöksentekokyvyssä, johtamisessa, liiketoiminnan suunnittelussa ja markkinointitaidoissa. Osuuskunnissa päätöksentekoprosessi voi muodostua monimutkaiseksi ja raskaaksi prosessiksi, koska pyritään demokraattisiin päätöksiin, jotka vaativat eri osapuolten kuulemistä. Osuuskunnassa päätösvaltaa käyttää yleiskokous. Se nimeää hallituksen, päättää strategiasta ja hyväksyy taselaskelmat sekä valitsee johtajat ja tilintarkastajat yksi mies ja yksi ääni -periaatteella. Osuuskunnat eivät voi saada yrityksen perustamislainaa, mutta ne voivat saada työ- ja elinkeinoministeriön myöntämää yrityksen aloitustukea. Osuuskunnan

perustaminen ei vaadi yleensä merkittäviä alkupääomia (Troberg 2007). Osuuskunnissa kaikkien jäsenten on yleensä otettava vastuuta toiminnasta (Sociala arbetskooperativ 2007, 68). Jäsenten keskinäinen erimielisyys voi vähentää motivaatiota ja toiminnan tehokkuutta. Osuuskunnilla on toistaiseksi heikompi imago yrityksenä kuin muilla yrityksillä (Troberg 2007).

Osuustoiminta ja henkilöstön omistajuus tukevat jäsentensä ja työntekijöidensä luovuutta. Osuuskuntamuotoisessa organisaatiossa on ominaisuuksia, joilla on innovatiivisuutta lisäävä merkitys kuten joustavuus, tasa-arvoisuus, omistajuuden jakautuminen ja suuri mahdollisuus vaikuttaa omiin tehtäviin ja johtamiseen. Henkilöstön omistajuus tukee innovatiivisuutta. Omistajajäsenet ovat yleensä sitoutuneita ja yrittäviä. Omistajien tavoitteet ovat samansuuntaisia, yhteistoiminta onnistuu ja johtaminen on tehokasta. Parhaimmillaan osuuskunta yhdistelee rakentavasti erilaisten ihmisten erilaisia osaamisia ja näkemyksiä. Osuuskunta sallii ideoita enemmän kuin hierarkkinen organisaatiomuoto. On viitteitä siitä, että työntekijät saavat osuuskunnassa määrittellä työn tavoitteita ja vaikuttaa suoraan johtamiseen muita organisaatioita enemmän. Tämä vaikuttaa luovuuteen ja innovatiivisuuteen. (Troberg 2007.) Viime aikoina korkeasti koulutetut ammattiryhmät ovat osoittaneet kiinnostusta osuuskuntien perustamiseen koulutus-, konsultointi- ja suunnittelupalveluissa. Osuuskuntamuotoisen terveyskeskuksen perustamista on suunniteltu (Kumpusalo 2007, 4071), mutta suunnitelmat eivät ole edenneet eikä osuuskuntamuotoista terveyskeskusta Suomeen ole perustettu. Mahdollisesti lääkärinkunta ei ole valmis luopumaan hyvin palkatusta virkamiesurastaan.

Osuuskunta organisaatiomuotona edistää yhteistyötä, keskinäisen tuen syntymistä ja tiedon sekä osaamisen jakamista. Osuuskunnassa tehdyn työn jälkeen työn saanti työmarkkinoilla helpottuu. Osuuskunnassa jäsen voi vaikuttaa omaan työhönsä ja ammatillinen osaaminen säilyy. Jos osuuskunnan jäsen omistaa alle 15 prosenttia osakkeista, hänet katsotaan työntekijäksi eikä yrittäjäksi. Vähintään seitsemän jäsenen osuuskuntaan liittyvä voi säilyä palkansaajana ja säilyttää työttömyysturvansa (Työministeriö 2003, 101). Vuonna 1995 työosuuskunnat tarjosivat työtä arviolta 4 500 työntekijälle ja jonkinlaista tuloa niistä sai arviolta 19 000 henkeä (Pättiniemi 2004, 82–92).

Vuonna 2001 työosuuskunnissa oli noin 15 000 jäsentä.

On arvioitu, että osuuskunnat toimivat parhaiten juuri sosiaalipalveluissa. Sosiaalisen yrityksen perustaja ottaa kantaakseen yrityksen perustamiseen ja toiminnan rahoittamiseen liittyvät riskit. Perustamalla osuuskuntamuotoisia yrityksiä ja työosuuskuntia riskiä voidaan vähentää (Työministeriö 2003, 100). Osuuskunnan etuna on pidetty, että siinä voidaan testata liikeideaa, koska minimipääomaa ei vaadita, yhteisön antama tuki helpottaa toiminnan käynnistämistä, jäsenet voivat keskittyä palvelun tuotantoon osuuskunnan huolehtiessa palkanlaskennasta, kirjanpidosta ja laskutuksesta. Eräs työosuuskuntien liikeidea on ollut työvoiman vuokraus. Työosuuskuntaan voi saada käynnistämisavustusta työvoimaviranomaisilta.

## 2.6 Sosiaalisten yritysten tarve ja tavoite hoivapalveluissa

Sosiaalisten yritysten tarvetta hoivapalvelumarkkinoilla puoltavat ainakin seuraavat ilmiöt.

1. Palvelujen saannissa on suuria väestöryhmittäisiä ja alueellisia eroja eikä toimeentulo-ongelmista kärsivä väestönosa saa tarvitsemiaan palveluja.
2. Julkiset viranomaiset pyrkivät keskittymään palvelujen tuotannossa ydinpalveluihin, jolloin tuki palvelujen tuotanto jää yksin kaupallisten yritysten tai omaisten ja ystävien vastuulle tai niitä ei hoida kukaan.
3. Paikallista päätöksentekoa ja vastuuta palvelujen tuotannosta on lisätty.
4. Asiakasmaksujen osuus palvelujen kustannuksista lisääntyy.
5. Julkisten palvelujen joustamattomuutta ja byrokrattisuutta on moitittu ja palveluihin on vaadittu lisää asiakaslähtöisyyttä.
6. Koulutetun hoitohenkilökunnan puute pääkaupunkiseudulla on lisääntynyt.
7. Järjestöjen saama julkinen tuki palvelujen tuottamiseksi ei saa vääristää kilpailua.
8. Julkisen viranomaisen on hankintalainsäädännön mukaisesti kilpailutettava palvelujen hankinnat eivätkä perinteiset sopimukset yleishyödyllisten yh-

teisöjen kanssa enää tule kysymykseen ilman kilpailutusta.

9. Kuntien vastuuta pitkäaikaistyöttömien työllistämisestä on lisätty ja kuntien kustannettavaksi jää puolet yli 500 päivää työttömänä olleiden työttömyyskorvauksista.
10. Paikallisille talouksille on hyötyä sosiaalisista yrityksistä, koska tuottava toiminta lisääntyy ja riippuvuus vastikkeettomista sosiaalisista tuista vähenee, sosiaalimenot vähenevät ja raha kiertää alueen kaupassa.

Työttömyys on suurin yksittäinen työikäisten syrjäytymistä aiheuttava tekijä ja jo puolen vuoden työttömyys vaikeuttaa merkittävästi työn saantia (Lehner 2002). Työ auttaa ihmisarvon ja sosiaalisen integraation saavuttamisessa ja ylläpitämisessä. Nykyisin Suomessa yksityiset palvelualojen yritykset työllistävät pienemmän osuuden kaikesta työvoimasta kuin muualla Euroopassa (Ala-Kauhaluoma ja Härkäpää 2006, 2). Työllistävät sosiaaliset yritykset ovat sosiaalisen valmennuksen ja käytännöllisen tuen asiantuntijoita ja tukevat työllistettyä saavuttamaan oman elämänsä kontrollin. Työllistävät sosiaaliset yritykset harjaannuttavat vastuuseen, vuorovaikutustaitoihin, täsmällisyyteen, käyttäytymistaitoihin, sääntöjen kunnioitukseen, ryhmätyöhön ja tiimityöhön (Bucolo 2006, 59–71).

Julkisilla viranomaisilla on pulaa koulutetuista työntekijöistä varsinkin vanhuspalveluissa, mistä on seurannut kielteisenä ilmiönä muun muassa laitoshoidossa olevien vanhusten yllääkintää (kemiallinen sidonta). Samaan aikaan koulutettu hoitohenkilökunta suorittaa vanhusten palvelutaloissa myös siivous-, pyykinpesu-, yms. ylläpitotehtäviä. Työttömäksi joutuneet omaavat erilaisia koulutustaustoja ja sosiaaliset yritykset Euroopassa suorittavat tehtäviä, joissa ei yleensä tarvita asiantuntijuutta. Työllistävät sosiaaliset yritykset pyrkivät etsimään sellaisia tuotantoaloja, joihin työllistäminen sopii. Kokemukset Isosta-Britanniasta ja Italiasta osoittavat, että työllistävät sosiaaliset voivat toimia hyvin erilaisissa tehtävissä aina teknisten laitteiden korjauksesta kulttuuri-laitosten toiminnan ylläpitoon. Heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistämisen lisäksi yritykset voivat työllistää muista ammateista tulevia kokeilijoita, jotka haluavat vaihtaa alaa.

Työllistyminen vähentää terveyseroja vaikuttamalla erojen kulttuurisiin syihin (ajankäyttö, sosiaaliset verkostot ja tuen saanti) ja elintapoihin (säännöllisyys, päihteiden käytön vähentäminen, stressi). Työllistäminen tukee erinomaisesti päihteiden käytön vähentämistä, koska työyhteisö valvoo työllistettävän ajankäyttöä, poissaolot rekisteröidään ja työpaikalla on oltava raittiina eikä krapulassa voi tulla työhön. Työllistynyt siirtyy passiivisesta syrjästä katsojasta itse toteuttamaan yhdessä toisten kanssa suunniteltuja tehtäviä. Tekemisestä ja toteuttamisesta sosiaalisessa yhteisössä saadaan palautetta, joka parantaa itsetuntoa sekä kehittää kykyä suorituksiin turvallisessa ympäristössä. Työllistetyn perhe kokee aikuisen työssäkäynnin yleensä myönteisempänä kuin työttömyyden ja työssä käyminen jakaa aikuisen kontakteja laajemmalle niin, että kyky ratkaista myös kotona esiintyviä ongelmia paranee. Työllistämistoiminta järkevöittää työllistetyn ajankäyttöä ja lisää perheiden hyvinvointia sekä optimismia. On tarvetta työpaikoista, jotka pyrkivät kehittämään organisaatioitaan niin, että työntekijöiden valmiudet ja työn vaatimukset kohtaavat. Lähellä asuinalueita sijaitsevat työpaikat vähentävät matkustamistarvetta, jolloin pienipalkkaisetkin voivat hakeutua näihin työpaikkoihin. Länsimaisissa yhteiskunnissa työtä ja työpaikkaa arvostetaan ja työ yleensä lisää työikäisen valinnan mahdollisuuksia ja sosiaalisen tunnustuksen saantia (Demoustier 2002).

Merkittävä osa mielenterveyskuntoutujista olisi halukas tekemään osa- tai kokopäiväistä palkkatyötä. Palkkatyö ja kuntoutuminen nivoutuisivat hyvin yhteen sosiaalisissa yrityksissä. Palvelut voisivat potentiaalisesti työllistää nykyistä huomattavasti enemmän työikäisiä. Hoiva-alalla toimivat sosiaaliset yritykset voivat tarjota työikäisille normaalisti palkatun työpaikan, uusia oppimismahdollisuuksia ja uralla etenemismahdollisuuden. Sosiaaliset yritykset voivat osallistua ammattiin kouluttamiseen edullisesti verrattuna perinteiseen koulutukseen. Nyt työvoiman kysyntä ei saavuta heikossa työmarkkina-asemassa olevia ryhmiä, koska työn tuottavuusvaatimukset ovat lisääntyneet eikä heikossa työmarkkina-asemassa olevien aiempaa työkokemusta pidetä riittävänä ansiona työn saantiin. Sosiaaliset yritykset kasvattavat sosiaalista pääomaa jatkuvan koulutuksen avulla. (Perrini ja Vurro 2006, 67.)

Palvelusektori on työvoimavaltainen ja huoli työvoiman riittävyydestä palvelualoilla on lisääntynyt. Noin neljä viidesosaa työllisyyden kasvusta perustuu

palvelusektorin lisääntyneeseen työvoiman kysyntään. Työllistävät sosiaaliset yritykset Euroopassa käsitetään välityömarkkinoiksi joko siten, että työllistessään heikossa työmarkkina-asemassa olevia ne pitävät yllä työllistettävien työkykyä, kunnes he saavat työpaikan muilta avoimilta työmarkkinoilta. Tai ne käsitetään yrityksiksi, jotka työllistävät pysyvästi eriyistä heikossa työmarkkina-asemassa olevia, jotka eivät tule työllistetyiksi muilla työmarkkinoilla.

Eurooppalaisilla sosiaalisilla yrityksillä on yleensä useita tavoitteita. Vuosina 2001 ja 2002 analysoiduissa 158:stä työllistävästä sosiaalisesta yrityksestä 154:llä oli vähintään kaksi tavoitetta. Tavoitteita olivat heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistäminen, tavaroiden ja palvelujen tuottaminen, jonka tärkeäksi koetun asian puolesta toimiminen, ympäristönsuojelu tai palveluinnovaatio. Suomalaisissa yrityksissä tärkein tavoite oli tuotanto ja toiseksi tärkein työllistäminen, kun keskimäärin Euroopassa tavoitteet olivat päinvastaisessa järjestyksessä (Campi ym. 2006, 33).

Uuden palvelun leviämisen sosiaali- ja terveydenhuollossa määrää palvelun hyödyllisyys, hyväksyttävyyden ja käyttönotettavuus. Hoiva-alan sosiaalisten yritysten hyödyllisyyttä osoittaa, että yritys vastaa palvelujen tarpeeseen kuten köyhyys, yksinäisyys ja toimintakyvyttömyys. Yritys vastaa yhteiskunnan tarpeeseen työllistää työttömiä, vähentää syrjäytymistä ja kohentaa asuinalueiden tilaa. Ja yritys vastaa työttömien perheiden paremman toimeentulon tarpeeseen. Yrityksen toimintaympäristö määrittää yrityksen hyväksyttävyyttä ja luo sille mahdollisuuksia ja rajoituksia. Yrityksen sopeutuminen poliittisiin, taloudellisiin, sosiaalisiin, teknisiin ja demograafisiin olosuhteisiin määrää yrityksen toimintaa. Sosiaalinen yritys edistää tuotteiden, resurssien ja johtamiskäytäntöjen uudelleen järjestämistä siten, että ne sopivat paremmin paikallisiin tarpeisiin. Palvelun hyväksyttävyyttä osoittaa, että asiakkailta on mahdollisuus saada edullisesti tarvitsemiaan palveluja. Asiakkailta ja potilailta on oikeus hyvään hoitoon, ihmisarvon kunnioitukseen, itsemääräämisoikeuteen ja oikeudenmukaiseen kohteluun. Tämän pitäisi sisältää oikeuden siistiin ympäristöön tai arkielämän asioiden hoitoon, jotka mahdollistaisivat käytännössä esimerkiksi vanhuksen ja vammaisen kotona asumisen (Defourny 2004, 1–2). Sosiaalisten yritysten ei tarvitse voittojen maksimoimiseksi nostaa palvelun hintaa eikä laskea työntekijöiden palkkoja.

Palveluja tarjoavien sosiaalisten yritysten on etsittävä tasapainoa palvelun loppukäyttäjien tarpeiden ja tuetussa työssä olevien tarpeiden välillä. Ensisijaista on yhteisön palveleminen, eikä niinkään työntekijöiden tai rahoittajien. Tämä tavoite sopii yhteen julkisen viranomaisen tavoitteiden kanssa. Sosiaalisen yrityksen on otettava huomioon palvelun loppukäyttäjät, palkatut työntekijänsä, vapaaehtoistyöntekijänsä ja palvelujen maksaja silloin kun tämä ei ole palvelun käyttäjä. Sosiaali- ja terveydenhuollossa palveluja tuottavan sosiaalisen yrityksen toiminnan fokus on oltava ydintoiminnassa ja osaamisessa sekä asiakkaan tyytyväisyydessä: saako asiakas sitä mitä halusi. Mitä vähemmän asiakkaalle on merkitystä sillä, onko palvelun tarjoava yritys sosiaalinen yritys, sitä suurempi merkitys on laadulla ja edullisella hinnalla suhteessa sosiaalisiin arvoihin. Toimintaa ei voida perustaa siihen, että asiakas hyväksyisi kallista ja huonolaatuista palvelua yritykseltä sen vuoksi, että se on sosiaalinen yritys. Vuorijärven (2008) selvitys antoi viitteitä siitä, että varakkaat eläkeläiset eivät ole yhtä valmiita ostamaan palveluita sosiaaliselta yritykseltä kuin vähävaraiset ja keskituloiset.

Julkinen viranomainen saa paremman kokonaistaloudellisen hyödyn hankkiessaan palveluita yleishyödylliseltä yritykseltä. Yrittäjyyden ja innovatiivisuuden lisääminen palveluissa parantaa tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Sosiaalisen yrityksen malli on sinänsä käyttönotettavissa, sillä sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädäntö ohjaa työntekijöiden velvollisuuksia ja vastuita. Muista Euroopan maista saatujen kokemustenkin mukaan potilaspotilavahinkojen ja virheiden riski ei ole lisääntynyt sosiaalisissa yrityksissä.

Meillä julkinen sektori on valinnut palvelujen strategiaksi monituottajastrategian ja rajannut oman sosiaali- ja terveyspalveluiden tuotannon ydinpalveluihin, jotka kukin kunta joutuu erikseen määrittämään. Julkinen sektori on säilyttänyt palvelujen tuottamisen monopolin yleensä ydinpalveluissaan sekä viranomaistehtävissä ja niissä tehtävissä, joita järjestöt tai yritykset eivät ole ottaneet vastuulle puutteen tai liiketoiminnan kannattamattomuuden vuoksi. Sosiaalisen yrityksen perusajatus on, että useat sosiaaliset ongelmat luovat mahdollisuuden kannattavan liiketoiminnan avulla lievittää tätä sosiaalista ongelmaa. Tämä liikeidea voi perustua tarpeisiin, joihin julkinen sektori ei vastaa eivätkä perinteiset liikeyritykset katso tuottavaksi liiketoiminnaksi, hy-

väksi bisnekseksi (Desa ja Kotha 2006, 156–157). Merkittävänä palvelujen ostajina julkisten viranomaisten on suunniteltava tarkasti julkisten varojen kohdentamista. Muussa tapauksessa varoja katoaa konsulteille ja jopa monikansallisille suuryrityksille paikallisten asukkaiden ulottumattomiin (Johnson 2006). Markkinat eivät ole kyenneet ratkaisemaan palvelujen tarpeesta seuranneita sosiaalisia ongelmia.

Julkisen sektorin ja järjestöjen aiemmin tuottamia palveluja ostetaan nyt osakeyhtiömuotoisilta yrityksiltä, joiden velvollisuus on tuottaa osakkeen omistajilleen voittoa. Näiden yritysten lisääntymiseen sosiaalialalla ovat vaikuttaneet laman jälkeinen kuntien kustannustietoisuuden kehittyminen sekä valtionosuuslaki, jossa palvelutuotannon järjestämisvastuu ja tuotantovastuu erotettiin toisistaan. Sosiaalipalveluissa ei ole kuitenkaan onnistuttu luomaan toimivia markkinoita, koska tarjoajia ei aina ole riittävästi, asiakkailta puuttuu tarvittavaa tietoa palveluista, palvelut kustantaa pääosin julkinen viranomainen verovaroin, suurissa palvelusopimuksissa on uhkana palvelutuotannon monopolisoituminen ja hintojen nousu, palveluiden hinta ylittää usein loppukäyttäjän oman maksukyvyyn ja kyse on usein kuitenkin ihmisten perustarpeista (Toimialaraportti 2006, 10–26). Palveluissa joudutaan yleensä ostamaan laatua, joka ei etukäteen ole tiedossa eikä toteutunut laatu läheskään aina vastaa aiemmin sovittua.

Täystyöllisyyden rajana on pidetty viiden prosentin työttömyyttä työvoimasta (Birkhölzer ja Lorenz 2002). Jos työllisyys paranee, työllistävillä sosiaalisilla yrityksillä voi olla vaikeuksia löytää työkykyisiä, heikossa työmarkkina-asemassa olevia työntekijöitä riittävästi. Helsingin työttömyysaste oli vuoden 2007 ensimmäisellä neljänneksellä 7,0 prosenttia työvoimasta (Helsingin Seudun Suunnat 2007, 5). Vuoden 2008 lopulla talous on kääntynyt taantumaan ja työttömien määrä alkanut lisääntyä. Vaikka eräät palvelualat kärsivät työvoimapulasta, on vaikeuksia löytää työtä vähän koulutusta saaneille ja niille, joiden koulutukselle ei ole kysyntää työmarkkinoilla. Sosiaalinen yritys voi integroida vapaaehtoisia toimintaansa (Romppainen 2008). Koska vapaaehtoisille ei synny työsuhdetta, he ovat sääntelyn ulkopuolella ja mm. tapaturmien varalta heitä varten olisi otettava erikseen vakuutus. Sosiaalinen yritys murtaa rajoja, koska se ohjaa työntekijöitä tarkistamaan asenteitaan yksilön arvoon ja sen työntekijöissä tapahtuu kuntou-

tumista työn korjaavan vaikutuksen avulla sekä yrityksen sosiaalisuuden vaikutuksesta.

Sosiaalisten yritysten tavoitteena on köyhyyden vähentäminen, sosiaalisten olojen edistäminen, sosiaalisen pääoman luominen, luottamuksen synnyttäminen ja väestöryhmien osallistumisen lisääminen sosiaalisten ongelmien ratkaisemisessa. Yksityinen tavoite tai intressi on vasta toisarvoista. Nämä tavoitteet voivat olla merkittävä yrityksen markkinointikeino kuten solidaarisuus on reilun kaupan tavaramerkki. Sosiaalisten yritysten päämäärä on parantaa paikallisen yhteisön tilaa ja elinoloja (Effective Management of Social Enterprises 2006, 5–6). Sosiaalisessa yrityksessä olisi tavoiteltava tasapainoa kannattavaa liiketoimintaa tavoittelevan johtamisen ja sosiaalista mission mukaisen sosiaalisen lisäarvon tuottamisen välillä (Perrini ja Vurro 2006, 78). Jos jompikumpi tavoitteista muodostuu yksinomaan määrääväksi, on yrityksen toiminta sosiaalisena yrityksenä vaarassa (Imperatori ja Ruta 2006, 108). Jos sosiaalisen yrityksen erityisluonne häviää, siitä tulee tavallinen liikeyritys ja jos yritys lopettaa kannattamattomana toimintansa se ei työllistä eikä tuota enää mitään.

Sosiaalinen tavoite on pyrkiä vastaamaan sosiaaliseen tarpeeseen ja liiketaloudellinen tavoite on pyrkiä toimimaan tehokkaasti. Yrityksen tavoitteiden painotukset muuttuvat jossain määrin tilanteen mukaan. Yrityksen on pyrittävä harmonisoimaan sosiaaliset ja liiketoiminnalliset kannattavuustavoitteet sekä rahoittajan asettamat tavoitteet. Mitä lähempänä sosiaaliset tavoitteet ja liiketoiminnan vaatimukset ovat toisiaan, sitä integroituneempaa ja tehokkaampaa yrityksen toiminta on. Sosiaali- ja terveydenhuollossa tähän on hyvät mahdollisuudet. Toisaalta taloudelliset arvot ovat ratkaisevia sosiaalisessakin yrityksessä niin kauan kuin yrityksen kannattavuus on huono ja sosiaalisia arvoja voidaan painottaa, kun riittävä kannattavuus on saavutettu ja yritys säilyy toiminnassa.

Vanhusten hoivapalveluiden markkinoilla sosiaalisten yritysten on toimittava varsin rajallisten resurssien puitteissa sillä hoivapalveluissa palvelujen hinnalla on keskeinen merkitys. Monet palvelut ovat sellaisia, joita ilmankin voi tulla toimeen, jos hyväksyy elämänlaadun heikkenemisen kuten likaisen asunnon ja vaatteet tai ulkoilemattomuuden.

Sosiaalisten yritysten etu on, että ne hyväksyvät ja ottavat käyttöön henkilöstö- ja materiaaliresurseja, jotka muuten jäisivät käyttämättä (Defourny 2004,

21). Sosiaalinen yritys mahdollistaa maahanmuuttajille mahdollisuuden aktiiviseen integroitumiseen työelämään ja suomalaiseen yhteiskuntaan, kieli- taidon kehittämiseen ja uralla etenemiseen. Sosiaalisille yrityksille on ominaista jatkuva ongelmien ratkaiseminen, tuloksen aikaansaaminen ja henkilöstön kouluttaminen (Perrini ja Vurro 2006, 67). Pitkäaikastyöttömien integroiminen työelämään ja aktiiviseksi kansalaisiksi muokkaa asenteita näitä ryhmiä kohtaan: heitä ei pidetä kerjääjinä ja siivellä eläjinä, koska he kykenevät auttamaan itse itseään. Heidän oma yrittämisen lisäksi heidän tuen saannin mahdollisuuksiaan, koska ympäristön on helpompi auttaa ihmistä, joka pyrkii itsekkin auttamaan itseään.

Mikäli kansantaloudellinen tilanne säilyy kutakuinkin ennallaan, palvelujen kysyntä tulee lisääntymään tarjoten mahdollisuuksia myös sosiaalisille yrityksille. Sosiaalisen yrityksen tavoitteena on saada asiakkaiden, palvelujen tuottajien ja julkisen viranomaisen hyödyt kohtaamaan. Yrityksen tavoite on päästä lähelle asiakkaita tai markkinoita. Yritys pyrkii saamaan mahdollisimman suoraan tiedon tarpeista vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Sosiaalisen yrityksen tavoitteena on solmia kumppanuuksia sekä hankkia ja tarjota tukea sekä verkottua toimintaympäristössään. Sosiaaliset yritykset pyrkivät joustavasti rekrytoimaan vapaaehtoisia aktiivisia henkilöitä kuten asiantuntijoita. Niillä sosiaalisilla osuuskunnilla, jotka eivät ole kyenneet houkuttelemaan vapaaehtois-työntekijöitä, on vähemmän resursseja (tietoja, taitoja, yritysosaamista, liikesuhteita) käytössään. Vapaaehtoiset yleensä kykenevät vahvistamaan organisaatiota, vähentävät riippuvuutta julkisista viranomaisista ja edistävät palvelujen laadun valvontaa. Sosiaalinen yritys voi olla niiden kansalaisten perustama organisaatio, joilla on samansuuntaiset tarpeet ja tavoitteet.

Hyvä työilmapiiri, heikompien huomioonottaminen ja innovatiivinen, yrittäjämäinen työote ovat sosiaalisen yrityksen tavoitteita. Yritykset noudattavat työehtosopimuksia ja niiden olisi pyrittävä pitkiin työsuhteisiin. Sosiaalisen yrityksen tavoitteena on jatkuva oppiminen ja sopeutuminen toimintaympäristön muutoksiin (Effective Management of social Enterprise 2006, 26–27). Sosiaalinen yritystoiminta pyrkii tarjoamaan työntekijöilleen palkitsevaa työtä. On viitteitä siitä, että sosiaalisissa yrityksissä työntekijöiden vaihtuvuus on vähentynyt ja niissä on perinteisiä yrityksiä vähemmän henkilökunnan poissaoloja

(New Castle Home Care Associates 2007, 12, 32). Sosiaaliset yritykset lisäävät alueensa sosiaalista pääomaa ja toiminnan kiinteä osa on työntekijöiden kouluttaminen. Tämä työntekijöiden sosiaalisen pääoman lisääminen voi vähentää palvelun tuotantokustannuksia ja sillä voi olla laajempia sosiaalipoliittisia vaikutuksia.

Strategialla tarkoitetaan pitkän aikavälin suuntaa ja toiminnan alaa, joka mahdollistaa organisaation resurssien sopeuttamisen toimintaympäristön vaatimuksiin, jotta yritys kykenee vastaamaan markkinoiden tarpeisiin ja sidosryhmien odotuksiin (Effective Management of social Enterprise 2006, 47). Strategiat on sovellettava toimenpideohjelmiksi siten, että tavoite, toimenpide, mittarit ja vastuut muodostavat kokonaisuuden. Kaikkien toiminnassa mukana olevien on sisäistettävä suunniteltu toiminta. Strategiassa tulisi myös määrittellä, millä laadutasolla palvelua pyritään tarjoamaan. Yrityksen olisi luotava menetelmä, jolla strategian toteutumista arvioidaan. Jotta henkilökunta sitoutuisi yrityksen tavoitteisiin, on toiminnan oltava johdonmukaista strategian ja mission kanssa (Effective Management of social Enterprise 2006, 31).

Strategian kolme perustyyppiä ovat erilaistaminen, keskittyminen ja kustannusjohtajuus. Erilaistamisessa yritys pyrkii johtavaan asemaan markkinoilla palvelun, laadun tai menetelmien osalta. Yrityksen on valittava kehitettävät toiminnot, koska kaikkea ei voi hallita. Keskittymisessä keskitetään liiketoimintaa yhteen kapeaan osa-alueeseen ja yritys voi tällä rajatulla osa-alueella kilpailla alhaisilla kustannuksilla ja päästä määräävään markkinaosuuteen. Kustannusjohtajuudella tarkoitetaan sitä, että yritys saavuttaa alhaisimmat tuotanto- ja toimituskustannukset. Yritys voi siten saavuttaa johtavan markkina-aseman hinnoitteleamalla hinnat kilpailijoitaan alhaisemmaksi.

Strategian puuttuminen on yhteydessä yrityksen heikkoon menestymiseen. Samoilla markkinoilla samalla strategialla toimivilla yrityksillä on keskenään ankarin kilpailu. Sosiaalisen yrityksen on kyettävä erottumaan kilpailijoistaan. Yrityksen on kyettävä luomaan arvoa asiakkailleen enemmän kuin sen kilpailijat tai vaihtoehtoisesti saavuttamaan lisäarvoa vähäisemmillä kustannuksilla. Sosiaalisen yrityksen strategiaa ohjaavia tekijöitä tulisi olla sidosryhmien vaatimukset, toimintaympäristön mahdollisuudet ja riskit, yrityksen vahvuudet ja käytettävissä olevat resurssit.

Yrityksen liiketoimintasuunnitelma kuvaa yrityksen toiminnan paperilla. Sosiaalisen yrityksen liiketoimintasuunnitelman tulisi heijastaa sosiaalisen yrityksen erityisluonnetta verrattuna perinteiseen yritykseen. Suunnitelman avulla viestitään mahdollisille sidosryhmille yrityksen tavoitteita ja samalla arvioidaan liikeidean toteutettavuutta ja liiketoiminnasta aiheutuvan riskin hyväksyttävyyttä. (Perrini ja Marino 2006, 54–64). Suunnitelma on yrityksen oppimisen väline ja toisaalta se viestii strategian, suunnitelmat ja odotetut tulokset sidosryhmille. Sosiaalisen yrityksen liiketoimintamalli syntyy asianosaisten sidosryhmien tarpeista käsin. Liiketoimintamallin luomisen edellytyksenä on vahva verkottuminen, organisaation joustavuus, viisas paikallisten ja alueellisten tekijöiden yhteensovittaminen sekä osallistavan johtamisen filosofia. (Perrini ja Vurro 2006, 79.) Sosiaalinen yrittäjyys ei muuta liiketoimintasuunnitelman merkitystä. Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan yrityksen omistajuus, johtaminen, työvoima, asiakkaat, yhteistyö, kilpailu, toimintaympäristö, julkisen viranomaisen rooli, toimittajat (välineistö yms.) ja rahoitus. Liiketoimintasuunnitelma on kirjoitettava kokonaisu-

tena sisältäen rahoituslaskelmat (Perrini ja Marino 2006, 60). Rahoituslaskelmat perustuvat oletuksiin, joita liiketoimintasuunnitelmassa on esitetty taseesta, tuloista, menoista ja kassavirrasta. Jos liiketoimintasuunnitelman ja rahoituslaskelman kohdat vastaavat toisiaan, on helppo arvioida, miten yrityksen perustaja aikoo yritystoimintaansa toteuttaa. Alkuvaiheessa rahoituslaskelmassa on otettava huomioon yrityksen perustamisinvestoinnit, investoinnit tuotannon käynnistämiseksi, investoinnit, joita tarvitaan tukemaan liiketoimintaa alkuvaiheessa sekä lisäinvestoinnit tukemaan toiminnan jatkokehittelyä. Vaadittava tuotto ja liiketoiminnan riski on pyrittävä arvioimaan. Yrityksen toimintakyvyn yliarviointi on yhteydessä väärin ennakko-oletuksiin, joita on tehty yritystä suunniteltaessa. Yrityksen alkuvaiheessa on elintärkeää koota tarvittava rahoitus. Euroopassa sosiaaliset yritykset yleistyvät nopeasti kasvavilla palvelualoilla (Defourny ja Nyssens 2006). Sosiaalinen yritys voisi olla eräs ratkaisu palveluja tuottavien yhdistysten ja järjestöjen ongelmiin, joihin ne ovat joutuneet uudessa kilpailutilanteessa. (Borzaga ja Defourny 2004, 357).

### 3 Sosiaalisten yritysten organisaatio

Organisaatio muodostetaan tiettyä tehtävää varten ja vastaavasti tehtävien luonne voi edellyttää määrättyä organisaatiomuotoa. Sosiaalinen yritys ei sinänsä vaadi tiettyä organisaatiomuotoa tai lakiin perustuvaa asemaa (Perrini 2006). Sosiaalisille yrityksille on luonteenomaista toimia monella toimialalla yhtä aikaa (Perrini ja Marino 2006, 46). Erilaisia palveluja tarjoava yritys voi tarjota työntekijöilleen monipuolisia tehtäviä ja koulutusta niihin. Tämä on työllistämisen kannalta tärkeä etu, koska työllistettävät eivät yleensä tule yhden koulutusohjelman kautta, vaan heillä voi olla monenlaisia ammattitaitoja.

Sosiaaliset yritykset voivat olla osakeyhtiöitä, osuuskuntia, toiminimiä tai yhdistyksiä ja ne voi perustaa yksityishenkilö, joukko henkilöitä, organisaatio, viranomainen tai yksityinen yritys (Borzaga ja Defourny 2004, 358). Perrinin (2006, 2, 18) mukaan yksi henkilö ei voisi perustaa sosiaalista yritystä eikä liiketoiminnallisia toimintatapoja omaksunut yhdistys olisi sosiaalinen yritys. Julkinen viranomainen voisi kuitenkin toimia sosiaalisen yrityksen perustajana. Julkisen sektorin arvot ja tavoitteet voivat olla lähellä sosiaalisen yrityksen arvoja ja tavoitteita, mutta ongelmaksi voi muodostua kunnan tai kaupungin omistaman sosiaalisen yrityksen epäitsenäisyys. Sosiaalinen yritys ei voi olla osa julkista virastoa (Cho 2006, 38). Kaupungin omistaman ja tai julkisen viraston osana toimivan yrityksen yrittäjäriski on vähäinen, mikä aiheuttaa tyytymättömyyttä yksityisissä yrittäjissä. Sosiaalisessa yrityksessä omistajuus on järjestettävä niin, että se mahdollistaa ja turvaa sosiaalisten arvojen vaikuttavuuden yrityksessä (New Castle Home Care Associates 2007, 25).

Sosiaalisen yrityksen organisaatio tekee päätökset strategiasta, organisaatorakenteesta, toimintaympäristöstä, koordinoinnin keinoista, integrointimekanismeista, jäseniltä ja työntekijöiltä vaadittavasta toiminnasta sekä palkitsemisjärjestelmistä. Organisaatiossa voi toimia vapaaehtoisia jäseniä, normaalisti palkattuja työntekijöitä ja palkkatuettuja työntekijöitä. Työntekijöiden keskinäiset suhteet organisaatiossa ovat sosiaalisten yritysten erityishaaste. Esimerkiksi on sovittava missä määrin työllistettyjä koskevia asioita pidetään luottamuksellisena tai vaaditaanko kaikilta samaa työpanosta. (Imperatori ja Ruta 2006, 109–115.) Lähes jokaisessa eurooppalaisessa moni-

jäsenisessä sosiaalisessa yrityksessä on demokraattinen päätöksentekotapa. Eurooppalaisissa sosiaalisissa yrityksissä henkilökunta ja vapaaehtoiset ovat vaikutusvaltaisia ryhmiä sosiaalisten yritysten hallinnossa, mutta yksityisasiakkaat ja muut jäsenet ovat heikoimmin edustettuina. Suomessa vuosina 2001–2002 kerätyn aineiston tulosten mukaan yhdelläkään sosiaalisella yrityksellä ei ollut asiakkaiden edustusta päätöksenteossa. (Hulgård ja Spear 2006, 99.)

Ulkopuolisten organisaatioiden edustajien mukaan ottaminen yrityksen päätöksentekoon tukee kumppanuuksia, liikesuhteita, resurssien hankintaa, yrityksen tunnettavuutta ja sopeutumista toimintaympäristön vaatimuksiin. Vaikka yrityksen olisi perustanut joukko samanlaisen vision omaavia osakkaita, johtajia tai työntekijöitä, näiden välille voi syntyä eturistiriitoja. Loppukäyttjäasiakkaiden vaatimukset hyvästä palvelusta ja työntekijöiden edut voivat olla ristiriidassa keskenään. Työllistävien sosiaalisten yritysten hallituksissa loppukäyttjäasiakkaiden ja työntekijöiden edustus tulisi toteutua nykyistä paremmin.

Yrityksen päätöksentekoon osallistuvien määrä riippuu siitä, miten yritys on perustettu. Jos sen on perustanut yksi yritys, yhdistys tai julkinen hallintokunta, sillä ei ole yleensä myöhemminkään päätöksentekokehityksensä muita organisaatioita. Vuosina 2001–2002 kerätystä aineistosta ilmenee, että kahdessa kolmesta eurooppalaisesta työllistävästä sosiaalisesta yrityksestä päätöksentekoon osallistuu useita sidosryhmiä (Campi ym. 2006, 36–38). Suomessa vain joka toisessa työllistävässä yrityksessä päätöksentekoon osallistuu useita sidosryhmiä, kun sitä vastoin Italiassa vain 20 prosenttia ja Isossa-Britanniassa 33 prosenttia. yritysten hallintoelimistä koostuvat vain yhden organisaation jäsenistä.

Mitä monimutkaisempia ovat yrityksen tehtävä ja toimintaympäristö, sitä enemmän tarvitaan työntekijöiden ja organisaation yksiköiden erikoistumista. Tämä taas lisää asiantuntijoiden ja organisaation yksiköiden välisten riippuvuuksien hallinnan tarvetta. Yrityksen on kyettävä yhteisyyden säilyttämiseen ja toisaalta sallittava yksilöiden pätevyys. Jos työntekijöiden pätevyys tulee tärkeimmäksi ominaisuudeksi, yrityksen integraatio voi kärsiä. Eri pätevyyyksiä omaavien asiantuntijoiden työ on kyettävä linkittä-

mään yhteisen päämäärän hyväksi ja siinä informaation vaihto on oleellisessa osassa. Toimintojen välinen koordinointi on oleellista pyrittäessä ehkäisemään yhteistyötä heikentäviä ilmiöitä ja parannettaessa integraatiota. Koordinaatiomekanismit olisi kuvattava organisaatiossa. Integraation tarpeen lisääntyessä siihen käytetyt resurssit lisääntyvät. Jos integraatiosta ei huolehdi, on organisaatio joukko itsenäisiä ja riippumattomia päätöksentekijöitä omine tavoitteineen. Vähäinen integraation tarve voidaan hoitaa dokumenteilla ja ohjeilla. Suurempi integraation tarve edellyttää suunnitelmia, ohjelmia, hierarkkisuutta, komiteoita, johdon yhteistyökokouksia ja nimitettyjä koordinaattoreita. Tähän kaikkeen on varattava aikaa. Pienessä yrityksessä integraatiosta voi vastata yrittäjä, mutta suuremmassa yrityksessä yhden henkilön korvaa ryhmä. (Imperatori ja Ruta 2006, 112–114.) Pienessä yrityksessä päätökset voidaan yleensä tehdä joustavammin kuin suuressa organisaatiossa. Mitä monimutkaisempi ja haasteellisempi työ on, sitä tärkeämpää työyhteisön on oppia toimintaa yhdessä (Senge 1994).

Sosiaalisen yrityksen tulisi tukea riittävää yhteisöllisyyttä ja koordinaatiomekanismeja, sillä ne parantavat informaation kulkua yrityksessä. Integraation tarve työllistävässä sosiaalisessa yrityksessä on erityisen suuri työntekijöiden erilaisuuden vuoksi. Jos yhteisyyttä ei kyetä saavuttamaan, se voi rapauttaa yrityksen toimintaa ja estää tavoitteiden saavuttamista. Liian tiukat säännöt voivat kuitenkin käytännössä estää innovaatioita. Jos säännöt ovat liian sitovia, tehokkuustavoitteista voi tulla tärkeämpiä kuin sosiaalisista tavoitteista. Sosiaalisen yrityksen toimintaa edistäisi se, että organisaatiossa on sekä sosiaalisesti että taloudellisesti orientoituneita henkilöitä. Työntekijä voi orientoitua yksityiskohtiin tai yleisiin asioihin, lähitavoitteisiin tai pitkän tähtäimen tavoitteisiin, nykyisen toimintatavan tarkkaan toistamiseen tai innovaatioihin. Työntekijän orientaatiosta seuraavat työntekijän asenteet.

Sosiaaliset pyrkimykset keskittyvät sosiaalisen puutteen poistamiseen ja taloudelliset pyrkimykset keskittyvät taloudelliseen tehokkuuteen. Mikäli sosiaalinen pyrkimys on liian heikko tai puuttuu, se johtaa sosiaalisesti orientoituneiden tyytymättömyyteen yrityksessä. Sosiaalisen yrityksen työntekijöiden olisi tunnettava ja sisäistettävä yrityksen strategia sekä omattava riittävät taidot toteuttaa strategian mukaista toimintaa. Organisaation olisi kyettävä rakenteillaan,

mekanismeillaan, strategiallaan, palkitsemisjärjestelmillään tai koordinoinnilla pitämään nämä molemmat tavoitteet yrityksessä. Työntekijöiden palkitseminen sosiaalisissa yrityksissä toteutuu palkan ja muiden motivoivien tekijöiden avulla. Palkka on työntekijälle sekä turva että motivaatiotekijä. Lisämotivaatiota voivat tuoda yrityksessä työyhteisö ja osallistuminen yhteisen hyvän saavuttamiseen. (Imperatori ja Ruta 2006, 107–109.)

Sosiaalisilla yrityksillä voi olla sisäistä arvoa työntekijöille riippumatta yrityksen ulkoisesta menestyksestä. On viitteitä siitä, että jäsenten perustamat sosiaaliset yritykset ovat verrattain vakaita. Ne sopeutuvat tehokkaasti toimintaympäristön muutoksiin (Birkhölzer ja Lorenz 2002). Sosiaaliset yritykset ovat myös perinteisiä yrityksiä riippuvaisempia henkilökunnan sitoutumisesta ja innostuneisuudesta. Työntekijöiden sitoutumisella voidaan jossain määrin korvata kvalifikaatioiden ja työkyvyn puutetta. Yritykset ovat julkista sektoria paremmassa asemassa siinä, että ne voivat riippumattomasti päättää työntekijöiden motivaation parantamiseen tähtäävistä toimita. Se, että osa työntekijöistä on määräaikaisia ja osa pysyviä työntekijöitä voi vaikuttaa kielteisesti yrityksen työntekijöiden sitoutumiseen.

Yrityksissä palkkatuetut voivat edellyttää muita enemmän valmennusta, mikä aiheuttaa kustannuksia yritykselle. Palkkatuettuja ei voida ottaa yritykseen enempää kuin heitä voidaan ohjata palvelun laadun kärsimättä. Sosiaalinen yritys voi lisäksi tarjota vertaistukea pitkään työttömänä olleille siten, että vanhat työntekijät tukevat uusia työntekijöitä. Sosiaalisten yritysten olisi kyettävä tarjoamaan pysyvä työpaikka myös palkkatuetuille työntekijöilleen. Eräissä Saksan osissa sosiaalisille yrityksille on maksettu palkkatukea jopa viidestä kuuteen vuotta (Birkhölzer ja Lorenz 2002). Sosiaalisen yrityksen palkkauksen tulisi olla samalla tasolla kuin saman alan perinteisten liikeyritysten (Imperatori ja Ruta 2006, 116). Pitkäaikaistyöttömälle säännöllinen palkka tuo selvän parannuksen taloudelliseen tilanteeseen.

Organisaatiokulttuuri ohjaa työntekijöiden oppimista ja taitoja ja taidot vastaavasti ohjaavat käyttäytymistä. Yrityksen alkuvaiheen toiminnassa on ennen kaikkea kysymys oppimisesta. Oppimisella ei tarkoiteta informaation omaksumista tai kyvyn hankkimista jonkin toiminnan tekemiseen, vaan oppimisessa hankitaan kyky luoda ja olla tuottelias. Parhaimmillaan työntekijän suhde maailmaan muuttuu. (Senge 1994.)

Sitoutumisen lisääntyminen merkitsee sosiaalisessa yrityksessä esimerkiksi sitä, että työntekijä ymmärtää, että jos hän jää ilmoittamatta pois työpaikalta voi asiakas jäädä kokonaan ilman apua.

Sosiaalinen yritys voi käyttää palkkatukia työvalmentajan palkkaamiseksi opastamaan työllistettyjä työhön. Työvalmennuksessa ja vuorovaikutuksessa on sovellettava aikuiskoulutuksen periaatteita ja työntekijöille johdon ratkaisut on perusteltava. Vartuneet työntekijät ovat yleensä aktiivisia ja he käyttävät aiemmin kertynyttä elämäkokemustaan oppimisessaan ja toiminnassaan. Käskeminen ei ole onnistunut johtamismenetelmä. Työvalmentajan tehtävä on tavoitteiden asettaminen, työntekijöiden kuunteleminen, ryhmän yhteisöllisyyden edistäminen, rohkaistaminen, kysymysten tekeminen, kumppanina oleminen ja palautteen anto.

Valmennuksessa kiinnitetään huomio seuraaviin osa-alueisiin:

- ◆ kunnioitetaan työntekijöiden ajatuksia ja tunteita
- ◆ luodaan henkinen ja fyysinen ympäristö, joka edistää työntekeä
- ◆ autetaan työntekijöitä tunnistamaan voimavarojaan
- ◆ otetaan työntekijät mukaan päättämään ja arvioimaan oppimistarpeita
- ◆ rohkaistetaan osallistumaan yhteistoimintaan
- ◆ suunnitellaan toimintamenetelmät yhdessä
- ◆ autetaan työntekijöitä käyttämään maksimaalisesti hyväkseen omia kokemuksiaan
- ◆ autetaan sitoutumaan työhön ja kehittämään sitä
- ◆ autetaan kehittämään strategioita, joilla työntekijät saavuttavat tavoitteensa
- ◆ annetaan vaihtoehtoja ja uusia mahdollisuuksia
- ◆ autetaan kehittämään itse- ja vertaisarviointia (Norton 1998, 227–229.)

Toimintakyky edellyttää sisäisiä voimavaroja ja ympäristöltä vastaanotettua tukea. Ympäristöltä saatu tuki vaikuttaa siihen, uskomme kykenevämmme aiotuun toimintaan. Sisäisten voimavarojen puute voi aiheuttaa sen, että emme usko ulkoisen tuen voivan auttaa tai että emme kerta kaikkiaan käytä hyväksemme tarjottua tukea. Sisäisiä voimavaroja ovat optimismi, itseluottamus, energisyys, kyky yhteistyöhön ja tyytyväisyys. (Diener ja Biswas-Diener 2005, 125–140.)

Organisaatiossa on tärkeää omaksua systeemiajattelu, jotta ymmärretään miten eri vaikutukset ovat yhteydessä keskenään. Systeemiajattelun avulla työntekijät oppivat näkemään itsensä osana yrityksen järjestelmää, miten heidän oma toimintansa voi aiheuttaa ongelmia eikä ainoastaan ympäristö. Monimutkaisissa yrityksen tilanteissa pitäisi pyrkiä rakenteellisiin selityksiin eikä vain käyttäytymismallien tai tapahtumien avulla tapahtuviin selityksiin (Senge 1994, xiv, 40, 52–53). Yrityksen uhka ovat hitaat ja asteittaiset prosessit, koska jos oman toiminnan seuraukset ovat kauaskantoisia, kokemuksesta ei yleensä opita.

Sosiaalisen yrityksen kannattaisi soveltaa tuetun työllistymisen mallia toiminnassaan. Tällöin ei luotettaisi vain siihen, että palkkatuki kompensoi alentunutta tuottavuutta, vaan ohjataan palkkatukea oikein suunniteltuun ja toteutettuun työllistetyn ohjaukseen, tukeen ja työvalmentajan palkkaamiseen. Ennen työhön sijoittumista suoritetaan selvitys työntekijän kiinnostuksesta ja valmiuksista eri tarjolla oleviin tehtäviin. Työllistymisen aikana annetaan riittävästi tukea, opastusta ja valmennusta, etsitään työntekijälle sopivaa työtä ja pyritään sovittamaan tehtäviä ja tehtäväkokonaisuuksia työntekijän valmiuksia vastaaviksi sekä lisäämään työntekijien myönteistä asennetta tuettuun työllistymiseen (Vesa ja Härkäpää 1998, 6–32). Tukitoimet erottavat tuetun työllistymisen tavallisesta palkkatyöstä. Tavallisessa työllistymisprosessissa työntekijän valmiuksia arvioidaan, häntä valmennetaan ja sijoitetaan työhön. Tuetussa työllistymisessä työntekijä työllistyy ja ohjausta ja tukea jatketaan, kunnes se käy tarpeettomaksi. Tuen järjestämisessä olisi käytävä dialogia tuetusti työllistyneen kanssa ja kuunneltava häntä huolellisesti. Tuetusti työllistyvän luottamusta lisää, jos hän tietää, mitä hänestä kerrotaan muille työpaikan työntekijöille. Olisi monin tavoin edullista, että tuetusti työllistetyille löytyisi työpaikalta sopiva mentori.

On tärkeää, että työn vaatimukset analysoidaan monipuolisesti. Työpaikan henkilökuntaa olisi kuultava ja heidän odotuksistaan saatava käsitys: mitä tiedollista osaamista, sosiaalisia taitoja, fyysisiä valmiuksia ja koulutusvaatimuksia tehtävä sisältää sekä onko tehtävä henkisesti rasittavaa. Kehityskeskusteluja voitaisiin soveltaa myös sosiaalisissa yrityksissä. Työn vaatimia ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi työntekijän ulkoisen olemuksen siisteys tai työntekijän täsmällisyys, nopeus ja omatoimisuus. Hoivayksiköissä tyypillistä on, että työntekijän ulkoisella

olemuksella on merkitystä. Esimerkiksi pahanhajuis- ta hengitystä aiheuttavat hammas- ja ienongelmat tulisi hoitaa.

Sosiaaliset yrityksetkin voisivat pyrkiä oppiviksi organisaatioiksi. Sosiaalinen yritys voi toimia perin- teisen palvelujen tuotannon laajentajana siten, että ydinpalvelun lisäksi pyritään tuottamaan esimerkiksi oppimista, vaikuttamaan arvoihin ja asenteisiin, kult- tuurin jatkuvuuteen, muokkaamaan kulttuuria halut- tuun suuntaan, vaikuttamaan sekä asiakkaiden että työntekijöiden ymmärrykseen. Sosiaaliset yritykset voivat esimerkiksi vaikuttaa merkittävästi epätasai- seen sukupuoliseen jakautumiseen miesten ja naisten aloiksi.

Oppivan organisaation edellytys on työntekijöi- den itseohjautuvuus: taito jatkuvasti selkeyttää ja sy- ventää henkilökohtaista visiota, keskittää oma ener- gia, kehittää kärsivällisyyttä ja nähdä työpaikan to- dellisuus objektiivisesti. Ilman itseohjautuvuutta työntekijöitä hallitsee reaktiivinen asenne, jonka mu- kaan ongelmia aiheuttavat muut tahot tai jokin muu kuin oma toiminta. Työntekijän kykyä siirtää vastuu- ta itselleen ja omaan toimintaansa tuetaan muun muassa antamalla palautetta onnistuneista suorituk- sista. Varsinkin avustavissa tehtävissä työntekijän ruumiin rakenteesta ja kunnosta seuraa toimintakyky. Toisin sanoen osatyökykyisten fyysistä kuntoa ja toi- mintakykyä on kehitettävä, jotta suoritukset eivät vaatisi työntekijältä ylivoimaisia ponnistuksia. Työn- tekijöiden kannalta itseohjautuvuuden edellytys on kyky erottaa oleellinen epäoleellisesta. Oppivan or- ganisaation ominaisuus on pyrkimys muodostaa tii- mejä, joiden jäsenet jakavat saman vision toiminnan päämääristä. Tiimi kykenee parhaimmillaan tehok- kaampaan oppimiseen ja suurempaan tulokseen kuin joukko yksittäisiä ihmisiä. Tiimin muodostumisessa dialogit ovat tärkeässä osassa. Organisaatioissa tulisi edistää dialogeja henkilöstön välisissä suhteissa. Dia- logeissa vältetään väittelyä ja pyritään havaitsemaan vuorovaikutusmallit, jotka estävät oppimista tiimeis- sä. (Senge 1994, 6–11.) Tavallinen virhe on se, että erimielisyyksien ilmetessä ei pyritä paljastamaan taustalla olevia olettamusten eroja vaan erimielisyys ilmaistaan syytöksinä, minkä seurauksena mielipiteet jakautuvat. Vaikeiden kysymystenkin esittämistä työ- yhteisössä tulee sallia.

Yritys ja sen liikekumppanit ovat riippuvuussuh- teessa toisiinsa. Tukipalveluja tuottavan yrityksen onnistuminen auttaa tilaajaa onnistumaan omassa

ydinpalvelun tuotannossaan. Työntekijöiden vaiku- tusvalta syntyy kyvystä nähdä, miten omat päätökset vaikuttavat muihin. Tämä on erityisen tärkeää tilattu- ja palveluja tehtäessä: kyetäänkö tilattu palvelu toi- mittamaan ja jos syntyy viivettä, kuka toimittaa luvatus palvelun viivetilanteissa.

### 3.1 Sosiaalinen yrittäjä

Sosiaalinen yrittäjä tarvitsee erityisesti henkilöstö- johtamisen ja talousjohtamisen taitoja. Verkostot mahdollistavat tuen saannin ja mentorointi mahdol- listaa neuvonnan sekä ohjauksen saannin. (Thompson 2002.) Yleensä yrittäjät ottavat henkilökohtaisen ta- loudellisen riskin omasta puolestaan tai toimivat osakkeen omistajien puolesta. Sosiaaliset yrittäjät ot- tavat henkilökohtaisen riskin niiden puolesta, jotka tarvitsevat heidän organisaationsa palveluja. Sosiaali- nen yrittäjä omaa yleensä altruistisen arvomaailman, on tyytymätön sen hetkiseen tilanteeseen palveluissa, on lojaali arvoilleen ja filosofialleen, on motivoitunut toimimaan sosiaalisesti vastuullisesti ja arvostaa mui- den sosiaalisten yrittäjien menestystä ja elämäntapaa (Mair ja Noboa 2006, 124). Sosiaalista yrittäjää voi- daan pitää tienraivaajana, jolla on uusi liikeidea ja joka osaa yhdistää visionaarisen ja reaali maailman ongelman ratkaisun luovasti. Yrittäjä hyötyy, jos hän- nellä on vahva tukiverkosto, joka on omistautunut hän- nen muutosvisiolleen (Hockerts 2006, 144). Yrittäjä vastaa uuden tuotteen tai uudenlaatuisen ratkaisun tai palvelun tuottamisesta, uudesta tuotantomenetelmä- stä (esim. uudet kumppanuudet), uusien markkinoiden avaamisesta tai uusien tuotantotekijöiden käyt- töönnotosta (osa-aikaiset työntekijät, vapaaehtoiset jne.) (Defourny 2004, 11). Perinteistä yrittäjää on ku- vattu omiin kykyihinsä uskovaksi, itseensä luottavak- si, tilanteet hallitsevaksi, vaikeuksista selviäväksi ja ylpeäksi omasta työstään (Salonen 2007). Tällainen sankariyrittäjä ei valitse yleensä sosiaalista yrittämis- tä, koska sosiaalisessa yrityksessä ideaalimallin mu- kaan toteutuu yhteinen omistus ja yhteinen päätök- senteko (Hulgård ja Spear 2006, 88–89).

Sosiaaliselta yrittäjältä edellytetään rohkeutta hy- väksyä kritiikkiä, ahdistuneisuuden sietokykyä, mui- den ihmisten tunteiden vastaanottokykyä, vuorovai- kutustaitoja, kykyä herättää luottamusta, kykyä täyt- tää asiakkaiden odotuksia, tavoiteorientoituneisuutta, luovuutta ja työkykyisyyttä. Sosiaalisen yrityksen pe-

rustamispäätökseen vaikuttavat yrittäjän persoonalliset tekijät ja tilanteeseen sekä toimintaympäristöön yhteydessä olevat tekijät. Aikomus luoda sosiaalinen yritys voi muodostua seuraavan yksinkertaistetun mallin mukaisesti (Kuvio 1). Yrityksen perustamisen haluttavuus määräytyy yksilön ominaisuuksista kuten taustasta, taipumuksista, kyvystä ennakoita kehitystä ja persoonallisuudesta. Empatia ja moraali ovat tarpeellisia, mutta eivät riittäviä ehtoja sosiaalisen yrityksen perustamiselle. Moraaliseen arvioon vaikuttavat ihmisen kokemukset, joissa hän joutuu tekemisiin toisten ihmisten arvojen, tarpeiden ja näkökantojen kanssa. Yksilö arvioi vahinkoa, jota toiselle voi aiheutua, jos apua ei olisi. Moraalinen arviointi sosiaalisesta tarpeesta on yhteydessä ei-autoritaaristen asenteiden, vähemmistöjen hyväksymisen sekä mallittisten poliittisten kantojen kanssa. Aiempi osallistuminen vapaaehtoistyöhön voi vaikuttaa moraaliseen arvioon. (Mair ja Noboa 2006, 123–129.)

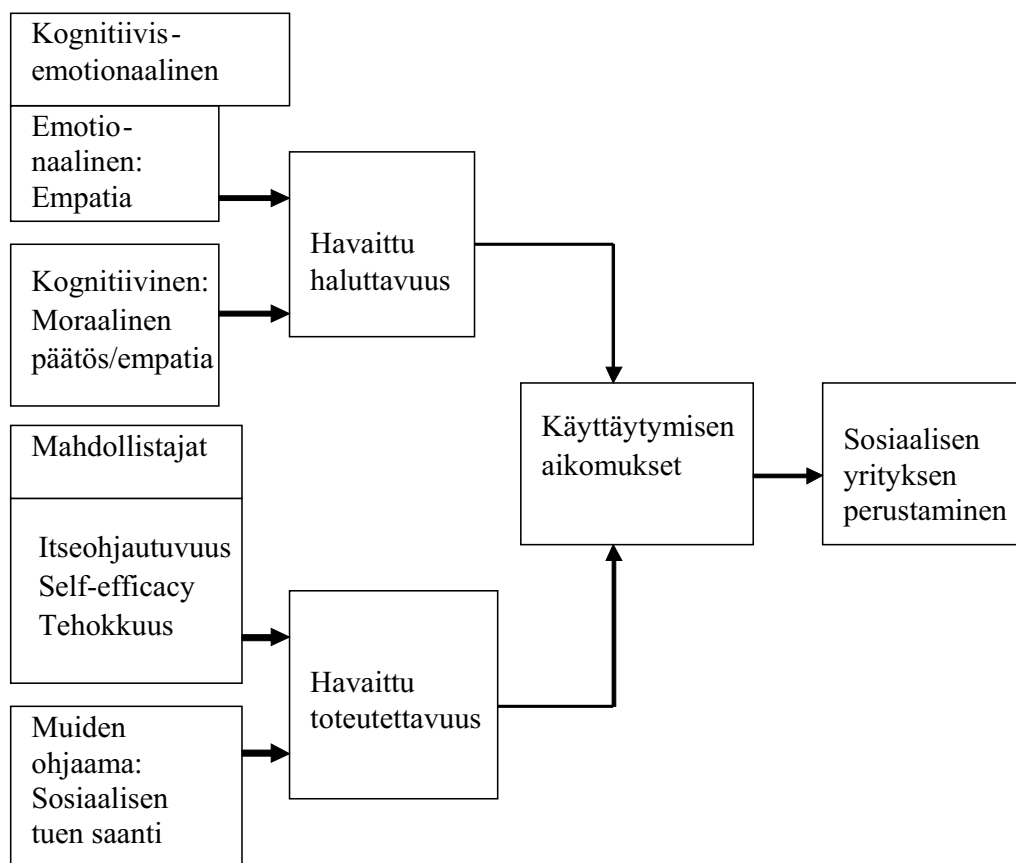
Arvio sosiaalisen yrityksen toteutettavuudesta on yhteydessä uskomukseen omasta itseohjautuvuudesta, kontrollointikyvystä, tehokkuudesta ja sosiaalisesta tuesta kuten perustamispääomasta, vapaaehtoisista ja työntekijöistä. Sosiaalista pääomaa omaava on osa

verkostoa, kykenee tasaveroisiin vaihtosuhteisiin, on tunnettu, häneen luotetaan ja hänellä on hyvä maine. Julkinen sektori tai yksityinen yrittäjä ei ole niin potentiaalinen sosiaalisen yrityksen perustaja kuin useiden osakkaiden muodostama yhteisyritys (Mair ja Noboa 2006, 131). Yhteisyrityksen perustamista puoltaa se, että useammalta kumppanilta on saatavissa monenlaista tukea. Mitä tehokkaampana itseään pitää, sitä toteutettavammaksi arvioi, yrityksen perustamismahdollisuudet.

Sosiaalisen yrityksen perustajalle hyödyllisiä ominaisuuksia ovat: (Perrini 2006, 22–23.)

- ◆ altruistinen arvomaailma
- ◆ kyky analysoida, tunnistaa ja arvioida uusia liiketoimintamahdollisuuksia
- ◆ kyky tunnistaa ja kohdata asiakkaiden tarpeita
- ◆ kunnianhimo ja ahkeruus
- ◆ kyky tunnistaa tarpeita ja niihin soveltuvia ratkaisuja
- ◆ luova ajattelu ja ongelmanratkaisukyky
- ◆ kyky yhdistää visionaarisen ja reaali maailman ongelman ratkaisut luovasti

**Kuvio 1. Malli sosiaalisen yrityksen perustamispäätöksestä (Mair ja Noboa 2006, 126)**



- ◆ kyky toteuttaa suunnitelmia
- ◆ tyytymättömyys vallitseviin palveluihin
- ◆ keskusteleminen ja verkostoituminen
- ◆ henkilöstön johtaminen
- ◆ muiden ajatusten vastaanottaminen ja joustaminen
- ◆ luottamuksen luominen
- ◆ sitoutunut työskentely
- ◆ vakuuttaminen ja valtuuttaminen
- ◆ päätösten tekeminen sosiaalisten arvojen perusteella
- ◆ sosiaalisen ja taloudellisen muutoksen aloittaminen ja edistäminen
- ◆ harkittu riskin otto
- ◆ aiempi toiminta alalla, jolle yrityksen perustaa
- ◆ sosiaalisten yrittäjien arvostaminen
- ◆ sosiaalisen tukiverkoston omaaminen

Yrittäjälle tärkeitä sisäisiä ominaisuuksia ovat henkilökohtainen kokemus sekä saatu tai hankittu oma näkemys sosiaalisen muutoksen tarpeesta ja muutoskeinoista (Perrini ja Vurro 2006, 43). Sosiaalisen yrittäjän kannattaa etsiä liiketoimintamahdollisuuksia markkinoilla, joita hän työkokemuksensa ja persoonallisten kokemustensa kautta ymmärtää. Ilman liiketoiminta-alueen ja sen ongelmien ja ympäristön tuntemusta yrittäjä ei tunnista liiketoimintamahdollisuuksia. (Robinson 2006, 105, 114.) Merkittävää on toimintaympäristön kehittyneisyys: sen lainsäädäntö, rahoitusmahdollisuudet, työttömien määrä ja taloudellinen kehittyneisyys (Perrini ja Vurro 2006, 43). Yrittäjän on käytettävä oikeita strategioita oikeaan aikaan ratkaistakseen liiketoiminnan sosiaaliset ja institutionaaliset esteet. Liiketoimintaa olisi ohjattava niin, että yritys kykenee sopeutumaan ja vastaamaan sekä sen sisäisiin että ulkoisiin vaatimuksiin. Yrittäjän on tunnettava ja ymmärrettävä toimintaympäristön mekanismeja, tarpeita ja normeja. Useilla sosiaalialan työntekijöillä on 'sosiaalinen mielenlaatu' ja toimintaympäristön tuntemus mutta he haluavat säilyttää julkisen työnantajan tarjoamat vakituiset ja turvalliset tulonsa sekä eläke-etunsa. Sosiaalisen yrityksen perustamisen edellytys on, että yksilö kykenee tekemään työtä myös epäitsekäiden tavoitteiden puolesta (Imperatori ja Ruta 2006, 105). Epäitsekkyys voi kehittyä kulttuurista tai kognitiivisista tekijöistä.

Yrityksen kehitysvaiheissa tarvitaan eri valmiuksia: perustamisvaiheessa tarvitaan innovaattoria, mut-

ta jatkossa henkilöstöjohtajaa ja toimitusjohtajaa. Persoonallisuuden piirteistä tärkeitä ovat kunnianhimo, rohkeus käsitellä asioita, halu toimia syrjintää vastaan, herkkyys havaita ja kohdata muiden tunteita, kestävyys, rakentava vuorovaikutustaito, kyky työkennellä pitkiä päiviä ja kyky tukea toisten voimavaroja (Imperatori ja Ruta 2006, 110). Yrittäjällä on keskeinen asema yrityksessä. Sosiaalisen yrityksen perustajalla on oltava pyrkimys lisätä hyvinvointia mieluummin kuin maksimoida omaa varallisuutta. Ja hänellä on oltava innovaatio, jolla hän uskoo helpottavansa havaitsemaansa sosiaalista puutetta (Imperatori ja Ruta 2006, 107–110).

Aluksi on hyödyllistä tehdä kvalitatiivista kenttätöitä sekä kerättävä alalta liiketoimintasuunnitelmia ja arvioitava niitä. Yrittäjän kannattaa haastatella muita sosiaalisten yritysten perustajia ja kerätä tietoja yrityksen perustamisesta, perustajien taustoista, kokemuksesta, organisaatiosta ja taloudesta. Sosiaalisessa yrityksessä on pyrittävä mahdollisimman hyviin markkinointikäytäntöihin, rahavirta-analyysihin, hyvään omaisuudenhoitoon, hyviin inhimillisen pääoman käytäntöihin, inventointikäytäntöihin, investointistrategioihin sekä muihin lukuisiin hyviin bisneskäytäntöihin. Liiketoiminnan mahdollisuus voi syntyä muutostarpeesta markkinoiden rakenteessa, demografisista muutoksista, muutoksista kansalaisten näkemyksissä tai mielialassa, tai uudesta informaatiosta (Perrini ja Marino 2006, 47).

Yrittäjän kannattaa pyrkiä saamaan mukaan kaikki sidosryhmät eikä vain keskittyä suojaamaan yritystään kilpailulta. Sosiaalinen verkosto ja aiemmat työkokemukset ennustavat yrittäjän kykyä havaita liiketoimintamahdollisuuksia (Desa ja Kotha 2006, 170–175). Sosiaalisen yrittäjän on korostettava luottamusta ja toimintansa oikeutusta ja osoitettava, että sosiaalinen yritys ei uhkaa tavallisten liikeyritysten toimintaa. Yritys voi kasvaa verrattain nopeasti ja houkutellessa uusia omistajia, jotka voivat edellyttää, että sosiaalisen yrityksen tuotteiden ja palveluiden oikeutusta painotetaan entistä enemmän. Uudet omistajat voivat pyrkiä muuttamaan sosiaalisen yrityksen identiteettiä ja missiota mieleisekseen. Sosiaalisen yrittäjän on ymmärrettävä tarpeiden ja kysynnän ero. Kaikki resurssien jakaminen on firman investointeja. Kukin investointi on punnittava arvioiden siitä saata-va sosiaalinen ja taloudellinen tulos. Vaikka missio on tärkeä, ilman rahaa ei synny missiota. Tavallisten yritysten suunnittelu- ja kehittämismenetelmiä on

sovellettava valikoiden sosiaalisten yritysten yritystoiminnassa.

## 3.2 Sosiaalisen yrityksen johtaminen

Johtamisessa voidaan erottaa itsensä johtaminen, henkilöstön johtaminen, organisaation johtaminen, asioiden johtaminen, strateginen johtaminen, muutoksen johtaminen, osaamisen johtaminen, laatujohtaminen, projektin johtaminen, tiimijohtaminen, innovatiivinen johtaminen, eettinen johtaminen ja talousjohtaminen. Sosiaalisen yrityksen perustajat ja johto ovat keskeisessä asemassa sosiaalisessa yrityksessä (Perrini ja Marino 2006, 55). Mutta on vain vähän tietoja siitä, miten sosiaalisten yritysten johtaminen eroaa muiden yritysten tai julkisen sektorin johtamisesta tai miten hoiva-alan sosiaalinen yritys järjestää työvoiman saatavuuden ja koulutuksen ja miten se edistää liiketoiminnassaan missiotaan. Sosiaalisen yrityksen johdolta edellytetään erilaisia valmiuksia kuin tavallisen yrityksen johdolta (Peredo ja McLean 2006). Esimerkiksi sosiaalisen yrityksen periaatteena on, että sen on valtuutettava sidosryhmiään (pysyvät työntekijät, työllistetyt työntekijät, asiakkaat, vapaaehtoiset, rahoittajat) yrityksen toiminnasta päättäessään. Sidosryhmien osallistuminen päätöksentekoon tehostaa yrityksen verkottumista, asiantuntija-avun saantia, työntekijöiden saantia, asiakkaiden saantia ja täten liiketoimintaa. Yhteistyökumppaneilla on suurempi merkitys sosiaalisessa yrityksessä kuin perinteisessä yrityksessä ja yhteistyö on kilpailua tärkeämpää (Perrini ja Marino 2006, 63). Suurissa perinteisissä yrityksissä johtajien on pidettävä ensisijaisesti huolta siitä, että yritys ottaa osakkeen omistajien intressit huomioon ja heillä voi sen vuoksi olla rajoitetummin vaikutusvaltaa kuin pienissä yrityksissä.

Johtamisen on yleensä muututtava yrityksen koon kasvaessa. Sosiaalisen yrityksen koko määrää sen, kuinka paljon tehtävistä yrittäjä delegoi muille työntekijöille, kuinka kiinteää vuorovaikutus on työntekijöiden kanssa, kuinka muodollista ja teknisesti erikoistunutta toiminta on. Sosiaalisen yrityksen toiminnan kehittyminen voidaan jakaa vaiheisiin: liikkeelle lähtövaiheeseen, instituution kehittymisvaiheeseen, yrityksen kasvun ja leviämisen vaiheeseen sekä monialayrityksen vaiheeseen (Effective Management of Social Enterprise 2006, 20–26). Liikkeelle lähtövaiheessa yritys tarvitsee karismaattista johtajaa, joka

kykenee luomaan vakaan henkilökohtaisen vaikutusvallan. Hänen tehtävänä on valmistella yrityksen toimenpiteet, analysoida toimintaympäristöä sekä luoda kontaktiverkosto. Instituution kehittymisvaiheessa yritykseen luodaan organisaatorakenne, menettelytapaohjeet ja toimintamuodot. Johdon on valvottava, että nämä sopivat yrityksen strategiaan. Varsinkin horisontaalinen vuorovaikutus on tärkeää ja esimerkiksi mission muuttamiseen tarvitaan henkilöstön tuki. Mission muuttaminen voi tulla ajankohdattaiseksi, jos yrityksen taloudellinen tilanne muuttuu ratkaisevasti. Johdon on tuettava yksiköiden toimintaa ja hankittava resursseja, varmistettava toiminnan kannattavuus ja strategian mukainen toiminta. Yrityksen johto hankkii yritykselle uskottavuutta. Yritykselle luodaan tiimit, toimintayksiköt kehittävät toimintaansa ja yksiköiden itsenäisyys lisääntyy. Monialaistumisen vaiheessa eri yksiköiden koordinaatio muodostuu tärkeäksi. Tässä vaiheessa yritys rakentaa strategisen liittymän. Kun yrityksen näkyvyyttä lisätään, johdolta edellytetään poliittisia taitoja ja neuvottelutaitoja.

Siirtymävaiheet aiheuttavat haasteita yrityksille. Sosiaalisen yrityksen haasteet ovat erityisesti yrityksen kasvu ja laajentaminen uusiin toimintaympäristöihin. Yrityksen kasvusta seuraa johdon tehtävien lisääntyminen ja monipuolistuminen. Erikoistumisen tarve taloushallintoon lisääntyy ja sääntely lisääntyy. Yrityksen perustajan voi olla vaikea keskittyä taloushallintoon, jos hän ei ole siihen motivoitunut. Sosiaalisen yrityksen kaksoisluonne on omiaan lisäämään näitä vaatimuksia. Kolmas haaste syntyy tilanteessa, jossa alkuperäinen yrityksen perustaja luopuu yrityksestä ja on löydettävä seuraaja. Tällöin organisaation rakenteella ja toimintamekanismien toimivuudella on ratkaiseva merkitys. Mikäli päätöksentekoon liittyy epäjärjestyttä ja konflikteja, voi seurauksena olla organisaation alkuperäisen tarkoituksen kadottaminen.

Omistajuus määrittää johtamista. Yhdistyksen johtaman yrityksen ongelmaksi voi muodostua autonomian väheneminen ja joustamattomuus. Säätiöjohtoisessa yrityksessä vaarana voi olla vähäinen innovaatioiden ja kehittämisen arvostaminen. Henkilöstöjohtoisessa organisaatiossa ongelmaksi voi muodostua se, että henkilökunnan näkökulmat ja ongelmat määräävät toiminnassa eikä asiakkaiden tai muiden sidosryhmien näkökantoja oteta riittävästi huomioon päätöksenteossa. Henkilöstöjohtoisia organi-

saatioita voivat olla riippumattomasti rahoitetut palvelujen tuottajat. Asiakasjohtoisten organisaatioiden ongelmaksi voi muodostua se, että ne suuntautuvat mieluummin houkutteleville markkinoille julkisuuden siivittämänä eikä todellinen palvelujen tarve tai organisaation alkuperäinen tarkoitukseen välttämättä ohjaa niiden toimintaa. Hyväntekeväisyysorganisaatiot ovat tyypillisesti lahjoittajajohtoisia. Niillä on taipumusta siihen, että sensaatiohakuisuus ohjaa niiden toimintaa. Esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollossa, jossa asiat ovat yleensä monimutkaisia, ne voivat helposti lisätä yleisön väärinkäsityksiä. Keskinäisen avun yhteisöt ja osuuskunnat ovat yleensä jäsenyysjohtoisia. Kriisi- tai katastrofiapuun keskittyvät organisaatiot ovat usein hyödynsaajajohtoisia. Vaarana näissä voi olla johdon ylisitoutuneisuus, stressi ja loppuun palaminen. (Paton 2003, 7.) Toimintaa ohjaavien rahoittajien tulisi ymmärtää sosiaalisten yritysten erityisluonne. Julkisen tai yksityisen rahoituksen saaminen voi hyväksymis- ja valvontamenettelyjen vuoksi vähentää yrityksen itsenäisyyttä. Rahoittaja voi päätöksillään muuttaa sosiaalisen yrityksen toimimaan kuin tavallinen liikeyritys, joka on kadottanut sosiaalisen yrityksen erityisluonteen ja mahdollisuudet.

Sosiaalisen yrityksen toiminta on riippuvaisempaa johtajasta kuin perinteisten yritysten, siksi johtajan vaihdos voi olla sekä riski että mahdollisuus (Imperator ja Ruta 2006 120). Johtavan henkilön merkitystä olisi pyrittävä vähentämään varmistamalla, että yrityksen arvot on sisäistetty yrityksen sisällä. Johdon tehtäviä sosiaalisessa yrityksessä ovat motivointi ja roolimallina toimiminen, sosiaalisen vision ylläpitäminen sekä henkilökohtainen sitoutuminen. Johtajaa auttaa karismaattisuus ja hänen olisi osattava motivoita esimerkillään henkilökuntaansa sekä toteuttaa tavoitteiden mukaiset toimenpiteet yrityksessä. Mitä vaikutusvaltaisempi johtaja on, sitä helpompaa on myös yrityksen rahoituksen hankinta (Effective Management of social Enterprise 2006, 19, 32–33). Johdon tehtävänä sosiaalisessa yrityksessä on kantaa huolta henkilökunnasta sekä innostaa henkilöstöä riippumatta heidän asemastaan yrityksessä. Tuloksen johtaminen ja ihmisten johtaminen liittyvät toisiinsa. Hyvä johtaminen perustuu siihen, että henkilöstö tietää työn tavoitteet, henkilöstöllä on tarvittava osaaminen, terveys ja työkyky, työmäärä on kohtuullinen ja työssä on reilu meininki: työohjeet ja työehdot ovat selvillä (Liira 2008).

Sosiaalinen yritys tarvitsee kyvykkään johtajan. Sosiaalisessa yrityksessä johtaminen ei voi olla jakautunut koko henkilöstölle. On viitteitä siitä, että organisaatio, jonka toimintaa ei selkeästi johdeta, joutuu pian päämäärättömyyden tilaan, kunnes työntekijöiden joukosta nousee joku valtaa tavoitteleva täyttämään syntyneen tyhjiön. Sellainen organisaatio on altis tehostuudelle, työpaikkakiusaamiselle ja erilaiselle patologiselle käyttäytymisen muodoille. Johtajan on uskallettava ottaa vastuu toiminnasta, mutta samalla johtajan tärkeä ominaisuus on kyky reflektoida.

Työntekijöiden syrjimätön kohtelu on sosiaalisissa yrityksissä keskeisemmässä asemassa kuin muissa yrityksissä. Työtehtävät ja uralla eteneminen perustuvat kunkin työntekijän ansioihin, pätevyyteen ja kykyihin. Sosiaalisessa yrityksessä ei pitäisi hyväksyä työllistettyjen muita huonompaa kohtelua eikä luottamuksellisten asioiden paljastamista, milloin se ei ole välttämätöntä tehtävien suorittamiseksi. Vastaavasti työllistettyjen osatyökykyisten on otettava toiminnassaan huomioon työnjohdon ohjeet ja toimittava yrityksen tavoitteiden edistämiseksi. Kaikkien työntekijöiden on otettava työssään vastuuta valmiuksiensa sallimissa rajoissa. (Perrini ja Marino 2006, 56–58.) Hyvän työpaikkahengen kulmakiviä yrityksissä on, että esimies ohjaa, kertoo tavoitteet, rohkaisee tekemään sitä mitä osataan ja ohjaa oppimaan sitä, mitä ei osata. Esimies käyttää valtaansa oikeudenmukaisesti ja on luotettava sekä antaa palautetta ja tunnustusta onnistumisesta. Vastaavasti työyhteisö on yhteistyöhaluinen, yhteistyökykyinen, tekee työtehtävät huolellisesti, ottaa toinen toisensa huomioon, on joustava, rehellinen ja luotettava. (Savolainen 2005.) Yrityksen laatu ei parane, jos esimiesten tuki puuttuu, yhteistyö on heikkoa, on lukkiutunut kulttuuri, tavoitteet ovat epäselviä ja niiden saavuttamisen seuranta puuttuu, valmiudet puuttuvat ja tiimit ovat liian isoja.

Maahanmuuttajien käsitys johtajan roolista voi erota suomalaisten käsityksestä. Venäjältä Suomeen muuttaneiden keskuudessa on yleinen käsitys, että korkeammassa asemassa olevaa henkilöä on pidettävä etäisenä. Suuren valtaetäisyyden kulttuureista muuttaneet tekevät mitä vain esimies käskää ja he odottavat käskyä voidakseen aloittaa työn. Heille tasa-arvoinen ja keskustelevalle esimies, vähäinen työn valvonta ja oma-aloitteisuus ovat suuria muutoksia työssä. Kulttuurit eroavat myös siinä, miten niissä arvostetaan yhteisöllisyyttä. Yksilöllisyyttä korostetaan yleisesti muun muassa USA:ssa, Australiassa ja

Isossa-Britanniassa ja yhteisöllisyyttä korostetaan Aasian, Afrikan ja Etelä-Amerikan maissa. Yhteisöllisissä kulttuureissa suvulla ja perheellä on tärkeä sija. Erityisesti sosiaalisissa yrityksissä tulisi kulttuurisen moninaisuuden vastustamisen sijasta pyrkiä kaikin keinoin kulttuurien integrointiin ja siitä oppimiseen. (Vartiainen-Ora 2007, 30–31, 99.)

Eräässä Isossa-Britanniassa toimivassa kotihoitoa tarjoavassa sosiaalisessa yrityksessä on selkeä johto. Yrityksessä ei hyväksyttyä rodusta, sukupuolesta, yhteiskuntaluokasta, seksuaalisesta suuntautumisesta, iästä, asemasta tai terveydentilasta johtuvaa syrjintää (Newcastle Home Care Associates 2007, 28). Jos syrjintää koskevaa sääntöä rikotaan, asia viedään esimiesten tietoon ja syrjinnän tapahtuma-aika, paikka, läsnäolijat selvitetään. Sosiaalinen yritys edellyttää, että kaikki työntekijät riippumatta asemasta sitoutu-

vat syrjintää kieltävään periaatteeseen. (Care and Share Associates, 2007.) Sosiaalinen yritys toteuttaa tasapuolista kohtelua työntekijöiden valinnassa, koulutuksessa, ilmoituksissa, markkinoinnissa ja työsuhteiden päättämiseen liittyvissä päätöksissä. Työntekijöille järjestetään koulutusta syrjintää ja tasa-arvoa käsittelevistä laeista ja työntekijöiden oikeuksista.

Työyhteisöt voidaan jakaa perinteisiin työryhmiin, tuettuihin tiimeihin ja itseohjautuviin tiimeihin. Työhön kuntoutustoiminnassa toteutunee perinteinen työryhmätoiminta ja tavoitteena voitaneen pitää tuettuja tiimejä. Sosiaalisessa yrityksessä tavoitteena tulisi olla mahdollisimman itseohjautuvat tiimit. Sitä kuinka paljon työntekijöillä on voimavaroja tähän ja kuinka paljon tukea he tarvitsevat, tulee arvioida yrityksessä. (Taulukko 1.)

**Taulukko 1. Perinteiset työryhmät, tuetut tiimit ja itseohjautuvat tiimit**

	Perinteiset työryhmät	Tuetut tiimit	Itseohjautuvat tiimit
Päätöksentekijä	Johtaja	Tiimi, jota tukee valmentaja/työnjohtaja	Tiimi
Päätöksenteko toimintatavoista ja laatuvaatimuksista	Johtaja	Tiimi, jota tukee valmentaja/työnjohtaja	Tiimi
Päätöksenteon johtaminen	Johtaja	Valmentaja	Tiimi jakaa vastuun
Toiminnan johtaminen	Johtaja	Valmentaja/työnjohtaja ohjaa	Tiimi ohjaa

(Lähde: Dew 1997, 33).

Tiimien etuna on mahdollisuus siihen, että keskustelu toteutuu ja työntekijän tarpeet tulevat kuulluksi. Tiimeillä on kuitenkin oltava selkeät säännöt ja tiiminvetäjän roolin on oltava selkeä. Toimivat tiimit eivät ole itseohjautuvia ja ne ovat alttiita johtamisvaikeelle. (Liira 2008.)

Työntekijöiden, johdon ja omistajien välinen ero ei ole sosiaalisessa yrityksessä niin selvä kuin perinteisessä yrityksessä ja työntekijöillä on perinteistä yritystä merkittävämpi asema. Työntekijöiden omistus lisää sitoutumista palveluihin ja asiakkaisiin sekä parantaa työntekijöiden itsetuntoa (New Castle Home Care Associates 2007, 27). Parhaimmillaan omistajuus- ja johtamismalli palkitsee työntekijöiden lojalisuutta yritykseen ja työntekijän ammattimaista otetta. Johdon kannattaa puolestaan kuunnella ja arvostaa työntekijöitä. Sosiaalisen yrityksen työntekijöitä tulee yrityksessä arvostaa ja kuulla heitä päätöksenteos-

sa. Sosiaalisessa yrityksessä hallinnoinnin tavoitteena on osallistuva päätöksenteko, jonka äärimuoto on yksi mies yksi ääni -periaate. Päätöksenteko on hajautettu jäsenten kesken. Eurooppalaisista työllistämistä sosiaalisista yrityksistä tehdyn analyysin mukaan pysyvällä henkilökunnalla on sosiaalisissa yrityksissä eniten sidosryhmistä valtaa, kun taas heikon työmarkkina-aseman omaavilla valtaa ei ole (Hulgård ja Spear 2006, 105).

### 3.3 Sosiaalisen yrityksen perustamisvaihtoehtoja

Sosiaalinen yritys voi käynnistyä sekä perinteisessä yrityksessä (esimerkiksi ManPower 2008) että yleishyödyllisessä yhteisössä (Northland-institute 2001).

USA:ssa sosiaalista yritystoimintaa syntyi 1990-luvulla vastauksena yhdistysten ja järjestöjen taloudellisiin ongelmiin. Jos sosiaalinen yritys perustetaan yhdistyksessä, sen tavoitteena voi olla samojen palvelujen tuottaminen kuin yhdistyksenkin mutta parempi menojen kattaminen. (Hockerts 2006, 143–144.) Sosiaaliset yritykset ovat kyenneet lisäämään mission tuottamisen tehokkuutta menestyksellisellä liiketoiminnalla, tehostamalla ohjelmaansa, käyttämällä strategista suunnittelua ja kontrollimekanismeja.

Aktiiviset yksityiset ihmiset tai työtä tarvitsevat henkilöt voivat tunnistaa sosiaalisen yrityksen liiketoimintamahdollisuuksia (Desa ja Kotha 2006, 157). Aktiiviset kansalaiset ovat tietoisia vallitsevista liike-ideaan vaikuttavista sosiaalisista voimista, tärkeistä verkostoista tai perustettavan palvelun oikeutuksesta ja kykenevät vaikuttamaan politiikkoihin ja yhteiskunnan eliittiin. Tavalliset yksityishenkilöt voivat lisätä sosiaalisten yritysten työvoimaresursseja. Yrityksen kumppanit ja tukijat voivat tarjota sosiaalisille yrityksille kärsivällistä pääomaa sekä asiantuntijuutta.

Sosiaalisen yrityksen perustamiselle on edellytyksiä, jos liikeidea on toteuttamiskelpoinen, yrittäjä on pätevä, yhteisössä on riittävästi pätevyyttä ja yritys on perustajien henkilökohtaisten toiveiden ja sosiaalisten normien mukainen. Perustettaessa sosiaalista yritystä on varmistuttava sen sosiaalisesta relevanssista, strategisista mahdollisuuksista toimintaympäristössä ja rahoituksesta.

Yritystoiminnan aloittamisen vaihtoehdot ovat seuraavat:

- ◆ uuden yrityksen perustaminen
- ◆ palvelutuotannon lisääminen nykyisellä toimialalla tai toiminta-alueella vanhoille asiakasryhmille
- ◆ palvelutuotannon laajentaminen uusille asiakasryhmille
- ◆ palvelutuotannon laajentaminen uusille toimialoille tai toiminta-alueille
- ◆ uuden palvelutuotannon liittäminen jo olemassa olevaan organisaatioon

Jos Suomessa olemassa oleva yritys aiotaan laajentaa sosiaaliseksi yritykseksi, ongelmaksi muodostuu laki sosiaalisista yrityksistä. Työllistävällä sosiaalisella yrityksellä on oltava kolmannes työvoimastaan osatyökykyisiä ja/tai pitkäaikaistyöttömiä ja mitä

enemmän yrityksellä jo ennestään on työntekijöitä, sitä enemmän on otettava työntekijöiksi palkkatukeen oikeutettuja työntekijöitä, jotta voidaan saavuttaa ja ylläpitää rekisteröidyn sosiaalisen yrityksen asema. Todennäköisimmäksi vaihtoehdoksi jää siten uuden yrityksen perustaminen.

Sosiaalisen yrityksen kasvu ja kehittyminen voi tapahtua muodostamalla kumppanuuksia järjestöjen, yritysten tai julkisen sektorin kanssa, täydentämällä kumppaneiden palvelujen tarjontaa, laajentamalla kumppaneiden kautta markkinoita ja käyttämällä olemassa olevaa asiantuntemusta (Perrini ja Vurro 2006, 75). Kumppanuuksien on oltava todellisia eikä ainoastaan markkinoinnin apukeinoja. Perinteisten voitonmaksimointiin pyrkivien likeyritysten toiminnan esteet ovat lähinnä taloudellisia esteitä (Mair 2006, 89, 94). Sen sijaan sosiaaliset yritykset voivat nähdä yritysmahdollisuuksia niissäkin tilanteissa, joissa voiton jakamisen mahdollisuudet ovat niukat.

### 3.4 Sosiaalisen yrityksen toimintamalleja

Sosiaalisen yrityksen toimintamalleja ovat työllistämismalli, tuetun organisaation malli, markkinavälittäjämalli, moniyksikkömalli, sekamalli ja franchising-malli (Alter ym. 2006). Työllistämismallissa yritys ensisijaisesti tarjoaa työmahdollisuuksia, oppisopimuskoulutusta ja työharjoittelua. Sen kohderyhmä ovat heikossa työmarkkina-asemassa olevat. Yritys voi työllistää ja myydä työllistettyjen ja muiden työntekijöiden tekemiä tavaroita tai palveluja avoimilla markkinoilla. Työllistävän yrityksen missio keskittyy työllistämiseen ja ohjaustoiminnan esim. työvalmentajien toiminnan kehittämiseen, jotta nämä voivat tarjota tukea työllistetyille työntekijöille. Työllistämismallia käyttävät yleisesti esimerkiksi päihderiippuvaisia työllistävät yritykset. Mallissa työllistettävien tarpeita korostetaan ja heidät käsitellään asiakkaiksi. Mallin käyttö sosiaali- ja terveystalouksissa voi tuottaa merkittäviä ongelmia, koska palvelujen loppukäyttäjäasiakkailta voidaan edellyttää palvelusta joustamista työllistettävien tarpeiden vuoksi. Toisaalta loppukäyttäjäasiakkaat voivat joutua monissa tilanteissa joustamaan myös terveydenhuollon ammattilaisten toiminnan puutteiden vuoksi tai siitä syystä, että palvelua ei ole ollenkaan saatavissa työntekijöiden puuttuessa. Työllistämismallia käytetään Euroopassa myös palveluita tuottavissa sosiaa-

lisissä yrityksissä, mutta tällöin työllistettyjen osuus on joustava. Työllistämismallissa työ on kuntoutuksen muoto, mutta Suomessa lain mukaan julkinen viranomais ei voi ostaa yritykseltä työhön kuntoutumisen palveluja (Laki kuntouttavasta työtoiminnasta 2001, 6 §). Siten sosiaalisille yrityksille on mielekästä kuntouttaa työntekijöitä vain omiin tarpeisiinsa. Meillä Suomessa niiden ei kannata kuntouttaa työntekijöitä avoimille työmarkkinoille toisia työnantajia varten.

Tuetun organisaation mallissa varsinainen missioon pyrkivä organisaatio pidetään erillään sosiaalisesta yrityksestä, jonka tarkoitus on tuottaa katetta. Sosiaalinen yritys ei välttämättä toteuta emo-organisaation sosiaalista missiota palvelun tuotannossaan. Esimerkiksi yhdistys voi pitää yrityksen toiminnan erillään yhdistyksen varsinaisesta toiminnasta ja jos yritys tuottaa voittoa, se voi kattaa yhdistyksen menot. Jos sosiaalinen yritys tuottaa voittoa, tavoitteena on sijoittaa voitot joko yhdistyksen tai yrityksen toiminnan jatkamiseen ja kehittämiseen. Järjestölle sosiaalinen yritys voi tuottaa lisätuloja ja lisätä sen toiminnan vakautta ja riippumattomuutta sekä parhaimmillaan vapauttaa sen etsimästä toistuvasti uusia toiminnan rahoittajia. Järjestön tai yhdistyksen perustama sosiaalinen yritys voi aloittaa täysin uuden palvelun, laajentaa yhdistyksen olemassa olevaa palvelua uusille alueille tai aloille tai aloittaa yhteistyön toisen organisaation kanssa.

Markkinavälittäjämallissa sosiaalisen yrityksen tehtävänä on välittää markkinoille muiden tuottajien tuotteita. Sosiaalinen yritys välittää esimerkiksi useiden pientuottajien tuotteita markkinoille ja auttaa niitä pääsemään näin markkinoille. Lisäksi sosiaalisen yrityksen palveluihin pienyrityksille voi kuulua tuotekehitystä, markkinointiapua tai luotonantoa.

Moniyksikkömallissa jokin organisaation yksikkö tuottaa liiketoiminnan avulla taloudellisia resursseja muulle organisaatiolle. Tämä malli on tyypillinen vanhoissa monituottajaorganisaatioissa, joilla on pitkä historia ja joissa on useita eri alojen yksiköjä kuten koulutus-, terveys-, talousyksikkö jne. Esimerkiksi museo voi tuottamiensa koulutus-, näyttely- ja tutkimuspalveluiden lisäksi myydä asiakkaille kirjallisuutta saadakseen voittoa. Vain tämä yksi yksikkö tavoittelee markkinoilta voittoa.

Mitkä tahansa mallit voidaan yhdistää sekamalliksi, jos halutaan tavoitella nykyistä suurempaa ta-

loudellista voittoa. Tällöin yhdistetään malleja, joissa sosiaalinen ohjelma ei sisälly liiketoimintaan kuten tuetun organisaation mallissa. Jos sosiaalisen mission tavoittelu on keskeinen tavoite, yhdistetään malleja, joissa sosiaalinen ohjelma ja liiketoiminta on yhdistetty. On tavallista, että työllistämismalli on yhdistetty johonkin toiseen malliin, koska mallin sosiaalisen toiminnan kohderyhmä yhdistettynä palvelutuotantoon tuottaa synergiaetua. Esimerkiksi voidaan yhdistää työllistämismalli ja tuetun organisaation malli.

Viimeinen malleista on sosiaalinen franchising-malli, joka voidaan yhdistää mihin palvelujen tuotantomalliin tahansa. Mallissa yritystoimintaa kehitetään muodostamalla liittouma, jossa koeteltu liiketoimintamalli monistetaan useampiin yrityksiin. Franchising-mallin avulla esimerkiksi työllistäminen voi tehostua merkittävästi, koska yhdessä yrityksessä osatyökykyisten/pitkäaikaistyöttömien osuutta ei voida määrättömästi lisätä toiminnan kärsimättä. Monistamalla toimintamalli työllistäminen lisääntyy. Maksamalla franchising-maksun palvelujen tuottaja saa toimivaksi havaitun toimintamallin, menetelmät ja teknistä apua ja voi keskittyä operationaaliseen toimintaan.

Franchising-malli soveltuu sosiaalisen yrityksen brändin, yleisilmeen, henkilöstökoulutuksen ja markkinoinnin tueksi, sillä yritykset yleensä ovat liian pieniä markkinoidakseen tehokkaasti palvelujaan ja kouluttaakseen yksin riittävästi henkilökuntaansa. Sosiaalisen yrityksen mallia pyritään yleensä monistamaan. Monistamisessa pyritään mahdollistamaan palvelujen tai tavaroiden laajempi saanti. Monistamisessa onnistuneesta mallista kopioidaan toiminnat, joiden arvioidaan todennäköisesti soveltuvan uuteen toimintaympäristöön. (Imperatori ja Ruta 2006, 119.) Mallien monistaminen ei aina onnistu eri toimintaympäristössä, koska mallit on voitu luoda alkuperäisen toimintaympäristön ehdoilla. Yrityksen työntekijät eivät aina siirry monistettavaan uuteen yritykseen, mutta alkuperäinen malli saattoikin toimia juuri vanhojen työntekijöiden ansiosta. Sen vuoksi, mitä jäsenyntyempi rakenne yrityksellä on ja mitä paremmin se on kuvattu, sitä helpompi sen malli on monistaa uudessa toimintaympäristössä. Monistettaessa yritys-malli voidaan lainata yrityksen menestyksen kannalta ratkaisevia ominaisuuksia.

### 3.5 Innovatiivisuus

Innovaatiolla tarkoitetaan uutta tai uutena pidettyä mallia, käytäntöä tai ideaa, joka muuttaa vallitsevia käytäntöjä siten, että seurauksena on lisääntynyt teknologinen, taloudellinen tai sosiaalinen suoritus- tai toimintakyky (Hämäläinen ja Heiskala 2004). Sosiaalinen innovaatio on yksilön tai yhteisön luovan toiminnan tuloksena syntynyt uusi idea, joka johtaa lisäarvoa tuottavaan tulokseen hyvinvoinnissa, terveydessä tai palvelujärjestelmässä (Hämäläinen 2005). Innovaatio voi olla palvelun tuotantomenetelmissä, tuotantotekijöissä ja yhteistyösuhteissa. Sosiaaliset innovaatiot voivat koskea lainsäädäntöä, normeja, suosituksia sekä paikallisten tai alueellisten palvelujen järjestämistapoja. Perrinin (2006, 14) määritelmän mukaan sosiaalinen yritys koostuu yritysorganisaatiossa tehtävistä innovaatioista, jotka on suunniteltu edistämään sosiaalista hyvinvointia ja muutosta yhteiskunnassa. Sosiaalisen yrityksen työvoiman mahdollisesti alentunutta tuottavuutta kompensoimaan tarvitaan innovaatiota. Ollakseen innovatiivinen yritys on tuotava palveluun jokin uusi ulottuvuus tai elementti. Hoivapalveluja koskevat innovaatiot kehittävät palveluketjuja, asiakaslähtöisyyttä, hoitokäytäntöjä ja hoitoprosesseja. Yksilöiden ja väestön hyvinvointia ja terveyttä koskevat innovaatiot ylläpitävät tai lisäävät yksilön toimintakykyä asumisessa, työssä, palveluasiointissa ja vapaa-aikana.

Innovaatioita voi olla liiketoimintaideassa, teknisissä ratkaisuisissa, toimintaprosesseissa, asiakkaiden osallistumisessa, työvoiman ja vapaaehtoistyön yhteensovittamisessa sekä työvoiman motivoinnissa. Sosiaalisen yrityksen innovaatio on usein yhteistyösuhteissa ja organisaation prosesseissa (Perrini 2006, 12–13). Uusia oivalluksia voi syntyä resurssien niukkuudesta ratkaisuna siihen, millä menetelmillä palveluja voisi tuottaa edullisesti ja miten vapaaehtoisia saataisiin mukaan työhön. Sosiaalisen yrityksen perusinnovaatio on yhdistää matalat kustannukset tehokkuuteen, laatuun ja palvelun saatavuuteen. Tuloksena on parantunut hintakilpailukyky. Innovaatioita voi ilmetä organisaatiossa tai markkinasuhteissa ja ne voivat olla hinnan ja suoritteen välisen suhteen uudelleen määrittely, kehittyneen teknologian yhdistäminen olemassa olevaan infrastruktuuriin, ratkaisun yksinkertaisuus, uudenlainen kulttuuri, palvelun hyväksyttävyyden toimintaympäristössä, palvelun toimivuuden syvälinen ymmärrys tai prosessi, joka pyrkii

ottamaan käyttöön kaikki olemassa olevat käytettävissä olevat reservit.

Työntekijöiden tuottamia innovaatioita lisäävät työn kokeminen tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Työntekijän oma mielenkiinto työtä kohtaan, avoin suhtautuminen, yhteisöllisyys, hyvä vuorovaikutus, yhteistoiminta, joustavuus sekä verkostot voivat tukea innovaatioita (Troberg 2007). Yhteistyön rajapinta organisaatioiden välillä voi synnyttää innovatiivisuutta. Sosiaalinen innovaatio syntyy vuorovaikutteisesti siten, että tutkimus ja kehittäminen, pilotointi ja levittäminen tapahtuvat samanaikaisesti ja vuorovai- kutteisesti.

Kouluttamalla henkilökuntaa tai muotoilemalla uudelleen palvelun, resurssit ja johtamisen sopimaan sosiaalisiin olosuhteisiin, sosiaaliset yritykset ottavat käyttöön aiemmin käyttämättömää paikallista kapasiteettia ja kehittävät sitä. Innovaatio voi liittyä työn järjestämisen tapoihin, mentorointiin, vertais- tuen järjestelyihin, rahoituksen organisointiin, markkinointiin ja yhteistyöhön julkisen viranomaisen, perinteisen yrityksen tai sosiaalisen yrityksen kanssa. Yhteistyön rajapinta voi synnyttää oivalluksia ja innovaatioita.

### 3.6 Yrityksen yhteistyöverkostot ja kilpailu

Perinteiset kaupalliset yritykset, julkinen sektori, palveluja tuottavat järjestöt, muut sosiaaliset yritykset ja ilmaistyövoima (työllistetty työvoima, aktiiviset kansalaiset, opiskelijat, vapaaehtoiset jne.) voivat toimia sosiaalisten yritysten kilpailijoina tai yhteistyötahoina. Yhteistyö on muodostunut yhä tärkeämmäksi edellytykseksi onnistuneelle palvelujen tuotannolle. Yhteistyö voi edistää osapuolten inhimillistä pääomaa, toiminnallista tehokkuutta, tuote- tai palveluinnovaatioita, pääsyä informaation lähteille, luotettavuutta, mainetta ja yhteiskunnan vakautta (Nelson ja Jenkins 2006, 282). Sosiaalinen yritys voi luoda paikallisia, alueellisia ja kansallisia yhteistyöverkostoja. Yhteistyö ja säännölliset tapaamiset julkisen paikallisviranomaisen kanssa ovat tärkeitä paikallisen sosiaalisen yritystoiminnan kehittämiseksi (Hulgård ja Spear 2006, 102). Muita keskeisiä sosiaalisten yritysten verkostoja ovat julkiset ja yksityiset rahoittajat ja asiantuntijaorganisaatiot kuten tutkimus- ja koulutusorganisaatiot.

Sosiaalisen yrityksen toiminnan on oltava vastuullista sosiaalista yritystoimintaa yhteistyössä kumppaneiden kanssa sekä sosiaalisen muutoksen katalysaattorina toimimista. Voitto sosiaalisen yrityksen tapauksessa merkitsee ennen kaikkea sosiaalisen arvon tuottamista. Käytävän kilpailun analysoiminen (tarjonnan määrä, markkinoille pääsyn esteet, palvelun erilaisuus suhteessa toisiin) on keskeisessä roolissa liiketoiminnan suunnittelussa. Sosiaalisen yrityksen liiketoimintamahdollisuuksiin vaikuttaa voimakkaasti toimintaympäristön markkinoiden ja yhteisöjen sosiaaliset ja institutionaaliset rakenteet ja yrityksen on raivattava tiensä näiden esteiden läpi haluamilleen markkinoille. Sosiaalinen yritys voi tehdä yhteistyötä esimerkiksi sellaisten perinteisten yritysten kanssa, jotka haluavat ohjata jonkin osan voitoistaan sosiaalisen yrityksen tarkoittaman mission tavoittelemiseen. Merkittävä ero on kuitenkin se, että perinteinen yritys pyrkii yleensä monopoliasemaan ja se pyrkii maksimoimaan omistajiensa voittoja mutta sosiaalinen yritys pyrkii maksimoimaan palvelujen saatavuutta niin, että mahdollisimman monet asiakkaat saavuttaisivat palveluja. Esimerkiksi vuonna 2007 *Esperi Care Oy*:n toimitusjohtajan vuosiansiot olivat n. 258 000 euroa, *Medivire Hoivan* talousjohtajan yli 900 000 euroa ja toimialajohtajien noin 500 000 euroa (Tulot ja varallisuus 2007). Samaan aikaan lehtitietojen mukaan eräät yritykset ovat perineet helsinkiläisvanhuksilta ylihintaa kauppalaskutuksen yhteydessä (Helsingin Sanomat 2008). Myös työntekijöiden palkkoja laskeamalla pyritään saamaan kilpailuetuja. Tästä on esimerkkejä meilläkin. Espoossa vanhusten palvelutalon kilpailutuksen voittanut yritys siirsi kyseisessä palvelutalossa pitkään työskennelleet työntekijät uusiksi työntekijöiksi, jolloin heidän palkkansa laski merkittävästi. Kuitenkin yksilöt voivat kuitenkin liike-elämässäkin pyrkiä epäitsekäisiin tavoitteisiin riippumatta organisaatiosta (Imperatori ja Ruta 2006, 106).

Sosiaaliset yritykset toimivat samoilla markkinoilla perinteisten yritysten kanssa. Myös perinteiset yritykset voivat työpaikkojen tarjoamisen lisäksi tukea monin tavoin kansalaisten terveyden, hyvinvoinnin, koulutuksen ja julkisten palveluiden kehittämistä. Meillä Suomessa on väitetty, että ”niiden (sosiaalisten yritysten) asema ei poikkea mitenkään muiden (perinteisten) yritysten asemasta.” (Karhu ym. 2007, 3). Tosiasiassa yritysten asemat ovat erilaiset, sillä sosiaalisten yritysten erityistä asemaa tukee esimerkiksi uuden hankintalain erityissäännökset tai palkkatuen

erityisehdot sosiaalisille yrityksille. On myös väitetty, että sosiaalisten yritysten ja perinteisten yritysten prosessit eivät poikkeaisi toisistaan (Karhu ym. 2007, 8–10). Joten johtaminen, markkinointi, liiketoiminta ja sen kehittäminen, myynti tai menot eivät poikkeaisi toisistaan. Ero kuitenkin syntyy jo sosiaalisen yrityksen perusideasta ja työllistämisyhtymyksistä. Sosiaalisen yrityksen toiminnan suunnittelu ja toteutus eroavat perinteisten yritysten toiminnasta. Sosiaalisessa yrityksessä tarve on toimintaa määräävä tekijä ja on todennäköistä, että ne kykenevät perinteisiä yrityksiä enemmän painottamaan strategista ja toimintokohtaista yhteistyötä kuin kilpailua muiden toimijoiden kanssa.

Perinteisetkin yritykset pyrkivät ottamaan huomioon yhteiskunnan tarpeita, koska ovat osa sitä, mutta sosiaalinen yritys eroaa perinteisestä yrityksestä siinä, että sen päätavoite on sosiaalisen hyvinvoinnin edistäminen. Sosiaalisen yrityksen voitto on väline sosiaalisen muutoksen aikaansaamiseksi eikä sitä sen vuoksi ensisijaisesti jaeta omistajille (Perrini ja Vurro, 2006, 67–69). Toisaalta tiukkaa voiton rajoittamista tärkeämpää on, mitä ovat sosiaalisen yrityksen tavoitteet, miten yritystä hallitaan ja otetaanko yrityksessä hallintoon mukaan eri sidosryhmiä (Defourny ja Nyssens 2006, 11). Voimassa olevat lait ja yrityksen omistajuus määrittävät yrityksen tavoitteita: jos omistajuus on jaettu yrityksessä toimivien ja asiakkaiden ja sidosryhmien kesken, tavoitteet muodostuvat erilaisiksi kuin jos omistajat ovat muita kuin yrityksessä toimivia. Perinteisten yritysten tavoitteiden on oltava mahdollisimman lähellä rahoittajan tai sijoittajan tavoitteita. Tavanomaisella osakesijoittajalla on erilaiset tavoitteet kuin yleishyödyllisellä sijoittajalla: tavanomaisen pääoman sijoittajan tavoitteena ja lain tuomana oikeutena on saada osakesijoitukselleen tuottoa (Osakeyhtiölaki 2006). Yritysten on tuotettava tavaroita tai palveluita liiketaloudellisesti kannattavasti. Ne voivat lisäksi saada valtiolta tai kunnalta tukea, mutta vastaavat toiminnastaan ensisijaisesti omistajilleen.

On väitetty, että koska kaikilla yrityksillä on palveluksessaan osatyökykyisiä ja erilaisen ammattitaidon omaavia henkilöitä, sosiaalisen yrityksen haasteet eivät poikkea muiden yritysten haasteista (Karhu ym. 2007, 5). Sosiaaliseen yritykseen kohdistuu kuitenkin erityisiä sisäisiä ja ulkoisia hallinnollisia, työntekijöistä johtuvia, asiakkaista johtuvia, johtamiseen ja normeihin liittyviä haasteita. Pitäisikö esimerkiksi

palkkatuetuilta vajaatyökykyisiltä työntekijöiltä vaatia samaa työsuoritusta kuin muilta työntekijöiltä?

Sosiaaliset yritykset voivat luoda julkisen sektorin kanssa onnistuneen yhteistyön, koska niiden arvopohjat ovat lähellä toisiaan. Julkisen hallinnon arvoja ovat palveluperiaate, neuvonta, ymmärrettävyys, asioiden viivytyksetön käsittely, asiantuntijuus, avoimuus, tasa-arvo, luotettavuus, palvelu- ja asiakaslähtöisyys ja tuloksellisuus. Hoiva-alan sosiaalisten yritysten kannattaa painottaa perinteisiä yrityksiä enemmän yhteistyötä julkisten viranomaisten kanssa, sillä sosiaalisten yritysten tavoitteet ovat lähempänä julkisen sektorin tavoitteita kuin muiden yritysten, mikä lisää osapuolten välistä luottamusta. Tämä helpottaa osaltaan neuvotteluja palvelujen tuotannosta. Toistaiseksi kuntasektori ei näe perinteistä yksityissektoria yhteistyökumppaniksi vaan kilpailijaksi (Toimialaraportti 2006). Sen sijaan perinteiset yritykset, kuten MedOne, käyttävät väitettä kumppanuudesta julkisen sektorin kanssa markkinoinnissa hyväkseen. Kun sosiaalisen yrityksen tuotteiden tai palvelujen kysyntä kasvaa, perinteiset yritykset voivat kiinnostua näistä markkinoista. Sosiaaliset yritykset ottavat toimintansa taloudellisen riskin, mikä erottaa sosiaaliset yritykset julkisen sektorin toimijoista.

Syynä kielteisiin asenteisiin sosiaalisia yrityksiä kohtaan voi olla se, että ilmapiiri on sellainen, ettei halutakaan työllistää kaikkia työikäisiä. Puhutaanhan yleisesti kansalaispalkasta. Kaupungin poliitikkojen ja virkamiesten tulisi olla tietoisia sosiaalisten yritysten potentiaalista palvelujen tuotannossa. Julkisilla viranomaisilla ei kuitenkaan aina ole uskallusta markkinaoikeuteen joutumisen pelossa laatia sellaisia kilpailuskriteereitä, jotka helpottaisivat heikossa työmarkkina-asemassa työllistämistä ja sosiaalisten tavoitteiden huomion ottamista kilpailutuksissa. Hankintalain erityisehtoisissa on kuitenkin mahdollisuus ohjata hankintoja heikossa työmarkkina-asemassa olevia työllistäville yrityksille. Jos yrityksellä on mahdollisuus näiden kriteerien pohjalta sopia julkisen viranomaisen kanssa palvelujen tuotannosta, yrityksen taloudellinen riski voi olla vähäisempi. Toisaalta, jos julkinen sektori ostaa kaikki yrityksen palvelut, tällaisten yritysten itsenäisyys on rajatumpaa kuin jos asiakkaita on useita. (Borzaga ja Defourny 2004, 356.) Lokakuussa 2007 Espoo aloitti kotihoidon tukipalveluiden kilpailutuksessa uuden vaiheen, jossa se edellyttää, että tarjoaja työllistää kolmannek-

sen henkilökunnastaan osatyökykyisiä tai pitkäaikaistyöttömiä.

Sosiaalisten yritysten kannattaa tehdä yhteistyötä kuntien kanssa myös työntekijöiden hankinnassa. Moniin kuntiin on perustettu työllistämiseen keskittyneitä yksiköitä, joiden asiakkaita ovat pitkäaikaistyöttömät ja toisaalta työnantajat. Työllistämisyksiköt tekevät yhteistyötä työvoimatoimistojen kanssa ja järjestävät työllistettäville koulutusta. Helsingissä esimerkiksi järjestetään kotipalvelutyön koulutusta, hygieniapassin suoritusta ja työnhakuvalmennusta. Sosiaalisille yrityksille on tärkeätä myös tehdä keskenään hyvää yhteistyötä, koska ainoastaan muodostamalla verkostoja ja toimimalla yhdessä ne pieninä yrityksinä voivat tehdä tarjouksia julkisen sektorin tarjouspyyntöihin.

Yhteistyössä julkisen viranomaisen kanssa yrityksiltä edellytetään lähes aina kykyä toimia byrokraattisten vaatimusten mukaan (Perrini ja Marino 2006). Kunnat ovat hallitsevassa asemassa sosiaali- ja terveyspalvelujen ostajina ja pyrkivät hinnoittelemaan ostamiaan palveluja vertaamalla niitä omien palvelujensa hintoihin. Tällöin ne eivät välttämättä laske hintoihin mukaan kaikkia omia hallinnollisia kulujaan, jolloin hinta näyttää todellista alhaisemmalta. Julkinen viranomainen säätelee yrittäjien saamia voittoja nykyisin säätelemällä hintoja yrittäjien saaman voiton mukaisesti: jos yritys saa voittoa, hintoja voidaan pyrkiä laskemaan, mikäli yritys ei kykene monopoliaseman turvin määräämään niitä. Kuntien olisi kuitenkin varottava kurjistamasta sosiaalisten yritysten taloutta liian ankarilla sopimuksilla vetoamalla palkkatuetun työvoiman edullisuuteen yritykselle.

Sosiaalisia yrityksiä on Suomessa vain vähän eikä julkisten palvelujen tuottajien tulisi nähdä sosiaalisia yrityksiä kilpailijoina eikä pyrkiä suojaamaan markkina-asemaansa. On selvää, että sosiaaliset yritykset eivät kykene korvaamaan julkisen sektorin palveluita missään tehtävissä, vaan ainoastaan täydentämään niitä. Sosiaalinen yritys voi lisätä työntekijöidensä sisäistä yrittäjyyttä eri tavoin kuin julkinen sektori työnantajana. Kunnat myöntävät toiminta-avustuksia yleishyödyllisille yhteisöille ja yhdistyksille. Kunnat edelleen tekevät suoraostoja järjestöiltä saadakseen siten myös Raha-automaattiyhdistyksen sijoituksia alueelleen.

Nykyään julkisissa hankinnoissa erotetaan hankintatavat kilpailuttamista painottaviin ja julkis-yksityistä yhteistyötä painottaviin (Karisto ja Lohivesi

2007). Hankinnoissa on alettu kiinnittää huomiota yhteistyöhön, koska julkisista kilpailutuksista saadusta lisäarvosta esiintyy erimielisyyttä ja merkittävä osa julkisista hankinnoista viedään markkinaoikeuteen. Palvelun hankinnasta yksityiseltä tuottajalta on joko lisäarvoa tai haittaa palvelun loppukäyttäjälle. Jos palveluntuottaja on valittu pääasiassa alhaisen tarjoushinnan perusteella, seurauksena voi olla palvelun huono laatu tai toimitusvaikeudet. Yhteistyötä painottavassa hankintatavassa hankinnan ideavaiheen ja suunnitteluvaiheen tärkeys korostuu kilpailutusvaiheen kustannuksella. Kunnat toivovat, että markkinat toimisivat, jotta hankinnoista saataisiin kustannustehokkaita. Tavalliset yritykset kuitenkin pyrkivät välttämään täydellistä kilpailua, koska se on niiden etujen vastaista. Kilpailuttamista painottavassa hankintamallissa kunta sanelee yritykselle hankinnan ehdot, mutta yhteistyötä painottavassa mallissa kunta tekee yhteistyötä palvelun suunnittelussa, ratkaisuvaihtoehtojen etsimisessä ja jopa jakaa riskejä. Yhteistyön avulla kunnat voivat ohjata yrityksiä painottamaan tuotteiden tai palvelujen kokonaistaloudellisuutta painottamalla sitä valintaperusteissaan. Kaiken kaikkiaan yhteistyömallilla saavutettaisiin yhteinen käsitys hankinnan tavoitteista, sisällöistä ja riskeistä yrityksen ja kunnan välillä ja tämä on kuntalaisten eli palvelun loppukäyttäjien etu. Yrityksille olisi etua toimia yhteistyössä kuntien kanssa, koska se vähentää niiden epävarmuutta. Pyrkimys yhteistyöhön on kuntien ja sosiaalisten yritysten yhteinen tavoite.

Julkisissa hankinnoissa sekä viranomaisten että yksityisen palvelujen myyjän kannattaa asettaa tavoitteet yhteistyölle. Yhteistyötä säätelee se, paljonko osapuolilla on mahdollisuus ohjata aikaa ja muita resursseja yhteistyöhön sekä kuinka paljon osapuolet ovat valmiita muuttamaan toimintatapojaan yhteistyön niin vaatiessa. Osapuolilla voi olla omia ohjeita tai normeja, jotka estävät yhteistyössä saavutettujen toimintatapojen soveltamista ja kehittämistä. Julkisen viranomaisen kannalta markkinakartoituksen tekeminen on hyvä tapa aloittaa yhteistyö yksityisten toimijoiden kanssa. Yritysten on tärkeää tuntea julkisen sektorin vuosisuunnittelun aikataulu, jotta yritykset kykenevät valmistautumaan ajoissa tarjouspyyntöihin.

Valtakunnallisella yhteistyöllä voidaan mahdollisesti vaikuttaa politiikkoihin. Lisäksi kansainvälisiä yhteistyötahoja voivat olla kansainväliset verkostot kuten EMES (2008), sekä eri maiden verkostot kuten Isossa-Britanniassa toimiva Social Enterprise Coaliti-

on (2008). Sosiaalitalouden kehittämistä koulutuksella, projekteilla, konsultoimalla, tutkimuksella ja teknisellä avustamisella tukee Euroopan ja Kansainvälinen Osuuskuntien ja Sosiaalitalouden Tutkimus- ja kehittämispalvelu (DIESIS) (Pastorelli 2007).

### 3.7 Sosiaalisten yritysten toimintaedellytykset

Euroopassa julkiset hallintokunnat ovat merkittävien sosiaalisten yritysten tukija ja palvelujen tilaaja. Sosiaaliset yritykset saavat lähes aina julkisten hankintojen lisäksi julkista tukea palkkatukena tai verohelpoituksina. Euroopassa keskimäärin valtion tuki on kaksi kolmasosaa ja kuntien tuki on yksi kolmasosaa sosiaalisten yritysten julkisesta rahallisesta tuesta. Julkinen tuki on lähes aina työllistämistukea ja vain pieni osa on konsultointiapua. Muita sosiaalisten yritysten rahoittajia ovat yksityiset pääoman sijoittajat, yhdistykset, järjestöt ja yritykset (Perrini ja Marino 2006). Vaikka kolmas sektori tavoitteiltaan on samankaltainen sosiaalisten yritysten kanssa, sen tilaukset ovat vain noin neljä prosenttia eurooppalaisten sosiaalisten yritysten tilauksista (Gardin 2006, 118).

Eurooppalaiset sosiaaliset yritykset saavat keskimäärin muilta yksityisiltä yrityksiltä alle 0,5 prosenttia ja yksityishenkilöiltä 0,6 prosenttia resursseistaan. Saksassa ja Ruotsissa julkiset tuet kattavat lähes 90 prosenttia sosiaalisten yritysten tuloista. Kuitenkin meillä Suomessa sosiaaliset yritykset poikkeavat muista maista, sillä meillä sosiaalisten yritysten resursseista kolme neljäsosaa tulee tuotteiden myynnistä ja vain kymmenesosa tuista. Sen lisäksi meillä yksityishenkilöt ja tavalliset yritykset tukevat työllistäviä sosiaalisia yrityksiä enemmän kuin julkiset hallintokunnat (Gardin 2006, 118–121).

Sosiaalisten yritysten sääntely voi perustua markkinoiden toimintaan, hyvinvointivaltion logiikkaan tai neuvotteluihin yrityksen ja viranomaisen kanssa. Sosiaalisten yritysten julkinen tuki perustuu siihen, että nämä yritykset hoitavat tehtäviä, jotka auttavat julkista viranomaista sen tehtävissä tai ovat julkisen viranomaisen aiemmin hoitamia tehtäviä. Mitä suurempi sosiaalinen hyöty tuen antamisesta saadaan julkiselle viranomaiselle, sitä suurempi julkinen tuki yritykselle on perusteltavissa. Siten ne yritykset, jotka työllistävät esimerkiksi pääosin kehitysvammaisia, saavat esimerkiksi Ruotsissa lähes 90 prosenttia tuloistaan julkisena tukena (Gardin 2006, 122). Sosiaa-

lisille yrityksille on luontevaa hankkia osa tuloistaan liiketoiminnasta tai julkisen tuen ja sopimusten kautta. Mitä markkinaehtoisemmin yritys toimii, sitä vähemmän se keskimäärin työllistää vaikeasti työllistettäviä. Markkinaehtoisesti toimivat yritykset työllistävät muun muassa hyvin koulutettuja nuoria työttömiä. Mutta sosiaalisia tavoitteita ja sosiaaliseen lisäarvoon pyrkivät markkinat luo lähes aina julkinen sektori. Sosiaalipalveluissa toimivat yritykset ovat osittain tai kokonaan julkisten hallintokuntien rahoittamia ja ne työllistävät vain pienen osan työntekijöistään vaikeasti työllistettäviä. Julkinen viranomais on yleensä palveluja tuottavien sosiaalisten yritysten tärkein kumppani palveluiden ostajana. Myös muut yritykset saavat huomattavia tukia julkiselta viranomaiselta esimerkiksi aluepoliittisista syistä. Julkisen viranomaisen kannattaa tukea sosiaalisia yrityksiä muun muassa siten, että ei turhaan rajaa näiden tehtäviä kapeasti toisarvoisiin tehtäviin, vaan antaa niille potentiaaliset mahdollisuudet tuottaa mitä tahansa palveluja.

Julkisen vallan pyrkimyksenä on väestön integroitumisen parantaminen: nuorten työttömien työllistyminen, työttömien paluu työelämään ja maahanmuuttajien sopeutuminen yhteiskuntaan. Sosiaalinen yritys edellyttää tukea kompensoimaan osatyökykyisten työllistämistä seuraavaa tuotannon tehokkuuden alenemaa. Palkkatuki on siten perusteltua yleishyödyllisestä näkökulmasta. Tuista huolimatta sosiaalisten yritysten taloudellinen kannattavuus perustuu jäsenten ja työntekijöiden toimintaan ja oleellista on, että yritykset kykenevät innovatiivisella liikeidealla, työntekijöiden valinnalla, työyhteisön toimivuudella, hyvällä palvelulla, laadukkailla tuotteilla, rajoitetulla katteella sekä edullisella hinnalla kilpailemaan markkinoilla menestyksellisesti.

Sosiaalisten yritysten on kilpailtava lahjoitusvaroista, apurahoista, sopimuksista, ammattitaitoisesta työvoimasta ja vapaaehtoisista muiden yritysten kanssa. Ne sosiaaliset yritykset, joiden toiminta keskittyy voimavarojen lisäämiseen, pyrkivät yleensä hankkimaan resursseja paikallisista yhteisöistä. Ne, jotka pyrkivät jakamaan innovaatiota, hankkivat resursseja ennen kaikkea asiakkailtaan. Ne yritykset, jotka pyrkivät saamaan aikaan kansalaisliikkeen, hankkivat resursseja ennen kaikkea jäseniltään.

Sosiaalisen yrityksen tukija voi osallistua yrityksen toimintaan myöntäessään lainaa tai apurahaa, lisätessään osakepääomaa, tukemalla johtoa, osallistu-

malla tekniseen tukeen (mm. konferenssien järjestäminen), ja verkostojen sekä kokemuksen jakamisen avulla. Ihanteellista olisi, jos sosiaalisten yrittäjien rahoittajat jakavat yrittäjän riskiä ja näkevät rahoituksen mieluummin investointina kuin taloudellisena tukena. Yleishyödyllinenkin rahoittaja edellyttää tuloksia, riskin vähentämistä ja hyvää strategista suunnittelua.

Yleishyödyllinen rahoittaja voi tukea:

- ◆ yrityksen johdon ja hallituksen muodostamista
  - ◆ organisaation rakentamista
  - ◆ tuotteiden kehittämistä
  - ◆ tuotteiden jakelukanavia
  - ◆ verkostoja muiden rahoittamiensa yritysten kanssa
  - ◆ henkilöstön hankintaa ja koulutusta
  - ◆ tavoitteellista ja strategista suunnittelua
  - ◆ laajentumisstrategiaa
  - ◆ reagointikykyä sidosryhmien tarpeisiin
  - ◆ teknologian hyödyntämistä
  - ◆ asiantuntijoiden käyttämistä
- (Vurro 2006, 82–83, 89)

Yleensä investoijat investoivat yrityksiin, joilla on suuri kasvupotentiaali. Sijoittajat pitävät sijoituksiaan väliaikaisina ja haluavat muuttaa osakkeensa myöhemmin rahaksi korkojen kanssa. Investoija voi olla instituutio kuten vakuutusyhtiö, investointirahasto, pankki tai julkinen investointiyritys. Jos tulevaisuudessa sosiaalisten yritysten toiminnan vaikutusten arviointi kehittyy voi uusia rahoittajia ilmaantua, koska tällöin yrityksen sosiaaliset vaikutukset tulevat näkyviin ja tuovat kansalaisilta myönteistä palautetta. Osakesijoittajat voivat sijoittaa yritykseen perustamisvaiheessa ja voivat tukea yritystä esimerkiksi johtamisen järjestelyissä ja lisärahoituksen hankkimisessa. Kansalaiset ovat tottuneet luovuttamaan keräyksiin rahaa, mutta tulevaisuudessa he voivat saada lahjoituksille vastinetta esimerkiksi lahjoittamalla sosiaalisten yritysten toiminnan tukemiseen saaden näin nimensä ja logonsa sosiaalisen yrityksen yhteyteen.

Rahoittajan tulisi ymmärtää sosiaalisen yrityksen erikoisluonne ja se että osakkeiden tuotto-odotuksista on joustettava. Sijoittaja ei voi maksimoida sijoitustensa tuottoa ottamatta huomioon sosiaalisen yrityksen tavoitteita ja ylipäätään sosiaalisen yrityksen toiminnan monimutkaisuutta verrattuna perinteiseen

yrittäjien on oltava selvillä yrityksen taseen kehityksestä. Yrittäjän olisi löydettävä keinot, joilla se palkitsee rahoittajaansa. Sosiaalisten yritysten riskin ja tuottojen todennäköisyydestä on vain vähän kokemuksia ja osakepääomaan sijoittajia on vielä toistaiseksi vähän.

Yleishyödyllisten sosiaalisten yritysten rahoitukseen voivat vaikuttaa:

- ◆ yrittäjän tausta
- ◆ johtamistaidot
- ◆ perustajan sitoutuminen projektiin
- ◆ ongelmanratkaisutaidot
- ◆ strategian johdonmukaisuus
- ◆ käytännön strategiset ja organisatoriset taidot
- ◆ yrittäjän innovatiivisuus
- ◆ missio ja tavoitteet
- ◆ liiketoimintasuunnitelma
- ◆ arviointisuunnitelma ja kasvusuunnitelma
- ◆ toiminnan kohteena olevan sosiaalisen ongelman vakavuus
- ◆ todennäköinen vaikuttavuus ja potentiaaliset vaikutukset koko yhteiskunnan järjestelmään
- ◆ toimintamallin potentiaalinen monistettavuus (Vurro 2006, 101-103).

Yleishyödylliset yhteisöt rahoittajina voivat edellyttää pitkälle vietyjä projekteja ennen kuin ne tekevät rahoituspäätöksiä (Vurro 2006, 97–98). Jos sosiaalisen yrityksen talous on tasapainossa, rahoittaja käyttää yleensä yrityksessä vähemmän valtaa kuin keskimäärin osakeyhtiössä. Liikevaihdon määrä on sosiaalisessa yrityksessä tavallisesti vaatimattomampi kuin perinteisissä yrityksissä.

Yrittäjän vaikeudet saada rahoitusta voivat johtua puutteellisista verkostoista ja vaikeudesta kuvata konkreettisesti ja mitattavasti yrityksen aikaan saama taloudellista vaikuttavuutta ja sosiaalista muutosta. Lisäksi rahoitusvaikeudet voivat johtua puutteellisesta liiketoimintasuunnitelmasta, asiantuntijuuden ja taitojen puutteesta tai rahoituksen tarpeen väärästä ajoituksesta. Perinteisessä liike-elämässä toimivia bisnesenkeleitä on vasta viime aikoina ilmaantua rahoittamaan sosiaalisia yrityksiä USA:ssa ja Keski-Euroopassa. Meiltä Suomesta sosiaalisten yritysten alkuvaihetta rahoittavat bisnesenkelit puuttuvat. Yksityisten ja yhteisöjen rahallista tukea sosiaalisille yrityksille ei Suomessa kannusteta mitenkään. Suo-

men lainsäädännön mukaan hyväntekeväisyyslahjoituksia ei voida vähentää verotuksessa, mikä ei houkuttele varakkaita henkilöitä tai yrityksiä tukemaan sosiaalisia yrityksiä.

Sosiaalisen yrityksen hyödynsaajat voivat olla edullisen ja kärsivällisen pääoman lähde. Sosiaalisen yrityksen asiakkaat voivat luoda verkoston (Hockerts 2006, 148). Eräs perusajatus on, että jos apua tarvitseville annetaan mahdollisuus auttaa itseään, he ovat tärkeä sosiaalisen yrityksen resurssi ja ovat valmiita auttamaan myös itse itseään. Työn tarjoaminen työtömälle tai mikrorahoituksen tarjoaminen varattomalle liiketoimintaan voi lisätä heidän lojaalisuuttaan. Tämän seurauksena tappiot liiketoiminnasta vähenevät ja pienemmilläkin voittomarginaaleilla yritys voi olla kannattava.

Rahoittajan näkökulmasta sosiaaliset yritykset ovat vaihtoehto hyväntekeväisyydelle, koska ne tehostavat varojen käyttöä (Thompson ja MacMillan 2006, 124–125). Jos rahaa lahjoitetaan hyväntekeväisyyteen, ei yleensä edellytetä tulosten osoittamista toiminnasta. Sosiaalisten yritysten kohdalla tuensaannin tulisi perustua siihen, että yritys osoittaa toimintansa sosiaalisen vaikuttavuuden. Tuki perustuisi yrityksen kasvuodotuksiin, ongelmanratkaisuo-rientaatioon ja liiketoimintasuunnitelmaan. Yrityksen suunnittelun edellyttäminen rahoituksen ehtona tukisi yritystä. Hyväntekeväisyydessä on mahdollisesti tapahtumassa muutoksia siihen suuntaan, että lahjoitukset ovat nykyistä strategisempia, systemaattisempia ja edellyttävät lahjoituksen saajalta tuloksia sekä riskin minimointia (Vurro 2006, 82). Samalla lahjoittaja voi tarjota johtamistukea, teknistä apua, verkostoja, kokemusta, informatiivista tukea ja markkinointitukea.

Sosiaalialan yritysten riittävänä liikevaihtona pidetään 40 000–50 000 euroa työntekijää kohden vuodessa (Toimialaraportti 2006, 34). Alimmillaan liikevaihto alan yrityksillä oli vuonna 2005 noin 32 000 euroa työntekijää kohden. Sosiaalialalla toimivien yritysten toiminnan esteenä on investointeihin tarvittavan pääoman puute ja vakuuksien puute (Toimialaraportti 2006, 9). Sosiaaliset yritykset ovat rahoituksen osalta Suomessa samassa asemassa kuin muutkin yritykset ja niillä on periaatteessa käytössään samat rahoituskanavat kuin muilla yrityksillä. Sosiaalisten yritysten vaihtoehto rahoituksen saamiseksi on viranomaisten kanavoima projektirahoitus, osakepääoma, pankkilaina ja Finnveran laina tai takaus. Varsinainen

pienien yritysten takaaja on Finnvera (yrittäjälaina, investointi- ja käyttöpääomalaina, kehittämislaina, pääomalaina, pienlaina ja naisyrittäjälaina). Finnveralla ei ole erillistä rahoitusta sosiaalisille yrityksille. Jos Finnvera takaa yrityksen lainan, yrittäjän on helppompaa saada laina pankilta kuin ilman takausta. Rahoittajana voi toimia esimerkiksi TEKES. Myös Raha-automaattiyhdistys tukee edelleen järjestöjen investointeja esimerkiksi palvelutalorakennuksiin (Toimialaraportti 2006, 42). Sosiaalisilta yrityksiltä puuttuvat monet sellaiset tukioorganisaatiot, joita perinteisillä yrityksillä on (Perrini ja Marino 2006, 50).

Suomessa yleinen tietoisuus sosiaalisista yrityksistä on vähäistä. Pankinjohtajat eivät välttämättä tiedä, mikä sosiaalinen yritys on. Pankkien rahoituksessa on samat ehdot millä tahansa yrityksellä eli takaisinmaksun luotettavuus ja takaajien olemassaolo. Korotasoa ei nykytilanteessa voida juurikaan alentaa sosiaalisia yrityksiä varten, koska korot ovat jo verrattain alhaalla. Hyvin pitkäaikaisen lainan riski on, että takaisinmaksu vaikeutuu, jos korot nousevat. Rahoittajapankin kiinnostusta liiketoimintasuunnitelmaan voi vähentää se, että rahoituspäätöksen tekijä ei ole kyseisen toimialan asiantuntija eikä osaa arvioida liiketoimintasuunnitelman arvoa. Rahoituspäätökseen vaikuttaa yrityksen arvioitu mahdollisuus menestyä markkinoilla, mutta yrityksen alhainen tuotto-odotus ei sinänsä vaikuta rahoituspäätökseen, jos yrityksen pohja on vakaa. On viitteitä siitä, että pankit ovat haluttomia lainaamaan sosiaalisille yrityksille, koska yritysten maine ei ole riittävän hyvä. Niiden päätöksenteko on hitaampi kuin perinteisten yritysten, jos esimerkiksi osuuskunnan monet sidosryhmät osallistuvat päätöksentekoon.

Tulevaisuudessa sosiaalisten yritysten rahoitusjärjestelmässä tärkeässä roolissa voivat olla välittäjät, jotka välittävät informaatiota erilaisten sosiaalisten yritysten tavoitteista ja toimintaperiaatteista yleis-työhyödyllisille rahoittajille ja löytävät rahoittajia sosiaalisille yrityksille. Välittäjät voivat auttaa tuottamalla sosiaalisia ja taloudellisia mittareita, joilla yrityksen vaikutuksia voitaisiin arvioida ja toisaalta pienentää sijoittamisen riskiä riittävillä ennakkolaskelmilla. Tällaisen välittäjän roolin voivat ottaa hoidettavakseen julkinen viranomais- tai Isossa-Britannias- ja Italiassa tai vaihtoehtoisesti järjestöt. Välittäjä voi tukea sosiaalisia yrityksiä seminaareilla, verkkosivujen ylläpitämisellä, portfolioiden esilletuomisella tai yrityskilpailuilla. Yrityskilpailu kohdistuisi

sosiaalisiin vaikutuksiin, yritysten tuotantoprosessien tai tuotteen innovatiivisuuteen. Toistaiseksi sosiaalisilta yrityksiltä puuttuu keskuksia tai yrityshautomoi- ta, joissa toimisi tällaisia välittäjiä ja joissa voi vaihtaa ajatuksia muiden sosiaalisten yrittäjien kanssa. Settlementi ry on vastikään perustanut keskusorganisaation (Syfo) Helsinkiin, josta on tarkoitus kehittää tämänkaltaista toimintaa. Lisäksi Helsingin kaupungin omistamassa NYP-yrityspalveluissa on perehdytty sosiaalisten yritysten erityisluonteeseen ja sieltä käsin informaatiota jaetaan yrittäjiksi aikoville. Myös VATES-säätiö on osallistunut sosiaalisten yritysten kehittämiseen.

### 3.8 Sosiaalisten yritysten haasteet

Sosiaalisen yrityksen sisäinen uhka on, että se muuttuu työntekijäorganisaatioksi ja sen seurauksena vapaaehtoisten rooli yrityksessä vähenee. Tämä muuttaa sosiaalisen yrityksen toimintatapaa alkuperäisestä ideasta. Yrityksiä voi silloin ohjata liian selvästi työntekijöiden tavoitteet. Toiseksi yrityksen taloudellinen menestyminen voi houkuttaa johtoa muuttamaan yrityksen tavalliseksi liikevoittoa pääavoitteenaan pitäväksi ja omistajilleen jakavaksi liikeyritykseksi. Sosiaalisten yritysten toimintaa voi uhata heikko, tehoton ja kallis hallinto esimerkiksi osuuskuntamallissa, jossa päätöksenteko on jaettu monille osallistujille. Uhkana niiden tulevaisuudelle voidaan pitää myös pientä kokoa ja samalla heikkoa verkostoitumista kumppaneiden kanssa, minkä vuoksi ne eivät kykene tehokkaasti osallistumaan kilpailutuksiin eivätkä vastaamaan kysyntään. (Borzaga ja Defourny 2004, 362.)

Yrityksen liiketoimintaympäristö voidaan jakaa demograafiseen, taloudelliseen, tekniseen, poliittiseen, oikeudelliseen, kulttuuriseen ja sosiaaliseen ympäristöön. Sosiaalisten yritysten ympäristöstä tulevia haasteita on vähäinen yleinen tietoisuus niiden erityistehtävästä. Asenteet voivat uhata sosiaalisia yrityksiä. Työttömiin henkilöihin kohdistuu leimaa- mista ja stereotyyppioita, joilla ei aina ole todellisuus- pohjaa. Ei haluta nähdä työn tervehdyttävää merkitystä työllistettyjen itsetunnolle, sosiaalisille verkostoille, tuen saamiselle, ajankäytölle tai taloudelliselle tilanteelle. Sosiaalisia yrityksiä uhkaa yksinomainen usko perinteisten liikeyrityksien ja julkisen sektorin kykyyn tuottaa tarpeita vastaavat palvelut tai vapaiden markkinoiden kykyyn ratkaista palvelujen tar-

peeseen liittyvät ongelmat. Vain niitä organisaatioita pidetään oikeina yrityksinä, jotka palvelevat omistajiensa etuja ja saavat kaikki tulonsa markkinoilla tapahtuvista muutoksista. Kilpailun arvellaan olevan taloudelliselta kannalta korvaamatonta.

Julkisissa hankinnoissa ei sosiaalisten yritysten mahdollisuuksia oteta yleensä huomioon, vaan tarjouskilpailut suosivat yleensä suuria tuottajia ja halvinta hintaa tarjoavia yrityksiä. Suomessa ei ole lakia voitonjakoa rajoittavista yrityksistä, mutta toisaalta yritys voi halutessaan lisätä kohdan yrityksen yhtiöjärjestykseen. Julkisissa organisaatioissa on vastikään havahduttu siihen, että tarvitaan henkilökuntaa valvomaan ostopalvelusopimuksia ja pitämään yhteyttä yrityksiin.

Sosiaalisen yrityksen vastustus riippuu siitä, onko sen toiminta-alalla ja alueella tavallisia yrityksiä. Perinteiset yritykset voivat korostaa kilpailun vääristymää, jonka sosiaaliset yritykset voivat aiheuttaa. Sosiaali- ja terveydenhuolto on hyvä bisnesalue, koska siinä yleensä julkinen sektori on maksajana. Tämä lisää myös palvelun loppukäyttäjän halukkuutta ottaa vastaan palvelua. Voittoa omistajilleen jakavat yritykset ovat aloittaneet tuottavan bisnestoiminnan eivätkä halua sosiaalisia yrityksiä jakamaan markkinoita. Esimerkiksi tukipalveluissa kuntien kustantamat palvelusetelit yleistyvät maksuvälineinä.

Hoiva-alan ammattiliitot voivat vastustaa sosiaalisia yrityksiä, koska ammattiliitoilla on pyrkimys nostaa hoiva-alojen statusta jopa akatemisoimalla sen tehtäviä. Ammattikunnat voivat vastustaa sosiaalisia yrityksiä, koska ne pyrkivät nostamaan jäsentensä arvostusta työmarkkinoilla ja näkevät sosiaalisen yrityksen arvostusta vähentävänä. Työntekijäjärjestöt eivät haluaisi, että on olemassa matalapalkka-aloja. Ammattijärjestöillä on halukkuutta pyrkiä osoittamaan koulutusvaatimusten välttämättömyys silloinkin, kun kyseessä itse asiassa on ammattikunnan edunvalvonta. Sosiaalisessa yrityksessä ei automaattisesti pidetä muodollista koulutusta korkeampaan asemaan tai palkkaan oikeuttavana. Julkisen sektorin työntekijät voivat pelätä yritysten taholta tulevaa kilpailua. Taustalla voi olla eräänlaista opittua avuttomuutta tai neuroosia, jossa työntekijöitä on ehdollistettu julkisen työnantajan tarjoamiin etuihin (muun muassa loma-, vapaa-, koulutus- tai eläke-etuisuudet) ja toisaalta sopeutuminen hierarkkiseen järjestelmään on sammuttanut pyrkimystä nähdä muutoksia positiivisena. Ammatilliset oppilaitokset voivat vastustaa

sosiaalisia yrityksiä, koska ne haluavat korostaa oppilaitoksissa annettavan muodollisen pätevyyden ylivertaista asemaa työmarkkinoilla. Sosiaaliset yritykset eivät välttämättä edellytä avustavissa tehtävissä toimivilta ammatillisen oppilaitoksen muodollista todistusta ammattipätevyydestä, vaan arvostavat työpaikalla tapahtuvaa koulutusta.

Toisaalta kunta-alan työehtosopimuksessa 2007–2010 on toiminnan tehostamiseksi tarkoitettu kohta, jonka mukaan kunta-alan sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön lisääntymisestä yli 1 300 työntekijää seuraa, että sovittuja palkankorotuksia ei makseta. Viime vuosina työntekijöiden lisäys on ollut yli 1 500 työntekijää vuodessa. Lisäksi Helsingissä on vaikeuksia löytää avoimiin toimiin sairaanhoitajia ja sen vuoksi etsitään keinoja korvata sairaanhoitajia muilla ammattiryhmillä. Esimerkiksi lääkkeenjako on siirretty farmaseuttien tehtäväksi. Siten pulan ammattikoulutetusta työvoimasta ja tarpeen olla lisäämättä kuntien koulutettua henkilökuntaa luulisi lisäävän kiinnostusta sopivien tehtävien etsimiseen sosiaalisille yrityksille.

### 3.9 Sosiaalisten yritysten tuotto

Sosiaaliset yritykset tuottavat taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöön kohdistuvia tuloksia. (Taulukko 2.) Sosiaalisen yrityksen toiminnasta hyötyjiä ovat mm. valtio ja kunnat lisääntyneinä verotuloina, vähentyneenä julkisten palvelujen käyttönä ja paikallistalouden tulojen kasvuna. Perheet ja työttömyydestä kärsineet saavat sosiaalisessa yrityksessä työskentelystä lisääntyneitä tuloja. Palvelurakenne monipuolistuu ja yhteiskuntavastuullisten yritysten määrä lisääntyy.

Helsingin kaupungin kannalta työttömien aktiivointi on hyödyllistä, sillä vuonna 2006 työmarkkinatuen kokonaisuudistus siirsi 500 päivää passiivista työmarkkinatukea saaneiden työmarkkinatuesta puolet kuntien maksettavaksi (Lindqvist-Virtanen 2005). Helsingin tuetun työllistymisen palvelun kustannus-hyöty -analyysin bruttomääräinen tulos osoitti, että kaupunki säästi arviolta 150 000 euroa tuetun työllistämisen seurauksena. Kustannus-hyöty -suhde oli 1,34 (Ylipaavalmiemi 2004). Nettomääräisesti säästö oli 300 000 euroa ja kustannus-hyöty -suhde oli 3,6.

Vuonna 2006 muuta kuin suomea tai ruotsia äidinkielenään puhuvien helsinkiläisten työllisyysaste oli

51 prosenttia. Samaan aikaan kaikkien helsinkiläisten työllisyysaste oli 76 prosenttia. Helsinkiläisten maahanmuuttajien työttömyysaste oli vuoden 2005 lopussa n. 24 prosenttia, mutta koko kaupungin työttömyysaste oli noin yhdeksän prosenttia. Helsingissä kirjoilla oleville maksettiin vuonna 2007 yhteensä 214 miljoonaa euroa työttömyyskorvauksia, 82 miljoonaa euroa toimeentulotukea ja 80,4 miljoonaa euroa yleistä asumistukea. Helsingissä asuvien maahanmuuttajien osuus työttömyyskorvauksista oli vuonna 2007 noin 14 prosenttia (n. 31 miljoonaa euroa), toimeentulotuesta 22 prosenttia (18 miljoonaa euroa) ja yleisestä asumistuesta 16 prosenttia (13 miljoonaa euroa). Jos maahanmuuttajien työllisyysaste nousisi Suomessa syntyneiden tasolle, arvioitu nettohyöty Helsingin kaupungille olisi noin 24 miljoonaa euroa. Keskimäärin työlliset saavat 720 euroa työttömiä vähemmän toimeentulotukea, 1 670 euroa vähemmän työttömyysturvaetuksia ja 464 euroa vähemmän yleistä asumistukea vuodessa. Yksi työllinen maksaa keskimäärin 2 591 euroa kunnallisveroa ja 2 186 euroa valtionveroa enemmän kuin työtön. (Karvinen ja Sarvimäki 2008.) Helsingissä asuu noin 51 000 muun kuin suomen- tai ruotsinkielistä.

Huolimatta siitä, että työttömyys on vähentynyt, Helsingissä on edelleen alueita kuten Jakomäki, Mellunmäki ja Myllypuro, joissa työttömyys on yli 10 prosenttia työvoimasta (Helsingin työttömyys ja pitkäaikaistyöttömyys alueittain 31.12.2006). Helsinkiläisistä työttömistä noin 40 prosentilla on ainoastaan perusasteen koulutus ja 36 prosentilla on keskiasteen koulutus ja lopuilla 24 prosentilla on korkea-asteen tutkinto. Lähes 85 prosenttia pitkäaikaistyöttömistä on yli 40-vuotiaita. Nuorten työttömien aktivoiminen myötä heidän osuutensa on vähentynyt. Pitkäaikaisytyötön ihminen etäännyy helposti työstä ja työyhteisöstä, sopeuttaa toimintansa työttömyyteen, ajautuu sellaisiin sosiaalisiin verkostoihin, joista ei voi saada tukea ja täyttää lisääntyneen vapaa-aikansa vähentyneiden resurssien puitteissa passiiviseen ajankuluun (Defourny ym., 2002b, 3–9). Työttömyys aiheuttaa myös työnantajan järjestämien koulutusmahdollisuuksien menettämisen, minkä seurauksena mahdollisuus työllistyä heikkenee verrattain lyhyessä ajassa. Varttuneempien pitkäaikaistyöttömien kohdalla olisi hyödyllistä siirtyä yksinomaisesta perinteisestä koulutusajattelusta, jossa koulutus valmistaa työhön, ajatteluun, jossa palkkatyö antaa motiivin

hankkia koulutusta. Työntajien kannattaisi ehkä kehittää työhön perehdytystään niin, että ne voivat tarjota nykyistä paremmin ammatillisen peruskoulutuksen työntekijöilleen. Työpaikkojen olisi lisäksi pyrittävä tukemaan työllistyvää korjaamaan epäedullisia käyttäytymismallejaan.

Nykyisin vammaiset ja osatyökykyiset elävät vähimmäissosiaaliturvaetuksien varassa, vaikka useimmilla heistä olisi työkykyä ja työhaluja jäljellä. Vammaiset, pitkäaikaistyöttömät, osatyökykyiset ja maahanmuuttajat olisi saatava palvelujen käyttäjän roolista aktiivisen työntekijän ja veronmaksajan rooliin. Ilmainen työskentely työtoiminnassa pakottaa nämä henkilöt pysyvään köyhyyteen. Sosiaaliset yritykset ovat kykeneviä korjaamaan tätä ongelmaa.

Yrityksen sosiaalisia vaikutuksia voidaan mitata menetelmillä, joissa korreloidaan sosiaalisia tuloksia liiketoimintaprosessin tuloksiin. Menetelmillä mitataan yrityksen olemassaolon ja sen tuotantoprosessin sosiaalisia vaikutuksia ja pyritään osoittamaan tulosten rahallinen arvo ja sosiaalinen vaikutus. Käytettyin sosiaalisten vaikutusten mittari on Social Return of Investment (SROI), jossa arvioidaan sosiaalisen yrityksen toiminnan vaikutusalueet. Organisaatio tekee analyysin itse. Analyysissa verrataan rahallista arvoa tilanteessa, jossa yritys toimii ja yritys ei toimisi. Niissä tilanteissa, joissa ei voida käyttää todellista tilannetta, voidaan käyttää tilastollisia keskiarvoja esimerkiksi terveystalouden käytöstä eri ryhmissä (työtön/ työllinen). SROI:n käytön tavoitteena on muodostaa yhteinen käsitys arvioitavan organisaation toiminnan arvosta. SROI -analyysi olisi kuvattava riittävän tarkasti ja ymmärrettävästi. Analyysissa pyritään saamaan tiedot nettohyödyistä laskemalla organisaation vaikutuksille rahallinen arvo. Analyysissä kuvataan organisaation toiminnan: viitekehys, tavoitteet, sidosryhmät, laajuus, vaikutukset, tulosindikaattorit, sosiaaliset tulokset ja analyysin ajanjakso. Laskentaperusteiden tulee olla läpinäkyviä. Sosiaalisen yrityksen kannattaisi laatia tiedosto niistä vaikutusalueista, joita sen toiminnasta on (esimerkiksi parantaa terveyttä, parantaa elämänlaatua, lisää sosiaalista pääomaa, tarjoaa koulutusta). (Perrini ja Marino 2006, 62.) SROI:n kehittämistä varten on perustettu Eurooppalainen verkosto ESROI. Eräs suomalainen sosiaalisten vaikutusten laskentamalli on SYTA-malli®.

## Taulukko 2. Sosiaalisten yritysten toiminnan tuloksia (Soveltaen Haugh 2006, 186–187)

### Taloudelliset tulokset

- Uusia yrityksiä syntyy
- Uusia työpaikkoja syntyy
- Työttömyysmenot vähenevät
- Sosiaalipalvelujen, terveystalouden ja työvoimapalvelujen käyttö vähenee
- Työpaikkojen vaatimusten ja työntekijöiden valmiuksien kohtaanto paranee
- Sosiaalisen pääoman lisääminen voi vähentää palvelujen tuotantokustannuksia
- Syntyy voittoja tavaroiden ja palvelujen myynnistä
- Tuloja lisäksi avustuksista, ja lahjoituksista
- Syntyy verokertymiä, kunnan verotulot kasvavat
- Alueella rahavirrat lisääntyvät
- Asukkaiden ostovoima kasvaa
- Kunnan ei tarvitse investoida ko. toimintaan rakennuksiin, laitteisiin, työntekijöihin jne. järjestääkseen palveluja

### Sosiaaliset tulokset

- Innovatiivisuus ja luovuus lisääntyvät
- Sosiaalinen pääoma lisääntyy.
- Yksilöiden riippumattomuus ja luottamus lisääntyvät
- Tyytyväisyys elämään, itsetunto ja motivaatio lisääntyvät
- Sosiaaliset verkostot lisääntyvät
- Työllistyneet liittyvät työpaikalla sosiaalisiin verkostoihin, jotka voivat tarjota sosiaalista tukea
- Työyhteisöt kehittyvät ja niitä pakotetaan miettimään päätöksentekoa, toiminnan prosesseja jne.
- Työnjako tehostuu, työntekijöiden käyttö koulutustaan vastaaviin tehtäviin tehostuu
- Työntekijöitä valmentavat organisaatiot kehittyvät ja työllistävät mm. työvalmentajia
- Koulutusta tarjoavien organisaatioiden toiminta kehittyy, koska työssä oppimisaikaa syntyy lisää
- Ennaltaehkäisy tehostuu: terveys ja hyvinvointi sekä työ- ja toimintakyky paranevat
- Tietoisuus yhteisön tarjoamista mahdollisuuksista paranee
- Työntekijän mahdollisuus siirtyä työhön avoimille työmarkkinoille paranee

### Ympäristön tulokset

- Sosiaaliset yritykset mobilisoivat henkilöstö- ja materiaaliressursseja
- Sosiaaliset yritykset eivät tavoittele omistajiensa tai jäsentensä vaurastumista ja sen seurauksena yleinen asenne yrityksiin sosiaali- ja terveydenhuollossa voi muuttua myönteisemmäksi
- Sosiaaliset yritykset kehittävät paikallisia oloja, houkuttelevat alueelle muutakin taloudellista toimintaa
- Yhteiskunnallinen koheesio lisääntyy ja sosiaaliset ongelmat vähenevät
- Vajaakuntoisten henkilöiden mahdollisuudet työmarkkinoilla paranevat ja henkilöiden integroituminen yhteiskuntaan paranee
- Sosiaaliset yritykset etsivät palvelujen tarpeita ja kykenevät tarjoamaan hyvin kohdennettuja palveluita erilaisille ryhmille ilman byrokratian rasitetta
- Paikallisen väestön taidot lisääntyvät.
- Sosiaalinen yritys tunnistaa palvelujen tarpeita ja käyttää tilaisuuden tarjota palveluita innovatiivisesti
- Sosiaaliset yritykset voivat parantaa palvelujen laatua suorittamalla esimerkiksi siivousta, ikkunan pesua
- Yritykset tarjoavat apua edullisesti lapsiperheille ja vähentävät vanhusten eristäytymistä

## 4 Sosiaaliset yritykset Euroopassa

Työttömyyden lisääntymiseen ja työllistävien sosiaalisten yritysten syntyyn Euroopassa ovat vaikuttaneet tuotantokustannusten nousu, globalisaatio, tietokoneiden yleistyminen, väestörakenteen muutos ja naisten työssäkäynnin yleistyminen. Hoiva-alan sosiaalisten yritysten syntyyn Euroopassa on vaikuttanut sosiaali- ja terveydenhuollon laitospaikkojen vähentäminen psykiatrisessa ja vanhusten hoidossa, julkisten palvelujen, muun muassa kotipalvelujen riittämättömyys, julkinen tuki yrityksille ja kilpailulainsäädännön uudistaminen EU:ssa. Isossa-Britanniassa ja Italiassa edellisten vuosikymmenten aikana suljettiin osa mielenterveyspotilaiden, vanhusten ja vammaisten laitospaikoista ja korvattiin ne osin kotihoidolla tai pienillä päiväkeskuksilla. Kunnalliset kotipalvelut eivät kuitenkaan kehittyneet riittävästi. Kunnat ryhtyivät ostamaan aiempaa enemmän palveluja yksityisiltä palvelujen tuottajilta oman palvelujen tuotannon sijasta. Vastuuta sosiaalipalveluista siirrettiin keskushallinnolta paikallisviranomaisille. Vuonna 1991 Italiassa hyväksyttiin laki sosiaalisista osuuskunnista. Vuonna 1996 perustettiin Euroopan tutkimusverkosto (EMES), jonka tutkimusten pääpaino on sosiaaliset yritykset ja vuonna 2002 perustettiin Isossa-Britanniassa Social Enterprise Coalition tukemaan sosiaalisia yrityksiä. (Defourny ja Nyssens 2006, 4.)

Euroopassa sosiaalisen yrityksen tunnuspiirteitä ovat palvelujen tai tavaroiden tuottaminen, heikossa työmarkkina-asetmassa olevien työllistäminen, päätösvallan perustuminen muuhun kuin omistamiseen, voiton jaon rajoittaminen ja yhteisöä hyödyttävä toiminta. Yritysmuodoltaan sosiaaliset yritykset ovat osuuskuntia tai järjestöjä, mutta ne voivat myös olla osakeyhtiöitä. Ne ovat osoittaneet olevansa innovatiivinen osaratkaisu sosiaalipalvelujen ja työllistämisen ongelmiin. Viidestätoista Euroopan maasta kerätyn tutkimusaineiston tulosten mukaan 28 % työllistävästä sosiaalisista yrityksistä toimi sosiaalipalveluissa ja henkilökohtaisissa palveluissa (kodin siivous, asiointi jne.) (Defourny ja Nyssens 2006, 18). Kokemukset osoittavat, että huomattava osa siivous-, remontointi- ja asumispalveluista voidaan tuottaa sosiaalisten yritysten palveluina (Bucolo 2006, 61).

Erot sosiaalisten yritysten lukumäärissä ja tehtävissä eri maissa ovat seurausta kunkin maan taloudellisesta ja sosiaalisesta kehityksestä, hyvinvointipalve-

lujjärjestelmästä, kolmannen sektorin roolista ja lainsäädännöstä (Defourny 2004, 24, Borzaga ja Defourny 2004, 354). Kehittyvissä maissa perheiden tehtävä on pitää huolta jäsenistään eikä sosiaalisten yritysten tarve ole niin suuri kuin kehittyneissä maissa. Maissa, joissa on heikko sosiaaliturva, sosiaaliset yritykset korvaavat sosiaaliturvan puutteita. Lainsäädännöllä yleishyödyllisten yritysten asemaa on viime vuosina parannettu muun muassa Italiassa, Portugalissa, Kreikassa ja Belgiassa (Defourny 2004, 4–5).

Taloudellinen kehitys vaikuttaa terveys- ja sosiaalipalvelujen kysyntään. Kysyntä on vähäistä maissa, joissa julkinen talous on heikosti kehittynyt ja perheet ja muut epäviralliset tahot vastaavat palveluista. Jos perheet epäonnistuvat huolenpidossa, tilalle tulevat mm. hyväntekeväisyysjärjestöt. Esimerkiksi Kreikassa, Espanjassa ja Portugalissa sosiaaliturva on verrattain heikko ja sosiaalisten yritysten määrä on vähäinen. Kehittyneemmissä maissa sosiaalisten yritysten toiminnan laajuus riippuu julkisen sektorin, kolmannen sektorin ja perinteisten yritysten toiminnan laajuudesta niillä toimialoilla, joilla sosiaaliset yritykset toimivat. Maissa, joissa pyritään universaaleihin palveluihin, ja joissa on korkea veroaste, kuten Ruotsissa ja Suomessa, vähäinen määrä sosiaalisia yrityksiä toimii pääasiassa aloilla, joilla julkinen sektori ei tuota palveluita. Viranomainen voi kuitenkin rahoittaa osaa näistä palveluista esimerkiksi palveluseteleillä.

Osassa kehittyneitä hyvinvointivaltioita, kuten Saksassa ja Itävallassa, valtio tuottaa rajoitetusti hyvinvointipalveluja itse, mutta tukee perheitä rahallisesti, jotta nämä voivat itse ostaa palveluja. Näissä maissa perheillä ja kolmannella sektorilla on merkittävä rooli kansalaisten huolenpidossa ja kolmas sektori on vastustanut sosiaalisten yritysten tuloa markkinoille kilpailun pelossa. Järjestöjen rahoitus on ollut hyvä eikä niiden ole tarvinnut muuttaa toimintatapojaan. Muun muassa Irlannissa suuntaus on se, että viranomaiset tukevat taloudellisesti huonosti toimeentulevia, jotta nämä voivat ostaa palveluja sosiaalisilta yrityksiltä (O'Shaugnessy 2006, 140).

Kolmannen ryhmän muodostavat maat, joissa perhe ja epäviralliset palvelujen tuottajat ovat vastanneet suuresta osasta palveluja. Julkinen sektori on vastannut ainoastaan joistakin palveluista, kuten koulutus ja terveydenhoito eikä julkisen sektorin osuutta palve-

luista ole haluttu lisätä. Esimerkiksi Italiassa sosiaaliset yritykset tuottavat merkittävän osan sosiaalipalveluista. Julkiset viranomaiset tukevat voimakkaasti sosiaalisten yritysten toimintaa ja tekevät niiden kanssa yhteistyötä.

Vuosina 2001 ja 2002 haastateltiin yhdentoista Euroopan maan työllistävien sosiaalisten yritysten työntekijöitä (Borzaga ja Loss 2006a, 174). Jokaisesta mukana olevasta sosiaalisesta yrityksestä haastateltiin seitsemää työntekijää ja yhteensä haastateltuja oli 949 henkeä. Suomessa aineisto kerättiin sosiaalisista työosuuskunnista, vajaakuntoisten osuuskunnista, työkeskuksista ja järjestöjen omistamista yrityksistä, koska Suomessa ei ollut aineiston keruun aikaan vielä

lakia sosiaalisista yrityksistä. Tulosten mukaan eurooppalaisissa työllistävissä sosiaalisissa yrityksissä on miehiä ja naisia lähes yhtä suuri osuus. Eräissä maissa, kuten Saksassa, Portugalissa ja Irlannissa, naisia oli selvästi enemmän, kun taas enemmistö oli miehiä Isossa-Britanniassa (85 %) ja Italiassa (75 %). Pääosa työllistetyistä oli keski-ikäisiä, mutta Isossa-Britanniassa suurin ryhmä olivat alle 25-vuotiaat. Sitä vastoin Suomessa ja Ruotsissa suurin ryhmä olivat 46–55-vuotiaat. Sosiaaliin yrityksiin työllistettyjen koulutustaso oli matala ja joka toinen oli entinen pitkäaikaistyötön ja joka kolmas oli entinen päihderiippuvainen, asunnoton tai perheongelmista kärsivä. (Taulukko 3.)

**Taulukko 3. Sosiaaliin yrityksiin työllistetyt henkilöt 11 Euroopan maassa**

	Kaikki (%)	Miehiä (%)	Naisia (%)
Pitkäaikaistyötön	47,8	26,2	43,4
Muita sosiaalisia ongelmia (päihderiippuvuus, perheongelma, koditon)	29,8	27,2	12,4
Puutteellinen koulutus	27,7	8,8	14,2
Vapautuva vanki	14,5	8,2	9,9
Mielenterveysongelmia	12,0	10,6	7,2
Todettu vamman aiheuttama osatyökykyisyys	10,7	7,0	6,5
Alle 25-vuotias	8,6	2,9	1,8
Maahanmuuttaja	7,0	5,5	2,5
Yli 55-vuotias	3,9	1,8	1,8
Pakolainen	2,5	1,8	0,4
Yhteensä (%)		100	100
N	949	489	445

Taulukon tulokset on koottu useista kysymyksistä ja sen vuoksi prosenttiosuuksien summa sarakkeessa 'kaikki' ei ole yhteensä 100. (Lähde: Borzaga ja Loss 2006a, 176).

**Taulukko 4. Sidosryhmien edustus (%) työllistävien sosiaalisten yritysten päätöksenteko-elimissä Euroopassa**

	Käyttäjät/ asiakkaat	Vapaa- ehtoiset	Pysyvä henkilökunta	Yrityksen toi- mintaan osallis- tuvat jäsenet	Perinteiset yritykset	Julkiset viranomaiset	Kolmas sektori	Muut	Yhteensä
Tanska	6	10	27	13	9	16	12	7	100
Suomi	0	4	24	10	15	12	9	26	100
Italia	7	38	37	3	5	0	2	7	100
Ruotsi	15	5	22	13	7	18	5	15	100
Iso-Britannia	3	3	10	0	24	22	21	16	100
Belgia	3	6	22	10	9	10	22	18	100
Keskimäärin tutkituissa maissa	7	18	21	8	9	13	14	11	100

(Lähde: Hulgård ja Spear 2006, 85–108).

Ennen työn aloittamista sosiaalisessa yrityksessä joka kolmannen työntekijöiden tulot olivat olleet alle 500 euroa kuukaudessa. Vähän alle joka viidennellä tulot olivat olleet yli 1 000 euroa kuukaudessa. Suomessa noin joka viidennellä kuukausitulot olivat alle 500 euroa. (Borzaga ja Loss 2006a, 177.)

Eurooppalaisten työllistävien sosiaalisten yritysten hallituksissa on yleensä vahva henkilökunnan ja vapaaehtoisten edustus. Edellä mainitussa vuosina 2001 ja 2002 tehdyssä selvityksessä työllistävistä sosiaalisista yrityksistä havaittiin, että lähes kahdessa kolmasosassa sosiaalisten yritysten hallituksista oli

useita sidosryhmiä (Taulukko 4). Suomessa sosiaalisissa työosuuskunnissa, vajaan osuuskunnissa, työkeskuksissa ja järjestöjen yrityksissä ei ollut tutkimuksen mukaan asiakkaita päätöksenteossa mukana ja vapaaehtoisiaakin hyvin vähän. Sidoryhmien osallistuminen päätöksentekoon hyödyttäisi yrityksen verkottumista ja liiketoimintaa.

Lisäksi edellä mainitussa tutkimuksessa kysyttiin työllistävien sosiaalisten yritysten johtajilta heidän arviotaan yritykseensä työllistettyjen mahdollisuuksista löytää työpaikka avoimilta työmarkkinoilta siihen aikaan, kun he aloittivat sosiaalisessa yrityksessä. Yritysten johtajien arvioiden mukaan 41 prosenttia heidän työntekijöistään olisi tuskin työllistynyt muualle. (Borzaga ja Loss 2006a, 176.) Sosiaalisten yritysten esimiesten arvioiden mukaan vaikeimmin työllistyviä ovat ne, joilla on todettu vamman aiheuttama osatyökykyisyys, ikääntyneet vajaatyökykyiset henkilöt, mielenterveysongelmista kärsivät ja päihdeongelmista kärsivät. Mielenterveysongelmaisista 60 prosenttia ei johtajien mukaan todennäköisesti olisi työllistynyt muualle. Helpoimmin työllistyviä esimiesten arvioiden mukaan ovat nuoret työttömät, pitkäaikaistyöttömät ja maahanmuuttajat. Yhdeksän kymmenestä sosiaalisten yritysten työntekijästä oli saanut koulutusta työssäoloaikana ja kaikissa maissa sosiaalisten yritysten työntekijöiden taidot olivat merkittävästi kehittyneet työssäoloaikana. Kaksi vuotta työn aloittamisesta työllistettyjen ammatilliset taidot, vuorovaikutustaidot, suhteet esimiehiin, tiedot työtehtävistä, tehtävien suorituskyky sekä koko henkilökohtainen elämäntilanne olivat selvästi parantuneet. Tällöin vajaa puolet työllistetyistä oli lopettanut työn sosiaalisessa yrityksessä. Yleisimmät syyt lopettaa työ sosiaalisessa yrityksessä olivat irtisanominen tai terveysongelmat (30 %), projektin päättyminen (20 %), uuden työpaikan löytäminen (20 %) tai määräaikaisen työsuhteen päättyminen (18 %). Analyysissä arvioitiin, että noin 40 prosenttia sosiaalisten yritysten työntekijöistä ei kykene työskentelemään tavallisessa yrityksessä. Kaiken kaikkiaan yli 60 prosentilla työllistetyistä työskentely johti myönteiseen tulokseen siten, että he joko jatkoivat työskentelyä sosiaalisessa yrityksessä tai olivat saaneet muun työpaikan avoimilta työmarkkinoilta. (Borzaga ja Loss 2006a, 188.)

Yleisimmin Euroopassa työllistetyt tulevat yrityksiin sosiaaliviranomaisten ohjaamina (29 %), työvoimaviranomaisten ohjaamina (28 %), kolmannen sek-

torin toimijan toimesta (23 %) tai hakeutumalla itse (20 %). Isossa-Britanniassa työntekijät tulevat yrityksiin työvoimatoimistojen kautta. Suomessa noin 40 prosenttia hakeutuu sosiaalisiin yrityksiin itse ja sosiaalitoimistot lähettävät vain joka kymmenennen työntekijän. (Borzaga ja Loss 2006a, 180–181.) Toisaalta meillä Suomessa neljä viidestä sosiaalisen yrityksen työntekijästä on normaalissa työsuhteessa ja noin joka toinen on pysyvässä työsuhteessa, kun keskimäärin normaalissa työsuhteessa muualla Euroopassa on vain yksi neljäsosa työllistetyistä. Muualla Euroopassa merkittävä osa sosiaalisten yritysten työntekijöistä on määräaikaisessa työllistymisohjelmassa.

Edellä mainitun tutkimuksen tulosten mukaan alle 10 prosenttia oli siirtynyt sosiaaliseen yritykseen toisesta työpaikasta ja yli 90 prosenttia olivat ennen työn aloittamista sosiaalisessa yrityksessä eläneet julkisen sosiaaliavun varassa. Noin puolet työllistävien sosiaalisten yritysten työntekijöistä oli työllistettyjä erilaisin järjestelyin, noin 25 prosenttia olivat tavallisessa työsuhteessa ja noin 10 prosenttia olivat oppisopimuksessa tai työpaikkakoulutuksessa ja loput vapaaehtoisia. Kuitenkin maiden välillä oli eroja ja esimerkiksi Ruotsissa useampi kuin joka toinen ja Italiassa joka viides oli koulutuksessa sosiaalisessa yrityksessä. (Borzaga ja Loss 2006a, 182–183.) Joissakin maissa kuten Saksassa kaikki sosiaalisen yrityksen työntekijät ovat työllistettyjä. Italiassa pysyvässä työsuhteessa on kaksi kolmasosaa työntekijöistä.

## 4.1 Sosiaaliset yritykset Isossa-Britanniassa

Isossa-Britanniassa sosiaalisella yrityksellä tarkoitetaan osuuskuntaa, vapaaehtoisjärjestöä, säätiötä tai osakeyhtiötä, jonka päätavoitteet ovat sosiaalisia, ja joka sijoittaa mahdolliset liiketoiminnan voitot liiketoiminnan jatkamiseen ja laajentamiseen tai ympäröivän yhteisön hyväksi. Sosiaaliset yritykset toimivat eri lakien alaisuudessa kuten osakeyhtiölaki (Company Law), yhdistysrekisteri (The register of Friendly Societies) tai hyväntekeväisyyslaki (The Charities Law) (Spear 2004, 254). Sosiaalisista yrityksistä 752 kappaletta oli vuonna 2007 rekisteröity Community Interest Companyksi (CIC) (List of Community Interest Companies 2007). Enemmistö yrityksistä on keskittynyt maan heikosti kehittyneille alueille.

Isossa-Britanniassa sosiaalisella yrityksellä tarkoitetaan yritystä:

- ◆ jolla on sosiaalinen tarkoitus
- ◆ jota ohjataan ja hallitaan demokraattisesti
- ◆ joka saa yli 50 prosenttia tuloistaan liiketoiminnasta
- ◆ joka ei ole pelkästään kaupankäyntiin keskittynyt (Richardson 2007.)

Valtion toimintaperiaatteilla on tärkeä merkitys sosiaalisten yritysten markkinoille. Isossa-Britanniassa sosiaalisten yritysten ratkaiseva lakimuutos on vuodelta 1993 (the Community Act). Sen mukaan sosiaalipalveluissa pyritään vähentämään laitospaikkaisia hoitoympäristöjä. Samalla kun asiakkaiden saamia palveluja parannetaan, taloudellista toimeliaisuutta lisätään. Lisäksi vastuuta pyritään siirtämään keskushallinnolta paikallishallinnoille, jotka toteutettavat monituottajastrategiaa. (Spear 2004, 261.) Hallitus julkaisi vuonna 2006 hyvinvointireformin, jonka tarkoituksena on lisätä työttömien aktivointitoimenpiteitä.

Sen mukaan:

- ◆ työkäisiä ohjataan auttamaan itse itseään tukemalla itseluottamusta ja vastuullisuutta, eikä ainoastaan lisätä turvaverkkoa
- ◆ työ on paras työkäisen hyvinvoinnin tuki
- ◆ lisätään tietoisuutta ja mahdollistetaan itseä koskevien perusteltujen valintojen tekeminen
- ◆ tasapainotetaan yksilön oikeuksia ja velvollisuuksia
- ◆ tunnustetaan tuen ja hoidon tarve silloin kun se on ajankohtainen
- ◆ myönnetään keskinäinen riippuvuutemme ja velvollisuutemme toisiamme kohtaan
- ◆ edistetään sukupolvien välistä solidaarisuutta
- ◆ julkisten resurssien avulla autetaan ihmisiä sopeutumaan taloudellisiin ja sosiaalisiin muutoksiin

Ison-Britannian hallituksen tavoitteena on, että palveluista saadut taloudelliset voitot hyödyttävät koko yhteisöä. Hallitus haluaa lisätä palvelujen käyttäjien ja henkilökunnan osallistumista palvelujen suunnitteluun sekä tuottaa joustavia, ei-byrokrattisia ja hyvän lisäarvon tuottavia palveluja. Hallitus haluaa myös lisätä kolmannen sektorin taloudellista yhteis-

työtä, asiantuntijuutta ja asiakkaiden tarpeiden sekä toiveiden huomioon ottamista. (Richardson 2007.) Valtiolla on aktiivinen, mahdollistava ja kehittävä rooli. Sen vastuulla on osoittaa köyhyyden perimmäiset syyt ja voittaa ylisukupolvinen huono-osaisuus ja syrjäytyminen sekä edistää vakaata ja kasvavaa taloutta investoimalla ihmisten potentiaaliin mahdollisuuksiin ja joustavaan tukeen työtilanteessa tapahtuvien siirtymävaiheiden aikana. Uusien toimenpiteiden käyttöönoton jälkeen (New Deal vuonna 1997) työttömien työkäisten työnsaanti on parantunut vuoden 1997 noin 20 prosentista vuoden 2004 noin 60 prosenttiin (Annual Report 2005/2006). Julkinen sektori (National Health Service, NHS) on jossain määrin kopioinut alalla toimivien sosiaalisten yritysten toimintamallia ja sosiaaliset yritykset toimivat melko tiiviissä yhteistyössä NHS:n kanssa. Ison-Britannian hallituksen terveysosastolla toimii sosiaalisten yritysten yksikkö.

Isossa-Britanniassa oli vuoden 2007 alussa noin 55 000 sosiaalista yritystä ja niiden yhteinen liikevaihto oli 40 miljardia euroa. Sosiaaliset yritykset voidaan jakaa työllistäviin sosiaalisiin yrityksiin (social firm) ja palveluja tuottaviin sosiaalisiin yrityksiin (social enterprise), joiden työllistäminen ei ole säännelty. Noin kolmasosa sosiaalisista yrityksistä toimii sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla. (Richardson 2007.) Isossa-Britanniassa on 92 sosiaalista yritystä 100 000 asukasta kohti, kun Suomessa vastaava luku on kolme. Sosiaalisissa yrityksissä Isossa-Britanniasa työskentelee noin 500 000 työntekijää ja ne vastaavat noin yhdestä prosentista kansantuotteesta (Hewitt 2006). Sosiaaliset yritykset ovat alun perin hyväntekeväisyysjärjestöistä syntyneitä osuuskuntia, säätiöitä, yhdistyksiä tai osakeyhtiöitä (Department of Health 2007). Sosiaalisten yritysten asiakkailta on tärkeä rooli toiminnan suunnittelussa, palvelujen tuottamisessa ja kehittämisessä. Näin toimimalla ne kehittävät verkostoja ja voivat hyödyntää asiantuntijoita. Viime aikoina syntyneet uudet osuuskunnat tarjoavat erityisesti asumispalveluja ja kotihoidon palveluja. Kotihoitoa ja lastenhoitoa tarjoavien sosiaalisten osuuskuntien lukumäärä on lisääntynyt vuodesta 1993 asti. Uudet sosiaaliset yritykset vastaavat osaltaan asuntojen tarjonnan puutteisiin, työmarkkinoiden ongelmiin ja työpaikkojen puutteisiin, maahanmuuton aiheuttamiin ongelmiin ja sosiaalipalvelujen puutteisiin. (Spear 2004, 258.) Nimekkäitä sosiaalisia

yrittäjiä Isossa-Britanniassa ovat Jamie Oliver's Fifteen Restaurant ja The Big Issue.

Perinteisesti Kansallinen Terveyspalvelu (NHS) on ollut terveyspalvelujen pääasiallinen tuottaja, mutta yksityinen sektori kasvaa nopeimmin. Sosiaalisten yritysten odotetaan parantavan perusterveydenhuollon ja sosiaalipalvelujen toimintaa, koska sosiaaliset yritykset kykenevät tarjoamaan asiakkaille, työntekijöille ja muille sidosryhmille tukea ja ongelmanratkaisun keinoja uudella toimintamallilla (Hewitt 2006). Toimintamalli parantaa potilaiden ja asiakkaiden mahdollisuuksia ohjata heidän saamaansa palvelua sekä lisää valinnanvaraa palveluissa. Sosiaaliset yritykset ohjaavat tuottamansa voiton yhteisölle, jossa toimivat tai yrityksensä toiminnan kehittämiseen. Vastikään perustettu sosiaalisten yritysten rahasto jakaa rahoitusta esimerkillisille urauurtaville sosiaalisille yrityksille. (Social Enterprise Coalition 2008.)

Yrityksen sosiaalisuuden kriteereiksi katsotaan toimenpiteet, joilla yrityksen toiminta hyödyttää yhteisöä, työntekijöiden työoloja, työturvallisuutta, sukupuolten, etnisten- ja ikäryhmien tasa-arvoisuutta, työllistymistä, koulutusta, taitojen kehittymistä ja reilua kauppaa. Hankintastrategioihin on lisätty sosiaalisia hankintakriteereitä hankittavan palvelun vaikuttavuuden ja tehokkuuden lisäksi. (Social Issues in purchasing 2006.) Isossa-Britanniassa yritysten yleishyödyllisyys otetaan huomioon julkisissa hankinnoissa. Julkisten talouksien kokonaistaloudellisuuteen on kiinnitetty viime aikoina erityistä huomiota (Johnson 2006). Käsitteellä Best Value (2007) tarkoitetaan hallituksen ohjeita, joilla pyritään modernisoimaan paikallisten palvelujen hallintoa ja tarjontaa ja velvoitetaan paikallisviranomaiset laatimaan läpinäkyvät standardit palveluille. Palveluille on muodostettava hinta- ja laatukriteerit ja ne on järjestettävä mahdollisimman taloudellisella, tehokkaalla ja vaikuttavalla tavalla. Käytännössä tätä seurataan tilastojen avulla ja esimerkiksi Skotlannin Glasgow:ssa toimii kansalaispaneeli, joka arvioi kriteereiden toteutumista eri palveluissa. Paneeli arvioi, miten on toimittu tasa-arvon edistämiseksi ja mitä näyttöä on tasa-arvon toteuttamisesta. Tavoitteet on monin kohdin asetettu numeroin, esimerkiksi prosenttiosuuksin. (Glasgow City Council 2005.) Tavoitteena on se, että palvelujen käyttäjät voisivat paremmin kontrolloida palveluja (Department of Health 2007). Toiminnan ja saavutusten vahvuudet ja heikkoudet raportoidaan. Asiakaslähtöisiä periaatteita vahvistamalla tervey-

denhuollossa saavutetaan suurempi palvelujen valinnanmahdollisuus sekä innovatiivista ja tarpeisiin reagoivaa palveluntarjontaa. Periaatteena on pyrkiä ottamaan asiakkaat ja henkilökunta mukaan suunnittelemaan ja tuottamaan palveluita, parantamaan palvelujen laatua sekä tarjoamaan palveluja, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin.

Isossa-Britanniassa kuntien sosiaalivirastot ovat tehneet lukuisia aloitteita sosiaalisten osuuskuntien perustamisesta sosiaalipalveluihin. Kaupungeilla on sosiaalisten yritysten tuki- ja kehitysosastoja, jotka avustavat yritysten tutkimus- ja kehitystyötä. Kaiken kaikkiaan julkisen viranomaisen tuki on muuttunut sopimusten kautta tulevaksi tueksi. Esimerkiksi Koillis-Englannissa Gatesheadissa kaupungin taloudellisen kehityksen osasto tukee monin tavoin sosiaalisten yritysten perustamista ja toimintaa muun muassa vanhushpalveluissa. (Singh 2007.) Pelkästään Gatesheadissa oli vuoden 2007 lopussa 57 sosiaalista yritystä, jotka työllistivät 262 henkeä. Sosiaalisten yritysten palvelujen avulla kaupungit ovat säästäneet merkittävästi menoissa ilman, että vanhusten ja vammaisten kotipalvelun laadun on havaittu huonontuneen tai työntekijöiden palkkoja olisi laskettu (A guide to procuring from social enterprises 2007). On havaittu että sosiaalisten yritysten henkilökunta viihtyy työssään. Työntekijöiden vaihtuvuus on vain alle viisi prosenttia vuodessa. Poissaolot ovat keskimäärin alle yksi päivä kuukaudessa työntekijää kohti.

Hyväntekeväisyysjärjestöjen palvelujen tuotanto on yhä merkittävämpää. Hyväntekeväisyysjärjestöt huolehtivat esim. mielenterveyskuntoutujien ja muiden vajaakuntoisten kuntoutuksesta ja työhön integroinnista (Spear 2004, 259). Klubitoiminnan yhteydessä ohjataan työnhakijoita työhakemusten kirjoittamisessa ja valmennetaan työhaastatteluihin. Vapaaehtoisjärjestöt ovat muuttaneet toimintaansa siten, että ne myyvät aiempaa enemmän palveluitaan, toiminta on ammattimaisempaa ja johtaminen on kehittyneempää. Kuitenkin valtio on työvalmennuksessa suurin toimija ennen vapaaehtoisjärjestöjä.

Isossa-Britanniassa työllistävien sosiaalisten yritysten (social firms) tarkoituksena on luoda työpaikkoja heikossa työmarkkina-asemassa oleville. Niiden kolme ydinarvoa ovat yrittäjäyys, työllistäminen ja työntekijän voimavarojen tukeminen (empowerment). Vähintään puolet niiden tuloista on tullava tavaroitten tai palveluiden kaupasta ja vähintään 25 prosentin työntekijöistä on oltava heikossa työmarkki-

na-asemassa. Työpaikkojen on tarjottava työntekijöille tukea ja mahdollisuuden mielekkääseen työhön. Yrityksen on noudatettava työlainsäädäntöä ja työntekijöille on maksettava vähintään alan minimipalkkaa. Työllistettyjen ja muiden työntekijöiden työsopimukset ovat samanlaisia. Sekä työntekijöiden että muiden sidosryhmien on tunnustettava yritys hyväksi työnantajaksi. (Social Firms UK 2008.) On kuitenkin väitetty myös, että työllistävien sosiaalisten yritysten työllistetyt työntekijät eivät saisi työehtosopimusten mukaista palkkaa, vaan jotkut saavat ainoastaan valtion avustusta (Spear 2004, 255). Tämä johtunee siitä, että joissain tapauksissa on pyritty välttämään sitä, että osatyökykyinen menettäisi sosiaalietuuksia palkan vuoksi tai kysymyksessä on vapaaehtoistyöntekijä.

Viime aikoina syntyneet osuuskunnat ovat pieniä toisin kuin vanhat osuuskunnat. Vuonna 2000 kotihoidon osuuskunnissa oli keskimäärin 30 työntekijää (Spear 2004, 265). Kuntien sosiaalivirastot edellyttävät, että kotihoidon työntekijät ovat osuuskunnan palkkaamia, työntekijöiden rikostausta selvitetty ja tehtäviin tarvittavat kurssit käyty. Työntekijät maksavat osuuskunnalle osan saamastaan tuntipalkasta (esimerkiksi 17,5 % tai 1,6 euroa). Suuntaus on, että uudet osuuskunnat pyrkivät erikoistumaan palveluissaan. Osuuskuntien vahvuus on tuottaa yksilöllisiä ja paikallisia palveluja ja tukea työllistettyjen omaa vastuunottoa. On väitetty, että terveydenhuoltoalalla toimivat sosiaaliset yritykset kykenevät tarjoamaan parempaa palvelua kuin julkinen terveydenhuolto. Sosiaalisissa yrityksissä on vapaus tehdä työtä uudella tavalla ja niissä työntekijöiden arvostus lisääntyy. (Nursing Standard 2006.) Sosiaaliset yritykset tarvitsevat vähemmän julkisia resursseja kuin muut toimijat. Useat työosuuskunnat ovat syntyneet kuten Suomessakin työttömien aloitteesta työllistämistarkoituksessa. Sosiaalipalveluissa vapaaehtoisjärjestöillä on ollut merkittävä rooli.

Sosiaalisten yritysten tuloa markkinoille myös vastustetaan Isossa-Britanniassa. Pelätään, että palvelun laatu heikkenee, jos sosiaaliset yritykset saavat vastuuta palveluista. Väitetään, että siivoustyössä, pesulapalveluissa ja ruokahuollossa tapahtuneet palveluiden ulkoistukset ovat heikentäneet palvelujen laatua. Kaikki eivät kykene perustamaan yritystä, vaan perustaminen vaatii erityisiä kykyjä ja riskin ottoa (Nursing Standard 2006). Valtaosa julkisen sektorin työntekijöistä ei ole kiinnostunut siirtymään yksityis-

ten työnantajien palvelukseen, koska he pelkäävät etujensa, esimerkiksi koulutusmahdollisuuksien vähenemistä sosiaalisessa yrityksessä. Julkisen sektorin (NHS) henkilökunnasta noin 85 % on kyselyssä vastustanut suunnitelmia siirtää heidän työpaikkansa sosiaaliseen yritykseen. Vastustajat ovat huolissaan työolosuhteista, hoidon laadusta ja omien eläke-etujensa karsimisesta (Staff oppose move to social enterprise 2006; Social enterprise staff want to keep NHS pension 2006). Hallituksen terveysosasto on aikaisemmin tukenut yrittäjiksi aikovia sairaanhoitajia ja kustantanut heille yrittäjäkurssin, mutta on sittemmin lopettanut tämän rahoituksen.

Vaikka useimmat yleislääkärit, hammaslääkärit ja farmaseutit tarjoavat palveluita perinteisten yritysten kautta (Hewitt 2006), myös lääkäreiden perustamia lääkäripalveluosuuskuntia on syntynyt (Spear 2004, 256). Local Care Direct (2008) on sosiaalinen yritys, jonka perusterveydenhuolto palvelee noin kahta miljoonaa asiakasta. Yritys tarjoaa sairaanhoito-, hammaslääkäri- ja sijaisvälityspalveluja. Yrityksessä työskentelee 500 lääkäriä, 100 sairaanhoitajaa ja 400 muuta työntekijää. Sillä on palvelukeskus, jolla on 28 000 asiakaskontaktia kuukaudessa. Yrityksen jäsenet osallistuvat päätöksentekoon ja sen erityinen tavoite on laadukas palvelu. Big Life Center (2008) on sosiaalinen yritys, joka tarjoaa fysioterapiaa, kuulotutkimuksia, hammaslääkäripalveluita, mielenterveyspalveluja, päivystystä, kiropraktikon ja ortopedin palveluja. Wells Community Hospital (2008) on paikallisen väestön perustama sosiaalinen yritys. Yrityksen omistamassa sairaalassa on lasten-, vanhusten- ja päihdekuntoutuksen klinikka. Se tarjoaa perushoitoa, lääkärin tutkimuksia ja hoitoa, kuntoutusta ja sosiaalityöntekijäpalveluita. Potilaat saapuvat sinne yleislääkärin läheteellä. Myös sairaanhoitajat ovat perustaneet sosiaalisia yrityksiä. Esimerkiksi Central Surrey Health -yritys on henkilökunnan omistama yritys, jossa toimii noin 700 terveydenhoitajaa, terapeuttia ja ravitsemusterapeuttia (Nurses' business venture goes live 2006).

Koillis-Britannian alueella toimii Sunderland Home Care Associates (SHCA), joka on osakeyhtiömuotoinen, ja jossa on 160 omistajatyöntekijää. Sunderlandissa toimivan yrityksen pohjalta on muodostettu sateenvarjo-organisaatio Care and Share Associates (CASA 2008). Sunderlandin malli on kopioitu kolmelle paikkakunnalle sosiaaliin yrityksiin: North Tyneside Home Care Associates, Newcastle

Home Care Associates ja Manchester Home Care Associates. Nämä sosiaaliset yritykset tarjoavat yksityisasiakkaille perushoitoa ja auttavat perustoiminnoissa (Active Daily Living eli ADL-toiminnoissa). Palvelua on tarjolla koko vuorokauden ja työntekijät avustavat lääkehoidossa, asioimisessa sekä kodinhoitossa. (Services from Sunderland Home Care Associates 2007.) Yrityksen työntekijät avustavat asiakkaita ylösnousussa, peseytymisessä, pukeutumisessa, ruokailussa ja WC:ssä. Työntekijät suorittavat kodin ylläpitoon liittyviä töitä, pesevät pyykkiä ja suorittavat asiointia asiakkaiden puolesta. Työntekijät avustavat lisäksi vammautuneita opiskelijoita yliopistossa ja perheitä, joissa on vammainen lapsi sekä toimivat sijaisina hoitolaitoksissa. Eri tehtävissä on koordinaattoreita, työntekijöitä ja kodinhoitossa työntekijöitä. (Elliott 2007.)

North-East Social Enterprise Partnership (N.E.S.E.P.) on Koillis-Englannissa toimivien sosiaalisten yritysten tukioorganisaatio. Sen tehtävänä on edustaa sosiaalisia yrityksiä, edistää niiden toimintaa ja kouluttaa yritysten henkilöstöä. (Richardson 2007.) N.E.S.E.P. etsii keinoja yritysten rahoituksen järjestämiseksi ja tekee yritysten kanssa tutkimus- ja kehittämistyötä, kuten markkinatutkimuksia, liiketoiminta-analyyssejä sekä tarjouksia kilpailutuksissa. Ajankohtainen kehittämisalue on sosiaalinen Franchising-kehitystyö. Seitsemällä paikkakunnalla toimii Lontoon sosiaalisten yritysten oppilaitos (The London school 2008). Lontoossa sijaitsevassa oppilaitoksessa on 10 henkilökuntaan kuuluvaa ja lähes 200 opiskelijaa.

Hewitt (2006) uskoo, että Isossa-Britanniassa siirtyään tulevaisuudessa tehdasmaisesta sosiaali- ja terveyspalvelujen tuotannosta monipuolisiin, yksilöllisiin ja asiakasta lähellä oleviin palveluihin. Yhden palvelujen tuottajan, julkisen sektorin sijaan, monenlaiset organisaatiot tuottavat palveluita. Sosiaalisten yritysten etuina ovat taloudellisten tekijöiden huomiointi, liiketoimintataito, asiakaskeskeisyys, innovatiivisuus, joustavuus ja palvelujen käyttäjien mukaanotto palvelujen suunnitteluun. Palvelujärjestelmää pyritään muokkaamaan siten, että informaation ja määräysten kulku ylhäältä alaspäin muuttaa suuntaansa myös alhaalta ylöspäin tapahtuvaksi. Hewitt'in mukaan sosiaalisilla yrityksillä on tulevaisuudessa lisääntyvä merkitys palveluissa, koska palvelujen tarjoajalla ei ole asiakkaalle niin suurta merkitystä kuin palvelujen laadulla. Sosiaaliset yritykset

paikallisina, pieninä toimijoina kykenevät tarjoamaan palveluita lähempänä asiakkaita kuin muut toimijat. Jyrkkien raja-aitojen perus- ja erikoishoidon välillä sekä sosiaali- ja terveydenhuollon välillä uskotaan madaltuvan. Valinnan mahdollisuuksien lisääntyessä palvelun tuottajien välillä jonotusajat lyhenevät ja maksut laskevat.

## 4.2 Sosiaaliset yritykset Italiassa

Italiassa hyväntekeväisyysjärjestöt ja katolinen kirkko ovat perinteisesti huolehtineet sosiaalityöstä, vanhustenhoitosta, terveydenhoidosta ja koulutuksesta 1900-luvun alkuun asti. Aina 1970-luvulle asti julkisen sektorin roolia haluttiin kasvattaa. Kolmannen sektorin palvelujen tuotanto oli vähäistä. Vanhusväestön osuuden lisääntyneen kotiaavun tarve lisääntyi ja useita satoja tuhansia tukea tarvitsevia vanhuksia jäi palvelujen ulkopuolelle. (Marino 2006, 224–236.) Sen seurauksena kolmannen sektorin palvelujen tuotanto alkoi kasvaa. Sosiaalisten osuuskuntien syntymistä ajoivat kirkon edustajat ja poliittinen oikeisto, koska kunnat eivät halunneet lisätä oman henkilökuntansa lukumäärää. Perinteiset yritykset halusivat tukea sosiaalisia osuuskuntia pitääkseen julkiset palvelujen tuottajat poissa palvelujen markkinoilta. Sosiaaliset osuuskunnat syntyivät 1970-luvulla ratkaisuksi palvelujen tarpeeseen, lisääntyvään työttömyyteen ja sosiaaliturvan menoihin. Katoliset vapaaehtoiset perustivat ensimmäiset osuuskunnat. Myöhemmin osuuskunnat ovat jakaantuneet kahteen pääliikkeen: sosialistinen Legacoop ja katolinen Confedera-coop. Nykyisin julkisen viranomaisen strategia on ostaa osa palveluista yksityiseltä sektorilta. Palvelusetelien avulla asiakkaita ja omaisia motivoidaan hankkimaan palveluja itse.

Italiassa ensimmäinen laki, jonka avulla pyrittiin lisäämään työllisyyttä, tuli voimaan vuonna 1968 (Borzaga 2002). Lain mukaan vähintään 35 työntekijää työllistävien yritysten oli palkattava vähintään 15 prosenttia työvoimastaan osatyökykyisiä henkilöitä. Lain soveltamista vaikeuttivat kuitenkin 1970-luvulla yritysten taloudelliset vaikeudet, henkilökunnan vähennykset, osatyökykyisten sijoitusten epäonnistuminen, työhön opastuksen vähäisyys ja yritysten haluttomuus palkata mielenterveysongelmista kärsiviä. Osatyökykyisten työttömyys lisääntyi pahimmillaan yli 50 prosenttiin osatyökykyisistä. Paikallisviran-

omaiset pyrkivät 1980-luvulla tukemaan yrityksiä, jotka tarjosivat työpaikkoja osatyökykyisille tarjoamalla yrityksille muun muassa koulutusta. Lakia uudistettiin vuonna 1999 ja uuden lain mukaan yli 50 työntekijää työllistävien yritysten oli työllistettävä 7 prosenttia työvoimastaan osatyökykyisiä ja pienempien yritysten vähintään yksi osatyökykyinen. Työehtosopimusten joustavuus lisääntyi 1990-luvun alussa siten, että osa-aikatyö, määräaikaiset työsuhteet ja vuokratyö lisääntyivät. Aktiivinen työttömyyden hoito, työvoiman rekrytointiyritysten käyttö, palkkatuki heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistämistä ja kaksivuotiset oppisopimukset yleistyivät. (Borzaga ja Loss 2006b, 72–73.) Italiassa oli pitkään vallalla työehtojen kolmikantasopimukset (työnantajat, työntekijät ja hallitus).

Termiä sosiaalinen yritys on Italiassa käytetty yleisesti 1990-luvun alusta (Borzaga ja Santuari 2005, 166–181). Laki sosiaalisista osuuskunnista tuli voimaan vuonna 1991. Lain mukaan sosiaalisten osuuskuntien on toimittava yhteisön hyväksi sekä lisättävä työkäisten integraatiota työelämään ja yhteiskuntaan. Vapaaehtoisten osuus yrityksissä on rajoitettu korkeintaan 50 prosenttiin työvoimasta. Sosiaaliset osuuskunnat eivät voi jakaa osinkoina voittoja enempää kuin 80 prosenttia voitoista. Lisäksi yhtä osuutta kohden jaettava voitto ei saa ylittää sen arvo-paperien perusteella määriteltyä arvoa. Yli puolet sosiaalisista osuuskunnista on Pohjois-Italiassa. Sosiaaliset osuuskunnat ovat osa kolmatta sektoria.

Kaksi kolmasosaa Italian sosiaalisista yrityksistä on syntynyt vuoden 1991 jälkeen (Fanelli ja DeRosa 2007). Nykyään Italiassa on 10,6 sosiaalista yritystä 100 000 asukasta kohti. Suhteellisesti Italiassa on siten yli kolminkertainen määrä sosiaalisia yrityksiä kuin meillä (3 yritystä 100 000 asukasta kohti). Nykyisten säännösten mukaan sosiaalisen yrityksen organisaation periaatteet ovat tehokas johtaminen, toiminnan läpinäkyvyys, avoimuus toimintaympäristöä kohtaan, osallistuminen ja työntekijöiden suojelu. Erityisesti yritysten johdolta edellytetään hyvää mainetta. Yritysten on rekisteröidyttävä ja niiden on julkaistava taseensa määräjain. Lisäksi niiden on tehtävä raportti siitä, miten ne ovat pyrkineet sosiaaliin tavoitteisiin kuluneella kaudella. Laki antaa ohjeita myös asiakkaiden ja työntekijöiden osallistumisesta päätöksentekoon. Työntekijöille tulisi maksaa tehdyltä työajalta työehtosopimusten mukaista palkkaa, vaikka kaikki työllistetyt eivät kykene tekemään täyt-

tä työpäivää. Osuuskuntalain mukaista yksi mies yksi ääni -periaatetta päätöksenteossa uudessa laissa ei sen sijaan ole, eikä ole esteitä muodostaa sosiaalisista yrityksistä esimerkiksi osakeyhtiötä. (Fici 2006.)

Vuoden 1991 laissa työllistävät A ja B-tyyppin sosiaaliset osuuskunnat erotettiin. A-tyyppin sosiaaliset osuuskunnat tarjoavat terveydenhoidon, koulutuksen, kasvatuksen, lastenhoidon, vanhustenhoidon, vammaistenhoidon sekä kulttuurin ja vapaa-ajan palveluja. Noin kaksi kolmasosaa sosiaalisista osuuskunnista on tyyppin A osuuskuntia ja loput tyyppin B työllistäviä osuuskuntia. Vuonna 1991 tyyppin A sosiaalisia osuuskuntia arvioitiin olevan noin 2 000, mutta vuoden 2004 lopussa niitä oli jo noin 4 200. Tyyppin B sosiaalisia yrityksiä oli vuonna 2004 noin 2 300. Lisäksi noin 2 000 vapaaehtoisjärjestöä on luettu sosiaalisiksi yrityksiksi sillä perusteella, että ne tuottavat pysyvästi sosiaalipalveluja. Näiden lisäksi Italiassa toimii noin 300 tyyppin A ja B yhdistelmämallin yritystä, muutamia tuhansia yhdistyksiä, osuuskuntia, julkisen sektorin toimijoita ja hyväntekeväisyysjärjestöjä, jotka tuottavat palveluja ja toimivat sosiaalisten yritysten periaattein. Sosiaaliset yritykset täydentävät ammattimaista toimintaa, mutta eivät korvaa sitä. Vuonna 2007 sosiaalisia yrityksiä oli kaiken kaikkiaan 6 159. (Fanelli ja DeRosa 2007.) Vuoden 2004 tietojen mukaan sosiaaliset yritykset työllistivät noin 220 000 työntekijää, joista noin 24 000 vajaakuntoista ja 20 000 vapaaehtoista työntekijää. Työllistettyjen määrä lisääntyi vuosien 2001 ja 2004 välillä neljänneksellä.

Työllistävien B-tyyppin yritysten päätavoite on syrjäytyneiden integroiminen työelämään ja yhteiskuntaan. Niiden toimiala ei ole rajattu. Niiden työntekijöistä vähintään 30 prosenttia on vaikeasti työllistyviä, joilla on fyysinen tai psyykinen vajaatoiminta, huumeriippuvuus, kehityshäiriö, alkoholismia tai he ovat koeajalla olevia vankeja. Viranomaisen on todettava vaikeasti työllistyvän osatyökykyisyys. Viime vuosina Italiassakin päihdeistä riippuvaisten osuus on lisääntynyt ja päihdekuntoutujille tarvitaan aiempaa enemmän sopivia työpaikkoja. Maahanmuuttajat eivät kuulu pelkästään maahanmuuton perusteella heikossa työmarkkina-asemassa oleviin. Keskimäärin työllistävissä sosiaalisissa osuuskunnissa on 12 heikossa työmarkkina-asemassa olevaa työntekijää (47 prosenttia työntekijöistä). Suurimmat ryhmät ovat vammaiset (46 prosenttia) ja päihderiippuvaiset (17 prosenttia). (Fanelli ja DeRosa 2007.) Noin 40 pro-

senttia työntekijöistä on nuoria syrjäytymisvaarassa olevia henkilöitä.

Sosiaalisten yritysten palveluista suurimman ryhmän muodostavat asumispalvelut ja kotihoidon palvelut. Yritysten yhteistyö työvoimaviranomaisten kanssa on tiivistä. Työllistävätkin sosiaaliset osuuskunnat tuottavat yleisemmin palveluja kuin tavaroita. Tyypillisiä palveluja ovat teollisuuden ja julkishallinnon palvelut kuten siivous-, pyykinpesu-, ravitsemus-, sihteer-, vartija- ja matkailupalvelut sekä ja viheralueiden hoito. Eräissä B-tyypin sosiaalisissa osuuskunnissa osa työntekijöistä saa palkan suoraan julkiselta viranomaiselta. Vuoden 1991 lain mukaan työllistävät B-tyypin sosiaaliset osuuskunnat saivat mahdollisuuden saada julkisen viranomaisen hankintasopimuksia näille yrityksille kohdistetuilla kilpailutuksilla tai suorilla sopimuksilla. (Borzaga ja Loss 2006b, 75.) Vuonna 1997 voimaan tulleen lain mukaan julkinen viranomainen voi määrätä kilpailutus-kriteereihin ehdon, jossa tarjoavan yrityksen on palkkettava määrätty osuus työvoimasta osatyökykyisiä saadakseen sopimuksen. Julkinen viranomainen ei vaadi näiltä yrityksiltä sopimuksia tehtäessä normaaleja menettelytapoja, vaan yhteistyö on yksinkertaistettua. Yritykset saavat verojen huojennuksia ja palkkatukea. Tyypin B osuuskunnilla on oma valtakunnallinen työehtosopimus. Italialaisista sosiaalisista yrityksistä ainoastaan B-tyypin sosiaaliset osuuskunnat täyttävät Euroopan tutkimusverkoston (EMES) sosiaalisten yritysten kriteerit.

A-tyypin sosiaalisten yritysten toiminta keskittyy palvelujen tuottamiseen sekä yritystoiminnan kehittämiseen eikä niillä ole osatyökykyisten ja työttömien työllistämismahdollisuutta. Tyypin A sosiaaliset yritykset ovat sosiaali- ja terveyspalveluja, siivouspalveluja tai elintarvikkeita tuottavia yrityksiä sekä koulutusorganisaatioita. Terveystieteiden huollossa sekä lasten- ja vanhuspalveluissa ei työntekijöiden joukossa tarvitse olla vaikeasti työllistettäviä, osatyökykyisiä tai pitkäaikaistyöttömiä. Niissä ammattitaito- ja koulutusvaatimukset on määritelty muiden lakien perusteella. Nämä yritykset täyttävät sen sijaan muita sosiaalisten yritysten kriteerejä. Myös sosiaalialan yritykset on rekisteröity ja niiden on osoitettava kokemuksensa ja osaamisensa kyseisen palvelun tuottamiseen. Palvelusopimuksissa näkyvät yrityksen työntekijöiden ammattikuvaukset, vapaaehtoisten osuus, työntekijöiden ja vapaaehtoisten vakuutukset. Mikäli tarjoutusten vertailussa yritysten pisteet ovat samat, valinnan ratkai-

see yrityksen kokemus. Palvelujen hinnat määräytyvät työehtosopimusten palkkojen, hallintokulujen (7–10 % hinnasta) ja muiden kulujen kuten materiaalikulujen ja työvälineiden perusteella. Hankintasopimusten kustannukset on sidottu indeksiin. (Kokeimuksia julkisista hankinnoista 2006.)

Tyypin A sosiaalisista yrityksistä 59 prosenttia toimii sosiaalihuollon toimialalla, 21 prosenttia koulutuksessa ja tutkimuksessa, 13 prosenttia kulttuurin, urheilun ja markkinoinnin aloilla ja 8 prosenttia terveydenhuollossa. Tyypin A yritysten palvelujen myynnistä neljä viidesosa tapahtuu paikallisviranomaisille ja vain muutama prosentti suoraan yksityisasiakkaille. Keskimäärin tyypin A yrityksissä on 15 työntekijää ja noin 650 palvelujen käyttäjää. (Fanelli ja DeRosa 2007.) Palvelujen käyttäjiä ovat vanhukset, vammaiset, työttömät, päihderiippuvaiset ja mielenterveysongelmaiset.

Italiassa säädettiin viimeisin laki sosiaalisista yrityksistä vuonna 2006 (Fici 2006). Lain mukaan sosiaalisten yritysten erityisenä tehtävänä on vastata väestön palvelujen tarpeisiin ja integroida työikäisiä työhön yrityksiin. Laissa on määritelty yritysten oikeuksista, kontrollista, yhteistyöstä julkisen viranomaisten kanssa sekä ohjeita sosiaalisen yrityksen kehittämiseksi. Laki sisältää sosiaalisen yrityksen määritelmän, määräykset vapaaehtoisista, työllistetyistä, yritysten velvoitteista, eduista, julkisista hankinnoista, sopimuksista, verotuksesta ja konsortioista (organisaatioiden yhteenliittymiä, yhteistoimintaelimiä). Sosiaalisten yritysten on rekisteröidyttävä alueellisiin rekistereihin ja viranomaiset tarkastavat yritykset vuosittain. Lain voimaantulon jälkeen sosiaalisilla osuuskunnilla on ollut väestön huomattava tuki. (Fanelli ja DeRosa 2007.)

Konsortioiden tarkoituksena on yhteisen edun ajaminen ja ne toimivat asiantuntijoina ja sosiaalisen yritystoiminnan johtajina. Konsortioita on kaiken kaikkiaan 224. Ne avustavat yrityksiä tarjoutusten tekemisessä, suunnittelevat uusia palveluja, järjestävät taloudellista neuvontaa, tilintarkastuksia ja koulutusta sekä jakavat informaatiota, suunnittelevat projekteja, tukevat sosiaalisen yritystoiminnan strategioiden valmistelua ja tekevät sosiaalipoliittisia aloitteita. Ne edistävät yritysten imagoa sekä tekevät tutkimuksia ja kehitystoimintaa. Alueellisten konsortioiden tehtävänä on tarjota strategista tukea sopimusneuvotteluissa paikallisviranomaisien kanssa, kehittää markkinointia, antaa hallinnollista ja organisatorista neuvontaa.

Alueellisten konsortioiden lisäksi on muutamia kansallisia konsortioita. Valtiollisen konsortion jäsenenä on merkittävä osa sosiaalisista osuuskunnista ja yli kymmenen tuhatta henkilöjäsentä. (Fanelli ja De Rosa 2007.) Lisäksi sosiaalisia yrityksiä edustaa liitto kolmannella sektorilla.

Sosiaalisia yrityksiä koskevan lainsäädännön mukaan sosiaalisia yrityksiä ovat non-profit yritykset, joiden missiona on edistää sosiaalisia arvoja. Esimerkiksi golfyritys ei voi olla sosiaalinen yritys, vaikka se toimisi non-profit-periaatteella (Fici 2006). Sosiaaliset yritykset voivat olla työntekijöiden, tuottajien tai asiakkaiden omistamia osuuskuntia, sijoittajien omistamia yhtiöitä tai yleishyödyllisiä yhdistyksiä tai säätiöitä. Yksityishenkilö tai julkinen viranomainen yksin ei voi harjoittaa sosiaalista yritystoimintaa, mutta yksityishenkilö voi omistaa sosiaalisen yrityksen. Lain mukaan yritysten on oltava tuottavia, ammattimaisia, taloudellisia ja järjestäytyneitä.

Nykyään Italiassa sosiaalinen yritys on kuin brändi. Italiassa sosiaaliset yritykset voivat olla hyvinkin kannattavia ja tuottaa voittoa, mutta mahdollisten liikevoittojen jakaminen omistajille tai jäsenille on rajoitettua. Saavutetut voitot pääosin sijoitetaan ydinliiketoimintaan tai ne on investoitava yritykseen. Sosiaalisten yritysten rajoitetun voitonjaon periaate lisää niiden luotettavuutta sekä yksityisasiakkaiden että julkisen viranomaisen keskuudessa. Yrityksillä ei ole syytä voittojen maksimoinnin vuoksi polkea palkkoja eikä myöskään nostaa palvelujen hintoja yli kohtuullisen kannattavuusrajan. Sosiaalisten osuuskuntien keskimääräinen liikevaihto on Italiassa arviolta puoli miljoonaa euroa vuodessa. (Fanelli ja DeRosa 2007.)

Sosiaalisissa yrityksissä voi olla neljänlaisia jäseniä: työntekijät, vapaaehtoiset, palvelujen loppukäyttäjät ja rahoittajat, jotka voivat olla yksityishenkilöitä tai yhteisöjä. Sosiaalisten osuuskuntien noin sadasta tuhannesta jäsenestä kolme neljäsosaa on palkattuja työntekijöitä, kymmenesosa vapaaehtoisia ja loput ovat tukijäseniä. Vapaaehtoisten osuus on säännelty laissa, heidät on rekisteröity jäsenrekistereihin, eivätkä he saa palkkaa. Yritykset kustantavat heille vakuutuksen työssä tapahtuvan sairastumisen tai tapaturman varalle. Kaiken kaikkiaan sosiaalisissa osuuskunnissa asiakkaita arvioidaan olevan noin 465 000, työntekijöitä noin 190 000, vapaaehtoisia vajaa 30 000 ja muita jäseniä noin 245 000. Kaksi kolmasosaa jäsenistä on naisia. Sosiaalisten osuuskuntien keskimääräinen jäsenistö on noin viisikymmentä jäsentä, sa-

dan jäsenen sosiaalisia osuuskuntia on noin 10 prosenttia osuuskunnista. (Fanelli ja De Rosa 2007.)

Sosiaalisissa osuuskunnissa pidetään oleellisina työntekijöiden yleistaitoja, kykyä keskittyä sinnikkäästi työtehtävään, kykyä käsitellä stressiä, ihmishuuhdetaitoja ja kykyä itsenäiseen päätöksentekoon. Osatyökykyisillä on sosiaalisissa osuuskunnissa mahdollisuus tehdä lyhyempiä työaikoja kuin muilla työntekijöillä ja silloin heille voidaan maksaa muita pienempää palkkaa, jopa vain puolet normaalista palkasta. He saavuttavat normaalin palkkatason yleensä kolmen vuoden kuluessa. Organisaatioiden toiminnan periaatteena on työllistettyjen voimavarojen lisääntyminen (empowerment), preventiivisen ja kuntouttavan toiminnan yhdistäminen, vahva yhteistyö julkisen sektorin kanssa ja huomion kiinnittäminen heikossa työmarkkina-asetuksessa olevien sosiaaliseen integroimiseen työllistämisen avulla.

Yrityksille tehdyn kyselyn perusteella tiedetään, että yli puolet työllistetyistä jatkaa sosiaalisessa osuuskunnassa yli kaksi vuotta ja runsaat kolmannes löytää töitä avoimilta työmarkkinoilta. Noin kolme neljäsosaa sosiaalisten osuuskuntien työntekijöistä on miehiä. Kolmasosa työllistetyistä työntekijöistä saa vain osan palkasta. Työllistettyjen keskimääräinen työaika on noin 30 tuntia viikossa ja työllistetyistä yli puolet on mielenterveysongelmista kärsiviä. (Borza 2002, 181–202.)

Työllistetyistä vajaakuntoisista tehty tutkimus 466 sosiaalisessa osuuskunnassa osoittaa, että kahden vuoden kuluessa työn aloittamisesta neljäsosa oli saanut pysyvän työpaikan osuuskunnassa, kolmasosa oli edelleen työllistymisprosessissa ja 15 prosenttia oli lopettanut yrityksessä. Noin viidesosa oli siirtynyt pysyvään työsuhteeseen muun työnantajan palveluksessa. Parannusta tapahtui työllistettyjen työtaidoissa (määräaikaisten noudattaminen, sääntöjen noudattaminen), kulttuurisissa taidoissa (oppimiskyky, keskittymiskyky, kulttuurinen kyky), vuorovaikutustaidoissa ja ammatillisissa taidoissa (välineiden käytön osaaminen, kyky työskennellä itsenäisesti). Työllistetyn etenemistä avoimille työmarkkinoille tai jatkamista sosiaalisessa yrityksessä ennustivat eniten lähtötaso, kehitys työjakson aikana, sosiaalisen yrityksen tavoitteet ja toiminnan organisointi. Toisen tutkimuksen tulosten mukaan 115 työllistetyistä 87 suoritti työsopimusjakson loppuun asti. Jakson jälkeen työllistetyistä 43 (37 prosenttia) löysi vakituisen työpaikan ja

näistä 37:n työpaikka oli avoimilla työmarkkinoilla. (Borzaga 2002.)

Sosiaalisten osuuskuntien päästrategia on erikoistuminen toimialalla. Joka toinen Italian sosiaalinen osuuskunta tuottaa vain yhdenlaisia palveluja. Sosiaaliset osuuskunnat tavoittelevat palveluissaan luotettavuutta ja sen seurauksena ne ovat kasvaneet verrattain hitaasti, vain keskimäärin kaksi jäsentä vuodessa. Sellaisten työntekijöiden osuus on lisääntymässä, jotka eivät ole osuuskunnan jäseniä. 1990-luvun aikana vapaaehtoisten osuus sosiaalisissa osuuskunnissa väheni ja palkattujen työntekijöiden suhteellinen osuus lisääntyi. Kehitys on heijastanut sitä, että yrittäjyyden painotus sosiaalisissa osuuskunnissa on lisääntynyt. Asiakkaat ovat vain harvoin sosiaalisten osuuskuntien jäseniä. Loppukäyttäjäasiakkaista joka toinen on vanhus.

Torinon kaupunki edistää heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllisyyttä julkisten hankintojen avulla osoittamalla vähintään kolme prosenttia kaikista tavaroiden ja palvelujen tilauksista sosiaalisille osuuskunnille (Regulation of the Contract Procedures 2005). Tarjouspyyntö lähetetään vähintään kolmelle paikalliselle sosiaaliselle osuuskunnalle, ja jos sopimuksen arvo ei ylitä 25 000 euroa tai tarvitaan tarjoavan yrityksen erityisosaamista, sopimus voidaan neuvotella ainoastaan yhden yrityksen kanssa. Saatuaan tilauksen työllistävän sosiaalisen osuuskunnan on palkattava vähintään 30 prosenttia työvoimastaan (joissain erityistapauksissa 20 %) heikossa työmarkkina-asemassa olevia työntekijöitä. Tilauksista pidetään rekisteriä ja työllistämisprosessista on raportoitava mm. työntekijän valintamenettely, sijoittaminen tehtäviin, annettu tuki ja koulutus sekä miten yrityksen liiketoiminnan jatkuvuus on turvattu. Tarjousten valinnassa voi saada kaiken kaikkiaan sata pistettä, joista hinta ratkaisee 30–60 pistettä. Työllisyysvaihtokutuksesta, johtamisjärjestelmästä ja työsuunnitelmasta voi saada loput pisteet riippuen tilauksen laadusta. Tarjottua hintaa verrataan alimpaan tarjoushintaan.

Italiassa sijaitseva San Patrignano (San Patrignano 2008) on suurin päihdekuntoutusyhteisö maailmassa (Perrini ja Fazzolari 2006, 171–191). Se on perustettu vuonna 1978 ja siitä tuli sosiaalinen osuuskunta vuonna 1979. Yhteisössä on asunut sen toiminta-aikana lähes 40 000 päihdekuntoutujaa. Kuntoutuksen vaikuttavuus on todettu hyväksi muutamissa arviointitutkimuksissa ja yhteisön arvioidaan onnistuvan

kuntouttamaan noin 70 prosenttia asiakkaistaan takaisin yhteiskunnan aktiivijäseniksi. Osuuskunnassa on yli 50 erilaista tuotannonalaa ja toimintayksikköä (esim. kasvien kasvatusta, elintarvikkeiden tuotanto, käsityöt ja tapahtumien järjestäminen). Työllistettyjen asuminen, saatu tuki sekä muut palvelut, kuten perheen saama tuki, eivät maksa asiakkaalle mitään.

Patrignano pyrkii yhteistyöhön yritysten, lahjoittajien ja muiden kumppaneiden kanssa. Tulot tulevat tuotannosta sekä julkisesta ja yksityisestä tuesta. Sponsoreiden tuki kattaa noin 60 prosenttia tuloista. San Patrignan osakkeita on myytävänä 50 000 euron hintaan kappaleelta ja ne oikeuttavat vierailemaan yhteisössä, nimen ja logon käyttöön yhteisön tiedotuslehdessä ja tilaisuuksissa sekä kutsun vuosittaisiin tapaamisiin. Yhteisö käyttää osan tuotteistaan itse ja myy osan. Yrityksen liiketoiminta on kannattavaa, mikä tuo yhteisölle itseluottamusta. Päihteiden väärinkäyttäjien uskotaan saavan takaisin omanarvon tunteen tuottavan työn kautta. Yhteisömalli ei noudattele mitään virallista hoitoperiaatetta, vaan periaatteena on antaa työtä ja ymmärtää asiakkaan käyttäytymisen syitä sekä suhtautua häneen empaattisesti. Asiakkaat sitoutuvat samaan aikaan sekä kuntoutumisprosessiin että tuotannolliseen prosessiin. Työ on osa kuntoutusta eivätkä prosessit ole erillisiä. Työllistettyjen rooli ei ole potilaan rooli ja työntekijöiden taitoja arvostetaan tuotannossa. Asiakas-työntekijöiden kuntoutumispolku muodostuu luopumisesta päihteiden käytöstä, henkilökohtaisen vastuun säilyttämisestä ja työn aloittamisesta yhteisössä. Asiakas-työntekijät saavat työvalmennusta.

Yhteisössä ei suvaita syrjintää poliittisin, sosiaalisin tai uskonnollisin perustein. Yhteisön tärkeimmät arvot ovat tasa-arvoisuus, vastavuoroisuus, yhteinen hyvinvointi, työ, taiteet sekä luonto. Yritys sijoittaa liikevoitot yhteisön kehittämiseen. Vastuuta omasta kuntoutumisesta lisätään asteittain kuntoutumisjakson edetessä. Ensimmäisenä vuonna korostuu kuntoutuminen ja toisen vuoden aikana asiakas valitsee työ- ja koulutusalan, jonka arvelee parhaiten sopivan itselleen. Tullessaan yhteisöön asiakas aloittaa valmistavalla jaksolla, jonka aikana hänen valmiuttaan aloittaa yhteisössä seurataan, häntä tuetaan päätöksenteossa sekä hoidetaan hänen vieroitusoireitaan. Asiakkaat pyritään totuttamaan normaaliin päiväjärjestykseen, muun muassa jakamalla päivän tupakka-annos aamupalalla totutetaan aikaisiin ylösnousuihin. Jokaiselle kuntoutujalle nimetään oma tutor.

Tutorin rooli on tasavertainen 'rinnalla kulkijan rooli'. Asiakkaasta itsestään voi tulla tutor puolentoista vuoden jälkeen. Asiakkaiden itsetunnon vahvistamiseen kiinnitetään erityisesti huomiota noudattamalla voimavaroja tukevaa (empowerment) periaatetta. Yhteisöön ei voi jäädä kuntoutumisjakson jälkeen asumaan eikä työhön, mutta yhteisön jäsenyyden voi kuitenkin säilyttää. Jos jättää yhteisön kesken sovitun jakson, ei voi enää palata.

Yksityisiä tukijoita ovat mm. vaatesuunnittelija Armani. Osuuskunnan maaomaisuus on 270 hehtaaria ja sen arvo on 51,6 miljoonaa euroa ja koneiden ja laitteiden arvo on 41,5 miljoonaa euroa. San Patrignanon mallia on monistettu Italiassa, Kanadassa, Norjassa, Hollannissa ja Ruotsissa. Tämän yhteisömallin onnistuminen edellyttää vahvojen ja monipuolisten verkostojen luomista. Työnjohtajilla on suuri merkitys tuotannon ylläpitämisessä. Paikallisille toimijoille on luotava houkuttimia toimia yhteistyössä sosiaalisen yrityksen kanssa.

Hoivapalvelujen tukipalveluja tarjoava Teleserenita Franchising tarjoaa ketjun jäsenille 40 000 asukkaan väestöpohjaisen markkina-alueen, ammatillista tukea kuten tutorointia, johtamiskoulutusta, markkinointikoulutusta ja brändin käyttöoikeuden. Ketjun yritykset ovat keskimäärin 20–30 työntekijän yrityksiä. (Teleserenita 2008.) Teleserenitan tavoitteena on parantaa jäsenyritysten organisaatioita, parantaa laatua ja siihen liittyviä palvelun ominaisuuksia. Ongelmana ketjun yrityksissä on uusien työntekijöiden palkkaaminen, koska he ovat kouluttamattomia alalle ja heidät on valmennettava. Ketjun toiminta mahdollisesti torjuu osaltaan harmaata työvoimaa. (Marino 2006, 224–236.)

Sosiaalisten osuuskuntien kasvun jatkumista Italiassa puoltaa se, että niiden palveluvalikoimaan on tulossa uusia palveluja kuten lastentarhatoimintaa. Sosiaalisten osuuskuntien palvelujen kysyntää lisäävät verohelpotukset ja palvelusetelit. Nykyisin sosiaaliin yrityksiin tehdyistä lahjoituksista ja palveluostoista on mahdollista saada verohelpotuksia. Sosiaalisilla osuuskunnilla on poliittista tukea. Terveydenhuollossa perinteisiä, osinkoja omistajilleen jakavia yrityksiä, on verrattain vähän ja eräillä alueilla sosiaalihuollon julkiset hankinnat on varattu jopa kokonaan sosiaalisille yrityksille (Manca 2006). Rahoitusta sosiaalisille osuuskunnille voi myöntää muun muassa Banca Popolare Etica, joka on erikoistunut yleishyödyllisten yritysten rahoitukseen. Jat-

kossa sosiaalisten yritysten kehityksen ratkaisevat uusien palvelujen kehittäminen, yhteistyö sosiaalisten yritysten verkoston sisällä, integroitujen palvelujen luominen (kotihoito, sosiaaliapu, kuntoutus ja terveydenhuolto) sekä High Tech -ratkaisujen luominen. Yritysten kehityksen pääpaino on ISO standardien käytön laajentamisessa, verkostojen edelleen kehittämässä ja Franchising-järjestelmän luomisessa. (Fanelli ja DeRosa 2007.)

## 4.3 Sosiaaliset yritykset muissa Euroopan maissa

### 4.3.1 Ruotsi

Ruotsissakin kolmas sektori on merkittävä toimija, mutta vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien työllistämisen on katsottu kuuluvan julkisen sektorin tehtäviin. Vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien työllistäminen on korkean verotuksen vuoksi kallista (Stryjan ja Wijkström 2002). Ruotsissa on yli 200 000 yhdistystä ja 50 000 säätiötä ja jokainen ruotsalainen kuuluu keskimäärin neljään yhdistykseen. Kolmannen sektorin rooli on enemmänkin kansalaisten aktivointi kuin heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistäminen. Yleishyödylliset organisaatiot työllistävät noin 100 000 henkeä, joista suurin osa on hyvin koulutettuja. Kolmannen sektorin rooli on ollut toimia aloilla, joilla perinteiset yritykset eivät toimi eikä niitä siten ole voitu syyttää kilpailun vääristämisestä. Ruotsissa on pelätty, että sosiaaliin yrityksiinkin liittyvä palkkatuen yleistyminen vähentää normaaleja työpaikkoja.

Ruotsissa sosiaaliset yritykset ovat osuuskuntia, jotka integroivat pitkäaikaistyöttömiä työmarkkinoille käyttäen palkkatukea palkanmaksun rahoitukseen. Ne pyrkivät erityisesti parantamaan työllistettyjen elämänhallintataitoja. Niiden tavoitteena on toimia demokraattisin sekä liiketalouden periaattein ja vähentää muun muassa sairaskustannuksia (Sociala arbetskooperativ 2007). Sosiaalisten yritysten toiminta perustuu demokraattisiin periaatteisiin, jäsenten omaan osallistumiseen, oma-aloitteisuuteen, vastuunkantoon, motivaatioon, pyrkimykseen irti toiminnanrajoitteisuudesta, raitistumiseen, rakentavaan aktiivisuuteen ja voimavarojen lisäämiseen (empowerment). Joitakin sosiaalisia yrityksiä omistavat

myös osakeyhtiöt ja säätiöt. Sosiaalisen yrityksen malli ei ole menestynyt Ruotsissa ja esimerkiksi vuonna 2005 perustettiin vain yksi sosiaalinen yritys. Sosiaalisten yritysten kehittymistä ovat estäneet rahoitusjärjestelmien, tutkimuksen, yliopisto-opetuksen ja osuuskuntien arvostuksen puute kansalaisten keskuudessa. Toimivilla yleishyödyllisillä yrityksillä on lähes aina yhteistyötä julkisen sektorin kanssa. Taloudellinen yhteistyö muodostuu palvelujen, kuten kuntoutus- ja työvalmennuspaikkojen, myynnistä sekä palkkatuesta tai muista toiminta-avustuksista. Sosiaaliset yritykset ovat riippuvaisia työmarkkinoista ja sosiaalipoliittisista päätöksistä, jotka vaikuttavat yritysten toimintaympäristöön. (Socialföretagandens väg till arbetsmarknaden 2007.) Osuuskuntien kehityskeskuksesta oli jäsenosuuskuntia 2000-luvun alussa noin 800.

Ruotsissa julkisten palvelujen yksityistämisen keskeinen poliittinen kysymys on ollut se, missä määrin verovaroilla rahoitettavia palveluja siirretään voittoa omistajilleen jakaville osakeyhtiöille. Laki rajoitetun voitonjaon yrityksistä astui voimaan vuoden 2006 alussa. Rajoitetun voitonjaon yrityksillä oli oltava muu tarkoitus kuin voiton tuottaminen osakkeenomistajille. Lailla pyrittiin varmistamaan, että liikevoitto jää pääosin yrityksen kehittämiseen. Rajoitetun voitonjaon yritykset voivat olla yksityisiä, mutta eivät julkisia osakeyhtiöitä ja maininta kuulumisesta rajoitetun voitonjaon yritysten rekisteriin oli oltava yhtiöjärjestyksessä. Yritysten valvonta kuului tilintarkastajille. Yrityksen varojensiirto osakkeenomistajien välillä oli rajoitettu ja määrä perustui siihen kuinka paljon oli sijoittanut yritykseen maksuina osakkeista. Yritys ei voinut ottaa sellaista lainaa, jossa lainan takaisinmaksu tai lainan korko riippuu osakkeiden kurssikehityksestä, yhtiön tuloksesta, taloudellisesta tilasta tai osingoista (Aktiebolagslag 2005). Tämän lain piirissä oli vain vähäinen määrä yrityksiä. Nykyinen vallassa oleva oikeistohallitus on kumonnut rajoitetun voitonjaon yrityksiä koskevan lain (Palmås 2007).

Sosiaaliset työosuuskunnat Ruotsissa ovat verrannollisia Ison-Britannian Social-firm-yritysten ja Italian tyypin B-osuuskuntien kanssa. Keväällä 2002 näitä osuuskuntia oli 90 kappaletta (Sociala arbetskooperativ 2007, 70–71). Osaa sosiaalisista työosuuskunnista pidetään kuntoutuksen muotona, kun taas toiset keskittyvät yrittäjyyteen, markkinoihin ja työllistämiseen. Sosiaaliset työosuuskunnat luovat työpaikkoja,

joissa työntekijöiden terveys ja kehitys ovat ensisijaisia (Skooppi 2008, Socek 2008). Työpaikat ovat pitkäaikaisia ja niissä työskennellään työkyvyn mukaan useita vuosia. Osuuskuntia käytetään myös työharjoittelupaikkoina. Niiden tuotteet ja palvelut ovat sellaisia, joita jäsenet kokevat hyväksi tuottaa ja joiden tuottamisesta koituu kuntouttavaa merkitystä. Liiketoiminta ei läheskään kaikissa työosuuskunnissa kata toiminnasta koituvia kuluja, vaan osa tuloista saadaan yhteiskunnan tuista.

Elinkeinojohtoiset työosuuskunnat (Sociala näringsdrivande arbetskooperativ) on luotu tarjoamaan palkkatyötä ainakin osalle asiakkaistaan joko pysyvästi tai väliaikaisesti. Tavoitteena on työntekijöiden siirtyminen avoimille työmarkkinoille. Työosuuskunnat tuottavat työkokeilun ja työharjoittelun palveluja sairaskassalle, työnvälitystoimistolle, vankeinhoidolle ja kunnille. Niiden liikeideat ovat siinä määrin merkittäviä, että liiketoiminnalla katetaan ainakin osa työntekijöiden palkkakustannuksista. Rahoituksen lähteenä käytetään lisäksi palkkatukea. Osa työosuuskunnista saa tulonsa pelkästään liiketoiminnasta. Työntekijät ovat osuuskuntaa johtavan yhdistyksen jäseniä niin kauan kun he työskentelevät osuuskunnassa. (Sociala arbetskooperativ 2007, 29–30.)

Ruotsin suurimpiin yrityksiin kuuluu yleishyödyllinen Samhall osakeyhtiö, jonka omistaa Ruotsin valtio, ja joka työllistää 22 000 työntekijää (Samhall 2007). Työntekijöistä noin 20 000 on osatyökykyisiä. Samhall tuottaa tavaroita ja palveluja eri toimialoilla, muun muassa siivouspalveluja ja vanhustenhoitopalveluja. Yrityksen perusosaamista on sijoittaa työntekijöitä heille mahdollisimman sopiviin tehtäviin. Yritys työllistää erityisesti mielenterveysongelmista ja toimintakyvyn vajauksesta kärsiviä. Yritys on tarjonnut vanhustenhoidon palveluja mm. ruoka- ja siivous- ja asiointipalveluja jo yli 10 vuotta. Yritys toimii itsenäisesti ja liiketaloudellisesti kannattavasti ilman valtion tukea. Yrityksen tulos verojen jälkeen on 31 miljoonaa Ruotsin kruunua (noin kolme miljoonaa euroa). Osakkeiden omistus ei oikeuta osingonjakoon, vaan tuotoilla kehitetään yritystä. Yrityksen yhteistyökumppaneita ovat mm. Volvo ja Ikea, jotka pyrkivät kumppanuuden avulla kantamaan yhteiskuntavastuuta ja lisäämään yrityskuvansa myönteisyyttä. Yrityksellä on eettiset normit, joiden mukaan jokaista työntekijää tuetaan ja kunnioitetaan. Työnjohto on toiminnasta henkilökohtaisesti vastuussa. Periaattee-

na on, että työilmapiiri on avoin ja vuorovaikutus tapahtuu korrektisti ja dialogisin periaattein. Yritys kouluttaa ja valmentaa työntekijöitä jatkuvasti. Yrityksen työntekijöiden poissaolot vuonna 2004 olivat 18,3 prosenttia työajasta, vuonna 2005 15,9 prosenttia ja vuonna 2007 enää 13,6 prosenttia. Poissaolojen vähenemisen arvioidaan johtuvan johtamisen kehitymisestä, työtehtävien kiinnostavuuden lisääntymisestä ja työntekijöiden viihtyvyyden parantumisesta. Vuosittain yli 500 yhtiön työntekijää saa työpaikan avoimilta työmarkkinoilta.

Ruotsalaisia sosiaalisia yrityksiä ovat mm. Kooperativet Kullen (mm. ravitsemus-, siivous- ja kiinteistöhuoltopalvelut), Gemenskapsföretaget i Byske-Vaxdal (mm. turistipalvelut), Xpandia Vision (maahanmuuttajien työhönohjaus), Basta kooperativet (mm. rakennus- ja ravintola-ala sekä kuntoutus- ja ammattikoulutuspalvelut) ja Karin döttrar (taidekäsityöt.) Yhteistä niille on, että ne pyrkivät luomaan työtä, toimivat palvelualoilla ja ovat saaneet alkunsa projektista, jonka tavoitteena on ollut kehittää paikallista yhteisöä. (Socialföretagande- en väg till arbetsmarknaden 2005, Basta 2008, Nutek 2008.) Osuuskunta Basta (Basta West Ltd, Basta Maintenance Ltd, Basta Development Center Ltd) perustettiin vuonna 1994 ja se työllistää 100 henkeä, joista 95 prosenttia on entisiä päihderiippuvaisia ja rikollisia. Liikevaihto vuonna 2006 oli 2,5 miljoonaa euroa ja liikevoitto 230 000 euroa. Yrityksessä yhdistetään kuntoutus työntekoon ja toiminta tähtää voimavarojen lisäämiseen (empowerment), itsetunnon kasvuun ja yhteisyyteen. Työ tehdään italialaisen Patrignanon periaatteiden mukaisesti ja markkinoiden vaatimukset tuotteiden/ palvelujen laadusta, hinnoittelusta ja toimituksista otetaan huomioon. Päämääränä on, että työntekijät saavuttavat ammattityöntekijän identiteetin päihderiippuvaisen identiteetin sijasta. Yrityksen tavoitteena on kasvu, sosiaalisen ja liiketoiminnallisen tavoitteen säilyttäminen, ammattimaisuus yrittämisessä ja yrityksen itsenäisyyden lisääminen. (Carlberg 2007.)

### 4.3.2 Itävalta

Itävallassa työttömyys lisääntyi 1980-luvulla ja konkurssin uhkaamia yrityksiä muutettiin osuuskunniksi työpaikkojen turvaamiseksi (Leichsenring 2004, 31). Yhdistysten aloitteesta luotiin myös työosuuskuntia, mutta monet niistä muuttuivat nopeasti tavallisiksi yrityksiksi. 1990-luvulla projektit loivat työpaikkoja

ja koulutusta heikossa työmarkkina-asemassa oleville nuorille työttömille, naisille ja osatyökykyisille. Vuoteen 1996 mennessä oli syntynyt 45 yleishyödyllistä yritystä. Yritykset tuottivat liiketoiminnallaan keskimäärin noin kolmanneksen tuloistaan ja loput tulivat julkisista varoista. 2000-luvun alussa ne työllistivät valtion tuen avulla noin 1 200 osatyökykyistä. Itävallassa sosiaalisiin yrityksiin luetaan yhdistykset, suojatyökeskukset ja sosiaalitalouden yritykset. Ne työllistävät osatyökykyisiä, tuottavat tuotteita tai palveluja, kantavat yrittäjän riskiä ja niillä on itsenäinen hallinto. Niissä on sekä palkattuja työntekijöitä että vapaaehtoisia. Palkkatuki kattaa noin kolmanneksen palkasta ja tukea saa noin kolme vuotta. Viime aikoina hyvinvointivaltion murros on lisännyt tarvetta kehittää uusia tapoja tuottaa sosiaalipalveluja. Itävallassa hyväksytään erilaisia palveluiden tuottajia, koska julkisia menoja halutaan karsia, julkista hallintoa halutaan tehostaa ja markkinoiden toimintaa palvelujen tuotannossa halutaan lisätä.

Itävallassa lastenhoidossa toimivista sosiaalisista yrityksistä useat ovat peräisin jo 1970-luvulla perustetuista Lasten Ryhmä -nimisistä palvelujen tuottajista. Naisten työssäkäynti on lisääntynyt, mutta lasten päivähoito-oikeus ei ole subjektiivinen oikeus. Tilanne on tarjonnut yleishyödyllisille lastenhoitopalvelujen tarjoajille mahdollisuuden laajentaa toimintaansa. Vuonna 1997 Wienissä joka toinen päivähoitopaikka oli vapaaehtoisjärjestön ylläpitämä. Wienissä lastenhoitopalveluja tuottavilla yrityksillä on kattojärjestö, joka kouluttaa työntekijöitä. Päivähoitopaikoissa työskentelee palkattujen lisäksi vapaaehtoisia. Sosiaalisten yritysten päivähoitomaksut ovat pienemmät kuin muissa päiväkodeissa ja vanhemmat maksavat noin puolet lastenhoidon todellisista kuluista. Arviolta joka toinen näissä päivähoitopaikoissa työllistetyistä työllistyy avoimille työmarkkinoille kolmen vuoden kuluessa.

### 4.3.3 Belgia

Belgiassa erotetaan kaupallinen sosiaalitalous (tulot pääasiassa liiketoiminnasta) ja ei-kaupallinen sosiaalitalous (tulot pääasiassa julkisista varoista). Sosiaalitalouteen luettavissa yhdistyksissä on yli 300 000 työntekijää ja yhdistyksissä tehtävä vapaaehtoistyö vastaa noin 100 000 kokoaikaisen työntekijän työpanosta. Yleinen tietoisuus sosiaalitaloudesta levisi 1990-luvun alkupuolella ja vuoden 1995 lakimuutok-

sesta lähtien yritykset, jotka eivät jaa voittoja omistajilleen on erotettu omaksi yritysmuodokseen. (Defourny ja Nyssens 2004). Näiden sosiaalisia tavoitteita omaavien yritysten päätavoite ei ole voiton tuottaminen, mutta jos yritys tekee voittoa, voitonjako jäsenille ei saa ylittää kuutta prosenttia yrityksen tuloksesta. Saatu voitto on ohjattava yrityksen toimintaan. Yrityksen on oltava demokraattisesti johdettu ja kaikki työntekijät ovat jäseniä yrityksessä.

Belgiassa 80 prosenttia yhdistyksistä ei pidä työllistämistä päätavoitteenaan, vaikka merkittävä osa niiden työntekijöistä on työllistetty palkkatuella. Palvelujen kohteena ovat vähäosaiset. Toimialat, joilla sosiaaliset yritykset toimivat, ovat yleensä työvoimavaltaisia. Viime vuosina lastenhoidon, koululaisten iltapäivähoidon, tilapäisavun sekä vanhusten ja yksinhuoltajien kotiavun tarve on lisääntynyt.

Sosiaalisen yrityksen tukimuotoja Belgiassa ovat palkkatuki, investoinnit ja johdon tuki sekä verohelpotukset. Euroopan sosiaalirahaston projektitukia käytetään vuokrien ja palkkojen maksamiseen. Yleishyödylliset yritykset saavat julkista tukea verohelpotuksina ja työnjohtajien vakansseina. Belgiassa saatujen kokemusten mukaan työllistävissä yksiköissä tarvitaan alkuvaiheessa työvalmentaja/työnjohtaja kutakin 1,5–3 työntekijää kohden. Tukirakenteen tehtävä on kouluttaa sosiaalisen yrityksen työntekijöitä ja tarjota esimerkiksi työterveydenhuoltoa.

Yrittäjäjärjestöt ovat syyttäneet sosiaalisia yrityksiä kilpailun vääristämisestä ja ammattiliitot ovat syyttäneet niitä työntekijöiden etujen polkemisesta. Syytöksiin on vastattu mm. korostamalla koulutuksen osuutta ja pitämällä tuotannon osuus vähäisempänä. Belgiassa koulutuksen integroiminen tuotantoon ja tukevan psykososiaalisen ympäristön tarjoaminen näyttäisi olevan tärkeä yritysten menestystekijä. Työhön integroivat sosiaaliset yritykset, joita oli 2000-luvun alussa noin 60, ovat eräänlaisia oppisopimusyrityksiä. Ne tarjoavat ammatillista koulutusta ja työkokemusta projekteissa niille, joilla vähäinen koulupohja. Suojatyökeskukset, joita on noin 170, tarjoavat palkkatyötä noin 20 000 osatyökykyisille. Ne saavat noin 60 prosenttia tuloistaan liiketoiminnoista ja loput julkista tukea. Sosiaalisten työkeskusten liike-tuotot ovat vähäisempiä. Niitä on vajaa sata kappaletta ja niissä on noin 900 asiakasta ja 150 ohjaajaa.

Belgiassa toimii julkinen holdingyhtiö, joka lainoittaa ja takaa näitä yrityksiä sekä tekee investointeja. Holdingyhtiön budjetti on 12 miljoonaa euroa.

Muita toimintamuotoja ovat sosiaalineuvonta ja majoituspalvelujen järjestäminen. Belgiassa sosiaaliset yritykset perustaa ryhmä kansalaisia. Yritykset voivat saada osan varoistaan lahjoituksina, käyttäjät osallistuvat eri tavoin toimintaan (ohjaukseen, suunnitteluun ja palvelujen tuotantoon), niissä toimii vapaaehtoisia ja ne kehittävät paikallisia kumppanuuksia. (Defourny ja Nyssens 2004).

#### 4.3.4 Tanska

Tanskassa, kuten muissakin Pohjoismaissa, sosiaali- ja terveystalv palveluja tuottaa pääasiassa julkinen sektori (Bengtsson ja Hulgård 2005). Erillistä sosiaalisten yritysten lakia ei ollut vielä vuoteen 2002 mennessä, mutta sosiaalisen yrityksen kriteerejä vastasi noin 100 jäsenen omistamaa tavaroita ja palveluja tuottavaa yhteisöä. Yhteisöistä tunnetuin on Cristianian vapaa-kaupunki, jossa toimii lukuisia sosiaaliset kriteerit täyttäviä yrityksiä.

Vuosina 2001–2002 tehdyn selvityksen mukaan työllistävät sosiaaliset yritykset ovat syntyneet yleensä paikallisten toimijoiden aloitteesta sekä julkisen sektorin ja kolmannen sektorin yhteistyön tuloksena. Työllistävästä sosiaalisista yrityksistä lähes kaksi kolmasosaa on perustanut yksityishenkilöiden ryhmä, 17 prosenttia julkinen viranomainen ja 17 prosenttia kolmas sektori. Julkinen viranomainen määrittelee sosiaalisten yritysten tavoitteita. Toiminnan raja julkisen sektorin ja kolmannen sektorin välillä on epäselvä. Joka toinen työllistävästä sosiaalisista yrityksistä on yksityinen organisaatio (Self-Owning Institute), joka kolmas on säätiö ja loput yhdistyksiä tai osakeyhtiöitä. Yritysten päätösvallasta neljännes on julkisella viranomaisella, viidennes on kolmannen sektorin edustajilla ja henkilökunnalla sekä yksityisillä yrityksillä molemmilla noin 15 prosenttia. Noin 90 prosenttia on ilmoittanut työhön integroinnin tärkeimmäksi tavoitteeksi eikä tuotanto ole yhdenkään yrityksen päätavoite. Tanskassa sosiaalisten yritysten tuotannon tarkoituksena on palvella työllistämistä. Jäsenten voimavarojen tukeminen (empowerment) on keskeinen sosiaalisten yritysten tavoite. Joka neljännessä työllistävästä sosiaalisista yrityksistä päätöksentekoon osallistuu vapaaehtoisia. (Hulgård 2006, 50–58.)

Tällä hetkellä Tanskan työllisyystilanne on hyvä ja työttömiä on vähän. Tanskassa on luotu onnistuneita malleja työttömyyden torjumiseksi muun muassa Flexicurity ja Well-Pack-malli. Työllistymispalvelu-

ja on kehitetty projektien, aloitteiden, ohjelmien ja pi-lottien avulla. Tanskassa termi sosiaalinen yritys ei ole yleisesti tunnettu. Sen sijaan osuuskunnilla on pit-kä historia poliittisessa ja taloudellisessa toiminnassa. Kaupallisia yrityksiä pidetään ainoana julkisen sekto-rin vaihtoehtona hoivapalvelujen tuotannossa. Sosi-aaliset yritykset kamppailevat toimeentulovaikeuksi-en kanssa. Toisin kuin sosiaalisilla yrityksillä, vapaa-ehtoisella sosiaalityöllä on näkyvyyttä. Tanskassa osa julkisen sektorin sosiaalityöntekijöistä vastustaa sosi-aalisia yrityksiä.

1990-luvulla Tanskassa syntyi osuuskuntia, joi-den tarkoituksena oli luoda työpaikkoja osatyökykyi-sille, esimerkiksi näkövammaisia toimi kielenkääntä-jinä ja puhelinmarkkinoijina. Työntekijöiden osuus-kuntia ovat perustaneet mm. rakennusalan ja kampaa-moalan ammattityöntekijät tarkoituksenaan työllistää vaikeasti työllistyviä, esimerkiksi työntekijöitä, jotka ovat työnantajien syrjimiä poliittisen aktiivisuutensa vuoksi. Nämä työntekijöiden osuuskunnat eivät täytyä sosiaalisen yrityksen tunnusmerkkejä, koska ne esi-merkiksi ovat riippuvaisia ammattiliitoista eivätkä toimi itsenäisesti. Viime aikoina pitkäaikaistyöttö-myyden lisääntyttyä on alettu selvittää vanhusten so-siaalipalvelujen tuottamista osuuskunnissa yhteis-työssä julkisen sektorin kanssa. Palkkatuki on otettu käyttöön. Myös sosiaalisella asuntotuotannolla sekä työvalmennustoiminnalla on Tanskassa pitkät perin-teet. Näistä on käytetty termiä vaihtoehtoinen koulu-tus tai vaihtoehtoinen sosiaalityö.

Viimeisen vuosikymmenen aikana Tanskassa on toteutettu laajoja sosiaaliin kehitysohjelmia, joihin on käytetty 185 miljoonaa euroa vuosina 1994–1997. Syyinä tähän on ollut sosiaalimenojen kasvu, julkisen sektorin kasvu ja paikallisten toimijoiden ja yh-teisöjen roolin kasvu palvelujen tuotannossa. Sosi-aaliset kehitysohjelmat ovat tähdänneet ennaltaeh-käisyksen tehostamiseen, työikäisten työhön paluuseen ja kansalaisten omaehtoisen toiminnan aktivointiin. Lisäksi pyrkimyksenä on ollut julkisen- ja yksityisen sektorin sekä hallinnon ja työntekijöiden välisten raja-aitojen madaltaminen. (Bengtsson ja Hulgård 2005.)

#### 4.3.5 Muut maat

Portugalissa sosiaalista yritystoimintaa on ollut kehi-tysvammaisten lasten koulutustoiminnassa ja työtoi-minnassa. Ranskassa sosiaaliset yritykset ovat yleis-

tyneet lastenhoidon lisäksi vanhusten kotipalveluissa (Defourny 2004, 18–20). Ranskassa säädettiin vuon-na 1987 laki, jonka mukaan yritysten oli palkattava kuusi prosenttia työntekijöistään osatyökykyisiä tai vaihtoehtoisesti tehtävä hankintasopimus vammais-ten suojatyökeskuksen kanssa tai tuettava taloudelli-sesti jotakin yleishyödyllistä vammaisia työllistävää vertaisorganisaatiota (Defourny ym. 2002b). Krei-kassa sosiaalisia yrityksiä on syntynyt maaseutumat-kailuun. Liettuassa sosiaalisilla yrityksillä on oikeus saada 10 prosentin osuus palvelujen tuotantosopi-muksesta, vaikka se olisi hävinnyt tarjouskilpailun edellyttäen, että se ilmoittaa tarjouspyynnön tehnyttä organisaatiota kyvystään ja halustaan tuottaa kysei-nen palvelu (Public Procurement, case Lithuania 2006).

## 4.4 Yhteenveto

Euroopasta saatujen kokemusten mukaan sosiaaliset yritykset voivat tuottaa lähes mitä tahansa hyvinvoin-tipalveluja, jos niiden toimintaa ei lainsäädännöllä kohtuuttomasti rajoiteta. Lainsäädännön ja viran-omaisten kehitystyön ansiosta sosiaalisten yritysten määrä ja koko voi lisääntyä tehden niistä merkittävän toimijan yhteiskunnassa. Tyypin A sosiaalinen yritys sekä social enterprise -mallinen sosiaalinen yritys so-pivat myös sosiaali- ja terveystalouden tuottami-seen. Niina Immosen (2006, 78) mukaan: ”sosiaalisen yrityksen (social enterprise) toimintaan liittyy myös kuntouttavaa toimintaa ja koulutusta ja siksi se on siis lähempänä suojatyökeskusta ja social firm markkinoilla toimivaa yritystä.” Ison-Britannian esimerkit social enterprise -mallin yrityksistä ja Italian esimer-kit tyypin A osuuskunnista osoittavat, että Immosen käsitys on väärä. Palveluja tuottavat sosiaaliset yri-tykset ovat yleisin sosiaalisten yritysten muoto Ita-liassa ja Isossa-Britanniassa. Jos Italiasta otetaan huo-mioon pelkästään tyypin B sosiaaliset yritykset, niitä on kutakuinkin yhtä paljon Suomessa ja Italiassa. Suomesta puuttuu kokonaan palveluja tuottavien yleishyödyllisten sosiaalisten yritysten lainsäädäntö. Suomen lainsäädäntö täyttää Euroopan tutkimusver-koston sosiaalisten yritysten kriteereistä vain neljä (tuotteiden tuotanto, taloudellinen riski, palkkatyö ja tarkoitus hyödyttää lähiyhteisöä). Muun muassa Ison-Britannian, Italian, Belgian ja Portugalin lait so-siaalisista yritykset täyttävät useimmat kriteerit.

Yritysten pakottaminen työllistämään lain avulla on Euroopassa pääosin epäonnistunut, koska kyky työllistää on suhdanneriippuvaista ja osatyökykyisten työllistäminen vaatii lisäresursointia muun muassa työvalmennusta. Yrityksiä tulisi kannustaa vapaaehtoisesti kartoittamaan työtehtäviä, jotka sopivat heikossa työmarkkina-asemassa oleville, erilaisia valmiuksia omaaville henkilöille. Sosiaalisten yritysten yhteistyö sekä julkisen sektorin että tavallisten yritysten kanssa voi tuoda hyvän tuloksen. Ruotsin kokemusten mukaan heikon työmarkkina-aseman omaavien työllistäminen voi perustua myös valtion perustaman yritystoiminnan varaan. Ruotsin esimerkin mukaan julkinen sektori kykenee menestyksellisesti kehittämään toimintaansa yritysten suuntaan ja työllistämään osatyökykyisiä. Valtiolla voi olla aktiivinen rooli työllistämässä. Suomessa syksyllä 2008 hallituksen pohdittavana oleva ehdotus työpankista vastaa jossain määrin Ruotsin Samhall -yrityksen mallia. Ehdotuksen mukaan valtion tarkoituksena on vuokrata heikossa työmarkkina-asemassa olevia henkilöitä yrityksille, mutta työsuhte syntyy valtion kanssa,

joka maksaisi työntekijöiden palkan toiminnasta säästyvillä työkyvyttömyyseläkkeillä, kuntoutustukirahoilla ja vajaakuntoisten työllistämistukirahoilla (Työpankki on kokeilun arvoinen 2008). Laki rajoituksesta voitonjaosta ei ole välttämätön, jos yleishyödylliset yritykset itse ottaisivat nykyistä enemmän käyttöön vastaavan säännön. Rajoitettu voitonjako kuitenkin viestii yleisölle ja viranomaisille lupauksen siitä, että palveluihin verovaroin kerätyt varat ohjataan palvelujen tuottamiseen.

Työttömyys on suhdannesidonnaista ja talouskasvun aikaan työttömyys vähenee. Nykyisinkin erityisesti nuoriin työttömiin kohdistetaan aktivointitoimenpiteitä työllistymisen edistämiseksi, mutta toimet eivät vastaa palkkatyötä. Vanhemmat ikäluokat ovat käyneet läpi monenlaisia työllisyyskursseja ilman tulosta. Laki sosiaalisista yrityksistä säätää uusia rajoituksia yrityksille ja karsii sosiaalisiksi yrityksiksi potentiaalisten yritysten määrää voimakkaasti. Olisi nykyistä selkeämmin tunnustettava sosiaalitalouden mahdollisuudet työllistämässä ja palvelujen tuotannossa.

# 5 Hoiva-alan tukipalveluja tuottava sosiaalinen yritys Suomessa

## 5.1 Hoiva-alan tukipalvelu

”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuihin asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijän ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palvelutarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa” (Grönroos 2003, 79). Palvelu voi olla henkilökohtaista palvelua tai palvelutuote, jos se sisältää ratkaisun asiakkaan vaatimukseen. Palvelut ovat prosesseja, joissa on tai ei ole vuorovaikutusta palvelun loppukäyttäjän kanssa. Palvelujen ydinarvo tuotetaan ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa ja palvelujen tuotanto, jakelu ja kulutus tapahtuvat yhtäaikaan prosesseina. Palvelut ovat luonteeltaan aineettomia ja monimuotoisia eikä niitä voida varastoida, kuten fyysisiä tavaroita, eikä niistä synny omistusoikeutta. Asiakkaita voi yrittää kuitenkin pitää ikään kuin varalla, jos palvelua ei juuri sillä hetkellä voida tarjota. Palvelu on aina ainutkertaista. Siihen osallistuu eri ihmisiä asiakkaina ja palvelun tarjoajina ja asiakkaat ovat usein mukana palvelujen suunnittelussa. Palveluja ei voi erottaa niiden tuottajasta ja palvelujen laatu riippuu tuottajasta (Havo 2005).

Yritykset pyrkivät siihen, että niiden tarjoama palvelu koettaisiin laadukkaana. Koettuun laatuun vaikuttavat seuraavat palvelun osatekijät:

(Grönroos 2003, 116)

- ◆ luotettavuus ja suorituksen johdonmukaisuus, jolloin palvelun tuottaja tekee palvelun oikein ensimmäisellä kerralla, sovittuna aikana
- ◆ palvelu on nopeaa ja tarvittaessa asiakkaaseen otetaan yhteyttä viivytyksettä
- ◆ palvelu on helposti saatavissa ja työntekijät saavutettavissa
- ◆ työntekijät reagoivat asiakkaan yhteydenottoon
- ◆ yhteyden saa sovituksi puhelimitse tai muilla sähköisillä viestimillä eivätkä odotusajat veny
- ◆ yrityksen työntekijät kuuntelevat asiakkaita ja kertovat palvelun hinnat

- ◆ palvelun ja kustannusten välinen suhde on näkyvä
- ◆ laskutus on täsmällistä ja arkistointi moitteetonta
- ◆ yrityksen henkilökunta kunnioittaa asiakkaiden omaisuutta ja työntekijät ovat ulkoiselta olemukseltaan siistejä ja moitteettomia
- ◆ yrityksen edustajien ulkoiset merkit kertovat yrityksestä (esim. työvaatteet ja nimikortit)
- ◆ asiakkaisiin yhteydessä oleva henkilökunta on ystävällistä, kunnioittavaa ja huomaavaista
- ◆ työntekijöillä on tarvittavat tiedot ja taidot ja palvelu on pätevää
- ◆ yritys on maineeltaan luotettava, rehellinen ja asiakkaidensa etuja puolustava
- ◆ yritys noudattaa toiminnassaan luottamuksellisuutta sekä fyysisistä ja taloudellista turvallisuutta
- ◆ yritys on halukas auttamaan asiakkaita, kohtelee heitä yksilöllisesti ja pyrkii selvittämään asiakkaidensa erityisvaatimuksia
- ◆ yritys tuntee hyvin kanta-asiakkaansa
- ◆ yritys käyttää palvelussa hyväksytyjä ja luotettavia apuvälineitä ja koneita
- ◆ palveluun liittyvät asiakirjat lähetetään viivytyksettä

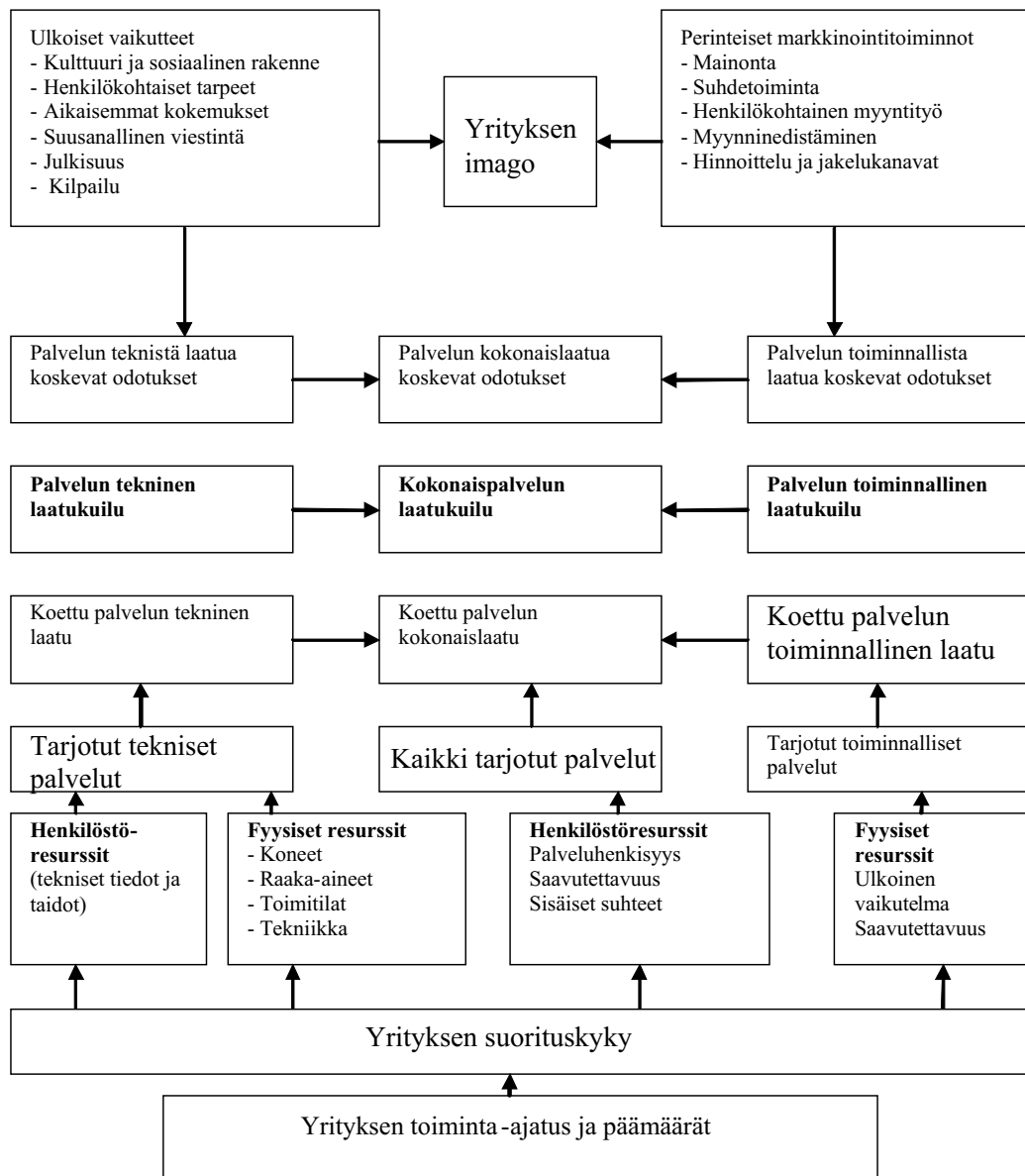
Prosessina palvelun ostaminen tapahtuu siten, että ostaja tunnistaa ongelman, kerää palvelusta tietoja, vertaa vaihtoehtoja, tekee ostopäätöksen sekä arvioi ostopäätöksen hyötyjä. Tuloksena on tyytyväisyys tai tyytymättömyys. Yrityksen tehtävänä on yrittää täyttää asiakkaan palvelun kokonaislaatua koskevat odotukset (Kuvio 2.) Yrityksen imago syntyy ulkoisista vaikutteista, kuten kulttuurista, tarpeista, aiemmista kokemuksista ja julkisuuskuvasta sekä toisaalta perinteisestä markkinoinnista kuten mainonnasta, suhdetoiminnasta ja henkilökohtaisesta myyntityöstä. Asiakkaan palvelun kokonaislaatua koskevat odotukset syntyvät toisaalta teknistä laatua koskevista odotuksista ja toisaalta toiminnallista laatua koskevista odotuksista. Jos asiakkaan odotukset ja palvelun laatu eivät vastaa toisiaan, seurauksena on niiden välinen laatukuilu. Sosiaalisen yrityksen on yritettävä pienentää palvelun kokonaislaadun ja asiakkaan odotusten

välistä kuilua vähentämällä joko teknistä tai toiminnallista kuilua. Yritys voi ehkä korvata palveluhenkisytydellä joitakin teknisiä puutteita. Saavutettavuudella voidaan ehkä korvata puutteellisia koneita ja laitteita. Mikäli yrityksen teknisessä palvelussa on puutteita, niitä voidaan yrittää korvata parantamalla toiminnallisia palveluja.

Hoiva-alalla kuten muillakin aloilla, voidaan erottaa ydinpalvelut ja tukipalvelut ja kukin organisaatio joutuu erikseen määrittelemään ne. Ympäristön huolto tai jopa sairaanhoidolliset ja lääketieteelliset palvelut voivat olla jonkin organisaation tukipalveluja. Hoiva-alan ydinpalvelu on hoivan tuottaminen. Hoivalla tarkoitetaan kokonaisvaltaista huolenpitoa joka-

päiväisissä toiminnoissa apua tarvitsevasta lapsesta, sairaasta, vammaisesta tai vanhuksesta. Hoivapalvelu voidaan yleensä korvata epävirallisella hoivatyöllä, kuten omaisten avulla. Keskeinen hoivapalvelujen laatuun yhteydessä oleva tekijä on jatkuvuus, mutta hoivapalvelun on kyettävä myös muuntumaan asiakkaan tarpeiden myötä ja siten palvelusopimukset olisi laadittava sellaisiksi, että ne riittävässä määrin ottavat muutoshetkelliset huomioon. Sosiaali- ja terveydenhuollossa eri sidosryhmillä on erilaiset tarpeet ja odotukset. Asiakas toivoo ennen kaikkea laadukasta palvelua ja julkinen viranomaiskin pyrkii hyvään palveluun, mutta sillä on lisäksi muita tavoitteita, kuten korkea työllisyysaste ja kustannusten säästöt.

**Kuvio 2. Koetun palvelun laadun synteesimalli (Grönroos 2003, 109)**



Ammattikoulutuksen lisäksi persoonalliset kyvyt, työpaikan ilmapiiri ja johtaminen vaikuttavat palvelun laatuun. Myös työllistetyt työntekijät kykenevät tekemään arviointia asiakkaan tilanteesta elämän varrella hankkimansa kokemuksen perusteella. Ammatikouluttamattomalta kuitenkin puuttuu ammatillisen koulutuksen tuoma tieto ja käsitteet, joiden perusteella ammatilainen ohjaa omaa havaintojensa tekoa sekä kiinnittää huomiota eroihin asiakkaan nykytilan ja normaalin tilan välillä. Ammatilainen havainnoi koulutuksessa hankkimiansa tietojen perusteella asiakasta, mikäli on motivoitunut tämän tilanteeseen ja havaitsee poikkeamia, joita maallikko ei välttämättä havaitse. Ammatilainen kykenee ohjaamaan toimintaansa kerätäkseen lisätietoja tilanteesta itsenäisemmin kuin maallikko. Toisaalta monet, muun muassa kotona asuvien vanhusten, tilanteet ovat senkaltaisia, että kokenut maallikko kykenee niissä olemaan vanhuksen tukena ja hankkimaan asiantuntija-apua, jos ei itse selviä. Tarpeiden arviointi useimmissa tapauksissa perustuu yhteistyöhön asiakkaan kanssa, joten vuorovaikutustaidot ovat keskeisessä asemassa. Ammatikouluttamattomien työskentelyn edellytyksenä sosiaali- ja terveystalveissa on ammattiin koulutettujen ja kouluttamattomien roolien selkeyttäminen.

## 5.2 Tavoitteena työllistää pitkäaikaistyöttömiä

Sekä työttömistä että pitkäaikaistyöttömistä lähes joka toisella on vain perusasteen koulutus. Nykyisin helsinkiläiset nuoret joutuvat kilpailemaan koulutuspaikoista muualta Uudeltamaalta tulevien kanssa ja seurauksena on, että osa jää koulutuspaikkojen ulkopuolelle. Helsingissä sijaitsevista toisen asteen oppilaitoksissa oli vuonna 2006 opiskelupaikkoja 7 665, mutta hakijoita oli noin 10 500. Osittain sen seurauksena keväällä 2006 peruskoulunsa päättäneistä helsinkiläisistä 9. luokkalaisista sai toisen asteen koulutuspaikan 80 %. Helsinkiläisistä peruskoulun päättäneistä 9. ja 10. luokkalaisista 1 304 nuorta jäi yhteisvalinnassa ilman aloituspaikkaa. (Tiepan verkkoraportti 2006.) Ilman aloituspaikkaa jääneiden määrä on lisääntynyt vuodesta 2005 noin 200 nuorella. Yhteisvalinnassa hakematta jättäneiden määrä on ollut joka vuosi noin 300 peruskoulun päättäneitä. Vuonna 2007 kymppiluokan käyneistä 41 % jäi ilman yhteishaussa osoitettua aloituspaikkaa (Tiepan Verkkoraportti 2007).

Nuorten pitkäaikaistyöttömien määrä on vähentynyt (Helsingin kaupungin Tietokeskus 2007). Helsingissä oli 15–29-vuotiaita työttömiä työnhakijoita vuoden 2007 elokuun lopussa noin 3 400 henkeä, joista alle 25-vuotiaita oli noin 1 400. Työmarkkinatukeen oikeutettuja alle 25-vuotiaita oli elokuussa 2007 yhteensä 650 henkeä. Näistä työllistettynä työllistämistuella oli 230, työvoimakoulutuksessa runsaat 100 ja työttömänä vajaat 300 henkeä. Yli 12 kuukautta ylittäviä työttömyysjaksoja oli alle 25-vuotiailla vain viidellä. Erilaisilla toimenpiteillä työllistettyjä alle 25-vuotiaita oli elokuun lopussa Helsingissä yhteensä noin 550 henkeä. (Työnvälitystilasto 2007.) Yli 40-vuotiaita pitkäaikaistyöttömistä on lähes 85 prosenttia. Alle 30-vuotiaita työttömiä on eniten Itäisessä ja Keskeisessä suurpiirissä. Helsingissä asui vuonna 2006 yhteensä 35 500 sellaista henkilöä, jotka olivat saaneet toimeentulotukea. Näistä 33 300 oli työikäisiä. (Toimeentulotuen saajat 2006.)

Helsingin kaupungissa on merkittävää rakenteellista työttömyyttä, jossa työvoiman tarjonta sekä kysyntä eivät kohtaa (Syrjä ja Nieminen 2006, 7–45). Helsingissä oli vuoden 2005 lopussa noin 27 000 työttöntä henkilöä (Helsingin työttömyys ja pitkäaikaistyöttömyys alueittain 2005). Kaupungin suurpiireistä suurin työttömyysaste on Itäisessä suurpiirissä yli 10 prosenttia, jossa myös pitkäaikaistyöttömien osuus työttömistä on muita alueita suurempi. Pitkäaikaistyöttömiä on noin kolmannes työttömistä ja pitkäaikaistyöttömyys on säilynyt Helsingissä kutakuinkin samalla tasolla koko 2000-luvun alkupuoliskon ajan. Lähes joka toisen pitkäaikaistyöttömän työttömyys on kestänyt yli kaksi vuotta. Naisia työttömistä on 11 600 (43 %) ja 50–59-vuotiaita on joka kolmas työttön. Uudellamaalla vajaakuntoisia työttömiä työnhakijoita on noin 14 000. Näistä on työllistynyt yleisille työmarkkinoille noin 28 prosenttia ja työvoiman ulkopuolelle siirtynyt noin 22 prosenttia. Pääasiassa kuntiin ja yrityksiin sijoitettuja oli vuonna 2006 noin 1 500, työvoimakoulutuksen tai muun koulutuksen aloitti noin 1 300. Vajaakuntoisten päättäneet työttömyysjaksot kestävät keskimäärin yli 30 viikkoa. (Työnvälitystilasto, vajaakuntoiset 2006.) Vaikeasti työllistyviä työnhakijoita oli vuoden 2007 lopulla Helsingissä kaikkiaan noin 15 500 (Pellilä 2007).

Suomessa tehdyn tutkimuksen tulosten mukaan heikon työmarkkina-aseman syyt ovat vääränlainen tai vähäinen koulutus, asenneongelmat, velkaongelmat tai kielitaidon puute (yhteensä 28 %), mielenter-

veysongelmat (21 %), kehitysvamma (14 %), muu sairaus, kuten MS-tauti tai epilepsia, (yhteensä 13 %) ja aistivamma (12 %). Muita syitä ovat tuki- ja lii- kuntaelinvamma ja muu vajaakuntoisuus. (Ylipaaval- niemi 2006a, 42).

Vammaisjärjestöjen jäsenille suunnatun kysely- tutkimuksen tulosten mukaan joka kolmannella vas- taajalla koettu työkyky on erinomainen tai hyvä, joka kolmas on halukas tekemään työtä. Noin 40 prosent- tia kokee työn tärkeäksi hyvinvointinsa kannalta, mutta vain joka viidennellä on pysyvä työpaikka. Vastanneista noin 43 % kokee tarvitsevansa tukitoi- mia. Joka viides tarvitsisi työssään tietokoneen tai muun teknisen apuvälineen, esteettömän ympäristön tai kuljetuspalvelua, työvalmentajan apua ja joka kymmenes tarvitsisi henkilökohtaisen avustajan. Työaikajärjestelyt koetaan tärkeiksi. Vastanneista 65 prosenttia on yli 45-vuotias ja 63 prosentilla on vähin- tään toisen asteen tutkinto. Merkittävä osa vastaajista on tehnyt vapaaehtoistyötä. (Holm ja Hopponen 2007). Vuonna 2005 pitkäaikaistyöttömiä ja osatyö- kykyisiä työllistettiin valtiolle noin 1 900, kuntiin noin 9 000 ja yrityksiin n. 22 000. Heistä osatyöky- kyisiä oli noin yksi kymmenesosa ja loput pitkäai- kaistyöttömiä tai toistuvasti työttömiä. (Työelämä- ja tasa-arvovaliokunnan selvitys 2006.) Uudellamaalla oli tällöin vaikeasti työllistyviä noin 32 000 henkeä.

Suomessa vajaatyökykyisten ja pitkäaikaistyöttö- mien kuntouttamisella ja työllistämällä on pitkät pe- rinteet. Kuntouttamisen ja työllistämisen kehittämi- seen Suomessa on vaikuttanut 1950-luvulla sodissa vammautuneiden määrä ja 1990-luvulla laman seu- rauksena työnsä menettäneiden suuri määrä. Varhais- ia 'sosiaalisia yrityksiä' jo ennen niitä säätelevän lain voimaantuloa olivat työkeskukset, sosiaaliset työosuuskunnat, sosiaalialan järjestöjen yritykset ja vajaakuntoisten osuuskunnat. Kuntien työllistämispal- velut voivat toimia työhön kuntoutujien väylinä palkkatyöhön sosiaalisiin yrityksiin. Työllistämispal- veluihin luetaan työsuhteisen työllistämisen lisäksi työtoiminta (kehitysvammaisten, mielenterveyskun- toutujien ja päihdehuollon työtoiminta) sekä valmen- tava ja kuntouttava toiminta (työharjoittelu, työkokei- lu, työvalmennus, päivätoiminta), työvoimapoliitti- nen koulutus, kuntouttava työtoiminta, yhdyskunta- palvelu ja työllistymistä tukevat projektit. Kuntoutta- vien työllistämispalvelujen järjestämisen tavoitteena ei ole ensisijaisesti toimeentulon turvaaminen ja tava- roiden tai palvelujen tuottaminen, vaan työhön kun-

toutettavien työ- ja toimintakyvyn parantaminen. Kuntouttava työllistäminen perustuu kuitenkin tuo- tannolliselle osaamiselle. Kuntouttava työtoiminta on tarkoitettu niille työikäisille, jotka eivät kykene nor- maalisti työhön eivätkä ole päässeet eläkkeelle. Eri- tyistyöllistämisen yksikköjä (tuotannolliset työkes- kukset, työllistymisen monipalvelukeskukset, kehi- tysvammaisten työtoimintayksiköt, tuetun työllistä- misen palvelut ja klubitalot) oli vuonna 2005 Suo- messa arviolta noin 500. Eriytyistyöllistämisen yksi- köissä edistetään valmiuksia siirtyä työvoimapalvelu- jen piiriin ja ylläpidetään työ- ja toimintakykyä. Työ- hön kuntoutettavien määrä lisääntyi näissä noin kol- manneksen vuodesta 1999 vuoteen 2003. Noin joka toisen työkeskuksen ylläpitäjänä oli järjestö ja joka toisen kunta tai kuntayhtymä. Tuotannollinen työkes- kus työllistää, valmentaa ja kuntouttaa heikossa työ- markkina-asemassa olevia vammaisia, pitkäaikais- sairaita ja vajaakuntoisia henkilöitä pääasiassa työ- suhteeseen. Tuotannollisten työkeskusten julkinen rahoitus vähentyi 2000-luvun taitteessa, mutta liike- toiminnan tulot lisääntyivät 76 prosenttia. (Ylipaaval- niemi 2006a, 13–76.) Liiketoiminnan tulojen osuus kokonaisrahoituksesta on kaksi kolmasosaa ja kun- nan sekä valtion osuus loput. Työkeskuksen liiketoi- minnan mediaanitulot ovat noin 366 000 euroa vuo- dessa (työntekijän/asiakkaan työpäivää kohden noin 123 euroa). Nykyisistä sosiaalisista yrityksistä osa on syntynyt tuotannollisista työkeskuksista. Työtoimin- nassa (työkeskuksessa, toimintakeskuksessa) ja val- mentavassa sekä kuntouttavassa työtoimintayksiköis- sä palkan sijasta työntekijälle maksetaan yleensä työ- osuusrahaa. Yhtä normaalisti palkattua työntekijää kohden työkeskuksissa on keskimäärin 4,5 työhön kuntoutujaa. Helsingin sosiaaliviraston huoltosuhteis- en työntekijän etuuksia vuonna 2005 olivat työraha (n. 300 e/kk), ateriat (158 e/kk), ateriakorvaus arkipy- hiltä (72 e/kk), 30 päivän lippu, tulosraha (30 e/kk), uimaliput (17 e/kk) ja asumiskustannukset 280 (e/kk) (Helsingin kaupungin sosiaalivirasto 2005). Työsuh- teisen keskituntiansiot työkeskuksissa olivat n. 1 400 e/kk.

Vuonna 2006 kehitysvammaisten toimintayksi- köitä oli koko maassa 150. Kehitysvammaisten päivä- toimintayksiköissä ei makseta työosuusrahaa ja vain kaksi prosenttia asiakkaista on työsuhteeseen työllis- tettyjä. Järjestöjen ja yksityisten osakeyhtiöiden yllä- pitämistä mielenterveyskuntoutujien työtoimintayk- siköissä ei ole työsuhteeseen työllistettyjä asiakkaita.

Kunnat tai kuntayhtymät omistavat muutamaa poikkeusta nämä yksiköt. Mielenterveyskuntoutujien ja henkilökunnan muodostamat klubitalot ovat luonteeltaan kuntouttavia yhteisöjä. Klubitalojen toiminnan tarkoituksena on edistää asiakkaiden integroitumista yhteiskuntaan ja mahdollisesti myös työelämään. Näiden ylläpitäjistä yhdeksän kymmenestä on säätiöitä, järjestöjä tai yhdistyksiä. Niissä on yhtä palkattua työntekijää kohden keskimäärin noin 30 jäsentä (Ylipaavalniemi 2006a, 62).

Vuonna 2006 työllistymisen monipalvelukeskuksia oli 11 ja ne toimivat usean kunnan alueella ja niiden ylläpitäjä on yleensä säätiö, järjestö tai yhdistys. Ne tarjoavat useissa toimipisteissä usean tyyppisiä työllistämispalveluita kuten työsuhteinen työllistäminen, työtoiminta, sekä valmentava ja kuntouttava toiminta (Ylipaavalniemi 2006b). Kunnat, kuntayhtymät, järjestöt, yhdistykset sekä säätiöt ylläpitävät tuetun työllistymisen palveluja. Kokoaikaisia työhön valmentajia tuetun työllistämisen piirissä oli vuoden 2003 lopussa arviolta 40–50 koko maassa (Ylipaavalniemi 2006a, 68).

Työllistämistoimet voidaan jakaa tukityöhön työllistämisarvoin, palkkatuella (työllistäminen yhdistelmätuella tai kunnallisella työllistämistuella) sekä työllistymistä tukevaan toimintaan (työharjoittelu, työelämävalmennus, työkokeilu). Työllistämiseen on käytetty työvoimatoimiston palveluja sekä työvoimakoulutusta. Palkkatuettuihin työllistämistöimiin ovat osallistuneet Helsingissä sosiaaliasemat, henkilöstökeskuksen työllisyystiimi ja työhönohjausyksikkö sekä työvoiman palvelukeskus Duuri. Vuoden 2006 lopulla Duurissa oli noin 3 000 asiakasta, sosiaaliviraston työhönohjausyksikössä vajaan 2 000 ja työllisyystiimin asiakkaana runsaat 1 000 asiakasta. Työhönohjausyksikön työvalmentajien, sosiaaliasemien sekä maahanmuuttoyksiköiden ohjattavana on ollut runsaasti työnhakijoita. Duuri tarjoaa palveluja pitkäaikaistyöttömille, joilla on terveys- ja sosiaalisia ongelmia ja jotka ovat moniammatillisen avun tarpeessa. Duuri koordinoi projekteja esim. koulutettujen maahanmuuttajien pätevöitymiskoulutusta. Palvelujen järjestämisessä on mukana Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, terveyskeskus, Helsingin työvoimatoimisto sekä Kansaneläkelaitos. Duurissa toimii työvoimaneuvojia, sosiaalityöntekijöitä, terveydenhoitajia ja psykologeja. Työn tavoitteena on lisätä työnhakijoiden työkykyä, taitoja, valmiuksia sekä parantaa heidän asemaansa työmarkkinoilla. Työvoimatoimis-

ton palveluihin kuuluu räätälöity työvoimakoulutus (resurssien, kiinnostuksen ja tuen tarpeen kartoitus). Työvoimatoimisto tai sosiaalitoimisto ohjaa asiakkaan työvoiman palvelukeskukseen. Siellä henkilön tilanne arvioidaan, hänelle tehdään suunnitelma ja ohjataan tarvittaessa muiden palvelujen piiriin kuntouttavaan työhön ja työvalmennukseen. Ongelma työllistymisen kannalta on ollut se, että näistä toimenpiteistä työtön on harvoin päässyt työhön avoimille työmarkkinoille ja liian moni on palannut työttömäksi työnhakijaksi.

Työhallinto, työeläkelaitokset, KELA, sosiaalitoimi ja vakuutuslaitokset ovat ohjanneet työtä vaille olevia takaisin työllistämistoimenpiteisiin, työtoimintaan, kuntouttavaan ja valmentavaan työhön tai työvoimapolitiittiseen koulutukseen ja suomenkielen koulutukseen. Helsingin kaupungin sosiaaliviraston työhönohjausyksikön asiakkaista viidennes on maahanmuuttajia. Yli puolet maahanmuuttajista on 20–34-vuotiaita ja suurimmalla osalla on vain perusasteen koulutus. (Pellilä 2007.) Kaikille työnhakijoille ei ole tarjolla sopivia työpaikkoja ja siksi tarvitaan muita toimintamalleja pitkäaikaistyöttömyyden ratkaisemiseksi. Tarvitaan lisää työpaikkoja yrityksissä ja uudenaikaisia työpaikkoja. Helsingin kaupungin työllisyysohjelman eräänä tavoitteena on ollut ”sosiaalisten yritysten hyödyntäminen vajaakuntoisten ja pitkään työttömänä olleiden työllistämiseksi”. On viitteitä siitä, että sekä maahanmuuttajilla että suomalaisilla pitkäaikaistyöttömillä on kulttuurisia ja sosiaalisia valmiuksia vanhusten tukipalveluiden tuottamiseen (Siukola 2007).

Työllistämistöimien tavoitteena on parantaa yleisiä ja ammatillisia työelämävalmiuksia niin että henkilö pääsisi töihin. Vuonna 2007 Helsingissä työttömyyden aktiivitoimien ajalta tukea sai keskimäärin kuukausittain noin 2 100 henkeä, joista noin 500 oli työvoimakoulutuksessa, 340 työelämävalmennuksessa, 260 kuntouttavassa työtoiminnassa ja noin 1 000 yhdistelmätuella tai vastaavalla. Vuoden 2008 tukea saaneiden määrät ovat samansuuntaiset kuin vuonna 2007 (KELA 2008). Työkokeilussa työnhakijan soveltuvuutta työhön pyritään selvittämään. Vaikeasti työllistyviä ovat ne yli 500 päivää työttömänä olleet, joilla on moniammatillisen tuen tarve, koska he eivät ole työmarkkinakelpoisia, he ovat osaeläkkeellä, heillä on sairaus, vika, vamma, päihdeongelma tai muu selvä työllistymisestä, kuten karenssi, tai heillä on oppimisen ongelma (kehitysvamma, autismi, ADHD,

dysfasia). Vaikeasti työllistyvien palvelut on suunniteltu työkuuntoisille työikäisille työnhakijoille, vapautuneille vangeille ja huume kuntoutujille. Lisäksi vaikeasti työllistyviä ovat lastensuojelun jälkihuolto- nuoret ja toimeentulotukea kesäajalle hakevat opiskelijat. Pitkään työttömänä olleiden nuorten valmiuksia hakeutua koulutuksiin, työhön tai yrittäjäksi pyritään tukemaan työpajatoiminnalla (Asetus julkisesta työvoimapalvelusta 2002). Työpaja tarjoaa valmentautujille työtä ja yksilöllistä valmennusta. Helsingin kaupunki on varannut vuodelle 2008 työpajatoimintaan 2,4 miljoonaa euroa.

Työharjoittelussa, työelämävalmennuksessa, työkokeilussa, työkunnan tutkimuksissa, päivätoiminnassa, kuntouttavassa työtoiminnassa tai yhdyskuntapalvelussa ei ole kysymyksessä työsuhde (Ylipaavalniemi ym. 2005, 17) ja pitkäaikaistyöttömän kannalta työmarkkinatuki on vaatimaton, ennen veroja 23,80 euroa viideltä päivältä viikossa. Vuoden 2007 valtion budjetissa lisäystä on 0,32 euroa vähennettynä verot. On tavallista, että julkisella viranomaisella on ylimitoitettut odotukset työllistämistoiminnan työllistäviä vaikutuksia kohtaan (Spear 2004, 257). Työelämävalmennusta voidaan toteuttaa työllistämistuella, jolloin tuetulle maksetaan perustukea vähintään 23,91 päivässä tai lisäosan kanssa 38,25 euroa (vuoden 2007 tiedot).

Esimerkkeinä hoiva-alan työllistämispoluista ovat hyvinvointipooli ja kotihoidon tukiryhmät. Helsingin työvoimatoimiston Itäkeskuksen toimipisteessä on aloittanut tammikuussa 2007 hyvinvointipooli-hanke, joka kestää vuoden 2009 loppuun (Hassinen 2007). Työvoimapooli suorittaa työntekijöiden soveltuvuuden arvioita, järjestää vanhustyöhön valmentavaa koulutusta ja välittää työntekijöitä työnantajille. Työnhakija osoitetaan työvoimatoimistosta Edupoliin, jossa hakijan tavoitteet ja valmiudet kartoitetaan. Siellä hakija saa halutessaan koulutusta mm. kotipalveluiden ammattitutkintoon. Hankkeen tavoitteena on kouluttaa ensisijaisesti pitkäaikaistyöttömistä uutta työvoimaa vanhustyöhön laitoksiin ja kotipalveluun. Hanke alkaa työttömän osalta 10 päivän kartoitusjaksolla, jossa selvitetään työttömän terveydellinen ja ammatillinen soveltuvuus vanhustyöhön sekä kyky oppia uusia asioita. Työttömän on otettava lyhyetkin työsijaisuudet vastaan. Osallistuja voi koulutautua suorittamalla lähihoitajan tai kotipalvelututkintojen osioita. Elokuuhun mennessä 2007 Edupolin

kartoituksen oli loppuun suorittanut n. 90 työn hakijaa 140:stä.

Sosiaaliviraston Koti- ja laitospalvelujen toimintatapa vastaa työhön kuntoutusta aidossa työpaikassa. Toiminta-ajatuksena on edistää, ylläpitää ja arvioida vaikeasti työllistyvien henkilöiden toimintakykyä (Siukola 2007). Tällä hetkellä palvelujen tuottamisessa on mukana seitsemän työvalmentajan lisäksi senioreja (yleensä 3 kuukautta työtä tehneitä) ja junioreita (vasta aloittaneita). Työhön kuntoutujat ovat toteuttaneet vuoden 2008 loppuun mennessä yhteensä yli 10 000 asiakastehtävää Helsingissä. Projektissa olevista työhön kuntoutujista suurin osa on kuntouttavassa työtoiminnassa ja he saavat ylläpitokorvausta kahdeksan euroa päivässä. Tämän maksaa joko Kela tai kaupunki, jos kyseessä on toimeentulotuki. Palkkatuetussa työssä olevien palkan maksaa Helsingin kaupungin henkilöstökeskus, jos työttömyys on kestänyt alle 500 päivää ja sosiaalivirasto, jos työttömyys on kestänyt yli 500 päivää. Projektissa lopettamisen syyt ovat olleet opiskelun aloittaminen, muuhun työhön siirtyminen, sairaus ja alkoholin ongelmakäyttö. Työvalmennuksessa esiintyviä ongelmia voivat olla työntekijän motivaatio-ongelmat työsuhteen varmistuessa, mielenterveys- ja päihdeongelmat, ei toivottu käyttäytyminen kuten liiallinen seurustelu työn kustannuksella, näpistely, myöhästely, poissaolot tai asiakkaiden epäasiallinen kohtelu. Joka kolmannella lopettamisen syy on ollut alkoholin käyttö. Joka viidennellä lopettamisen syy on ollut opiskelu ja joka viidennellä työllistyminen. Muilla syinä ovat olleet sairaus tai omaishoitajaksi siirtyminen.

Viime aikoina on havaittu, että perinteiset menetelmät työttömyyden hoidossa eivät ole kovin tehokkaita työllistämään palkkatyöhön. Monen vaikeasti työllistyvän ongelmat liittyvät köyhyys- ja syrjäytymisloukkuihin, jossa tarjolla olevasta työstä saatava nettopalkka ei ylitä sosiaalietuuksista saatavaa tuloa. Osa työhön kuntoutettavista on ulosottotoimenpiteiden kohteena, jolloin heidän näkökulmastaan ei ole järkevää ottaa vastaan palkkatyötä, vaikka sitä tarjottaisiin. Osa pitkäaikaistyöttömistä on jo niin lähellä eläkeikää, että uuden työuran aloittaminen ei tunnu järkevältä. Toisaalta työttömän työttömyys voi olla seurausta informaatiokatkosta, työnvälitystoiminnan puutteista, jolloin työttömän taidot eivät koskaan tule hänen taitojaan mahdollisesti tarvitsevien työnantajien tietoon.

Työvalmennuksen tavoitteena on 'poluttaa' työnhakija-asiakkaidensa työllistymistä. Työvalmentajalla on välittäjän asema ja hänen on huomioitava salassapitovelvollisuus (Poikonen 1998, 32–33). Hänen on säilytettävä puolueeton ja neutraali asenne asiakkaan/työnantajan ja tuetusti työllistetyn välillä ja liiallista holhoamista on vältettävä. Työvalmentajan on tunnettava sekä työn vaatimukset että työntekijän valmiudet, jotta hän kykenee tukemaan työntekijää tämän tehtävissä. Työvalmentaja voi auttaa asiakasta suhtautumaan työllistettyyn eri tilanteissa ja rohkaisemaan tätä puhumaan suoraan työllistetyn kanssa. Työvalmentaja voi tukea työllistettyä hakeutumaan sopivien työkykyä tukevien harrastusten pariin. Työvalmentajan ei pitäisi kuitenkaan tarpeettomasti lisätä työllistetyn riippuvaisuutta omasta toiminnastaan, vaan aina kun se on mahdollista tukea työllistetyn itsenäistä toimintaa. Se miten työvalmentaja ja yritys löytävät työllistyneelle sopivia tehtäviä voi ratkaista hänen uransa.

Suomessa arvioidaan olevan noin 300 000 työkäistä vammaista ja koko maassa noin 200 000 vammaista tai pitkäaikaissairasta henkilöä voisivat toisenlaisissa olosuhteissa liittyä työvoimaan (Valtioneuvoston selonteko 2006). Eri arvioiden mukaan työkäisistä vammaisista on työssä 15–20 %. On arvioitu, että vammaisten piirissä koko maassa on ainakin noin 20 000 henkilön käyttämätön työvoimareservi. Kehitysvammaisista yli 10 000 henkilöä tekee nykyisin työtä työtoiminnassa, tuetussa työllistymisessä ja päivätoiminnassa ilman varsinaista työpaikkaa ja palkkaa (Kehitysvamma palvelut vuonna 2004).

On näyttöä siitä, että työhön kuntoutus aidossa työpaikassa, työvalmentajan tuella (Individual Placement Support, IPS) johtaa muita malleja todennäköisemmin työsuhteeseen (Crowther ym. 2001, Bond ym. 2007, Wong ym. 2008). Aidossa työpaikassa toteutettavan työhön kuntoutuksen periaatteita ovat

1. kuntoutus on osa psyykkistä hoitoa, ei erillinen palvelu
2. tavoite on palkkasuhteinen työpaikka
3. työhön kuntoutuvien odotetaan ottavan työpaikka vastaan ilman pitkäkökö työhön koulutusta
4. ammatilliset kuntoutuspalvelut ovat jatkuvia ja perustuvat todelliseen työkokemukseen, ei suoja-työhön
5. tuki työpaikalla on jatkuvan luonteista ja toiminta perustuu työhön kuntoutujan valintaan ennemmin

kuin työvalmentajien tai työvoimaviranomaisten päätöksiin (Bond ym. 2001.)

Aidossa työpaikassa tapahtuvan työhön kuntoutuksen toimintamallin on havaittu parantavan työllistetyn itsetuntoa, optimismia, vuorovaikutussuhteita ja vähentävän päihteiden käyttöä (Salyers ym 2004). Toisaalta aidossa työpaikassa tapahtuva työhön kuntoutus on uusi lähestymistapa, joka voi edellyttää uusia asenteita, organisaatorakenteiden tarkistamista, koulutusta mallin käyttöön ja rahoituksen sovittamista toimintamalliin (van Erp ym. 2007).

### 5.3 Työllistämisen hyötyjä

Työttömien aktivointi on ollut meillä vähäistä (Hallituksen esitys eduskunnalle 2005). Nykyinen lainsäädäntö painottaa kuntien aktiivisempaa työttömyyden hoitoa siten, että työmarkkinatuki ja sen lapsikorotus rahoitetaan yhteensä 500 päivältä valtion varoista, mutta tämän jälkeen työttömyyskorvaukset rahoitetaan puoliksi valtion ja puoliksi kuntien varoista (Laki työttömyysturvan muuttamisesta 2005). Nykyisin jos työvoimatoimisto arvioi, että henkilölle ei voida kolmen kuukauden kuluessa tarjota työtä tai työllistymistä edistäviä toimenpiteitä, aktivointisuunnitelmaan tulee sisältyä kuntouttava työtoiminta (Laki kuntouttavasta työtoiminnasta 2001).

Vajaakuntoisten työllistäminen katsotaan kuntien tehtäväksi ja kaupungille koituu merkittäviä menoja henkilön jäämisestä työmarkkinatuen varaan ja passiivisesta työttömyyden hoidosta. Työmarkkinalakiuudistuksen jälkeen vuonna 2006 työmarkkinatuen menot helsinkiläisten työttömien osalta olivat noin 51 300 000 euroa ja vuonna 2007 noin 41 230 000 euroa, josta Helsingin kaupungin oli maksettava puolet. Siten Helsingin kaupunki joutui maksamaan työmarkkinatukea vuonna 2006 noin 25 653 000 euroa ja vuonna 2007 noin 20 616 000 euroa. (KELA 2008.) Jos pitkäaikaistyöttömiä olisi ollut esimerkiksi puolet vähemmän, säästöä olisi kertynyt puolet näistä summista ja lisäksi syntyisi muita tuloja muun muassa veroina ja ostovoimana. Vuosien 2006 ja 2007 ensimmäisen vuosipuoliskon aikana aktiivitoimissa olleiden työttömien helsinkiläisten määrä on lisääntynyt vain vähän. Vuonna 2007 keskimäärin 28 prosenttia työmarkkinatuen saajista sai aktiivitoimien

**Taulukko 5. Työmarkkinatukea saaneet helsinkiläiset vuosina 2003–2007, (N)**

Vuosi	2003	2004	2005	2006	2007
Työmarkkinatuen saajat keskimäärin	14 842	15 873	16 034	15 283	13 000
Työttömyyden perusteella työmarkkinatukea saaneet	12 436	13 254	13 295	12 036	9 340
Tuen saaja, jolle on kertynyt 500 päivää passiivista työttömyyttä	9 814	10 763	10 880	9 771	8 492
Työttömyyden perusteella tukea saaneet (tuesta valtio maksaa 50 % ja kaupunki 50 %)	8 546	9 422	9 526	8 009	6 354
Aktiivitoimien ajalta tukea saaneet	1 268	1 342	1 354	1 762	2 138

(Lähde: KELA 2008).

ajalta tukea (aktiivointiaste) ja vuonna 2008 tukea sai keskimäärin 32,5 prosenttia. Vastikään voimaan tulleen uuden säädöksen mukaan työvoimavirkailija voi siirtää työttömän toimeentulotuelle, jos hän ei ole motivoitunut työhön. Helsinki maksaa toimeentulotuestakin 50 prosenttia, mutta toimeentulotuen suuruus on bruttona vain 300–400 euroa kuukaudessa, kun työmarkkinatuen suuruus bruttona on noin 500 euroa kuukaudessa. Kaupunki saa vuosittain viisi euroa asukasta kohden valtion avustusta pitkäaikaistyöttömien kuntoutukseen. (Taulukko 5.)

Helsingin kaupungin työllisyyden hoitoon oli varattu vuonna 2007 noin 38 miljoonaa euroa ja vuonna 2008 noin 34 miljoonaa. Näistä sosiaalitoimen osuus on 13 miljoonaa ja henkilöstökeskuksen osuus lähes 18 miljoonaa euroa. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto budjetoit vuonna 2008 työllisyyden hoitamiseen 16 872 000 euroa (24 100 euroa/kuntoutettava) ja vuonna 2009 noin 13 miljoonaa euroa (18 587 euroa/kuntoutettava) (Helsingin kaupungin budjettiesitys 2009, 192). Tarkoitus on vuoden aikana järjestää kuntouttavaa työtoimintaa 700 henkilölle lyhyempi tai pidempi jakso. Vaikeasti työllistyvien työkykyisyydestä ja sijoittumisesta työvoimapolitiittisten toimenpiteiden jälkeen ei ole toistaiseksi saatavissa ajantasaista tilastollista tietoa. On arvioitu, että suurin osa asiakkaista palaa palkkatuettujen työllistämistoi-  
mien jälkeen takaisin työnhakijaksi työvoimatoimistoon. Sosiaalisen yrityksen keskeinen merkitys olisi tarjota työllistymisväylä kaupungin työllistämistoi-  
menpiteissä oleville. Tämä vaikuttaisi merkittävästi toimenpiteissä olevien motivaatioon. Heikossa työ-  
markkina-asemassa olevien työllistyminen voi vai-  
kuttaa myös näissä työpaikoissa erilaisuuden sietoon  
positiivisesti. Nykyisen lainsäädännön mukaiset sosi-  
aaliset yritykset voivat sopia esimerkiksi sellaisiin  
palvelutehtäviin, joissa tarvitaan vertaistukea ja ns.  
kokemusasiantuntijoiden osaamista.

Eräs ongelma on, että sosiaaliset yritykset eivät meillä voi tarjota kuntouttavaa työtoimintaa, koska

tämä on lain mukaan kunnan järjestämää toimintaa, jossa ei synny virkasuhdetta tai työsuhdetta henkilön ja toimintaa järjestävän tahon välille. Kunta voi järjestää kuntouttavan työtoiminnan itse tai tekemällä sopimuksen sen järjestämisestä toisen kunnan, kuntayhtymän, rekisteröidyn yhdistyksen, säätiön, valti-  
on viraston, rekisteröidyn uskonnollisen yhdistyksen tai yhdyskunnan kanssa. Sen sijaan kuntouttavaa työ-  
toimintaa ei saa hankkia lain mukaan yritykseltä. (Laki kuntouttavasta työtoiminnasta 2001.)

Syrjäytymistä vastaan on pyritty toimimaan kou-  
lutusohjelmilla ja työpaikkahaun tukemisella sekä  
vaikeasti työllistyvien palkkatuella. Näiden menetel-  
mien ongelmana on ollut koulutusohjelmien keskeyt-  
täminen, ohjauksen riittämättömyys ja työnantajien  
haluttomuus palkata palkkatuettuja henkilöitä. On  
puuttunut työssä tapahtuvaa ohjausta ja työvalmen-  
nusjärjestelmä. Ohjelmilla ei ole kyetty luomaan tar-  
peeksi pysyviä työpaikkoja, vaan ne ovat usein perus-  
tuneet järjestösektorin väliaikaisiin projekteihin.  
(Lehner 2002.) Työskentely sosiaalisessa yrityksessä  
tarjoaa pysyvän ratkaisun pitkäaikaistyöttömien on-  
gelmiin. Työllistymisen ansiosta henkilölle alkaa ker-  
tyä parempi työeläke. Siirtyessään palkkasuhteeseen  
työntekijä saa ateriakorvauksen ja työttömyyspäivä-  
rahan sijasta palkkaa.

Kaupunki hyötyy hankkimalla palveluja sosiaali-  
silta yrityksiltä, koska se säästää pysyvissä investoin-  
neissa. Vertailtaessa tukipalvelun hankintaa sosiaali-  
selta yritykseltä kaupungin kannalta, voidaan päätyä  
seuraavaan suuntaiseen tulokseen.

Omasta toiminnasta aiheutuneet menot kaupungille:

- ◆ Laitosapulaisen tehtäväpalkka, kokemuslisä, palkan sivukulut  
n. 30 000 euroa/vuosi (menot n. 18 e/tunnissa)
- ◆ Lähihoitajan tehtäväpalkka, kokemuslisä, palkan sivukulut  
n. 35 000 euroa/ vuosi (menot n. 21 e/tunnissa)

- ◆ Sairaanhoidajan tehtäväpalkka, kokemuslisä, palkan sivukulut  
n. 45 000 e/vuosi) (menot n. 27 e/tunnissa)
- ◆ Kulut sairaus- ja tapaturmapoissaoloista olivat v. 2007 kaupungilla keskimäärin 5,5 % työajasta Terveyskeskuksessa poissaolot ovat 6,4 % työajasta, keskimäärin 17,5 työpäivää/ vuosi (Nyman ym. 2008)
- ◆ Tiloista, puhelimista ja muista työvälineistä aiheutuneet kulut
- ◆ Mahdolliset matkakulut

Ostettaessa palvelu sosiaaliselta yritykseltä:

- ◆ Palvelujen hinta noin 22 euroa tunnilta

Siivoustyötä tekevien palkka, kun sosiaalivakuutusmaksut ja lomakorvauskulut on otettu huomioon, on Helsingin sosiaalivirastossa 17,40 euroa tunnilta. Työntekijöiden sairauskulut poissaoloina tulevat työnantajan maksettaviksi. Äitiyslomasta ensimmäiset kolme kuukautta maksaa työnantaja. Työntekijän saaman palkan alin tuntihinta on 8,90 euroa tunnilta ja työntekijän kuukausipalkka on 1 354 euroa. Siivoustyö on käsityömäistä ja työntekijöiden tehollinen työaika voi jäädä ajoittain lyhyeksi, esimerkiksi päiväsaikaan on odotusaikoja (mm. ateria-ajat), jolloin ei sovi siivota. Myös liukastumisvaara voi aiheuttaa esteen siivoamiselle. Siivoustyön tuntihinta yleensä laitoksissa 15,95 euroa + ALV ja 18,40 euroa ylläpitosiivouksesta.

## 5.4 Sosiaalisen yrityksen on sovittava yhteen työllistäminen ja palvelujen laatu

Hoivapalveluiden tarve lisääntyy vuodesta 2020 alkaen vuosina 1945–1949 syntyneiden suurten ikäluokkien saavuttaessa myöhäisen vanhuusiän. Korkea ikä on tilastollisesti yhteydessä aistien toiminnan ja toimintakyvyn heikkenemiseen, kroonisten sairauksien lisääntymiseen sekä sosiaalisten suhteiden ja tuensaannin puutteeseen. Tämän seurauksena sairaanhoidon tarve lisääntyy. Väestöryhmien välillä on avuntarpeessa ja resursseissa suuria eroja eikä toimintakyky ole aina yhteydessä kronologiseen ikään. Kansaneläkettä saavien kuukausittaiset bruttotulot vaihtelevat merkittävästi ollen keskimäärin runsaat 1 100 euroa ja työeläkettä saavien runsaat 1 500 euroa.

Hoiva-alan tukipalveluja tuottavan sosiaalisen yrityksen työntekijöistä kaksi kolmasosaa on ilman palkkatukea palkattuja työntekijöitä ja yksi kolmasosa on palkkatuettuja vajaatyökykyisiä tai pitkäaikaistyöttömiä. Työllistävissä sosiaalisissa yrityksissä nämä työntekijät sijoittuvat pääasiassa Tilastokeskuksen ammattiluokituksessa (Ammattiluokitus 2001) luokkaan muut työntekijät: siivoajat, sairaala- ja hoitoapulaiset, keittiöapulaiset, kiinteistöhuoltomiehet, vahtimestarit sekä pesulatyöntekijät. Tehtävien edellytyksenä on perus- tai kansakoulun oppimäärä tai peruskoulutusta 5–7 vuotta. Työntekijälle voidaan opettaa työn vaatimat taidot työpaikalla tapahtuvassa ohjauksessa.

Näiden lisäksi hoiva-alan sosiaalisessa yrityksessä voi työskennellä perus- ja lähihoitajia ja kodinhoitajia. Heidän tehtäviinsä sisältyy muun muassa asiakkaan perustarpeista, hyvinvoinnista, hoito- ja apuvälineistä, avustustehtävistä, viriketoiminnasta, lääkkeiden jakelusta sekä kuljetus- ja asiointitehtävistä huolehtimista (Ammattiluokitus 2001, 66). He työskentelevät itsenäisesti ja hoitoryhmän jäsenenä kodeissa, sairaaloissa, vanhainkodeissa ja palvelutaloissa. Sairaanhoidajat hoitavat, osallistuvat terveyden edistämiseen ja sairauksien ennaltaehkäisyyn sekä kuntouttavaan hoitotyöhön itsenäisesti ja työryhmän jäsenenä (Ammattiluokitus 2001, 52–53). Erikoisalansa mukaan he neuvovat, ohjaavat, suunnittelevat ja kehittävät hoitotyötä sekä osallistuvat opetus- ja tutkimustyöhön.

Sosiaalisessa yrityksessä toimii johtaja, jonka pääasiallisena tehtävänä on yrityksen toiminnan tai menettelytapojen suunnittelu, johtaminen ja koordinointi. Johtaja tekee investointi-, menettelytapa- ja rekrytointipäätöksiä sekä vastaa kehittämistyöstä. Johtajan ammatissa toimimisen edellytyksenä on tuotantoprosessien ja hallinnon toimintatapojen hyvä tuntemus. Alle viiden työntekijän organisaatioissa johtaminen on harvoin pääasiallisena tehtävänä. Keskisuurissa tai suuressa yrityksessä, yli 10 työntekijän yrityksessä, tarvitaan yleensä johtamiseen keskittyvää johtajaa. Hoiva-alan yrityksen henkilökunnan lisääntyessä voidaan tarvita osastonhoitajia suunnittelemaan, ohjaamaan ja valvomaan hoitotyötä tai siivoustyön ohjaajia johtamaan työtä.

Hoivapalvelujen ammattiryhmiä ja tehtäviä säätelevät lait. Hoivapalvelujen tukipalvelut ovat riippuvaisia siinä osallisena olevista ihmisistä sekä teknikasta ja fyysisistä resursseista. Esimerkiksi

MRSA-bakteeria kantava asiakas edellyttää erityisosaamista ja ruokahuollossa toimivilta edellytetään hygieniapassia. Palveluprosesseissa vuorovaikutuksella on tärkeä rooli ja palvelut on suunniteltava ja toteutettava asiakaskohtaisesti. Palvelun tarkoituksena on, että asiakkaalle syntyy palvelusta lisäarvoa (esim. toimintakyvyn, tuottavuuden tai työkyvyn lisääntymistä). Palvelua on vaikeaa tuottaa vakioidusti. Sosiaalisen yrityksen laatu koostuu ammatillisesta laadusta, resurssien tehokkaasta käytöstä, vaikuttavuudesta, asiakastuntemuksesta ja vuorovaikutuksesta asiakkaan kanssa. Asiakkaan kannalta palvelu on laadukasta jos se täyttää asiakkaan tarpeet ja asiakas on tyytyväinen. Henkilöstön osalta laadukas palvelu näkyy sitoutumisena, tyytyväisyytenä, osaamisena, jaksamisena ja tavoitteiden mukaisina asenteina. Hyvä esimiestyö ilmenee tavoitteiden mukaisina tuloksina ja palautteena sekä henkilöstön sitoutumisena. Erityisesti huono tiedonkulku ja kiire heikentävät laatua yrityksissä. (Savolainen 2005.)

Sosiaaliset yritykset voivat tukea sosiaali- ja terveyspalvelujen laatua suorittamalla toimitilojen ja ympäristön ylläpitotehtäviä kuten siivousta, pyykinpesua, jne. Tällöin koulutettujen hoiva-alan työntekijöiden työaika vapautuu ammattia vastaaviin tehtäviin. Ikärakenteen vanhentuessa kotona asuu yhä enemmän ihmisiä, jotka eivät selviydy ilman apua jokapäiväisistä toiminnoista kuten elintarvikkeiden hankinnasta ja ruoanlaitosta, puhtauden ylläpidosta ja ympäristön siivouksesta, Esimerkiksi vanhusten palvelutaloissa sosiaalisten yritysten työntekijöiden ei pitäisi olla vain neliömäärien puhdistajia halvemmalla hinnalla, vaan osa työyhteisöä.

Hoiva-alan tukipalveluja tuottavan yrityksen osalta ongelma voi aiheutua työnjaosta ja sopivien työtehtävien löytymisestä niille joka kolmannelle työntekijälle, jotka ovat osatyökykyisiä ja joilla ei ole hoiva-alan koulutusta. Palkkatuella korvataan työkyvyn alenema yritykselle, mutta ongelmaksi muodostuu palvelun mahdollisten laadun puutteiden korvaaminen loppukäyttäjälle. Työn laatu ei saisi huonontua, vaikka työntekijän työkyky olisikin alentunut. Ylipäätään epäonnistuneen palvelun hankinnan seuraukset jäävät ennen kaikkea palvelun loppukäyttäjän kannettaviksi. Lisäksi yritysten tavoitteet voivat aiheuttaa ongelmia, koska työllistävät sosiaaliset yritykset mukautuvat muita yrityksiä enemmän työntekijöiden tarpeisiin ja organisaatio on rakennettu ennen kaikkea työntekijöiden tarpeisiin työllistävissä sosi-

aalisissa yrityksissä (social firm, tyypin B sosiaalinen yritys, Suomen lain mukainen sosiaalinen yritys).

Valtakunnallisessa tutkimuksessa työttömien työkyvystä todettiin, että noin 60 prosentilla työttömistä on erinomainen tai hyvä työkyky ja noin 40 prosentilla työkyky on kohtalainen tai huono (Holm ym. 2005). Tutkimuksessa työttömien työkykyä tutkittiin käyttämällä aineistona tilastokeskuksen haastatteluaineistoa (n=321), Kansaneläkelaitoksen rekisteristä poimituille lähetettyä kirjekyselyä (n=311) sekä työttömien valtakunnallisen yhdistyksen jäsenkyselyn yhteydessä toimitettua työkykykyselyä (n=449). Vastausaktiivisuus oli tilastokeskuksen aineistossa 80 prosenttia ja KELA:n rekisteriaineistossa 35 prosenttia. Työttömien valtakunnallisen yhdistyksen aineistossa vastausaktiivisuus ei ole tiedossa. Tutkimuksessa puuttuvia selitettäviä muuttujia oli korvattu tilastollisin menetelmin (imputoimalla puuttuvia muuttujia).

Tulosten mukaan jopa seitsemän vuotta työttömänä olleista joka toisella oli erinomainen tai hyvä työkyky. Kaikista työttömistä vain alle viidenneksellä ja alle 45-vuotiaista vain 10 prosentilla oli heikko työkyky. Lukuun ottamatta yli 54-vuotiaiden ikäluokkaa naiset arvioivat työkykynsä paremmaksi kuin miehet. Tutkimuksessa mittarina käytettiin Työterveyslaitoksen työkykyindeksiä. Työttömistä reilu kolmannes oli ollut ilman pysyvää työsuhdetta yli seitsemän vuotta ja kaksi kolmasosaa ei ollut osallistunut tuettuun työllistämiseen tai aikuiskoulutukseen. Niillä työttömillä, jotka olivat osallistuneet tuettuun työhön tai työharjoitteluun, oli parempi työkyky kuin niillä jotka eivät olleet. Tukityöllistettyjen työkyky oli keskimäärin hyvä. Alle 55-vuotiaat naiset arvioivat työkykynsä paremmaksi kuin samanikäiset miehet. Oman arvion mukaan yli 54-vuotiaiden työttömien naisten työkyky huononi nopeasti. (Holm ym. 2005.)

Kuitenkin työssäkäyvien työkyky on todettu paremmaksi kuin työttömien kaikissa muissa ikäryhmissä paitsi nuorten alle 25-vuotiaiden naisten ikäryhmässä. Työssäkäyvillä palkansaajilla noin joka kymmenennellä on todettu olevan heikko tai kohtalainen työkyky. Kaikista työttömistä työnhakijoista vajaa-kuntoisten osuus on noin 13 % ja yli vuoden työttömänä olleista noin 25 % (Ala-Kauhaluoma ja Härkäpää 2006, 7). Pitkäaikaistyöttömillä on keskimäärin heikompi työkyky kuin muilla työttömillä, mutta yli vuoden työttömänä olleistakin lähes joka toisella on

oman arvion mukaan erinomainen tai hyvä työkyky (Nyman 2002).

On arvioitu, että 20–30 prosenttia heikossa työmarkkina-asemassa olevista on sellaisia, joille sosiaalinen yritys voi tarjota sopivan työpaikan (Työministeriö 2003, 98). Osatyökykyisten työllistämistä helpottavia tekijöitä ovat ylimmän johdon tuki, yrityksen sitoutuminen sosiaaliseen vastuuseen, organisaation roolimallit, vammaisuutta koskeva tieto ja koulutus, työntekijöiden valmennus, vammaisuutta koskevan tiedon jakaminen kaikille organisaation tasoille ja työtehtävät, joita osatyökykyiset voivat tehdä (Ala-Kauhaluoma ja Härkäpää 2006, 22). Työyhteisön suhtautuminen vajaakuntoiseen on voimakkaimmin yhteydessä vajaakuntoisen työstä suoriutumiseen. Työyhteisössä olisi pyrittävä avoimuuteen työtehtävien jakautumisen perusteista, jos osatyökykyisen osalta työssä tehdään erikoisjärjestelyjä.

## 5.5 Sosiaalisen yrityksen mahdollisuudet hoivapalvelujen tuottajana

Suomen lain mukaan sosiaalisella yrityksellä tarkoitetaan yritystä, joka

- ◆ on kaupparekisterin tarkoittama elinkeinonharjoittaja
- ◆ joka tuottaa palveluja tai tavaroita
- ◆ on osuuskunta, yhdistys, toiminimi tai osakeyhtiö ja toimii millä tahansa toimialalla
- ◆ voi anoa osatyökykyisten ja pitkäaikaistyöttömien työllistämiseen palkkatukea

Vuonna 2005 meillä oli sosiaalisia yrityksiä 33 kappaletta, vuonna 2006 niitä oli 75 ja ne työllistivät yhteensä 377 henkilöä, joista 126 oli vajaakuntoisia ja 44 oli pitkäaikaistyöttömiä (Saikkonen 2007). Syksyllä 2008 sosiaalisia yrityksiä oli 177, joista vain noin 20 tuottaa hoiva-alaan liittyviä palveluita, esimerkiksi kotien siivousta. Siten sosiaalisten yritysten merkitys työllistäjänä ja hoivapalveluissa on vaatimaton eivätkä sosiaaliset yritykset ole vaihtoehtoja julkisen sektorin sosiaali- ja terveystalouden tuottajille.

Sosiaalisessa yrityksessä ei ole kyse valmentavasta tai kuntouttavasta toiminnasta vaan yritystoiminnasta. Sosiaaliset yritykset voivat tarjota kuntouttavan työtoiminnan jälkeen palkkatyötä. Sosiaalinen

yritys voi käyttää apuna tuetun työllistämisen menetelmiä ja työvalmennusta ja rahoittaa sitä ainakin osittain palkkatuella. (Ylipaavalniemi ym. 2005.) Nykyisen lainsäädännön vallitessa sosiaalisten yritysten ei kuitenkaan kannata kuntouttaa työntekijöitä muita työnantajia varten, koska ne eivät saa siitä mitään korvausta ja menettävät kouluttamansa työntekijän.

Saadakseen oikeuden käyttää nimitystä sosiaalinen yritys, on yrityksen rekisteröidyttävä sosiaalisten yritysten rekisteriin, jota ylläpitää työ- ja elinkeinoministeriö. Rekisteriin päästäkseen on yrityksen palveluksessa olevista työntekijöistä oltava vähintään kolmasosan vajaakuntoisia, pitkäaikaistyöttömiä ja siten vaikeasti työllistyviä. Loput kaksi kolmasosaa työntekijöistä voivat olla tavallisia palkattuja työntekijöitä. Jos sosiaalinen yritys ei ole viimeisten yhdeksän kuukauden aikana irtisanonut tai lomauttanut henkilökuntaansa se voi tarjota palveluna työkoekielua, tuettua työllistymistä, työharjoittelua tai työelämävalmennusta – ei kuitenkaan kuntouttavaa työtoimintaa. Työvoimatoimisto valvoo toimintaa. (Merimaa ja Alho 2007, 32.)

Työllistettyjen osatyökykyisten joukossa voi olla sellaisia, joilla on lääketieteellisesti todettu pitkäaikaissairaus, vamma tai vajavuus (mielenterveysongelma, kehitysvamma, CP-vamma). Tai heidän joukossaan voi olla työllistymisen näkökulmasta osatyökykyisiä, joilla on päihdeongelman tai muun syyn vuoksi alentunut työ- ja toimintakyky (Ylipaavalniemi ym. 2005, 26). Lisäksi heikossa työmarkkina-asemassa voi olla sellaisia henkilöitä, joiden työttömyyden syynä voivat olla asenneongelmat, velkaongelmat, kielitaidon puute, vähäinen koulutus tai koulutus tai työkokemus, jota työnantajat eivät pidä sopivana mihinkään tarjolla olevaan työpaikkaan.

Vaikeasti työllistyviä työnhakijoita ovat yhtäjaksoisesti pitkäaikaistyöttömät, toistuvasti työttömät, työvoimapolitiisilta toimenpiteiltä työttömiksi jäävät ja toistuvasti toimenpiteille sijoittuvat, jotka ovat saaneet 500 päivältä joko työmarkkinatukea tai työttömyyspäivärahaa. (Rakennetyöttömyyden purkaminen 2003, 10). Pitkäaikaistyötön on ollut työvoimatoimiston työnhakijana yhdessä tai useammassa jaksossa vähintään yhden vuoden (Laki julkisesta työvoimapalvelusta 2002 ja työttömyysturvalaki 2002). Toistuvaistyöttömäksi katsotaan henkilö, joka on ollut viimeisten 16 kuukauden aikana vähintään 12 kulkautta työtön. Toistuvaistyöttömyys on pääasiassa määräaikaisten työsuhteiden seurauksena.

Vajaakuntoisella tarkoitetaan sellaista työnhakijana ollutta henkilöä, jonka mahdollisuudet saada itselleen sopivaa työtä, säilyttää olemassa oleva työ tai edetä työssään ovat sairauden tai vamman seurauksena oleellisesti heikentyneet (Laki julkisista työvoimapaaluista 2002). Työvoimatoimisto voi käyttää vajaakuntoisuuden arvioinnissa apuna lääkärin, työvalmentajien tai työterveyshoitajien lausuntoja, neuvotteluja työnantajien kanssa, käyntejä työpaikoilla ja työkokeiluja (Merimaa ja Alho 2007, 10). Vajaakuntoiseen rinnastetaan sosiaalihuoltolain (1982) mukaisessa työllistymistä tukevassa toiminnassa oleva työvoimatoimiston työhön osoittama henkilö, jonka työllistämiseksi kunta maksaa tukea työnantajalle.

Työllistetyksi luetaan edellä mainittu henkilö, jonka palkkakustannuksiin maksetaan työllistämistukea tai yhdistelmätukea. Työnantaja ei voi saada palkkatukea, jos se on viimeksi kuluneiden yhdeksän kuukauden aikana lomauttanut, irtisanonut samanlaisissa tai samoissa tehtävissä olevia tai lyhentänyt samoissa tehtävissä olevien työaika. Jos työnantaja on menetellyt näin ja saanut palkkatukea, voidaan aloittaa palkkatuen takaisin perintä. Palkkatuen myöntäminen edellyttää, että työntekijän osaamisessa ja ammattitaidossa arvioidaan olevan puutteita tai pidentyneen työttömyyden tai vajaakuntoisuuden johdosta hänen työnsä tuottavuudessa arvioidaan olevan puutteita. Palkkatuen tarkoitus on parantaa pitkäaikaistyöttömän työllistymisen edellytyksiä verrattuna muihin työnhakijoihin ja kompensoida vajaakuntoisen heikentyneitä työkykyä ja vähäisempää tuottavuutta. Se koostuu työnantajalle maksettavasta perustuesta ja sen lisäosasta, starttirahasta, osa-aikalisästä ja tuesta työelämävalmennukseen osallistuvalla. (Alho 2007.) Perustuki on työttömyysturvan peruspäivärahan suuruinen ja lisäosa on enintään 60 prosenttia perustuen määrästä, jos kyseessä vaikeasti työllistyvä henkilö, jonka tuottavuuden alentumista perustuki ei riitä kompensoimaan tai kyseessä vaikeasti työllistyvän oppisopimuskoulutus. Jos yritys hakee palkkatukea oppisopimukseen, on hakemuksen liitteenä oltava kunnan koulutustarkastajan lausunto työnantajan kelpoisuudesta ja opetusohjelmasta. Palkkatukea maksetaan myös teoriajaksojen ajalta. (Merimaa ja Alho 2007, 28.)

Työhallinnon työvoimapaalvelut kohdentavat kaikille vajaakuntoisia ja työttömiä palkkaaville työnantajille palkkatukea (Ala-Kauhaluoma ja Härkäpää 2006, 13). Sosiaalisen yritykselle voidaan maksaa

palkkatukea muita yrityksiä pidemmältä ajalta. Yritys voi saada pitkäaikaistyöttömän palkkakustannuksiin palkkatukea 24 kuukautta ja vajaakuntoisen palkkakustannuksiin 36 kuukautta tai tätä pidemmän ajan. Työvoimatoimiston myöntämä palkkatuki on harkinnanvarainen. Palkkatuella työllistettyjen säännöllisen työajan on oltava vähintään 85 prosenttia alan enimmäistyöajasta ja vajaakuntoisilla vähintään 50 prosenttia (Laki sosiaalisia yrityksiä koskevan lain muuttamisesta 2007). Siten esimerkiksi 20 hengen sosiaalisessa yrityksessä tulee olla vähintään seitsemän työllistettyä osatyökykyistä, joiden työpanos vastaa pienimmillään kolmen ja puolen ja suurimmillaan seitsemän kokopäiväisen työntekijän työpanosta. Palkkatuki on suhteessa palkkakustannuksiin ja työaikaan, joten mitä lyhyempi työaika sitä pienempi palkkatuki (Laki julkisesta työvoimapaalvelusta 2002, Laki julkisesta työvoimapaalvelusta annetun lain muuttamisesta 2007). Lisäosa voidaan myöntää, jos työntekijän osaamisen ja ammattitaidon puute on korotettu ja todettu alentavan tuottavuutta ja työnantaja sitoutuu parantamaan työntekijän osaamista koulutuksella ja valmennuksella. Tuetun ollessa vaikeasti työllistyvä, sosiaalisen yrityksen saama palkkatuki on 45,43 euroa päivässä ja 977 euroa kuukaudessa kahden vuoden ajan; yrityksen vajaakuntoisesta tai pitkäaikaistyöttömästä saaman perustuen ja lisäosan yhteenlaskettu määrä on 50 prosenttia palkkakustannuksista, enintään 1 300 euroa tai perustuki lisätynä 60 prosentilla mikäli se on suurempi kuin edellinen, mutta korkeintaan 1 300 euroa (Merimaa ja Alho 2007, 12). Edellytyksenä työntekijän osoittamiseen palkkatuetun työhön on työnhakusuunnitelma, jonka on sisällettävä tuetulle työlle asetetut tavoitteet sekä työntekijän työllistämisen ja valmiuksien edistämisen keinot. Työolosuhteiden järjestelytuella voidaan korvata työntekijän vammasta tai sairaudesta johtuvan haitan vuoksi työolosuhteisiin tehtäviä muutoksia. Tuella voidaan korvata lisäksi toisen työntekijän antamaa tukea vajaakuntoisen selviämiseksi. Työttömälle työnhakijalle voidaan maksaa tukea työharjoittelu tai työvalmennusajalta.

Palkkatuetun työsuhte voi olla toistaiseksi voimassa tai määräaikainen. Palkkatuettu työ ei voi olla kokoaikaista kuntoutusta tai koulutusta, mutta tuettu voi työn rinnalla suorittaa päätoimisia opintoja, aloittaa oman yritystoiminnan tai tehdä myös muuta työtä (Merimaa ja Alho 2007, 4–6). Sosiaalinen yritys voi edelleen sijoittaa palkkaamansa vajaakuntoisen, pit-

käaikaistyöttömän tai vaikeasti työllistyvän työhön yritykseen, yhdistykseen, säätiöön tai yksityiselle henkilölle, mutta ei kunnalle.

Sosiaalinen yritys on oikeutettu hakemaan myös työllisyyspoliittista avustusta sosiaalisen yrityksen perustamiseen ja toiminnan vakiinnuttamiseen. Heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistämistä aiheutuvia kustannuksia voidaan eräin edellytyksin korvata täysmääräisesti. Työllisyyspoliittisen avustuksen myöntää TE-keskuksen työvoimaosasto. Eräiden avustusten ehtona on, että yhtiöjärjestyksessä on maininta yrityksen tavoitteesta työllistää heikossa työmarkkina-asemassa olevia henkilöitä. Yhtiö voi tehdä tämän maininnan myös ilman, että se hakeutuu sosiaalisten yritysten rekisteriin.

Suomen laissa ei ole muita määräyksiä, joilla erotetaan sosiaalinen yritys perinteisistä yrityksistä. Lain mukaan yritysten on maksettava työntekijöilleen heidän tuottavuudestaan riippumatta työehtosopimusten mukainen palkka. Jos palkkatukeen oikeutettujen osatyökykyisten osuus vähenee yrityksessä alle 30 prosenttia eikä yritys palkkaa kuuden kuukauden kuluessa tilalle uusia työllistettyjä, yritys voidaan poistaa sosiaalisten yritysten rekisteristä.

Vuonna 2004 julkinen sektori tuotti Suomessa sosiaalipalveluista noin 73 prosenttia, järjestöt 18,5 prosenttia ja yritykset 8,6 prosenttia. Sosiaalipalveluyrityksiä oli vuonna 2004 koko maassa 2 184 ja ne työllistivät yhteensä noin 10 000 henkeä. Sosiaalialan yritysten lukumäärä on nelinkertaistunut kymmenessä vuodessa. (Toimialaraportti 2006, 1–28.) Vuoden 2007 tietojen mukaan yksityisiä sosiaalipalvelutoimipaikkoja oli 3 900 ja niissä työskenteli 36 000 työntekijää.

Sosiaalipalvelujen toimiala jaetaan majoituksen sisältäviin ja avopalveluihin. Yritysten toiminta painottuu palvelutalojen, ryhmäkotien ja kotipalvelujen ylläpitoon sekä lasten laitos- ja avohoidon palveluihin. Palvelutalojen ja ryhmäkotien osuus on lähes puolet palveluntuottajien määrästä. Sosiaalipalveluyritysten suurin ryhmä on kotipalveluyritykset, mutta ne työllistävät keskimäärin vain kaksi työntekijää/yritys. Kaiken kaikkiaan sosiaalialan yrityksistä 90 prosenttia työllistää alle 10 työntekijää. Viime vuosien aikana yritysten liikevaihto on lisääntynyt noin 20 prosenttia vuodessa ja rahoitustulos ja nettotulos ovat parantuneet. Vanhusten laitoksilla, päihdehuoltolaitoksilla ja työtoimintaa sekä työhön kuntoutusta tarjoavilla yrityksillä on suurin liikevaihto. Parhaiten ta-

loudellisesti menestyviä ovat lasten ja nuorten laitokset. Palvelutalojen nettotulos on ollut kohtalainen. Työtoimintaa ja työhön kuntoutusta tarjoavissa yrityksissä sekä päihdehuoltolaitoksissa nettotulokset ovat olleet alhaisia vuonna 2005. (Toimialaraportti 2006, 33–36.) Yritysten kyky selviytyä veloistaan oli vuonna 2006 keskimäärin hyvä.

Sosiaalipalveluyrityksistä noin neljännes (n. 600) sijaitsee Uudellamaalla, mutta yritysten suuremman keskikoon vuoksi henkilöstöstä peräti noin kolmannes (n. 3 400). Yritysten lukumäärän nettokasvu (aloittaneet/lopettaneet) sekä liikevaihdon kasvu ovat voimakkaimpia Uudellamaalla. Vuoden 2005 aikana noin kolmannes majoituksen sisältävää palvelua ja 60 prosenttia avopalveluja tarjoavista yrityksistä oli lisännyt henkilöstöään. On odotettavissa, että kotipalvelujen kysyntä lisääntyy voimakkaasti, koska yleisenä pyrkimyksenä näyttää olevan laitoshoidon vähentäminen. On merkkejä siitä, että suuret yritysketjut, kuten Esperri Care Oy, ostavat pieniä yrityksiä, jotka ovat kehittäneet toimintaansa brändin omaisiksi (esimerkiksi Opri, Oleksikoti ja Villalyhde Espoossa.)

Työntajien suhtautumista osatyökykyisiin työntekijöihin on aiemmin tutkittu. Työntajat ovat pitäneet palvelualaa erityisen sopimattomana vajaakuntoisille työntekijöille (Ala-Kauhaluoma ja Härkäpää 2006, 17). Yksityisen palvelualan yritysten edustajilta kysyttiin, työllistävätkö ne heikommassa työmarkkina-asemassa olevia henkilöitä ja minkälaisia kokemuksia he ovat saaneet työllistamisestä. Aineiston muodosti 2 189 kaupan alan, hotelli- ja ravintola-alan sekä kiinteistöpalveluiden aloilta. Hoiva-ala ei ollut edustettuna. Kyselyyn vastasi 32 prosenttia (n=692) kyselylomakkeen saaneista. Noin joka kolmas vastanneista yrityksistä oli palkannut työntekijän heikommassa työmarkkina-asemassa olevien ryhmästä. Tutkimuksesta viimeksi kuluneen vuoden aikana uusia työntekijöitä palkanneista yli puolet oli palkannut tästä ryhmästä työntekijän. Useimmin heikossa työmarkkina-asemassa olevien työnhakijoiden ryhmästä oli palkattu vailla ammattikoulutusta olevia nuoria. Joka viides yritys oli palkannut pitkäikäistyöttömänä olleen tai maahanmuuttajan. Sen sijaan vammaisen, kehitysvammaisen tai mielenterveyskuntoutujan oli palkannut vain kaksi–neljä prosenttia yrityksistä. Lähes kaikkien yritysten edustajien mielestä vajaakuntoisen tai vammaisen työnhakijan palkkaamisella ei saavuteta imagoetuja, vaan päinvastoin vaikutusta yrityskuvaan ja työyhteisöön pidettiin kielteisenä.

Työnantajat arvioivat, että heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden palkkaamisen ongelmana on, että he vaatisivat enemmän aikaa eikä työnantajille ole riittävästi tarjolla ohjausta ja tukea työllistämiseen liittyvissä asioissa. Ne yritykset, jotka olivat palkanneet työntekijän heikossa työmarkkina-asemassa olevien ryhmästä arvioivat työntekijöiden suoriutumista positiivisemmin, työkyvyttömyyden riskiä vähäisemmäksi ja tuen tarvetta vähäisemmäksi kuin ne, joilla ei ollut kokemusta.

Nuorilla on keskimäärin parempi yleissivistävä koulutus kuin muilla heikossa työmarkkina-asemassa olevilla. Maahanmuuttajista yli puolella on vähintään keskiasteen tutkinto ja asenteet heitä kohtaan ovat muuttuneet myönteisemmiksi laman jälkeen (Ala-Kauhaluoma ja Härköpää 2006, 6–9). Päihdeongelmaisia ei pidetä potentiaalisina työllistettävänä avoimille työmarkkinoille. Koko sosiaali- ja terveysala kamppailee osin samantapaisten ongelmien kanssa kuin hoiva-alan sosiaaliset yritykset. Maahanmuuttajataustaisten lääkäreiden kielitaito on usein heikko ja asenteissa heijastuvat kulttuurierot. Toisaalta koulutettu terveydenhoitajakaan ei ole aina tehtäviensä tasalla. Esimerkiksi silloin tällöin tapahtuu, että lihava terveydenhoitaja antaa ravitsemusneuvontaa tai tupakoiva sairaanhoitaja antaa tupakasta vieroittavaa neuvontaa, jolloin uskottavuus on koetuksella.

Sosiaalialan sosiaaliset yritykset eivät juuri ole lisääntyneet vaikka muut yritykset ovat. Laki sosiaalisista yrityksistä ei ota huomioon palvelualojen erityisluonnetta verrattuna tavaran tuotantoon. Esimerkiksi vanhusten palvelutaloissa sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottajat pyrkivät tarjoamaan korkealaatuisia palveluja. Laadun tärkein tekijä ovat työntekijät, joiden valintaan palvelujen tuottajat kiinnittävät erityistä huomiota. Palvelut tuotetaan useimmiten asiakkaan läsnä ollessa ja asiakkaat ovat riippuvaisia työntekijöiden toiminnasta. Vanhusten hoidon ja palvelun tärkein tekijä on ammattitaitoinen ja ammattitaitonsa kehittämistä kiinnostunut henkilöstö (Sosiaali- ja terveysministeriö 2001, 17–18). Iäkkäitä henkilöitä hoitavien tulee olla tehtäviin soveltuvia ja heillä on ainakin ammattitaitoa vaativissa tehtävissä oltava kelpoisuus sosiaali- ja terveydenhuollon tehtäviin. Tavoitteena on, että vanhustyössä toimivilla on sosiaali- ja terveydenhuollon peruskoulutus. Jos työntekijältä puuttuu ammatillinen kelpoisuus, hänelle tulisi mahdollistaa ammattitaidon täydentäminen. Työyhteisössä tulisi olla henkilöstön koulutusohjelma. Palvelujen

luotettavuudesta eivät voi tinkiä asiakkaat eivätkä palveluiden tuottajat.

Erityisesti sosiaalisten yritysten työyhteisöissä ilmeneviä kysymyksiä on, onko yrityksen ilmaistava asiakkaalle tietoja työntekijöiden taustasta. Kaikissa tapauksissa ei ole eettisesti oikein, että työntekijän tausta salataan palvelun käyttäjältä. Kouluttamattoman työhön kuntoutujan palveluja saava asiakas voi ajatella, että näinkö halpa-arvoiseksi hänet on arvioitu palvelun käyttäjänä, että hän ei saa edes ammattikoulutettua työntekijää. Toisaalta jos palvelun laatu kyetään takaamaan asiakkaalle, työntekijän taustalla ei välttämättä ole merkitystä palvelutilanteessa.

Maahanmuuttajia toivotaan yleisesti hoitoyhteisöihin työntekijöiksi, koska kokemusten mukaan eräissä kulttuureissa vanhuksia arvostetaan paljon. He voivat persoonallaan ja palvelualltiudellaan korvata osan kielitaidottomuudestaan. Kehitysvammaisille hoitoyhteisöissä ilmenevät ongelmat voivat olla vaikeita ymmärtää. Mielenterveyskuntoutujia voidaan hyväksyä yhteisöihin, mikäli heillä on yksilölliset edellytykset työhön sosiaali- ja terveyspalveluissa. Hoitoyhteisöissä ei yleensä luoteta päihteistä riippuvaisiin. Sosiaali- ja terveyspalvelujen asiakkaiden ja potilaiden tarpeet ovat tärkeämpiä kuin työllistämisen tarpeet sosiaali- ja terveyspalveluissa ja siksi työllistämismahdollisuuden olisi oltava joustava. Yrityksen sosiaalisuuden tulisi näkyä myös muissa yrityksen toimintatavoissa kuin vajaatyökykyisten tai pitkäaikaistyöttömien työllistäminen.

Ennen vuoden 2007 sosiaalisia yrityksiä koskevan lain uudistamista työministeriö teetti eduskunnan työelämä- ja tasa-arvovaliokunnalla selvityksen (2006) lain valmistelun pohjaksi. Siinä todettiin, että sosiaalisten yrityksiä ei ollut syntynyt odotusten mukaisesti eivätkä ne olleet kyenneet työllistämään tavoitteen mukaisesti heikossa työmarkkina-asemassa olevia. Sosiaalisten yritysten lukumäärän lisäämiseksi selvityksessä ehdotettiin arvonlisäverohelpotuksia, yritysten tuntemuksen lisäämistä, sosiaalisten yritysten kohderyhmän laajentamista mielenterveydellisistä syistä eläkkeellä oleviin ja sosiaalisen yrityksen käsitteen laajentamista niin, että voiton jaon rajoitus olisi yksi sosiaalisen yrityksen kriteeri (Työelämä- ja tasa-arvovaliokunnan selvitys 2006, 25–26). Selvityksessä todettiin, että suurin syy, miksi sosiaalisia yrityksiä ei ollut enempää, oli yrityksen riskialttuus suhteessa tuotto-odotuksiin sekä tukien ja pääoman hankkimisen vaikeus. Vastaajista 85 prosenttia il-

moitti, että työllistettävien suuri osuus (30 % työvoimasta) esti sosiaalisesti yritykseksi rekisteröitymistä. Vuoden 2007 laissa sosiaalisista yrityksistä joitakin epäkohtia saatiin korjattua. Selvityksessä, jossa kysyttiin 131:lta avainhenkilöltä arvioita vuoden 2003 lain toimivuudesta, vastaajat arvioivat epätarkoituksenmukaiseksi sen, että työvoimatoimisto osoittaa yritykselle työllistettävän (Karjalainen ym. 2006). Lisäksi tuen epäjatkuvuuteen tuli parannusta uudessa laissa. Sen sijaan vaikka työllistettyjen 30 prosentin osuutta joka viides vastaajista piti epätarkoituksenmukaisena, määräystä ei muutettu. On mielenkiintoista, että sama osuus vastaajista eli joka viides, joka piti työllistämismuutosta epätarkoituksenmukaisena, oli sosiaali- ja terveysalan yhdistyksistä. Muut olivat muilta kuin palvelualoilta.

Määräaikaiset työsuhteet ovat erityinen ongelma heikossa työmarkkina-asetuksessa oleville, koska heidän mahdollisuutensa saada työtä avoimilta työmarkkinoilta määräaikaisuuden päätyttyä on muita huonompi. Palkkatuella olevien määräaikaiset työsuhteet ja siitä seuraava henkilökunnan vaihtuvuus voi huonontaa yrityksen palvelujen laatua. Yritystukien ja työllisyyspoliittisten tukien määräaikaisuus on ongelma, koska osatyökykyisen vamma tai muu syy työkyvyn heikkenemiseen on kuitenkin pysyvä (Työministeriö 2003, 98). Kilpailussa kaupallisia yrityksiä vastaan yritykset joutuvat sopeutumaan markkinoiden sääntöihin. Nykyisen lain mukaan työvoimatoimisto ei enää valitse yrityksen palkkatuettuja työntekijöitä, vaan yritys voi itse valita työntekijänsä. Työvoimavaltaisella palvelualalla tämä voi vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn. Työntekijän toiminta palvelutilanteissa on niin ratkaiseva, että on epätodennäköistä, että ylipäättään pelkän palkkatuen avulla voitaisiin kompensoida palvelualan työntekijän toimintakyvyn alenemaa. Yrityksen toiminta voi laajentua ja työntekijän työsuhte voidaan haluta vakinaistaa, mutta valtion palkkatuki työntekijän osalta loppuu määräajan päätyttyä. Jos useamman työntekijän työsuhte muuttuu pysyväksi eikä uusia yrityksen tarpeisiin sopivia osatyökykyisiä tai pitkäaikaistyöttömiä ole tarjolla, yritys voi joutua pois sosiaalisten yritysten rekisteristä, koska 30 prosentin osatyökykyisten työllistämismuutoksen ei enää toteudu. Yrityksen on yliresursoitava henkilökuntaansa poissaolojen ja alentuneen työtehön vuoksi, jotta se voi taata palvelun saannin ja laadun. Eräs keino turvata palvelun laatua on työvalmentajatoiminnan kehittäminen.

Hoiva-alan sosiaalisen yrityksen työntekijöitä voivat olla maahanmuuttajat, koska kokemusten mukaan eräissä muissa kulttuureissa vanhuksia arvostetaan paljon. Varttuneet alan vaihtajat voivat sopia vanhusyöhön hyvin, koska heillä on edellytykset ymmärtää vanhenemisilmiötä (he ovat esimerkiksi kokeneet vanhenemisilmiötä omassa elimistössään). Heistä merkittävä osa voi motivoitua työhön. Lähihoitajakoulutukseen suoraan peruskoulun jälkeen tulevista monet ovat alle 20-vuotiaita valmistuessaan ammatteensa. Esimerkiksi aisteissa tapahtuvat muutokset (hämärään näkemisen sopeutumisen hidastuminen, häikäistyminen) ovat sen kaltaisia, että nuoren on vaikea oppia ottamaan niitä huomioon, koska ilmiö on hänelle vieras. Kehitysvammaisille sairaiden hoitoyhteisöissä ilmenevät ongelmat voivat olla vaikeita ymmärtää. Päihteistä riippuvaisia kohtaan hoitoyhteisöissä on ilmeinen luottamuspula. Mikäli mielenterveyskuntoutujalla on yksilöllisiä edellytyksiä, hänet mahdollisesti hyväksytään hoitoyhteisöön. Sosiaali- ja terveyspalvelujen asiakkaiden tarpeet ohittavat työllistämisen tarpeet ja siksi työllistämismuutoksen on oltava joustava. Toisaalta hoivapalveluissa, mikäli koulutus ja perehdyttäminen järjestetään hyvin, voidaan saavuttaa useita tavoitteita yhtä aikaa.

Hoiva-alan yrityksissä kouluttamattomat työntekijät voivat tulevaisuudessa yleistyä, koska koulutettuja ei ole saatavissa tarvetta vastaavaa määrää. Sen vuoksi työntekijöiden taitoja tulisi kartoittaa perusteellisesti. Organisaatiokulttuuri määrittää työntekijöiden taitoja, joka puolestaan määrittää heidän toimintaansa ja tämä puolestaan ratkaisee yrityksen tuloksen. Toimintaympäristössä arvostetut tavoitteet ohjaavat yrityksen työntekijöiden arvostuksia. (Imperator ja Ruta 2006, 117.) Helsingin kaupungin sosiaaliviraston työhön kuntoutuksen yksikön projekti kotihoidossa osoittaa, että työllistetyt kykenevät toiminnallaan tukemaan hoivapalveluja ja suorittamaan asiakkaille arvokkaita tukipalveluja.

Sosiaali- ja terveyspalvelujen toiminnan keskeisenä periaatteena on pyrkiä arvokkaisiin tavoitteisiin: edistämään asiakkaiden ja potilaiden terveyttä sekä hyvinvointia, hoitamaan ja auttamaan heitä sairastuessa tai kriisissä ja kuntouttamaan sekä tukemaan heitä toimintakyvyn, terveyden tai sosiaalisten verkostojen palautumisessa ja viimein elämän ollessa loppullaan saattamaan heitä arvokkaaseen kuolemaan. Tätä palvelua sosiaali- ja terveyspalveluissa pyritään

tuottamaan mahdollisimman laadukkaasti kouluttaen työntekijöitä vuosia kestäväen koulutuksen avulla ammattitaitoisiksi. Työvoimapulan pahentuessa on vaara, ettei tukipalvelujen tekijöitä ole. On parempi, että tukipalveluja tarjoaa edes vähemmän koulutettu työntekijä kuin ei kukaan. Sosiaali- ja terveyspalveluissa välitöntä apua (syöttäminen, puhtauden ylläpito jne.) ja välillistä apua (ruoan toimittaminen asiakkaalle, siivoaminen ja tiskaaminen) on vaikea erottaa toisistaan, koska asiakas yleensä on läsnä hänen ympäristönsäkin kohdistuvissa toimissa. Todennäköisyys, että työllistetty on ainoa työntekijä paikalla, on hoitoyhteisössä aina suuri. Työntekijän olisi kyettävä arvioimaan avun tarvetta, suunnittelemaan työtään, luomaan hyvää ilmapiiriä vuorovaikutuksessa, tunnetta-va asiakkaan kuntoutumisen tarve, tunnettava vanhuuden vaikutuksia elimistöön sekä toimittava turvallisesti, luotettavasti, oma-aloitteisesti ja hoitoyhteisön arvojen mukaisesti.

Sosiaalisessa yrityksessä työntekijä työskentelee muiden sellaisten kanssa, jotka ovat joutuneet työelämän ulkopuolelle ja menettäneet identiteettiään työntekijänä. Tällaisessa työyhteisössä on mahdollista saavuttaa yhteistä ymmärrystä. Sosiaalisessa yrityksessä työntekijän luottamusta omiin voimavaroihinsa tuetaan. Yrityksen yhteiset resurssit ratkaisevat ensisijaisesti yrityksen säilymisen ja työpaikkojen turvaamisen huolimatta siitä, että yritys saakin yhteiskunnalta palkkatukea. Työn hoitaminen yrityksessä edellyttää työntekijän identiteetin saavuttamista. Jos työnhakija oli aikaisemmin työhallinnon toimenpiteiden kohteena asiakkaana. Sosiaalisessa yrityksessä hän on itse toimijana. Yksilöä on tuettava saamaan esille kaikki se, mitä hän jo tietää kokemuksensa perusteella työtehtävistä ja käyttämään optimaalisesti omaa fyysistä ja psyykkistä toimintakykyään.

## 5.6 Julkinen organisaatio sosiaalisen yrityksen asiakkaana

Euroopan unionin direktiivin mukaan julkisen viranomaisen on tilausmenettelyssään kohdeltava tarjouksen tehneitä tasapuolisesti ja verrattava ja arvioitava niitä objektiivisesti (The European Union 2004). Jos nämä ehdot on täytetty, voidaan tarjouspyyntöön lisätä ympäristöä ja sosiaalisia erityisehtoja. Koska tarjoavien yritysten on helppoa viedä kilpailutus mark-

kinatuomioistuimeen ja koska kunnille voi syntyä siitä kuluja ne pyrkivät noudattamaan tarkoin lakia.

Hankintoja säätelee laki julkisista hankinnoista (Laki julkisista hankinnoista 1992 ja 2007, Asetus kynnysarvot ylittävistä 1998). Hankintalaki ja kilpailutuslainsäädäntö koskevat valtion, kuntien, kuntainliittojen, seurakuntien ja julkishallinnon oikeushenkilöiden tekemiä hankintoja aina kun julkinen rahoitus kattaa yli puolet hankinnan arvosta (esim. EU:lta tuleva rahoitus) kun rahoitus on julkisen valvonnan alaisena tai hankkijan hallintoelinten jäsenistä yli puolet on julkisen viranomaisen nimittämiä.

Hankintalain 7 luvun § 49 mukaan hankintayksikkö voi määrätä sopimukselle sosiaalisia näkökohtia koskevia erityisehtoja, kuten vammaisten palvelukseen ottaminen. Ehdosta tulee ilmoittaa tarjouspyynnöissä ja niiden tulee olla syrjimättömiä ja esimerkiksi työsuhteissa on noudatettava työehtosopimusten vähimmäisehtoja. Hankintalain luvun 2 § 14 mukaan hankintayksikkö voi lisäksi rajoittaa tarjouskilpailun työkeskuksille tai vastaaville yksiköille, jos asianomaisten työntekijöiden enemmistö on sosiaalihuoltolain (710/1982, § 37 d) tarkoittamalla tavalla vammaisia, joiden kyky osallistua normaaleille työmarkkinoille on rajoitettu. Tarjouspyynnössä on ilmoitettava, jos sopimus on varattu työkeskuksille tai vastaaville ja hankinta kohdennetaan suoraan näille. Sosiaaliset kriteerit voidaan ottaa huomioon valintaperusteena, jos ne liittyvät hankinnan kohteeseen ja ne on mainittu tarjouspyynnössä tai hankintailmoituksessa. Hankintapäätöksen on perustuttava tarjouspyynnön kriteereihin. Hankintasopimuksen erityisehdot voivat koskea ammatillista koulutusta työpaikalla, kansainvälisen työjärjestön (ILO) sopimusten noudattamista, työoloja, työehtoja tai vammaisten palvelukseen ottamista.

Esimerkiksi Helsingin kaupunki on ottanut huomioon sosiaaliset kriteerit elinkeinostrategiassaan seuraavasti: ”Kaupunki voi tukea yleishyödyllisen yritystoiminnan, sosiaalisten yritysten ja kolmannen sektorin palvelutuotannon kehittymistä hyödyntämällä hankintasopimusten erityisehtoja. Näitä ovat esimerkiksi erityisistä työllistymisvaikeuksista kärsivien henkilöiden työllistäminen ja työttömyyden torjuminen.” (Helsingin kaupungin elinkeinostrategia 2007, 30). Helsingin kaupungin terveyskeskus on hankintastrategiassaan (2008) ottanut sosiaaliset näkökohdat huomioon seuraavasti: ”Terveyskeskus ottaa huomioon sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen

(mm. työolot, työehdot, heikossa työmarkkina-ase-  
massa olevien palvelukseen ottaminen) liittyvät teki-  
jät asettamalla niitä koskevia pakollisia vaatimuksia.  
Palveluhankintojen kilpailutusta valmisteltaessa sel-  
vitetään, onko kyseinen hankinta perusteltua varata  
työkeskuksille tai vastaaville yksiköille. EU:n kyn-  
nysarvon alittavissa hankinnoissa tai toissijaisissa  
palveluhankinnoissa on mahdollista rajata hankinta  
sosiaalisille yrityksille ja vastaavat kriteerit täyttävil-  
le ulkomaisille yrityksille.”

Julkisella viranomaisella on sosiaali- ja terveyden-  
huollossa rahoittajan, tuottajan, ostajan ja valvojan  
rooli (Toimialaraportti 2006, 9, 26, 30). Lähes 80 pro-  
senttia sosiaalipalvelujen liikevaihdosta on peräisin  
kunnilta verovarojen tai verojen luonteisten maksujen  
kautta. Asiaksmaksujen osuus palvelumaksuista on  
vähäinen tai joidenkin palvelujen osalta sitä ei ole.  
Kunta ainoana ostajana voi määrätä palveluista mak-  
settavan hinnan ja tarjoajien on sopeutettava toimin-  
tansa tähän hintatasoon. Yritykset toimivat kuntien  
palvelujen kysynnän ruuhka- ja huippujen tasaajina.

Sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottajien olisi tun-  
nistettava ensin omat ydintoimintansa ennen kuin ne  
voivat tunnistaa tarvitsemansa tukipalvelut. On arvi-  
oitava työnjako ydinpalvelujen ja tukipalvelujen vä-  
lillä: tukitoimintojen tarve, tehokkuus ja tarkoituk-  
senmukaisuus. Työnjaon tehostamisella hoivapalve-  
luissa voidaan saavuttaa seuraavia etuja:

1. selkiyttää rooleja ja mahdollistaa hoitajien keskit-  
tymisen ydintehtäviinsä
2. vapauttaa resursseja ydintehtäviin
3. parantaa tukipalvelujen läpinäkyvyyttä
4. tehostaa palveluntuotannon kustannustehokkuutta  
ja lisää kustannustietoisuutta
5. tukipalvelusta voi tulla ydintehtävä, jolloin tuki-  
palvelujen ja toiminnan laatu voi parantua

Toistaiseksi sosiaalisten yritysten ongelmana on  
se, että niitä ei pidetä vakavasti otettavina kilpailijoi-  
na hankintakilpailuissa, sillä tarjouspyynnöt koskevat  
suuria kokonaisuuksia, tarjouspyyntöjä ei kohdisteta  
paikallisiksi, hankintaprosessit ovat kalliita ja osaa-  
mista edellyttäviä, mutta tuottajaorganisaatioita pide-  
tään kehittämättöminä. Pienen yksityisen sosiaalisen  
yrityksen ja suuren julkisen viraston välisissä neuvot-  
teluissa yrityksen kannattaa tuoda esiin se, että koska  
sillä ei ole verovaroista saatavia merkittäviä tuloja sen  
on kerättävä kaikki tulonsa palvelujen myynnistä ja  
mietittävä investoinnit suhteessa liiketoiminnan odo-

tettavissa olevaan tulevaisuuteen. Kaiken kaikkiaan  
yrityksen ja viraston aseman erilaisuutta kannattaa  
pohtia ja etsiä tilanteiden erilaisuudesta syntyviä etu-  
ja, uuden oppimista. Toimihenkilöt ja virkamiehet  
voivat oppia yritykseltä esimerkiksi rahoituslaskel-  
mien merkityksestä. Neuvotteluissa julkisen viran-  
omaisen kanssa kannattaa pyrkiä neuvottelemaan  
suuren hankinnan paloitteluun mielekkäisiin  
osiin tai ajallisesta jaottelusta, jos kyse ei ole välttä-  
mättä tiettyyn aikaan sidotusta hankinnasta. Esimer-  
kiksi Helsingin kaupungin terveystieteiden keskuksessa poti-  
lassänkyjen huolto ei ole ollut aiemmin järjestäy-  
tynyttä toimintaa eikä siitä ole vastannut ulkopuoli-  
nen taho, joten jos tämä toiminta annettaisiin sosiaali-  
sen yrityksen hoidettavaksi, yritykselle voitaisiin  
hyvinkin myöntää joustavasti aikaa kehittää kapasi-  
teettia vastaamaan toiminnan vaatimuksia.

Julkiset hankintamenettelyt voivat olla avoin-, ra-  
jattu- ja neuvottelumenettely. Avoimessa menettelys-  
sä kaikki halukkaat voivat tehdä tarjouksen mutta ra-  
joitetussa menettelyssä hankintayksikkö pyytää tar-  
jouksen valitsemiltaan tarjoajilta. Neuvottelumenet-  
telystä neuvotteluihin valitaan vähintään kolme tarjo-  
ajaa. (Nordberg 2006.) Avoimessa ja rajoitetussa me-  
nettelyssä hankintaprosessin vaiheet ovat hankinta-  
tarpeen kartoitus, tarjouspyynnön valmistelu, hankin-  
tailmoitus, tarjouspyynnön lähettäminen ehdokkaille,  
tarjousten avaaminen, tarjoajien kelpoisuuden ja si-  
sällön varmistaminen, tarjousten vertailu, hankinta-  
päätöksen tekeminen, tarjoajien informointi ja han-  
kintasopimuksen tekeminen. Hankintaprosessin vai-  
heet Helsingin kaupungin terveystieteiden keskuksessa ja sosi-  
aalivirastossa on kuvattu liitteissä 1 ja 2. Neuvottelu-  
menettelyä voidaan käyttää, jos etukäteen ei tiedetä  
mistä on sovittava kuten uusien toimintamuotojen  
käyttöönottoon liittyvien palvelujen hankinnassa, uu-  
sien tietojärjestelmien hankinnassa, vaativaa osaa-  
mista edellyttävissä palveluissa kuten suunnittelu-,  
selvitys-, koulutus-, tutkimus- tai kehittämispalve-  
luissa (Parrukoski 2008). Suoraa neuvottelumenet-  
telyä (suorahankinta) voidaan lisäksi käyttää vähäisissä  
hankinnoissa, joiden arvo on noin 2 000–3 000 euroa.  
Kilpailutuksesta voi tällöin syntyä enemmän kuluja  
kuin saadaan hyötyä. Ilmoitusvelvollisuus koskee  
myös kynnysarvon alittavia hankintoja.

Tarjouspyynnön osat ovat

1. hankinnan kohde
2. palvelun määrä ja ajanjakso

3. kenelle palvelu ostetaan eli asiakasryhmät
4. kustannusten jakaantuminen tuottajan ja tilaajan välillä
5. tarjoajien kelpoisuusvaatimukset
6. tarjousten vertailukriteerit ja niiden painoarvot (tai valintakriteerit ilmoitettava tärkeysjärjestyksessä).

Tarjouksen tekninen hylkäysperuste on esimerkiksi tarjoajan resurssien puute. Kun julkinen viranomaislainen tunnistaa hankinnan tarpeen, tämän tulisi olla tietoinen sosiaalisista mahdollisuuksista, joita se voi sovittaa suunniteltuun hankintaan.

On hyvä käytäntö, että hankintakriteereille asetetaan painokertoimet. Tarjouspyynnön tekijän on arvioitava mitä hyötyjä ja menoja hankinnasta on. Olisi varmistettava, että tarjouspyyntö on avoin pienille ja keskisuurille yrityksille sekä sosiaalisille yrityksille. Sosiaaliset kriteerit voidaan mainita kriteereissä esimerkiksi siten, että: ”tarjoajan on työllistettävä pitkäaikaistyöttömiä tai koulutettava työttömiä nuoria”.

Palvelujen tuottajan työntekijöillä on oltava palvelun tuottamiseen riittävä taito, kokemus ja pätevyys. Tarjoaja ei saa olla tuomittu työ syrjimisestä koskevien lakien perusteella esimerkiksi palkkasyrjinnästä. Tarjoaja ei saa olla tuomittu rikoksesta eikä toiminut ammatillisesti väärin. On varmistettava, että laatukriteerit edistävät palvelun tai tavaran haluttuja ominaisuuksia, heijastavat sosiaalisia vaatimuksia, ovat läpinäkyviä eivätkä ole syrjiviä. Suoritusta kuvaavia laatuvaatimuksia voidaan käyttää ja niillä voidaan tukea tuotantoprosessien kehittämistä. Voidaan tutkia, onko aiemmissa samantapaisissa sopimuksissa sovellettu sosiaalisia kriteereitä, vaatiiko palvelun tuottaminen erityisiä sosiaalisia kykyjä, erityistaitoja, koulutusta tai tasa-arvoisuusvaatimuksia.

Tarjouksista on hyväksyttävä se, joka on hankintayksikön kannalta kokonaistaloudellisesti edullisin hankinnan kohteeseen liittyvien vertailuperusteiden mukaan tai se, joka on hinnaltaan halvin. Kokonaistaloudellisesti edullisimman tarjouksen vertailuperusteina voidaan käyttää esimerkiksi laatua, hintaa, teknisiä ansioita, esteettisiä ja toiminnallisia ominaisuuksia, ympäristöystävällisyyttä, käyttökustannuksia, kustannustehokkuutta, myynnin jälkeistä palvelua ja teknistä tukea, huoltopalveluja, toimituspäivää tai toimitus- tai toteutusaikaa tai elinkaarikustannuksia ja sosiaalisia kriteereitä. Sosiaaliset kriteerit ovat soveltuvia vain jos ne ovat asiaankuuluvia hankinnas-

sa, ne on mainittu tarjouspyynnössä, ne ovat EU:n sopimusten mukaisia ja läpinäkyviä sekä kohtelevat tarjoajia tasa-arvoisesti ja syrjimättömästi. Esimerkiksi se, millä tavoin jokin palvelu on tuotettu (työntekijöiden palkkaaminen tai työprosessit) on asiaankuuluva, koska se on välittömässä yhteydessä palveluun ja sen laatuun sekä hintaan. Asiaankuuluvat kriteerit ovat löydettävissä usein tuotettavan palvelun kohteesta. Jos palvelun tarvitsijoissa on maahanmuuttajia, voi olla perusteltua kirjoittaa hankintakriteeri, jossa maahanmuuttajia työllistävä palvelun tuottaja saa lisäpisteitä. Hankintayksikkö voi kokonaistaloudellista edullisuutta arvioidessaan ottaa huomioon asianomaisen yleisön tarpeisiin liittyviä taloudellisia ja laadullisia perusteita ja heikossa asemassa olevan väestöosan tarpeisiin liittyviä perusteita, jos tällaiset perusteet ovat mitattavissa ja liittyvät hankinnan kohteeseen ja jos tekijät on määritelty teknisissä eritelmissä. Tarjous voidaan hylätä, jos tarjoaja ei täytä vähimmäisvaatimuksia teknisten resurssien esimerkiksi koulutuksen, tilojen tai taloudellisten resurssien osalta tai tarjoaja on tuomittu rikoksesta tai velvoitteiden maksujen laiminlyömisestä. Tarjous voidaan hylätä myös, jos se on myöhässä tai jos siinä annetut tiedot ovat puutteellisia.

Sopimusehtojen laadinnassa hankinnan tekijän on varmistuttava, että sopimusehdot lisäävät todennäköisyyttä tuottaa paras mahdollinen vastine rahoille. Ehdot eivät saa olla kätkeytyviä teknisiä kriteereitä, vaan ehtojen tulee näkyä tarjousasiakirjoissa. Sopimusehtojen tulee olla EU-sopimusperiaatteiden mukaisia. Jos julkinen viranomaislainen pyrkii saamaan täyden vastineen hankintaan ohjatuille varoille, pelkkien hintakriteereiden käyttö hankinnoissa ei ole riittävää. Julkisten resurssien käytön on oltava tehokasta, vaikuttavaa ja tarpeen mukaista. Kuntien hankintaviranomaisten olisi tunnettava kansalliset hyvinvointia ja sosiaalipolitiikkaa koskevat strategiat, koska se auttaa tunnistamaan mitkä sosiaaliset tarpeet ovat asiaankuuluvia hankinnan yhteydessä. Sosiaalisia elementtejä käytettäessä julkisissa hankinnoissa on arvioitava kuinka suuria sosiaalisista kriteereistä aiheutuvia lisäkustannuksia on mielekästä maksaa hankinnan yhteydessä.

Sosiaalisen yrityksen julkisten ja yksityisten asiakkaiden olisi ymmärrettävä yrityksen erityisluonne, sillä tämä voi vaikuttaa niiden odotuksiin palvelusta. Esimerkiksi perinteisen yrityksen siivous voi perustua nopeaan toimintaan, jossa täytyvät sovitut

laatukriteerit, mutta sosiaalinen yritys voi hoitaa siivouksen asiakkaan kanssa seurustelun lomassa ilman tarkasti määrättyjä aikatavoitteita ja poistaa samalla vanhusasiakkaiden yksinäisyyttä.

Valtion keskushallintoviranomaisen ja tarjouskilpailun voittajaksi valitun yksityisen työnantajan väliin urakkasopimukseen tulee ennen sopimuksen allekirjoittamista lisätä lauseke, jonka mukaan sopimukseen liittyvissä työsuhteissa on noudatettava vähintään niitä työsuhteen vähimmäisehtoja, joita Suomen lain ja työehtosopimusmääräysten mukaan on noudatettava samanlaatuisessa työssä.

## 5.7 Yksityinen sosiaalisen yrityksen asiakkaana

Noin 90 prosenttia 75 vuotta täyttäneistä asuu kotona ja noin 10 prosenttia asuu palvelutaloissa tai pitkäaikaisessa laitoshoidossa vanhainkodeissa tai terveyskeskuksissa. Kotona ja palvelutaloissa asuvilla iäkkäillä voi olla hyvinvointiin ja turvallisuuteen liittyviä tarpeita kuten toimeentulovaikeudet, huono toimintakyky, huono terveys, yksinäisyys, aistien vajaatoiminta, sekä päivittäinen avuntarve jokapäiväisissä toimissa kuten asioinnissa kodin ulkopuolella. Ikääntyneiden elämänlaatua kohentavat asiointi- ja ulkoiluapu, siivouspalvelut ja ruokapalvelut. Yli puolet eläkeiän saavuttaneista asuu yksin. Ikääntyneiden tapaturmista neljä viidesosaa on kaatumisia. Runsas kolmannes 75 vuotta täyttäneistä kärsii vähintään toisinaan yksinäisyydestä ja lähes 2 000 helsinkiläistä kärsii yksinäisyydestä jatkuvasti. Dementoituneet, turvattomat, leskeksi jääneet, asuinpaikkaa muuttaneet, omasta tai läheisensä sairaudesta kärsivät, masentuneet, maahanmuuttajat ja yksinäiset ovat hyvinvointipalveluiden tarpeessa. (Ikääntyneiden hyvinvointia tukeva toiminta 2007.)

Helsingissä vanhusten pitkäaikaista laitoshoidon on pyritty vähentämään. Vaikka kotihoitoa on vuosi vuodelta lisätty, ei tarjonnan lisääntyminen ole vastannut kotihoidon tarpeen lisääntymistä. Suomessa pienempi osa vanhuksista saa kotihoitoa kuin muissa Pohjoismaissa. Meillä 65- ja 75-vuotiaiden tukipalveluja saaneiden vanhusten osuus on vähentynyt useita prosentteja 1990-loppuun verrattuna ja nykyisin 75-vuotta täyttäneistä alle kolmannes saa näitä palveluja (sosiaali- ja terveysministeriö 2001, 22–25). Sosiaaliset yritykset voisivat täydentää vanhusten kotihoidon palveluja. Helsingissä ilman kunnallisia van-

huspalveluja on 73 prosenttia yli 75-vuotiaista. Helsingin kaupungin terveystieteiden tavoitteena on, että vuoteen 2012 mennessä pitkäaikaisessa laitoshoidossa olisi enintään 3 % ja säännöllisen kotihoidon piirissä olisi 14 % yli 75-vuotiaista. (Nyman ym. 2008.)

Vuorijärvi (2008) selvitti oululaisten yli 65-vuotiaiden halukkuutta ostaa sosiaaliselta yritykseltä kotipalveluja. Kyselyyn vastasi 316 oululaista, 63 prosenttia kyselyn saaneista. Selvityksen perusteella tehdyn arvion mukaan 3–11 prosenttia 65 vuotta täyttäneistä olisi valmis ostamaan kotipalveluja sosiaaliselta yritykseltä. Kotona asuvat ikäihmiset tarvitsivat eniten siivouspalveluja ja sen lisäksi asiointipalveluja ja sosiaalista yhteydenpitoa. Eläkettä alle 1 500 euroa kuussa saavat olivat halukkaimpia ostamaan palveluja sosiaaliselta yritykseltä. Yli 2 500 euroa eläkettä saavista vain joka kymmenes oli halukas ostamaan palveluja sosiaaliselta yritykseltä. Niillä, jotka olivat halukkaita ostamaan sosiaalisen yrityksen palveluja, elämänlaatu osoittautui käytetyn mittarin mukaan muita alhaisemmaksi. Vastanneet toivoivat, että sosiaalisen yrityksen työntekijällä olisi aikaa siivouksen lisäksi vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa. Siivoustyöltä odotettiin enemmän ammattimaisuutta kuin asiointipalveluilta.

## 5.8 Sosiaalisen yrityksen tuen lähteet

Sosiaalisen yrityksen markkinoille pääsyn esteet voivat olla taloudellisia tai sosiaalisia. Jos este on liian suuri, yritys ei voi päästä markkinoille. Taloudelliset esteet voivat syntyä pääoman, investointien, tuotekehittelyn, asiakashankinnan, teknologia-investointien tai tutkimus- ja kehitysinvestointien tarpeesta. Sosiaaliset esteet voivat olla verkostojen puute, työvoiman puute, oppimisen esteet tai sosiaalisten rakenteiden puute. Institutionaaliset esteet voivat syntyä lainsäädännöstä, normeista, arvoista, kulttuurista, toimintatavoista, virallisista tai epävirallisista säännöistä. Instituutioeste syntyy, jos ei tunneta paikallisia normeja, arvoja, sosiaalisia sääntöjä tai kulttuuria. Kulttuuriset esteet voivat syntyä kielen, vaatetuksen, etikettien tuntemuksen puutteen, asenteiden ja käyttäytymisodotusten seurauksena. Sosiaalisten verkostojen esteitä voivat aiheuttaa liiketoiminnan omistajat, liiketoimintaorganisaatiot, poliittinen järjestelmä tai työmarkkinat. Informaatio ja resurssit välitetään näi-

den verkostojen kautta. Sosiaaliset esteet voivat olla yritysten välisiä, työntekijän ja työnantajan välisiä, virallisen (hallinto, lait, lainantajat) ja epävirallisen talouden välisiä tai yrityksen ja resurssien lähteiden välisiä. Sosiaaliset esteet aiheuttavat sen, että sosiaalisella yrityksellä ei ole pääsyä paikallisten liiketoiminnan omistajien verkostoihin, organisaatioiden verkostoihin, resurssien lähteiden verkostoihin, yhteisöjen tai sosiaalisten organisaatioiden verkostoihin, poliittisiin rakenteisiin eikä työvoiman tai osaamisen lähteille. (Robinson 2006, 103.)

Tukijärjestelmät muodostuvat sosiaalisen yrityksen verkostoista. Eräs merkittävä tavoite tukijärjestelmällä on työntekijöiden kouluttaminen tehtäviinsä sekä valmiimmaksi vastaanottamaan kaikenlaista työtä. Koulutuksessa ovat tällöin merkittävässä roolissa koulutuslaitokset, työvoimatoimistojen työllisyyskursseiden järjestäjät, muiden sosiaalisten yritysten verkosto ja koordinoivat verkostot sekä tukiorganisaatiot. Tukijärjestelmien on tunnettava sosiaalista yritystoimintaa. Tällä hetkellä edes sosiaalialan perinteisistä yrityksistä kahdella kolmasosalla ei ole yhteistyötä tutkimuslaitosten kanssa ja harvoilla on yhteistyötä yliopistojen kanssa. Sen sijaan ammatillisten oppilaitosten ja korkeakoulujen kanssa yhdeksällä kymmenestä yrityksistä on yhteistyötä. (Toimialaraportti 2006, 14.)

Sosiaalialan yritysten tulorahoitus muodostuu palvelumaksuista ja julkisista varoista korvattavista subventioista, jotka yritys saa joko suoraan tai asiakkaan kautta. Esimerkiksi Kansaneläkelaitos voi maksaa asumistukea palvelutalon vuokran maksuun. Itse maksavien asiakkaiden osuus vammaisten tai vanhusien palvelutalojen asiakkaista on toistaiseksi vähäinen (Toimialaraportti 2006, 27–29). Helsingin kaupungissa pitkäaikaishoidossa hoitomaksu voi olla enintään 82 prosenttia hoidettavan nettokuukausituloista. Julkisen viranomaisen osallistuminen palvelusta aiheutuviin kustannuksiin voi tapahtua palvelusetelien, verohelpotusten tai hankintaohjeisiin liitettyjen kriteerien avulla. Vuonna 2004 koko maassa kotitalousvähennyistä saaneita talouksia oli 6,6 prosenttia kotitalouksista. Yhdeksän kymmenestä osti vähennyksiin oikeuttavat palvelut yrityksiltä. Noin kolme neljäsosaa ostetuista palveluista oli remonttipalveluita. Palvelujen kysyntää halutaan lisätä laajentamalla kotipalvelujen verovähennysoikeutta ja palvelusetelien käyttöä.

Tavaroiden ja palvelujen myynti on pääsääntöisesti arvonlisäverollista. Verotuksen ulkopuolelle on jätetty terveyden ja sairaanhoitopalvelut sekä sosiaalihuoltopalvelut. Jos yritys myy ainoastaan verotuksen ulkopuolisia tavaroita tai palveluita, se ei ole arvonlisäverovelvollinen. Jos yrityksen liikevaihto tilikaudessa jää alle 8 500 euron, sen ei tarvitse ilmoittautua arvonlisäverovelvolliseksi. Arvonlisävero on kulutusvero, jonka myyjä sisällyttää tavarain tai palvelun myyntihintaan ja arvonlisäveron maksuvelvoitteella on siten merkitystä sosiaalisen yrityksen palvelujen hinnoittelulle. Yrittäjien välisissä liiketoimissa arvonlisävero ei ole kustannustekijä sillä yrittäjä voi vähentää arvonlisäveron, jonka toinen yrittäjä on laskuttanut häneltä. Siten arvonlisäveroa ei laskuteta kahteen kertaan. Useimmista tavaroista ja palveluista arvonlisävero on 22 prosenttia. Lääkkeet, liikuntapalvelut, henkilökuljetukset, majoituspalvelut, sisältävät arvonlisäveroa 8 prosenttia. (Verohallitus 2006.) Terveys- ja sosiaalipalveluista hoivapalvelut ovat arvonlisäverottomia, mutta siivous on arvonlisäverollista toimintaa. Jos kunta ostaa kunnan osoittamalle asiakkaalle palvelua, se on arvonlisäverotonta. Jos kaupunki tai kaupungin kokonaan omistama yritys myy omalle yksikölleen palvelua, se on arvonlisäverotonta. Jos yksityinen palvelutalo ostaa kaupungin omistamalta yritykseltä tai kaupungin ja järjestön yhteisyritykseltä siivouspalvelua, sen ei luonnollisesti tarvitse kilpailuttaa sitä. Käytännössä sen kuitenkin on järkevintä kilpailuttaa palvelu saadakseen edullisimman tarjouksen. Kaupungin kilpaillut hinnat laitostoitiloissa ovat arvonlisäverottomana 19 euroa tunnilta ja arvonlisäverollisena 22,5 euroa tunnilta.

Sosiaali- ja terveysalalle sopii resursointimuoto, jossa julkinen hallintokunta tai yleishyödyllinen yhteisö muodostaa pitkäaikaisen yhteistyön sosiaalisen yrityksen kanssa. Viranomaisen tai yhteisön motiivi tähän voi olla se, että sosiaalinen yritys tavoittelee samojen arvopäämäärien mukaisia sosiaalisia vaikutuksia. Hallintokunnan tai yhteisön jäseniä voisi tällöin toimia sosiaalisen yrityksen johdossa ja tukea henkilö- ja liikkeenjohtoa, strategista suunnittelua sekä rahoituksen järjestämistä yrityksen toimiessa. Sosiaalisten yritysten kannalta olisi hyödyllistä, että rahoittajat perehtyisivät sosiaalisten yritysten toimintasuunnitelmiin. Sosiaalisten yritysten toimivien liiketoimintamallien levittäminen tehostuisi, jos olemassa olevia malleja tutkittaisiin. Tällöin laaditaan teoria siitä, mitä odotetaan asiakaskunnan, resurssien

ja prosessien osalta, raportoidaan se, mitä odotusten mukaisia ja odotusten vastaisia rakenteita ja prosesseja löydettiin ja sen jälkeen muokataan teoriaa saatujen tulosten mukaan.

Vuonna 2003 tehdyn analyysin perusteella Suomessa sosiaalisten yritysten resursseista kaksi kolmasosaa on rahallisia ja yksi kolmasosa ei-rahallisia resursseja. Rahallisista resursseista 90 prosenttia tulee liiketoiminnasta. Resursseista 64 prosenttia tulee yksityisiltä yrityksiltä tai yksityishenkilöiltä, 23 prosenttia julkiselta sektorilta ja 13 prosenttia kolmannelta sektorilta. Yhdeksässä yrityksessä viidestätoista tehtiin vapaaehtoistyönä hallitustyöskentelyä tai informaation jakoon liittyviä tehtäviä. Vapaaehtoistyötä tekivät pääasiassa yritysten omat työntekijät eikä ulkopuolisia vapaaehtoisia juuri ollut. Vapaaehtoistyöstä yritettiin yleensä päästä eroon. Yritykset saivat jonkin verran lahjoituksina välineitä ja laitteita (tietokone, toimistokalustus). Kunnilta yritykset saivat vuokrata edullisesti työtiloja tai teollisuushalleja. Yleistä oli, että yrityksen alkuvaiheessa hankintasopimuksissa oli erityisehtoja, jotka myöhemmin poistettiin. Sosiaalisten yritysten sosiaalisuustavoite ei Suomessa vaikuttanut palvelujen tavaroiden myyntiin julkisille hallintokunnille. Julkisten viranomaisten mielipiteet sosiaalisista yrityksistä olivat jakautuneita ja oli yleistä, että yrityksen tuotteiden laatua epäiltiin. Yritykset myivätkin julkiselle sektorille pienemmän osan tuotteistaan kuin muissa maissa (28 % myynnistä). Kontaktien luomisessa yritysten johtajat olivat avainasemassa. Suomessa sosiaalisten yritysten keskimääräinen liikevaihto oli noin 500 000 euroa ja suurin liikevaihto oli 5,8 miljoonaa euroa. Viidestätoista yrityksestä yksitoista teki voittoa. Keskimääräinen voitto oli 8 500 euroa vuodessa, joka sijoitettiin laitteisiin ja joissain tapauksissa työntekijöiden bonuksiin. Vain kuusi prosenttia palveluista oli sosiaalipalveluja. (Pättiniemi 2006b, 158–166.)

## 5.9 Palvelujen markkinointi

Markkinat ovat useammin epätasapainossa kuin tasapainossa. Tämä epätasapaino aiheuttaa kysyntää ja aktiivinen yrittäjä löytää nämä markkinat. Sosiaalinen yritys voi tarjota uutta palvelua markkinoille tai parantaa olemassa olevaa palvelua. (Robinson 2006, 95–98.) Markkinointistrategian suunnittelussa määritellään kohdemarkkinoiden koko, rakenne ja käyttäy-

tyminen sekä tavoiteltu myyntiosuus, markkinaosuus ja voitto. Palvelun hinta määritellään seuraavaksi. Sosiaalisten yritysten markkinoiden kokoon vaikuttavat palvelujen kysyntä, palvelujen tuottajien maine ja koko, tarjouspyyntöjen koko, palvelun tyyppi (asumispalvelu/kotipalvelu), palvelujen tarjonnan määrä ja julkisen viranomaisen strategia. Erityisesti sosiaalisten yritysten markkinoiden kokoon vaikuttaa se, arvostaako julkinen viranomainen sosiaalisia yrityksiä ja uskooko se niiden kykyyn vastata asiakkaiden tarpeisiin. Suunnitellessaan palvelujaan sosiaalisen yrityksen on kerättävä tietoja asiakkaiden tarpeista saadakseen tietoja siitä, tarvitaanko uutta palvelua ja kuinka suuret markkinat ovat. Tavoite tietenkin on, että palvelu tai tuote sopii asiakkaiden tarpeisiin. Sosiaalisen yrityksen perustamisessa ei tulisi pelkäävän kerätä tietoja asiakkaiden tarpeista, vaan pitäisi pyrkiä muodostamaan kuva asiakkaan tarpeista vuorovaikutuksen avulla, sillä sosiaalisen yrityksen asiakkailta ei aina ole itselläänkään käsitystä siitä, minkälaiset palvelut parhaiten vastaisivat heidän tarpeitaan (Perrini ja Marino 2006, 57). Tietoa asiakkaiden tarpeista voi olla vaikeaa saada eikä asiakas aina kykene näkemään palvelun vaikutuksia tarpeeseen. Useissa tapauksissa sosiaalisen yrityksen palvelujen loppukäyttäjät eivät ole kykeneviä maksamaan itse palvelusta. Sosiaalisen yrityksen olisi kyettävä tuomaan asiakkaat lähemmäksi palveluista päättämistä ja kyettävä rakentamaan henkilökohtaisilla kontakteilla silta, joka yhdistää asiakkaan tarpeita ja palvelua.

”Palvelujen markkinoinnin ytimenä on saada palvelun tuotantoprosessi ja kulutusprosessi vastaamaan toisiaan niin hyvin, että kuluttajat ja käyttäjät kokevat hyvän palvelun laadun ja arvon ja ovat halukkaita jatkamaan suhdettaan palveluntarjoajaan” (Grönroos 2003, 87).

Sosiaalinen yritys voi käyttää tai olla käyttämättä markkinoinnissa hyväksi sosiaalisen yrityksen statussa. Välttämättä hyvinvointipalveluissa ei ole hyödyksi, että tuo esiin työntekijöiden taustaa, mutta toisaalta sitä ei voi salatakaan, jos asiakas haluaa siitä jotain tietää. Kotihoidon yhteydessä toteutetussa kuntouttavassa työtoiminnassa saatujen kokemusten mukaan työntekijöiden taustaa ei kannata aktiivisesti tuoda esiin ilman erityistä syytä, koska se johtaa huomion pois tarjottavasta palvelusta. Työntekijöiden taustaa olennaisempaa on palvelun luotettavuus ja laatu. Jos palveluprosessi on asiakkaan mielestä puutteellinen, markkinointi tai palvelun hyväkään lopputulos ei saa

asiakasta jäämään yrityksen asiakkaaksi, jos vaihtoehto on olemassa.

Palvelut voivat olla markkinoilla eri vaiheissa: 1. palvelu on voinut saavuttaa nopeasti kasvavan markkina-aseman (suuri markkinaosuus, hyvä kannattavuus, lisärahoituksen tarve olemassa), 2. yritys ei ole saavuttanut vahvaa markkina-asemaa (esimerkiksi palvelu on uusi), 3. yrityksellä on vahva vakiintunut markkina-asema (rahaa tulee kassaan, mutta markkinat eivät kasva, ei vaadi investointeja, hyvä kannattavuus) ja 4. yritys on menettänyt markkinaosuutensa (rahaa tulee vielä kassavirtaan).

Ennen palvelun markkinointia, sosiaalisen yrityksen perustajien on tehtävä päätös, onko innovaatio valmis levitettäväksi ja onko asiakaskunta ja toimintaympäristö valmis ottamaan uuden palvelun vastaan. On oltava käsitys siitä, mitä resursseja (taloudellisia, henkilöstö ym.) tarvitaan, että palvelua voidaan tarjota. Tuotteistettua palvelua on helpompi myydä asiakkaille kustannustehokkaasti. Olisi kyettävä arvioimaan, mikä on alin hinta, jolla palvelua voidaan myydä, jotta yritys säilyy kannattavana. (Dees ym. 2004.) Tuotteistamisessa palvelusta kehitetään selkeät prosessit ja palvelukokonaisuudet ja tuotteistaminen perustuu palvelun ominaisuuksiin ja markkinoihin.

Ennen palvelun ostamista asiakasorganisaatio pyrkii tunnistamaan oman palvelun tarpeensa, määrittelemään kriteerit haluamalleen palvelulle, neuvottelemaan niiden kanssa, joita palvelu koskee, etsimään informaatiota palvelusta ja arvioimaan vaihtoehtoja. Ostajalla voi olla kokemusta palvelun ostamisesta tai ostopäätös voi olla ensimmäinen. Jos ostettavaa palvelua tarvitaan rutiininomaisesti, ostopäätöksen tekijät tarvitsevat vähemmän informaatiota kuin jos ostaminen on ainutkertaista. Vastaavasti ennen palvelun markkinointia palvelun tarjoajan on tunnistettava ostopäätökseen osallistujat ja päätöksentekoprosessit ja tiedettävä onko päätöksentekijöitä yksi vain useampi ja mikä on heidän roolinsa: vaikuttaja, palvelun käyttäjä, hyväksyjä tai aloitteen tekijä.

## 5.10 Sosiaalisten yritysten tulevaisuus Suomessa

Tulevaisuudessa on mahdollista, että kunnat lisäävät ostopalvelujen käyttöä, kehittävät hankintojen toteuttamista, lisäävät palveluseleiden käyttöä, syntyy uusia rahoitusmuotoja, kuten hoitovakuutus ja yksityistä pääomaa virtaa alalle (Toimialaraportti, 2006).

Sen vuoksi on todennäköistä, että tulevaisuudessa sosiaalisten yritysten tarve syntyy enemmän palvelujen kuin työllistämisen tarpeesta. Työllistäviä sosiaalisia yrityksiä uhkaa se, että niiden tarve vähenee talouden kasvaessa, ja kun työttömyys vähenee. Jossain määrin on jo syntynyt tilanne, jossa työttömyyskriteerit täytäviä, palkkatukeen oikeutettuja, työhön halukkaita työttömiä työnhakijoita ei ole riittävästi. Toisaalta tätä kirjoitettaessa talous on kääntynyt taantumaan ja yritykset lomauttavat ja irtisanovat työntekijöitään kiihtyvään tahtiin.

Suomen laki sosiaalisista yrityksistä ei mainitse mitään yrityksen voitonjaosta tai vallankäytöstä. Pahimmassa tapauksessa palkkatukea käytetään väärin ainoastaan halvan työvoiman saamiseksi. Suomesta puuttuu Italian ja Ison-Britannian mallin mukainen laki, joka sopii palveluja tuottavaan sosiaaliseen yritystoimintaan. Osuuskuntalaki (2001) voi sopia sosiaali- ja terveystalouden yrityksiin, koska siinä omistajuus on jaettu jäsenten kesken ja hierarkia on vähäistä, mikä voi edistää työntekijöiden sitoutumista. On ongelmallista, jos julkisesta taloudellisesta tuesta riippuvaista palvelujen tuotantoa dominoi yritysomistajien taloudelliset intressit. Useissa Euroopan maissa osakkeen omistajien taloudelliseen voittoon tähtäävää toimintaa sosiaali- ja terveystaloudessa onkin tämän vuoksi pyritty rajoittamaan mm. ohjaamalla julkisia hankintoja sosiaalisille yrityksille. Palvelujen tarvisijoissa herättää luottamusta se, että palveluja tuottava yritys ei yritä tavoitella omistajilleen voittoa palvelun tarpeen avulla.

On mahdollista, että jos sosiaalisen yrityksen käsitettä ja kriteereitä laajennettaisiin, niin sosiaalisten yritysten lukumäärä ja palveluiden tuotanto lisääntyisivät ja sosiaaliset yritykset todella parantaisivat. Sosiaaliset yritykset voivat aloittaa maassamme uuden yrityskulttuurin, joka voi saavuttaa laajan luottamuksen väestön keskuudessa.

Suunnitteilla on terveydenhuollon oikeusturvakeskusten ja lääninhallituksen yhdessä ylläpitämä rekisteri yksityisesti terveydenhuollon palveluja tarjoavista toimipaikoista, itsenäisistä ammatinharjoittajista ja sosiaalipalveluiden tuottajista (Toimialaraportti 2006, 45). Olisi hyödyllistä, jos tähän rekisteriin tulisi merkintä kuulumisesta sosiaalisten yritysten rekisteriin.

Yleishyödyllisten yhtiöiden yhtiömuoto voisi noudatella seuraavia suuntaviivoja: ”Uusi osakeyhtiömuoto voisi Suomessakin olla väline muunlaisen

kuin pelkästään osakkeenomistajien voittoon tähtäävän yritystoiminnan edistämiseen. Näin julkisen ja yksityisen sektorin välialueelle voisi kehittyä laajan arvopohjan palveluliiketoimintaa, jossa yhteiskunnalliset intressit otettaisiin yhtiön toiminnan tarkoituksessa keskeisesti huomioon. Rajoitetun voitonjaon yhtiömuodon kautta tapahtuva yritystoiminta edistäisi myös työllisyyttä, kuntien välistä yhteistoimintaa, palveluinnovaatioita, julkisen sektorin rakennemuutosta ja tuottavuutta. Se palvelisi myös kolmannen sektorin tavoitteita.” (Miettinen 2006.)

Itse maksavien asiakkaiden osuus tulee lisääntymään, koska työeläkettä saavien osuus tulee lisääntymään jatkossa, kuten myös omaisuudesta saatavat tuotot. Tulevaisuudessa on tärkeää, että sosiaaliset yritykset kykenevät jalostamaan ja kehittämään omaa ominaislaatuaan brändiksi asti. Rahoituksen järjestäminen on yritysten tulevaisuuden oleellinen kysymys. Julkinen osarahoitus ei saisi kuitenkaan vaikuttaa sosiaalisten yritysten innovaatiokykyyn eikä autonomiseen päätöksentekoon. Hoivatakuun voimaantulo voi lisätä tulevaisuudessa sosiaalialan ja siten myös sosiaalisten yritysten palveluiden kysyntää (Toimialaraportti 2006, 29).

Työttömille tarkoitettuja pysyviä työpaikkoja luovat toimintamallit eivät ole Suomessakaan saaneet samanlaista tukea kuin sosiaaliryöön projektit. Viime aikoina kuitenkin on alettu kiinnittää huomiota työttömyyden torjumiseen taloudellisen toiminnan avulla. Työttömien integroimisessa yhteiskuntaan on alettu painottaa työmarkkinoihin linkittyvää työvoimakoulutusta ja työkokemusta yrityksissä. Monen toimijan yhteisissä ohjelmissa julkisen ja yksityisen sektorin osuuskuntamuotoiset toimijat ovat yhdessä etsineet keinoja työttömyyden torjumiseksi. Sosiaalisten yritysten työvalmennuksen resursseja ja osaamista tulisi vahvistaa, olisi luotava sosiaalisille yrityksille sopiva työvalmentajamalli ja sosiaalisten yritysten toimintamalleja olisi kehitettävä muun muassa ongelmatilanteisiin. Lakia kuntouttavasta työtoiminnasta olisi muutettava niin, että se sallisi kuntouttavan työtoiminnan palvelujen ostamisen sosiaalisilta yrityksiltä. Sosiaalisten yritysten työterveydenhuoltoon olisi luotava oma toimiva järjestelmä.

Sosiaalisessa yrityksessä huomiota olisi kiinnitettävä työntekijöiden työkyvön arviointiin, koulutukseen ja työssä oppimiseen (Työministeriö 2003, 99). Nykyisin sosiaali- ja terveysalalla palvelujen tuottajien tehokkuusvaatimusten vuoksi työntekijöiden oh-

jausresurssit ovat yleensä vähäiset, sillä työpaikalla tapahtuva ohjaus vaatii ylimääräisiä resursseja ja osaamista. Esimerkiksi helsinkiläiset vanhusten palvelutalot ovat palkanneet heikossa työmarkkina-asemassa olevia henkilöitä arviolta vain 0–5 prosenttia henkilökunnasta ja sosiaali- ja terveystalujen johtajien suhtautuminen lisäohjausta vaativiin ulkopuolisen yrityksen työntekijöihin on nykyisessä työntekijävajaustilanteessa kielteinen. Näyttääkin siltä, että palvelujen tuotannon osalta 30 prosentin työllistämiskriteeri on liian vaativa, jotta yritys voisi toimia alalla menestyksellisesti. Sosiaali- ja terveydenhuollon osalta työllistämiskriteeriä olisi lievennettävä. Ne palvelut, joissa asiakkaiden maksukyky on hyvä, kiinnostavat myös voittoa tuottavia yrityksiä, mikä lisää kilpailua. Helsingin kaupungilla omistajana tai osaomistajana voi olla tärkeä rooli sosiaalisen yrityksen sisäisten heikkouksien ja ulkoisten toiminnan esteiden ehkäisijänä sekä yleisen hyväksynnän lisääjänä uudenaikaiselle yritykselle.

Suomessa sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöillä on perinteisesti ollut korkea koulutustaso. Työllistämällä alalle kouluttamattomia lasketaan koulutustasoa. Kaksijakoisesta sosiaalisten yritysten määrittelystä vain yhden työllistämiskriteerin avulla olisi siirryttävä määrittelyyn, jossa yritys voi ottaa toimintaansa useita sosiaalisia elementtejä. Tällainen järjestelmä edellyttäisi yritysten tarkastustoiminnan lisäämistä, koska silloin olisi kyettävä seuraamaan yrityksen sosiaalisuuden toteutumista. Sosiaalisten yritysten osalta on otettava myös huomioon se, ettei tarkoituksena voi olla sosiaalisten ongelmien peitteleminen estämällä todellisten ongelmien ratkaisujen käyttöönottoa. Jos sosiaalinen ongelma on syntynyt poliittisista ongelmista eikä markkinoiden ongelmista, puututaan helposti vain ongelman oireisiin, mutta ei sen todellisiin syihin. Sosiaalinen yritys voi toimia ikään kuin ongelmia lieventävänä, mutta ongelman syytä ne eivät poista. Sosiaalisen yrityksen tarve on seurausta julkisen sektorin kyvyttömyydestä hoitaa ao. tehtäviä. Julkisella sektorilla on vaikeuksia ylläpitää suorittavien työpaikkojen kilpailukykyä yllä lisääntyvää yksityissektoria vastaan.

Sosiaalisen yrityksen kilpailijoita voivat olla kolmannen sektorin toimijat, kuten palveluja tuottavat järjestöt ja julkisen sektorin palvelujen tuotanto, jolta palveluiden käyttäjä voi monessa tapauksessa saada edullista tai lähes ilmaista palvelua. Esimerkiksi sosiaalivirastojen työhönkuntoutusyksiköt tuottavat täl-

laista palvelua. Niissä työntekijöille ei makseta työstä palkkaa. Myös eräät oppilaitokset tarjoavat alihinnoiteltuja oppilaiden suorittamia palveluja.

Sosiaali- ja terveystalvet edellyttävät pääosin asiantuntijakoulutusta, mutta alalla on jonkin verran tehtäviä, joihin ei välttämättä tarvita kurssia pidempää koulutusta. Jos ammattijärjestöt saavat yksin päättää hoitoaloilla vaadittavista pätevyyksistä, työvoimapulaan ei saada helpotusta. Palveluja tuottavien sosiaalisten yritysten tavoite Isossa-Britanniassa ja Italiassa ei ole alentaa koulutusvaatimuksia, vaan päinvastoin tarjota parasta mahdollista koulutetun hoiva-alan työntekijän palvelua. Sosiaalisten yritysten etuja ovat muita yrityksiä pysyvämmät työntekijät.

Vähän koulutusta vaativat tehtävät eivät tulevaisuudessa häviä työmarkkinoilta. Erityisesti hoiva-ala on työvoimavaltaista. Siivouksen, ruoanjakelun, postinjakelun, asioimistehtävien, pyykinpesun jne. tarve on jatkuva. Jos palveluja tuottavissa organisaatioissa ei ole esimerkiksi siivous- ja asiointipalveluita toteuttavia työntekijöitä, on joko muuhun tehtävään koulutettujen tehtävä nämä työt tai työt on jätettävä tekemättä. Molemmissa tapauksissa palvelun laatu voi heikentyä. Palvelujen hankinnoissa laatu on tärkeä kriteeri ja avustavat työntekijät voivat lisätä palvelun laatua esimerkiksi huolehtimalla ympäristön siisteydestä, huolehtimalla jokapäiväisen elämän tarpeista tai olemalla läsnä. Lisäämällä tukipalveluita suorittavien työntekijöiden osuutta organisaatiot vapauttavat koulutettua työvoimaa heidän koulutustaan vastaaviin tehtäviin. Kasvava vanhusväestö tarvitsee selviytyäkseen kotona tukipalveluita, joita työllistävät sosiaaliset yritykset voivat tarjota.

## 5.11 Hoiva-alan sosiaaliset yritykset Suomessa

Suomessa sosiaali- ja terveystalvetuissa toimii vain muutamia sosiaalisia yrityksiä. Esimerkki sosiaalialalla toimivasta rekisteröidystä sosiaalisesta yrityksestä on vuonna 2005 perustettu Pirkanmaalla toimiva Kuntoutuskeskus Mental Oy. Se tuottaa mielenterveys- ja päihdekuntoutujien asumispalveluja, lastensuojelun laitospalveluja ja kotipalvelua. Yrityksessä voi suorittaa oppisopimuskoulutusta. Vuonna 2007 yrityksessä oli yli 40 työntekijää, joista osatyökykyisiä oli 14. Yrityksen palveluja ostaa 14 kuntaa. Yrityksen liikevaihto vuonna 2007 oli 1,6 miljoonaa eu-

roa. Yritys sai vuonna 2006 vuoden uusyrityjäpalkinnon ja se valittiin vuonna 2008 Euroopan alansa parhaaksi sosiaalisesti yritykseksi. (Kuntoutuskeskus Mental Oy 2007.) Aelita osuuskunta (rekisteröity sosiaalinen yritys) on Helsingissä ja Espoossa toimiva, vuonna 1997 inkerinsuomalaisen paluumuuttajien perustama kotisiivouspalveluja tuottava yritys. Vuonna 2007 yrityksessä oli 15 työntekijää, joista neljä oli osatyökykyisiä. Yrityksellä on oppisopimuskoulutettavia. Yrityksen asiakkaita ovat lapsiperheet, sotaveteraaniperheet ja heikossa taloudellisessa asemassa olevat perheet. Asiakkaita oli vuonna 2007 noin 200. (Tatti 2007.) Yritys tekee yhteistyötä Helsingin kaupungin sosiaaliviraston kanssa.

Sosiaali- ja terveydenhuollossa toimii menestyksellisesti osuuskuntia, jotka eivät ole rekisteröityneet sosiaalisiksi yrityksiksi, jolloin laki ei säätele niiden työllistämistä. NiittyVilla-osuuskunta on Porissa toimiva vuonna 1998 perustettu yksityistä avoterveydenhoitoa, pienkotipalvelua ja jalkojen perushoitoa tarjoava yritys. Henkilökunta koostuu kahdeksasta perustajajäsenistä, kahdesta työntekijästä, opiskelijoista ja yhdyskuntapalvelua suorittavista henkilöistä. Perustamisvaiheessa osuuskunta sai pienen apurahan ministeriön kautta, naisyrityjälainaa Finnveralta ja normaalia lainaa pankista. Yrityksen 14-paikkaisessa hoitokodissa hoidetaan mielenterveyskuntoutujia. Nämä hoitopaikat ostaa kunta. Osuuskunnassa on käytössä ISO 9001 laatustandardit ja sosiaali- ja terveydenhuollon prosessimalli. Tulevaisuudessa yritys suunnittelee lisäävänsä hoitopaikkoja ja liittävänsä palveluvalikoimaan kiinteistön korjaustehtävät.

Espoosta käsin toimiva osuuskunta Monella (2008) työllistää noin 100 henkilöä. Osuuskunta on syntynyt vuonna 1989, jolloin perustettiin 200 jäsenen ruokaosuuskunta tuottamaan luomuruokaa. Vuonna 1990 perustettiin yhdistys, jossa ruokatarvikkeita pakkaamaan palkattiin vajakuntoisia henkilöitä. Yhdistys sai tällöin RAY:n työtoimintatukea. Massatyöttömyys lisääntyi vuonna 1992 laman seurauksena. Vuodesta 1994 alkaen Espoon kaupunki alkoi tehdä yritykseltä tilauksia siivoustyöstä ja ruokapalvelusta. Vuonna 1997 perustettiin Hyvä Arki -palvelut, jonka nimi muutettiin vuonna 2002 Monella osuuskunnaksi. Sen hallitus koostuu kahdeksasta jäsenestä, joista yksi on yhdistys. (Laurila 2007a.) Kaikilla jäsenillä on äänivaltaa 14 % ja siten heitä ei luokitella yrittäjiksi vaan työntekijöiksi. Yrityksessä ei toimi vapaaehtoisia. Osuuskunta on periaatteessa avoin,

mutta se ei ole ottanut viime vuosina uusia jäseniä. Osuuskuntamaksu oli yrityksen alkuvaiheessa 200 markkaa, mutta nykyään noin 200 euroa.

Osuuskunta tarjoaa muun muassa siivouspalveluja yhteisöjen ja yritysten lisäksi lähes tuhannelle kotitaloudelle. Toimialana on julkisten tilojen ja yksityisasuntojen siivoustyö ja henkilöstövuokraus sekä viheralueiden hoito. Yritys myös vuokraa keittiötyöntekijöitä. Kotisiivoajat ovat tuntityöntekijöitä. Työntekijöitä on 120, joista arviolta noin kymmenesosa on vajaakuntoisia tai aiemmin ollut työttömänä. Yritys sai vuonna 2007 palkkatukea vain kahdesta työntekijästä. Yrityksessä on harjoittelijoita oppilaitoksista ja kuntoutumisasiakkaita, joita lähettävät Kuntoutussäätiö ja työvoimatoimisto. Yritys tuottaa palveluja Helsingin, Uudenmaan, Lahden, Jyväskylän ja Saarijärven alueilla. Tilauksista 40 % tulee Espoon kaupungilta ja loput yksityisasiakkailta, jotka ovat lähes yksinomaan itse maksavia. Joillakin asiakkailla on käytössään palveluseteli. Yhteisöasiakkaita ovat muun muassa Adulta, Campus, työvoimatoimisto ja Tuusulan terveyskeskus. (Laurila 2007a.)

Monella saa tulonsa liiketoiminnasta ja yritys tarvitsee pankin maksuliikennepalvelua, mutta ei sen rahoitusta. Se käyttää julkisena tukena ainoastaan palkkatukea. Yritys toivoo pankilta lähinnä lisää tietoja investoinneista. Yrityksen liikevaihto vuonna 2006 oli 1,63 miljoonaa euroa ja vuodelle 2007 on budjetoitu 1,8 miljoonaa euroa. Taseen loppusumma on vuodelta 2006 noin 5 400 euroa. Taseeseen ei pyritä jättämään merkittäviä summia, sillä yrityksen tavoite ei ole voittojen kasvattaminen vaan työpaikkojen säilyminen. Yrityksellä ei ole velkaa. Omaisuuden arvo on noin 348 000 euroa. Yksityisasiakkaiden laskujen maksuaika on keskimäärin 14 päivää ja julkisten viranomaisasiakkaiden 30 päivää. Laskujen maksuissa on vain vähän viivettä. Keskimääräinen viive on yksi viikko.

Espoossa Monellan kanssa samassa osoitteessa toimiva Sortso-osuuskunta (2008) on rekisteröity sosiaalinen yritys, joka tuottaa hoiva-alalla tukipalveluja. Yrityksen säännöissä on työllistämisyrittäminen sekä pyrkimys kehittää työllistämismalleja. Sortso-osuuskunta tarjoaa siivouspalveluja koteihin ja toimii Monella-osuuskunnan sateenvarjon alla.

# 6 PosiVire Oy, hoiva-alan tukipalveluja tuottavan yrityksen perustaminen

## 6.1 Kysyntäselvitys vanhusten palvelutaloissa

### Tutkimuksen tausta

Toimintansa päättäneen sosiaalisen yrityksen ”Osuuskunta Vanhakallion” perustamishankkeen epäonnistumisen eräänä syynä pidettiin sitä, että projektin alkuselvitystyö oli yksipuolista. Sen vuoksi tässä selvitystyössä pyrittiinkin suorittamaan alkuselvitystyö laaja-alaisemmin ja saamaan selville, mitkä tekijät ohjaavat hoiva-alan sosiaalisen yrityksen kysyntää.

### Kysyntäselvityksen tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

Hoiva-alan tukipalveluita tuottavan sosiaalisen yrityksen tarve ja kysyntä

- ◆ Onko kaupungin omissa yksiköissä tai ostopalveluyksiköissä kysyntää sosiaalisen yrityksen palveluille
- ◆ Minkälaisille palveluille on kysyntää
- ◆ Millä hinnalla palveluja ollaan valmiita hankkimaan
- ◆ Minkälaiselle määrälle palveluja kysyntää on
- ◆ Millä ehdoilla asiakkuus syntyisi

Hoiva-alan tukipalveluja tuottavan sosiaalisen yrityksen työntekijän valmiudet ja tarvitsema tuki ja ohjaus

- ◆ Minkälaisia valmiuksia vajaakuntoiselta tai pitkäaikaistyöttömänä olleelta työntekijältä sekä muilta työntekijöiltä edellytetään hoivapalveluja tarjoavassa sosiaalisessa yrityksessä
- ◆ Minkälaista tukea ja ohjausta vajaakuntoinen tai pitkäaikaistyöttömänä ollut työntekijä tarvitsee toimiakseen hoiva-alan sosiaalisessa yrityksessä

Tutkimuksen yleisenä tavoitteena oli:

- ◆ arvioida potentiaalisten asiakkaiden määrä ja halukkuus maksaa palveluista
- ◆ arvioida mitkä palvelujen ja palvelujen tuottajan ominaisuudet vaikuttavat mahdollisesti ostopäätökseen.

### Tutkimusjoukko

Etelä-Suomen lääninhallituksen rekisterissä oli vuonna 2007 yhteensä 77 Helsingissä toimivaa palveluiden tuottajaa. Kaupungin omia palvelujen tuottajia on yhteensä 13 kappaletta. Yhteensä 55 palvelujen tuottajien edustajaa haastateltiin. Aluksi keskityttiin Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystalujen hankinnoista vastaavien haastatteluihin. Kilpailutuslainsäädäntö määrittelee sen, minkä kynnysarvon ylittämisen jälkeen palvelu on kilpailutettava ja mihin asti esimerkiksi palvelutalojen johtajilla on oikeus päättää hankinnoista.

Tutkimusmenetelmä oli strukturoitu haastattelu (Liite 2.) Haastattelut suoritettiin palvelutaloissa, niiden kesto vaihteli 0,5–1,5 tuntiin. Haastattelusta kiellettyneitä ei ollut.

### Esiselvitys

Itä-keskuksen palvelutalo on yksi Helsingin kaupungin omistamista 13 palvelutalosta. Kaikkiaan hoitajien vakansseja oli haastatteluhetkellä 32, joista neljä sairaanhoitajaa. Ryhmäkodissa oli kahdeksan hoitajaa. Vanhuksia palvelutalossa oli noin 95 ja ryhmäkodissa 12 sekä päiväkodissa kahdeksan vanhusta. Palvelutalossa oli meneillään lääkelogistiikkaprojekti, jossa apteekki toimittaa lääkkeitä annosteltuina vanhuksille.

Osa asukkaista osti itse siivouspalveluita noin yhden tunnin kahdessa viikossa. Osalle asukkaista hoitajat siivosivat huoneen. Asukkaita pyrittiin myös kannustamaan itse siivoamaan kuntoutusmielessä. Yleisten tilojen siivous ostettiin Monella Oy:ltä hintaan 28 euroa/ tunti. Palvelua ei oltu kilpailutettu. Ikkunoiden pesusta ei huolehtinut systemaattisesti mikään taho. Siivouksen tarve vaihtelee ja joidenkin asukkaiden huoneet tarvitsivat selvästi enemmän siivousta kuin toisten (syitä olivat esimerkiksi virtsaamisongelmat, astma jne.). Joskus siivoajina tarvittiin 2 työntekijää.

Itä-keskuksen palvelutalon omisti Helsingin palveluasunnot Oy ja sosiaalivirasto oli vuokrannut tilat. Helsingin palveluasunnot Oy vastasi kiinteistön hoi-

dosta ja remontoimisesta. Puotilan kiinteistö Oy hoiti pihojen siisteyden, yleisten tilojen kuten asukkaiden yhteiskäytössä olevien tilojen ja henkilökunnan työtilojen siivouksen.

Voimassa olleen kotipalvelumaksun mukaan kaikilla asukkailla oli perusmaksu 39 euroa/kk (sisältää turvpuhelimen, vuokran jne.). Sen lisäksi ateriat ja hoitajien palvelut maksoivat 95 euroa/kk. Palveluasunnon kokonaiskustannukset olivat n. 1 000 euroa kuukaudessa asukasta kohti. Asukkaalle on jätävä omaa rahaa 199 euroa/ kk lääkärimaksuihin, lääkkeisiin ym. Siten käytännössä asukkaille ei jäänyt rahaa ylimääräisiin palveluiden ostoihin.

Palvelutalon edustaja toivoi yrittäjäksi sellaista, joka vastaisi rakennuksesta ja saavuttaisi asukkaiden luottamuksen. Asukkaiden pyykinpesun voisi tehdä ulkopuolinen työntekijä talon pesukoneilla. Keittiössä olisi ollut tarvetta avustavista työntekijöistä kuten tiskaajista, tarjottimien viejistä ja kauppa- ja asioimispalveluiden hoitajista. Kauppapalveluja tarjosivat Suomi Multiplex-palvelut, Gagar Oy ja Ruokatori Oy. Tarjouksia oli jätetty 15 viime tarjouspyyntökieroksella. Asiakas maksoi 5,50 ruokakassilta toimituspalkkiota, jota kaupunki subventoi 30 senttiä. Hoitajan tuntipalkka oli 10,70 euroa/ tunnilta ja sosiaaliturvamaksut olivat lisäksi noin 36 prosenttia bruttopalkasta, 1 649 euroa kuukaudessa. Helsingin kaupungin talous- ja suunnittelukeskuksen mukaan sosiaaliviraston naistyöntekijöiden keskipalkka oli 1 988 euroa/kk ja määräaikaisten 1 893 euroa/kk. Sen mukaan tuntipalkka olisi ollut 12–12,60 tunnilta. (Tietoja Helsingin kuukausipalkkaisuudesta henkilöstöstä 2005.) Sosiaaliviraston laitoshuoltajien palkkakulut työntantajalle olivat keskimäärin sosiaalivakuutusmaksuineen ja lomakorvauksineen noin 17 euroa 40 senttiä tunnilta. Sairauslomat olivat työnantajan maksettavia sekä äitiysloma ensimmäisen 3 kuukauden ajalta. Työntekijän palkka oli noin 1 354 euroa kuukaudessa.

Helsingissä vanhusten keskuksissa on vielä laitospulaisia. Muualla laitospulaisien vakansseja on muutettu lähihoitajien ja perushoitajien vakansseiksi. Helsingin kaupungin sosiaalivirastossa laitosten ylläpitosiivouksen hinta on noin 18,40 euroa + alv tunnilta. Ylläpitosiivous suoritetaan 1–7 kertaa viikossa ja se sisältää imuroinnin, pintojen pyyhkimisen ja WC-tilojen puhdistuksen. Perussiivous suoritetaan 1–2 kertaa vuodessa. Se käsittää sileiden lattiapintojen vesipesun ja vahauksen ja seinien pyyhkimisen. Siivoukseen perehtyneitä ovat siivoustyönohjaajat,

siivousteknikot, laitoshuoltajat ja toimitilahuoltajat. Siivousalan restonomeja koulutetaan Espoon palvelualojen oppilaitoksessa. Siivouksessa järjestetään kursseja siitä, miten siivousvälineiden käytöstä, hygieniasta, käytettävistä aineista ja menetelmistä. Laitossiivouksessa työntekijällä on oltava työnantajan välineet: pienen siivousvaunun hinta on noin 230 euroa, WC-siivousvälineet, imuri, moppisarja ja siihen sopivat muut osat kuten varsi. Suuret lattiapinnat voidaan pestä yhdistelmäkoneella, jonka hinta on noin 3 500 euroa. Lattiakiillotuskoneen hinta on noin 1 000 euroa. Siivooja tarvitsee lisäksi käsineitä ja työpuvun. Työn eteneminen on yleensä puhtaasta likaiseen. Sosiaalisella yrityksellä olisi mahdollisuus käyttää esim. Helsingin kaupungin henkilöstökeskuksen koulutusta ja muuta siivousalan koulutusta. Koulutusten hinnat ovat alle 100 euroa päivältä oppilasta kohden.

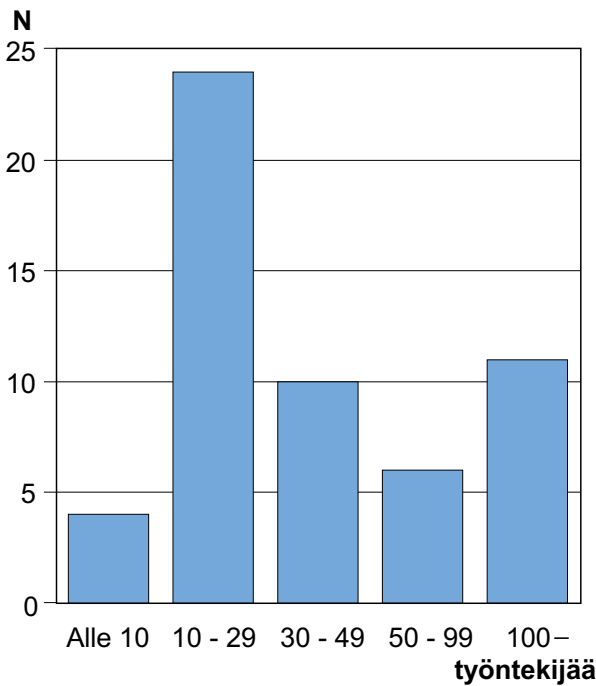
### **Kysyntäselvityksen tulokset**

Seuraavassa on raportoitu 45 Helsingissä sijaitsevan yksityisen vanhusten palvelutalon ja Helsingin kaupungin omistamien 10 palvelutalon edustajien vastaukset. Kaikkiaan perusjoukko käsitti 77 yksityistä ja 13 kaupungin omistamaa palvelutaloa. Vastanneista oli naisia 48 ja miehiä 7; terveysalan koulutus oli kahdellakymmenelläviidellä, sosiaalialan koulutus oli kahdellakymmenellä neljällä ja sekä terveys- että sosiaalialan koulutus oli kolmella haastatellulla. Kahden vastaajan koulutus ei ollut tiedossa. Vastaajista 3 toimi yrittäjänä/omistajana, 42 toimitusjohtajana/toiminnanjohtajana/palvelutalon johtajana, 7 Henkilöstöasioista vastaavana ja neljä toimi osastonhoitajana. Palvelutalon ylläpitäjä oli joko säätiö (20 haastateltua), yhdistys (15 haastateltua) tai yritys (9 haastateltavaa). Kaupunki omisti yhdentoista palveluntuottajan toiminnat.

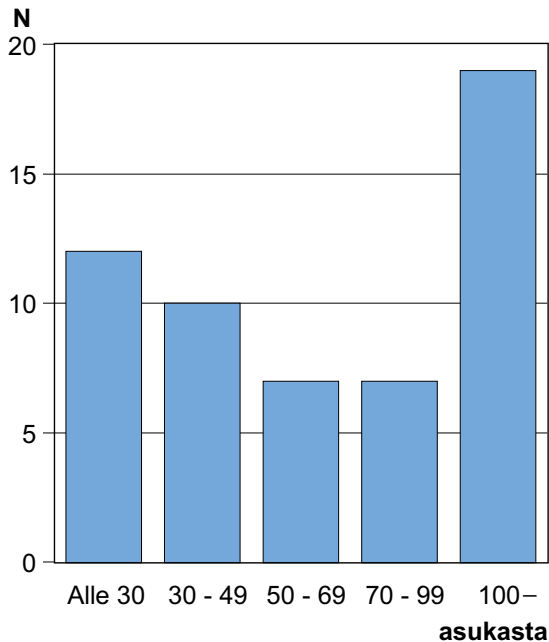
Kuviossa 3 ovat haastateltujen ilmoittamat organisaatioiden (palvelutalojen ja ryhmäkotien) työntekijämäärät. Kuvioista voi nähdä, että saatujen vastausten mukaan puolet Helsingissä sijaitsevista palvelutaloista olisi pieniä alle 30 työntekijän palvelutaloja. Osa niistä 11 organisaatiosta, joissa on ilmoitettu olevan 100 tai enemmän työntekijöitä, muodostuvat palvelutalojen ketjusta. Niissä on yhteisiä toimintoja: esimerkiksi yhteinen keittiö valmistaa ruoan muillekin saman yhdistyksen/järjestön palvelutaloille.

Kuviossa 4 näkyvät vastaajien ilmoittamat palvelutalojen ja ryhmäkotien asukasmäärät. Puolet palve-

**Kuvio 3. Vanhusten palvelutalojen asukasmäärät**



**Kuvio 4. Palvelutalojen nykyinen tukipalveluiden tuotanto**



lualoista on pieniä alle 50 asukkaan palvelutaloja. Yli 100 asukkaan palvelutaloja aineistossa oli 19 kappaletta.

**Palvelutalojen nykyinen tukipalveluiden tuotanto**  
Taulukossa 6 on haastateltavien arviot siitä, onko hei-

dän toimipisteessään sellaisia tehtäviä, jotka eivät vaadi erityistä ammattiosaamista. Noin joka toinen vastaajista katsoi, että tällaisia tehtäviä on jonkin verran tai paljon. Vastauksiin voi vaikuttaa se, että lääninhallituksen ohjeissa ja lupakäytännöissä sekä kaulpunkien antamissa kilpailuskriteereissä huomioidaan ainoastaan hoiva-ammattiin koulutettujen työntekijöiden suhde palvelutalon asukkaiden määrään. Kouluttamattomien tai lyhyemmän koulutuksen saaneiden laitospalaisten osuuteen ei kiinnitetä huomiota. Osittain tämän seurauksena palvelutalot ovat pyrkineet palkkaamaan ainoastaan hoiva-alan koulutuksen saaneita ja teettävät heillä sekä siivous- että pyykinpesutöitä hoivatyön ohessa. Palvelutaloissa on ajan myötä syntyneitä käytäntöjä hoitaa tukipalvelutehtäviä; esimerkiksi joissakin palvelutaloissa koulutetut lähihoitajat pesevät yöaikaan pyykkiä.

Aiotun sosiaalisen yrityksen toimintaidea perustui osin siihen, että tarjoamalla siivous- tai pyykinpesupalveluja, palvelutalojen koulutetut hoitajat vapautuvat näistä tehtävistä koulutustaan vastaaviin tehtäviin ja sen seurauksena työvoima saataisiin riittämään nykyistä paremmin. Saatujen vastausten mukaan koulutetut hoitajat eivät pitäneet yleensä siivous- ym. töitä koulutustaan vastaavana työnä ja välttyäkseen näistä tehtävistä voivat kieltäytyä työpaikan vastaanottamisesta. Toisaalta palvelutalojen johtajat näyttivät korostavan vielä toistaiseksi periaatetta, että kaikkien tulee tehdä kaikkea.

**Taulukko 6. Onko toimipisteessänne sellaisia työtehtäviä, jotka eivät vaadi erityistä ammattiosaamista/ N**

Paljon	3
Jonkin verran	27
Vähän	18
Ei lainkaan	7
Yht.eensä	55

Lähes kaikki vastaajat pitivät tukipalveluita merkittävänä organisaationsa toiminnan osana (Taulukko 7.) Haastattelujen aikana kävi ilmi, että mikäli siivous on huonosti tehty, siitä voi tulla kielteistä palautetta asukkaalta tai omaiselta. Kaikki palvelutalojen asukkaat eivät ostaneet kaikkia tarjolla olevia palveluja (esim. siivouspalveluja). Osa vanhuksista asui palvelutaloissa ostamatta mitään palveluja. Käytäntö vaihteli siinä, ovatko asukkaiden omat huoneet siivouspalvelun piirissä vai hoitiko asukas siivoamisen jo-

tenkin muuten. Ainakin jossain määrin koulutetut hoitajat siivosivat asukkaiden huoneita osana työtään. Joissakin palvelutaloissa oli laitosapulainen, työllistetty tms. joka hoiti siivouksen.

**Taulukko 7. Miten merkittävänä toimintana näette tukipalvelut (siivous ym.) organisaatiossanne / N**

Erittäin merkittävänä	24
Melko merkittävänä	26
Vain vähän merkittävä	3
Ei vastausta	1
Yhteensä	55

**Arvioitu palvelutuotannon kehitys palvelutaloissa**

Enemmän kuin kaksi kolmasosaa vastaajista ilmoitti, että heidän edustamansa organisaation palveluntuotanto tulee lisääntymään kahden vuoden kuluessa. (Taulukko 8.) Muutamissa palvelutaloissa uusi lisärakennus oli rakenteilla vanhan rakennuksen viereen. On todennäköistä, että palveluntuottajat tulevat ketjuuntumaan ja fuusioitumaan suuremmiksi yksiköiksi: eräät yritykset pyrkivät Etelä-Suomen alueella ostamaan pieniä yksityisiä palvelujen tuottajia. Vastaustaan palveluntuotannon kasvusta jotkut vastaajista perustelivat sillä, että palvelutalojen asukkaiden toimintakyky on tulevaisuudessa nykyistä huonompi ja avuntarve tulee kasvamaan. Tämä vuorostaan vaatii enemmän ammattiosaamista. Poikkeuksena oli yksi vanhusten palvelujen tuottaja, joka joutui haastattelun aikoihin lopettamaan toimintansa kaupungin lopetettua paikkojen ostamisen tältä palvelujen tuottajalta.

**Taulukko 8. Miten arvioitte organisaationne palveluntuotannon kehittyvän seuraavien 2 vuoden aikana / N**

Kasvaa erittäin paljon	8
Kasvaa jonkin verran	29
Pysyy ennallaan	17
Supistuu jonkin verran	0
Supistuu erittäin paljon	1
Yhteensä	55

Useampi kuin neljä viidestä haastateltavista arvioi, että heidän organisaatioidensa työvoiman tarve tulee lisääntymään kahden vuoden kuluessa. (Taulukko 9.) Työvoiman tarpeen supistumisesta ilmoitti ainoastaan lakkautettavan palvelutalon edustaja. Vastaajat

arvioivat työvoiman tarpeen lisääntymisen olevan seurausta siitä, että palvelutaloihin tulevat vanhukset ovat yhä huonompikuntoisia. Esimerkiksi kaupungin omistamassa yhdessä vanhusten palvelutalossa hoivatyöntekijöiden määrä oli lisääntynyt vuoden 2002 viidestä työntekijästä vuoden 2007 kahteenkymmeneenyhdeksään ja toisessa palvelutalossa 10:tä työntekijästä 38:an. Eräisiin kaupungin palvelutaloihin on myönnetty uusia hoitajien vakansseja. Työvoiman tarpeen lisääntymiseen vaikutti asukkaiden hoidon tarpeen lisääntymisen lisäksi se, että tulevaisuuden koulutettujen hoitajien oletettiin vaativan yksilöllisempiä työaikoja ja sellaisia etuja, jotka tulevat lisäämään työvoiman tarvetta. Vahvoja viitteitä tällaisesta kehityksestä on.

**Taulukko 9. Miten arvioitte organisaationne työvoiman tarpeen kehittyvän seuraavien 2 vuoden aikana / N**

Kasvaa erittäin paljon	8
Kasvaa jonkin verran	38
Pysyy ennallaan	8
Supistuu jonkin verran	0
Supistuu erittäin paljon	1
Yhteensä	55

Vastaajista 33 arvioi, että tulevaisuudessa työtehtävät tulevat vaatimaan enimmäkseen paljon ammatillista osaamista ja 21 vastaajaa arvioi, että tulevaisuudessa myös vähän ammatillista osaamista vaativia tehtäviä on edelleen. Vain yksi vastaaja oli sitä mieltä, että tehtävät vanhusten palvelutalossa tulevaisuudessa vaativat vain vähän ammatillista osaamista.

Suurin osa haasteltavista (82 %) totesi, että heillä on usein tai joskus vaikeuksia löytää sopivia työntekijöitä. (Taulukko 10.) Vaikeinta oli haastateltujen mukaan löytää äitiys- ja sairauslomasijaisia. Jotkut palvelutalot olivat välttyneet vaikealta työvoimapulalta, koska niillä oli pysyviä, kauan palveluksessa olleita työntekijöitä. Haastateltujen mukaan pulaan ammattitaitoisesta työvoimasta varaudutaan ensisijaisesti palkkaamalla lisää vakituista henkilökuntaa (46 vastaajaa.) Neljän vastaajan mukaan ensisijainen varautumiskeino on osa-aikaisen tai määräaikaisen henkilökunnan palkkaaminen ja ainoastaan viiden vastaajan mukaan työvoimapulaan varaudutaan ensisijaisesti ostamalla palveluja ulkopuolisilta palveluiden tuottajilta. Tämän kysymyksen kohdalla vastaajat yleensä huomauttivat, että vakituisen henkilökunnan palkkaaminen on ensisijainen vaihtoehto, jos sopivaa

henkilökuntaa on saatavissa. Osa haastatelluista kuvasi aiempia epäonnistuneita yhteistyösuhteita siivousyritysten kanssa. Yleensä siivoustyön laatu ei ollut sopimuksen mukaista. Useat vanhusten palvelutalot olivat siirtymässä omasta tukipalvelujen tuotannosta näiden palvelujen hankkimiseen ostamalla ulkopuoliselta tuottajalta. Ratkaisut työvoiman hankinnassa olivat hyvin vaihtelevia ja osa käytti palvelujen ostamista ratkaisuna työvoimapulaan. Kuitenkin korostettiin sitä, että palvelutalossa toimivan työntekijän on oltava tuttu, luotettava, ei-pelottava jne. Työntekijän persoonallisuuden tulisi sopia vanhustyöhön, mutta samalla hänen tulisi kyetä tekemään tilattu työ.

**Taulukko 10. Onko organisaatiollanne nykyisin vaikeuksia löytää sopivia työntekijöitä / N**

Usein	19
Joskus	26
Harvoin	7
Ei koskaan	3
Yhteensä	55

**Palveluja tarjoavan sosiaalisen yrityksen tärkeät ominaisuudet**

Haastateltavia pyydettiin valitsemaan haastattelijan esittämästä luettelosta kolme tärkeintä ominaisuutta, jotka vaikuttavat myönteisesti todennäköisyyteen ostaa sosiaalisen yrityksen palveluja. Vastausten mukaan tukipalveluja tuottavan sosiaalisen yrityksen tärkeimpinä ominaisuuksina pidettiin luotettavuutta (45 mainintaa), laadukasta työtä (35 mainintaa) ja sitä, että koulutetun henkilökunnan aika säästyy ammattitaitoa vaativiin tehtäviin (35 mainintaa). Kilpailukyistä hintaa piti viiden tärkeimmän ominaisuuden joukkoon kuuluvana 21 vastaajaa. Haastatelluista 29 arvioi, että tukipalvelujen ostamisesta koitua tärkein hyöty olisi palvelutalon perustoiminnan eli hoivatyön tehostuminen. Tärkeimpinä palvelujen ostamisen esteinä nähtiin se, että tarjottavan palvelun laatu ei ole tiedossa (19 mainintaa) ja että tarjottavalla palvelulla mahdollisesti olisi korkea hinta (17 mainintaa). Vain seitsemän vastaajaa (13 %) piti sosiaalisen yrityksen työllistettyjä työntekijöitä sinänsä esteenä hyödyntää sosiaalisen yrityksen palveluja.

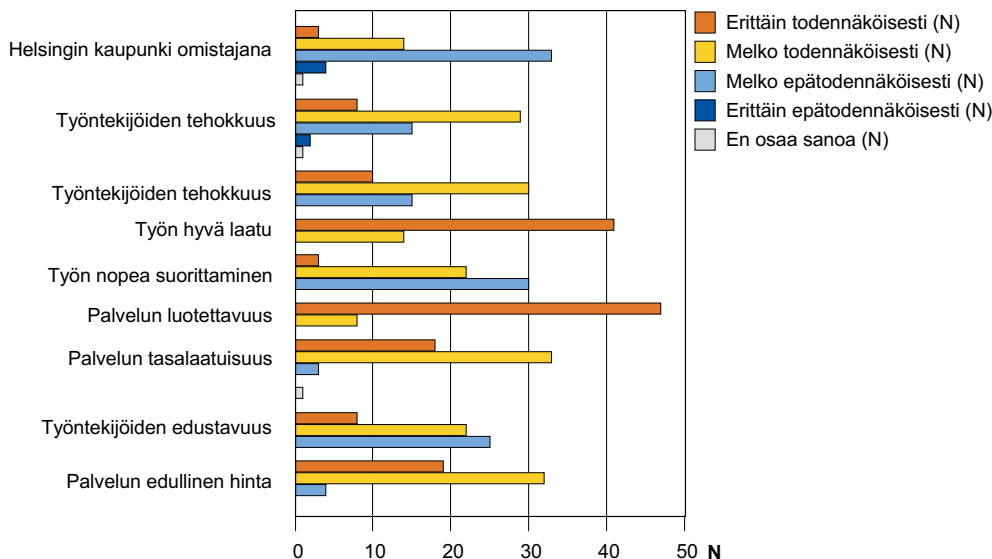
Viidestäkymmenestäviidestä vastaajasta viisikymmentäyksi ilmoitti haluavansa hyödyntää yrityksen tarjoamia tukipalveluja, jos se hoitaisi luotettavasti ja edullisesti näiden palvelujen tuotannon. Haas-

tatelluista 37 ilmoitti tuntevansa tukipalveluja (siivous yms.) tarjoavia tavallisia yrityksiä ja 34 oli ostanut näiltä palveluja. Haastattelujen perusteella voidaankin arvioida, että todellisuudessa haastatelluista useimmat tuntevat ja monet ovat ostaneet yrityksiltä palveluja, sillä tämä kävi ilmi haastattelutilanteessa edettäessä haastattelussa yksityiskohtaisiin, työtehtäviä koskeviin kysymyksiin, joissa haastateltavat toivat esiin ostamiaan palveluja. Haastattelijalle jäi vaikutelma, että sosiaalisen yrityksen palveluja olisivat valmiita ostamaan todennäköisimmin Itäisessä Kantakaupungissa ja Itä- ja Pohjois-Helsingissä sijaitsevat vanhusten palvelutalot.

Haastatelluista 40 (73 %) katsoi, että palvelutalon päätökseen ostaa tukipalveluja ei vaikuta se, mikä organisaatio (Helsingin kaupunki tai jokin järjestö) johtaisi palveluja tarjoavaa yritystä. Vain 10 haastateltua toivoi, että Helsingin kaupunki johtaisi palveluja tarjoavaa yritystä. Vastanneista 34 ei katsonut olevan merkitystä myöskään sillä, mikä organisaatio (Helsingin kaupunki, jokin järjestö, yhteisyritys) omistaisi tukipalveluja tarjoavan yrityksen. On otettava kuitenkin huomioon, että haastattelutilanteissa oli tiedossa, että haastattelija työskentelee Helsingin kaupungin sosiaalivirastossa, joka käytännössä tekee muun muassa vanhusten hoitopaikkoja koskevat päätökset. Tällä seikalla voi olla vaikutusta vastauksiin, suuntaan tai toiseen, edellä mainituissa kysymyksissä. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto voi säännellä palvelujen ostamista, asiakkaiden laatua ja toiminnan laatua niissä yksityisissä palvelutaloissa, joiden kanssa se tekee yhteistyötä.

Vastaajilta kysyttiin, mikä lisäksi todennäköisyyttä, että he ostaisivat tukipalveluja sosiaaliselta yritykseltä. (Kuvio 5.) Eniten tukipalvelujen ostamisen todennäköisyyttä lisäksi vastausten mukaan palvelun luotettavuus ja hyvä laatu. Seuraavaksi eniten ostopäätöksen todennäköisyyteen vaikuttaa vastaajien mukaan palvelun tasalaatuisuus ja edullinen hinta. Näitä vähemmän todennäköistä näyttäisi olevan, että työntekijöiden tehokkuus tai yrityksen toteuttamat sosiaaliset arvot vaikuttaisivat ostopäätökseen. Useimpien vastaajien mielestä on epätodennäköistä, että työn nopea suorittaminen tai Helsinki yrityksen omistajana vaikuttaisivat myönteisesti ostopäätökseen. Kuitenkin useat vastaajat totesivat, että Helsingin kaupunki voi tuoda sosiaaliseen yritykseen luotettavuutta. Työntekijöiden tehokkuudella ja ulkoisella edustavuudella (yhtenäinen työasu, nimeä jne.)

## Kuvio 5. Tukipalvelujen ostamispäätökseen vaikuttavia tekijöitä



oli ostopäätökseen positiivisesti vaikuttava merkitys vähän useamman kuin joka toisen mielestä.

Taulukossa 11 kuvataan palvelutalojen ja vanhainkotien tehtäviä, jotka haastateltavien mukaan nykyisin ostetaan pääosin ulkopuolisilta palvelujen tuottajilta. Muissa tapauksissa, palveluja hoitivat palvelutaloon työsopimussuhteessa olevat henkilöt (lähihoitajat, keittäjät, huoltomiehet jne.). Palveluja tar-

josivat sekä suuret yritykset että itsenäiset ammatinharjoittajat. Useimmin palvelutalot ostivat ulkopuolisilta palvelujen tuottajilta kiinteistön ja sen ympäristön huoltotyöt. Huoltotehtäviä tekivät samassa kaupunginosassa toimivat huoltoyhtiöt ja palvelutalokiinteistön isännöitsijät olivat huolehtineet huoltotoiminnan järjestämisestä. Nykyisessä järjestelmässä ongelmaksi monet haastatelluista kokivat huoltoyhti-

### Taulukko 11. Tukipalvelutehtävien nykyinen hoitaminen vanhusten palvelutaloissa (N=55) Ostetaan nykyisin ulkopuoliselta palvelujen tuottajalta:

#### Siivous palvelutalossa tai vanhainkodissa

	N
Ikkunoiden pesut	47
Kalusteiden puhdistus	21
Mattojen imurointi	24
Eritteiden poisto	6
Roska-astioiden tyhjennys	16
Asukashuoneiden siivous	17
Yleisten tilojen lattioiden siivous	32
Aputilojen siivous	25
Asukkaiden pyykin peseminen	12
Vuodevaatteiden peseminen	22

#### Ruokahuolto palvelutalossa tai vanhainkodissa

Ruoanjaon valmistelutyöt	9
Potilaiden syöttäminen	2
Astioiden kuljetus ja tiskikoneen käyttö	13
Ruokailutilan siistiminen	10
Ravintokeskuksen tavaratilauksen tekeminen	10

#### Huoltotehtävät palvelutalossa tai vanhainkodissa

	N
Tuulikaapin mattojen huolto	38
Apuvälineiden huolto	33
Pienet korjaus- ja huoltotyöt	45
Pintaremontit	45
Varaston hallinta/materiaalit/tarvikkeet	7
Viherkasvien hoito	4
Piha-alueiden hoito	42
Katuosuuden kunnossapito	45

#### Asiakaspalvelutehtävät

Vahtimestarin tehtävät	0
Avustaminen ulkoilussa	2
ADL-toiminnoissa avustaminen (hoivatyö)	0
Saattaminen lääkäriin tai tutkimuksiin	4
Asioiminen kaupassa asiakkaan puolesta	12
Avustaminen asiakirjojen laadinnassa	3
Viriketoiminta	4
Läsnäolo, keskustelu, lukeminen	3
Saattaminen sosiaalisiin tilaisuuksiin	4
Toimistotehtävät, atk-tuki jne.	0

öiden vähäisen joustavuuden: huoltomiestä ei aina saada paikalle, vaikka tilaus on tehty. Osan palvelutalon tehtävistä suorittivat sekä omat työntekijät että ulkopuoliset työntekijät.

Taulukosta voidaan havaita, että palvelutalot eivät ostaneet perustoimintanaan pitämäänsä välitöntä hoivapalvelua ulkopuolisilta, vaan omat työntekijät hoitivat nämä tehtävät. Näyttäisikin siltä, että potentiaalisen sosiaalisen yrityksen liiketoiminta syntyisi yleisten tilojen ja aputilojen siivoustehtävistä sekä pyykinpesusta (erityisesti vuodevaatteet). Esimerkiksi yleisten tilojen lattioiden perusteellisempi siivous suoritettiin yleensä kerran viikossa. Palvelutalot olivat myös valmiita maksamaan siivoustyöstä. Sen sijaan, vaikka asiakaspalvelutehtäviä tarvittiinkin, asiakaspalvelutehtävistä ei oltu niin halukkaita maksamaan, sillä näitä tehtäviä voivat hoitaa mm. vapaaehtoiset, opiskelijat ja omaiset ilmaiseksi. Osassa palvelutaloja haastateltava arvioi asiakkaat valtaosaltaan niin huonokuntoisiksi, että he tarvitsevat vain vähän tai ei lainkaan edellä mainittuja palveluja.

Ruokahuolto oli järjestetty eri tavoin. Palvelutaloissa toimi joko oma emäntä omissa keittiössä tai ulkopuolinen yritys valmisti ruoan palvelutalon keittiössä tai ruoka tuotiin ulkoa puolivalmiina tai lämpimänä. Jos keittiössä toimii ulkopuolinen yritys, olisi sosiaalisen yrityksen varmasti sovittava työn suorittamisesta tämän yrityksen kanssa. Eräissä palvelutaloissa oli kysyntää lisäksi ravitsemuspalvelujen aputehtävistä kuten astioiden peseminen ja kuljettaminen sekä ruokailutilat järjestäminen. Eräät tehtävät, joita palvelutalot ostivat kuten ikkunanpesut, tapahtui ainoastaan kertasuorituksena 1–2 kertaa vuodessa.

Taulukossa 12 on nähtävissä haastateltavien arvio korkeimmasta hinnasta, jonka he olisivat valmiita maksamaan kyseisistä tukipalveluista. Mikäli haastateltava ei ollut valmis ilmoittamaan ollenkaan hintaa, tämä tulkittiin niin, että kysyntää ao. palvelusta ei ole. Haastattelija varmisti tämän vielä haastattelun yhteydessä. Kahta haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki olivat valmiita arvioimaan siivoustyön hinnan. Sen sijaan ruokahuollon tukipalveluista, kiinteistön ja sen ympäristön huoltotehtävistä sekä asiakaspalvelutehtävistä noin neljäsosa haastatelluista ei ollut valmis ilmoittamaan hinta-arviota. Yleisin arvio oli 15–19 euroa tunnilta siivouspalveluista ja 10–14 euroa tunnilta ruokahuollon tehtävistä ja kiinteistön ja sen ympäristön huoltotehtävistä sekä asiakaspalvelutehtävistä. Vastaajia pyydettiin ottamaan huomioon, että työntekijän palkan sivukulut (Sovamaksut) tulevat tarjoavan yrityksen maksettaviksi. Arviointiperusteena pyydettiin käyttämään hoitajien keskipalkkaa noin 10 euroa tunnilta, työnantajalle koituvia palkkakuluja, noin 20 euroa tunnilta, jos työntekijällä on ikälisiä sekä vuosiloma sekä siivousyritysten tarjoamien palveluiden hintaa 20–30 euroa tunnilta arkipäivinä. Hinta-arviota vaikeutti arvonlisäveron arvioinnin vaikeus. Arvonlisäveroon liittyvät säännöt ovat melko yleisesti epäselviä sosiaalialalla toimiville. Arvonlisävero 22 % palvelun hinnasta on merkittävä hintaan vaikuttava tekijä. Jos palvelutalon taloudellinen tilanne on vaikea, siivoustyö voi olla yksi säästämisskohde.

Asiakaspalvelutehtävien osalta kolmannes halusi jättää hinnan arvioimatta. Syynä voitaneen pitää sitä, että todellisuudessa palvelua ei tultaisi ostamaan. Asiakaspalveluun liittyvät palvelut ovat senkaltaisia,

## Taulukko 12. Haastateltujen hinta-arviot tehtävien suorittamisesta palvelutaloissa (N=55.)

	Korkein hinta, jonka maksaa palvelusta			
	Siivous palvelutalossa tai vanhainkodissa (N)	Ruokahuolto palvelutalossa tai vanhainkodissa (N)	Huoltotehtävät palvelutalossa tai vanhainkodissa (N)	Asiakaspalvelutehtävät (N)
Alle 10 euroa/tunti	7	7	5	9
10–14 euroa/tunti	13	19	18	16
15–19 euroa/tunti	21	13	11	11
20–24 euroa/tunti	8	2	8	2
25–29 euroa/tunti	4	1	0	0
Yli 30 euroa/tunti	0	0	0	1
Ei arviota/kysyntää	2	13	13	16
Yhteensä	55	55	55	55

että niitä tavallisesti hoitavat vapaaehtoiset (SPR, Pelastusarmeija, VATI -vapaaehtoistyön palvelukeskus, opiskelijat, omaiset jne.) Niistä todellisuudessa on vain vähän kysyntää. Vapaaehtoiset eivät kuitenkaan ole kilpailijoita siivoustyössä. Eräillä palvelutaloetuilla on oma in-house -siivousyrittäjä, joka tuottaa sekä palvelutaloille että yksityisasiakkaille siivouspalveluita. On myös huomattava, että sosiaalipalvelujen alalla toimii esimerkiksi ammatillinen oppilaitos, joka tarjoaa poikkeuksellisen edullista palvelua 16 euroa tunnilta. Lisäksi palvelutaloissa aika ajoin toimii kuntoutumisjaksoilla/harjoitusjaksoilla olevia kehitysvammaisia, työllistettyjä jne. joiden palkkakustannukset jäävät vaatimattomiksi tai ovat ilmaisia työntekijöille. Opiskelijoiden harjoittelu-päivistä palvelutalot saavat jopa merkittävää korvausta. Toisaalta edellä mainittujen työntekijöiden toiminta ei ole jatkuvaa, vaan riippuu esim. opintojen vaiheesta. Palveluitaan tarjoavan sosiaalisen yrityksen kilpailuvalttina olisikin pidettävä palvelun luotettavuutta: palvelua on saatavissa silloin kun sitä tarvitaan. Haastateltavien tieto siitä, että tukipalveluita tarjoava yritys olisi osatyökykyisiä/ pitkäaikaistyöttömiä työllistävä, saattoi olla hintatarjousta alentava tekijä.

### **Heikossa työmarkkina-asetmassa olevat työntekijät**

Viimeisten 12 kuukauden aikana työsuhteeseen työhön maahanmuuttajia oli palkannut 36, ammattikouluttamattomia nuoria 21, pitkäaikaistyöttömiä 19, fyysisesti vajaakuntoisia henkilöitä 9, kehitysvammaisia 6 ja psyykkisesti vajaakuntoisia 7 palvelujen tuottajaa. Keskimäärin noin 7,0 prosenttia palveluntuottajien henkilökunnasta oli edellä mainituista ryhmistä. Edellä olevaan kysymykseen heikossa työmarkkina-asetmassa olevien työllistämistä oli verrattain vaikea vastata, koska monet työntekijät kuuluivat useaan edellä olevista kategorioista ja vastaajan voi olla vaikeaa muistaa työntekijöiden palkkasuhdetta tai sopimuksen muuta luonnetta. Vastaa-jista 27 arvioi, että edellä mainittujen työntekijöiden vaikutus asiakaspalautteeseen ja työyhteisöön on myönteinen ja 18 arvioi, ettei näillä työntekijäryhmillä ole ollut muista työntekijöistä poikkeavaa vaikutusta. Vain 3 vastaajaa arvioi vaikutuksen kielteiseksi. Puuttuvia vastauksia oli seitsemän. Näissä palvelutaloissa ei ollut yhtään työntekijää edellä mainituista

kategorioista. Myös maahanmuuttajat oli joissain tapauksissa vaikeaa määrittellä. Esimerkiksi luokiteltiin useita vuosia Suomessa asunut vielä maahanmuuttajaksi. Maahanmuuttajiksi katsottiin esimerkiksi Ruotsista saapuneita paluumuuttajia, jotka olivat muuttaneet Ruotsiin lapsena ja palanneet aikuisiässä ammattikoulutettuna. Useissa palvelutaloissa työskentelee tällä hetkellä heikossa työmarkkina-asetmassa olevia henkilöitä esim. kehitysvammaisia, mutta he eivät ole palkkasuhteessa.

Heikossa työmarkkina-asetmassa olevista työntekijöistä voi mahdollisesti aiheutua kustannuksia lisääntyneen ohjaustarpeen vuoksi tai heistä voi aiheutua säästöjä, mikäli saadaan työllistämistukea. Vastaa-jista 31 katsoi, että näistä työntekijöistä ei aiheudu muita enempää kustannuksia, 7 katsoi, että heistä syntyy muita enemmän kustannuksia ja 8 katsoi, että heidän palkkaamisensa alentaa kustannuksia. Kuusi vastaajaa eivät arvioineet kustannuksia; heidän toimipai-kassaan ei ollut näistä ryhmistä työntekijöitä. Maahanmuuttajien suomenkielen taitoa pidettiin tärkeänä; ruotsinkielisissä palvelutaloissa, joita aineistossa oli 4, toivotaan ruotsinkielentaitoa.

Haastateltavilta kysyttiin, mitä vuorovaikutus- ja toimintataitoja he pitivät tärkeimpinä sosiaalisen yrityksen työntekijän taitoina. Haastattelutilanteessa oletettiin, että työntekijä osaa annetun tehtävän: siivota, käyttää siivousvälineitä jne. Vastajat arvioivat yrityksen työntekijöiden tärkeimmiksi taidoiksi vuorovaikutustaitoja (Taulukko 13.) Työntekijän persoonaan liittyviä ominaisuuksia (kuten ilmapiirin luomista) pidettiin tärkeinä ja korvaamattomina. Haastateltavat näkivät, että vaikka yrityksen työntekijä ei olekaan palvelutalon palkkaama, hänen tulisi käyttäytyä palvelutalon kulttuurin ja koodien mukaisesti. Koska on tavallista, että palvelutaloissa asuvat vanhukset monesti kärsivät muistamattomuudesta, on sitäkin tärkeämpää, että työntekijöillä on vahva moraalili. Sosiaalisen yrityksen työntekijöistä ei saa aiheutua palvelutalossa ylimääräistä huolta tai vaivaa palvelutalon omille työntekijöille, koska heidän aikansa ei riitä sosiaalisen yrityksen työntekijöistä huolehtimiseen. Vanhusten palvelutalon hoitajien tehtävänä ei myöskään ole valvoa yrityksen työntekijöiden työntekoa. Työntekijöiden työnteon nopeus ei sinänsä ole haastateltavien mukaan erityisen tärkeää, vaikka luonnollisesti työ pitää tulla tehtyä kohtuulliseksi katsotussa ajassa, koska se on tuntihinnoiteltua.

**Taulukko 13. Sosiaalisen yrityksen työntekijältä vaadittavia vuorovaikutus- ja toimintataitoja (N=55)**

Käyttäytyy ystävällisesti	37
Kunnioittaa asiakkaan yksityisyyttä ja tapoja	32
Noudattaa salassapitovelvollisuutta	30
Omaa tilannetajua, osaa tarvittaessa pyytää apua	29
Toteuttaa työtilauksen sovitulla tavalla	22
Omaa perustietoja vanhuudesta	20
Kannustaa ja tukee omatoimisuutta	17
Ilmaisee asiat selkeästi ja ymmärrettävästi	12
Joustaa tilanteen mukaan	12
Kunnioittaa asiakkaan omaisuutta	11
Noudattaa hygieniajärjestystä	8

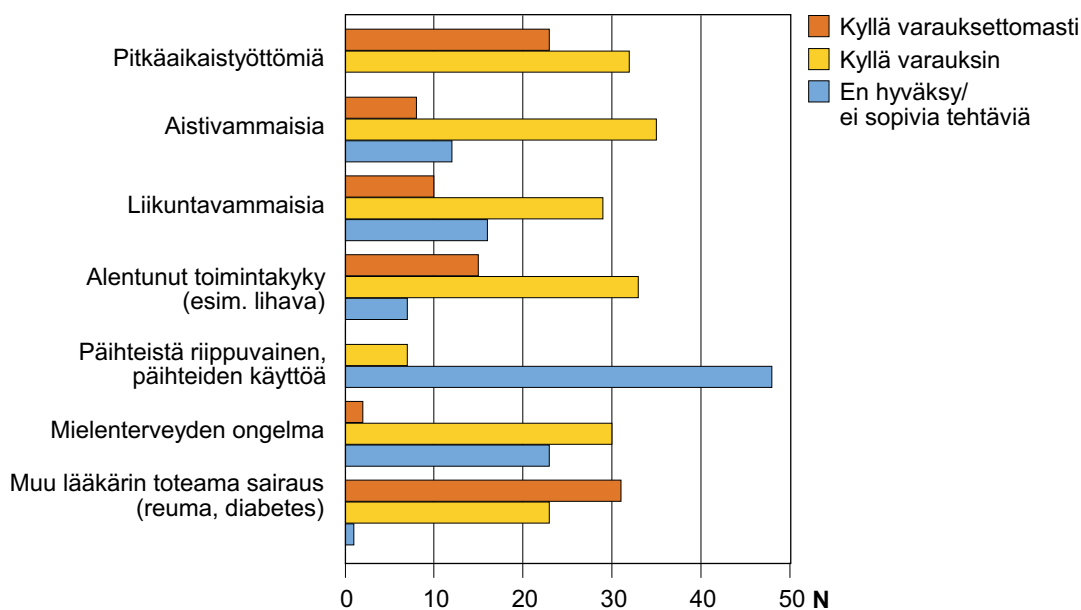
Kuviossa 6 kuvataan haastateltujen arviota pitkäaikaistyöttömien ja osatyökykyisten sopivuudesta työntekijäksi heidän organisaatioonsa. Haastattelija ilmoitti, että työllistettyjä työntekijöitä verrataan kysymyksessä työntekijöihin, joilla ei ole kysymyksessä ilmaistuja ominaisuuksia. Työntekijöitä valitaan aina varauksella eikä suoralta kädeltä. Vastausten mukaan työntekijän krooninen sairaus kuten diabetes tai reuma ei vaikeuttaisi työntekijän palkkaamista organisaatioon. Sen sijaan lähes kaikki vastaajat kiel-

täytyisivät ottamasta toimipisteeseensä päihderiippuvaista henkilöä. Yleensä syyksi mainittiin se, että päihteistä riippuvaisen epäiltiin voivan palvelutaloissa anastaa lääkkeitä tai vanhusten käytössä olevaa alkoholia. Päihderiippuvaisia pidettiin epäluotettavina ja koska joillakin vanhuksista voi olla heikentynyt muisti, ei palvelutaloihin haluta epävarmuutta henkilökunnan taholta. Mielen terveysongelmista kärsiviä ja liikuntavammaisia ei myöskään olla kovin valmiita hyväksymään työntekijöiksi palvelutaloihin. Eräät haastateltavat muistuttivat, että työntekijöiden on kestettävä esimerkiksi alkoholidementiasta kärsivien asukkaiden käyttäytymistä.

**Sosiaalisen yrityksen tukipalvelujen kysyntä Helsingin kaupungin omissa vanhusten palvelutaloissa**

Helsingin kaupungin palvelutaloista 13 kehitetään tulevaisuudessa vanhusten palvelutaloiksi, joissa tarjotaan tuki- ja hoivapalveluja. Hoivapainotteisuutta niissä tullaan lisäämään ja hoiva-ammatteihin koulutettujen osuus on viime vuosina myös lisääntynyt niissä merkittävästi. Muut vanhusten palvelulaitokset tulevat tarjoamaan tuettua asumista kehitysvammaisille tai mielen terveyskuntoutujille. Edellä mainittujen lisäksi on 10 tukikotia, joissa tarvitaan ajoittain siivousapua mm. saunojen siivousta. Niissä on 1-2 hoitavaa työntekijää kussakin talossa

**Kuvio 6. Työllistettyjen työntekijöiden soveltuvuus**



Helsingin kaupungin palvelutalojen ja tukikotien kiinteistöjä hallinnoi Helsingin kaupungin omistama Kiinteistö Oy Helsingin Palveluasunnot. Tukikodit ovat Kiinteistö Oy Helsingin Pienasuntojen hallinnassa (Kiinteistö Oy Helsingin Palveluasunnot henkilöunta johtaa.) Kiinteistö Oy Helsingin Palveluasunnot ostaa kaikkien kiinteistöjensä yleisten tilojen siivouksen yrityksiltä. Palvelujen ostamisen keskeinen kriteeri on palvelun laatu. Kiinteistö Oy toivoo kokonaispalveluja: kykyä tuottaa kaikkia tarvittavat siivouspalvelut kuten suursiivoukset ja ikkunoiden pesut. Kiinteistö Oy toivoo, että sosiaalisessa yrityksessä olisi käytössä ammattitaitoista siivoustyövoimaa. Ja sen lisäksi työntekijöillä olisi oltava persoonallisia valmiuksia toimia vanhusten keskuudessa. Siivouspalvelujen hinta yrityksiltä ostettuna on asetunut noin 20 euroon tunnilta. Mikäli sosiaaliviraston palvelutalojen johtajat esittävät toiveen, että siivouspalveluja ostettaisiin sosiaaliselta yritykseltä, on Kiinteistö Oy Helsingin Palveluasunnot sen isännöitsijän mukaan valmis neuvottelemaan palvelujen ostosta. Ja mikäli hinnasta ja laadusta päästään neuvotteluissa sopimukseen on Kiinteistö Oy valmis myös ostamaan siivouspalveluja sosiaaliselta yritykseltä. Kiinteistö Oy Helsingin Palveluasunnot hallinnoi lisäksi 10 asunnottomien sosiaalipalvelujen tukikotia, joiden siivouksesta Palveluasunnot voi olla valmis neuvottelemaan. Näissä asuu 12–64 asukasta. Sama tilanne on useissa yksityisissä palvelutaloissa, joissa kiinteistön hoidosta ja vastaa kiinteistöyhtiö.

### **Yhteenveto**

Kysyntäselvitystä varten haastateltiin 55 palvelutalon johtoa ja tiedusteltiin tukipalvelujen nykyistä järjestämistä, halukkuutta ostaa tukipalveluja sosiaaliselta yritykseltä ja asenteita sosiaalisen yrityksen työllistettyjä työntekijöitä kohtaan. Tulosten mukaan noin puolet palvelutaloista työllistää alle 30 työntekijää ja noin neljäsosa palvelutaloista muodostavat yli sata työntekijää työllistäviä palvelutaloketjuja. Palvelutalojen työntekijöistä nykyisin lähes kaikki ovat hoiva-alalle koulutettuja lähihoitajia tai perushoitajia ja koulutuksen ennakoidaan tulevaisuudessa edelleen lisääntyvän mm. vanhusten toimintakyvyn huonontuessa. Noin 7 % työntekijöistä on maahanmuuttajia, pitkäaikaistyöttömiä tai muita heikossa työmarkkina-asemassa olevia, mutta tämä arvio on vain suuntaa antava. Koulutetut hoitajat osallistuvat useimmissa

palvelutaloissa siivous-, pyykinpesu ym. avustaviin tehtäviin hoivatyön ohessa.

Joka toinen palvelutalo tarjoaa asunnon alle 50:e vanhukselle ja noin neljäsosassa palvelutaloja on yli 100 asukasta. Puolet haastatelluista ennakoivat, että hänen edustamansa organisaation palvelutuotanto tulee kasvamaan seuraavien kahden vuoden aikana. Kolme neljäsosaa vastanneista ilmoitti, että heidän organisaationsa työvoimantarve tulee kasvamaan kahden vuoden aikana. Lähes kaikki haastatellut ilmoittivat, että heillä on nykyisin usein tai vähintään joskus vaikeuksia löytää sopivia työntekijöitä.

Siivous yms. työtehtäviä pidettiin tärkeinä mm. asiakaspalautteen kannalta. Joka toinen haastateltu arvioi, että hänen edustamassaan palvelutalossa on nykyisin jonkun verran tai paljon sellaisia tehtäviä, jotka eivät vaadi erityistä ammattiosaamista. Palvelujen ostopäätökseen sosiaaliselta yritykseltä vaikuttaa haastateltujen mukaan voimakkaimmin tarjoavan yrityksen luotettavuus ja laadukas työ. Palvelujen ostopäätökseen vaikuttaa myönteisesti myös se, että palveluja ostettaessa koulutetun henkilökunnan aika säästyy koulutusta vaativiin tehtäviin. Lähes kaikki haastatellut ilmoittivatkin olevansa halukkaita tukipalveluja sosiaaliselta yritykseltä, jos se kykenee luotettavaan ja edulliseen palvelujen tuotantoon. Sillä, mikä organisaatio johtaa tai omistaa tarjoavan sosiaalisen yrityksen ei ole haastateltujen mukaan merkitystä ostopäätöstä tehtäessä. Siivousyrityksen on välttämättä hoivatyöntekijät tekemään ammattiaan vastaava työtä.

Siivous- ja huoltopalveluja palvelutalot ostavat nykyisin useimmin ulkopuolisilta palveluiden tuottajilta: yrityksiltä tai itsenäisiltä ammatinharjoittajilta. Kiinteistön huoltotehtäviä hoitavat yritykset tulevat yleensä isännöitsijöiden kautta ja haastateltujen tiedot ostopalvelusopimuksista näiltä osin ovat vähäisiä. Palvelutaloissa hoivatehtävistä huolehtivat omat työntekijät eikä sosiaalisella yrityksellä nähty kysyntää näihin tehtäviin. Muut asiakaspalvelutehtävät kuten asiakkaiden avustaminen on sinänsä tärkeää, mutta näitä tehtäviä hoitavat omien työntekijöiden lisäksi järjestöissä vapaaehtoiset, opiskelijat ja omaiset eikä palvelutaloissa siten todennäköisesti ole riittävästi halukkuutta maksaa näistä tehtävistä. Potentiaalisen sosiaalisen yrityksen kysyntä kohdistuu palvelutalojen yleisten tilojen sekä aputilojen siivoustehtäviin. Palvelutalot ovat valmiita maksamaan tästä palvelusta yleensä korkeintaan 15–19 euroa tunnilta; ruoka-

huollon ja kiinteistöhuollon palveluista yleisin hinta-arvio on enintään 14 euroa tunnilta. Eräät palvelutalot ilmoittivat kuitenkin olevansa halukkaita maksamaan näistä palveluista korkeampaa hintaa. On mahdollista, että korkeampi hintatarjous on yhteydessä muita suurempaan palvelun tarpeeseen ja todennäköisempään halukkuuteen ostaa palveluita. Toisaalta hintatarjouksen alhaisuus voi liittyä siihen, että haastatellut tiesivät tarjoavan yrityksen olevan sosiaalisen yrityksen ja uskoivat sosiaalisen yrityksen tarjoavan halvempaa (ehkä huonompilaatuista) palvelua.

Useimmat haastatelluista ilmoittivat, että he palkkaisivat mieluiten omaa pysyvää henkilökuntaa eivätkä niinkään ostaisi palveluja ulkopuolisilta, jos valitseminen olisi mahdollista. Vanhusten palvelutaloissa ennakoitiin vanhusten olevan nykyistä huonokuntoisempia ja hoidon tarpeen lisääntyvän, mikä lisää sairaalabakteerien (MRSA, BSLA) ilmaantumista ja hygieniasaamisen tarvetta. Moni vastaaja kuitenkin totesi, että sopivaa henkilökuntaa on ajoittain ollut vaikeaa saada ja sen vuoksi palveluja on ostettu yrityksiltä. Palvelutalot ovat palkanneet viime aikoina lisääntyvässä määrin maahanmuuttajia, ammattikouluttamattomia nuoria (yleensä lyhyisiin työsuhteisiin) sekä pitkäaikaistyöttömiä. Myös joitakin kehitysvammaisia henkilöitä on palkattu työsuhteeseen. Edellä mainituista ryhmistä olevilla henkilöillä ei yleensä katsottu olevan vaikutusta palvelutalon imagoon tai työntekijöistä aiheutuviin kustannuksiin. Haastatellut ilmoittivat hyväksyvänsä varauksettomin pitkäaikaistyöttömiä ja eräitä kroonisia sairauksia sairastavia työntekijöitä. Päähderiippuvaisia tai mielenterveysongelmista kärsiviä ei yleensä oltu valmiita hyväksymään palvelutaloon työntekijöiksi. Sosiaalisen yrityksen työntekijöiden tärkeimpinä vuorovaikutus- ja toimintataitoina työn osaamisen lisäksi vastaajat pitivät ystävällistä käytöstä, salassapitovelvollisuuden noudattamista, asiakkaan yksityisyyden ja tapojen kunnioittamista, tilannetajua, työtilauksen toteuttamista sovitusti. lisäksi haastatellut toivovat, että työntekijät omaisivat perustietoja vanhuudesta, kannustaisivat ja tukisivat omatoimisuutta sekä kunnioittaisivat asukkaiden omaisuutta.

Helsingin kaupungin sosiaalivirastolla on toimintaa 13 vanhusten palvelutalossa, 5 kehitysvammaisten ja mielenterveyskuntoutujien asunnossa sekä 10 asunnottomien tukiasunnoissa. Kiinteistöjä hallinnoi Kiinteistö Oy Helsingin Palveluasunnot ja Kiinteistö Oy Helsingin Pienasunnot. Kaupungin omien palve-

lutilojen osalta palvelujen hankinnassa keskeisessä roolissa ovat palvelutilojen johtajat sekä heidän esimiehensä. Mikäli nämä esittävät toiveen, että siivouspalveluja hankittaisiin sosiaaliselta yritykseltä, Kiinteistö Oy on valmis neuvottelemaan siivouspalveluiden ostosta sosiaalisen yrityksen kanssa. Sosiaaliviraston vanhusten palvelutilojen henkilökuntamitoituksen suunnitelmissa siivous- ja ruokapalvelut erotetaan hoitajien työtehtävistä

Helsingin alueella pitkäaikaistyöttömyys ei juuri ole vähentynyt viime vuosien aikana. On viitteitä siitä, että työttömien työkykyisyys säilyy yleensä verrattain hyvänä ja siten näyttää todennäköiseltä, että perustettavaan sosiaaliseen yritykseen on löydettävissä riittävästi työntekijöitä. Perustettavassa yrityksessä on erityisesti huolehdittava siitä, että työn vaatimukset ja työntekijöiden työn hallinta kohtaavat. Perustettavassa sosiaalisessa yrityksessä on mahdollista sovittaa useita erilaisia työtehtäviä työntekijöille (siivous-, ruokahuolto-, kiinteistöhuolto-, vaatehuolto-, asiointi- ja viriketoimintapalvelut)

## 6.2 PosiVire Oy:n perustaminen

Vuonna 2005 Helsingin kaupungin sosiaalivirasto hallinnoi Equal-rahoitteista hanketta, jonka tavoite oli hoiva-alan sosiaalisen yritysten perustaminen. Hankkeessa haluttiin kokeilla, miten perinteisten kuntoutustoimenpiteiden sijasta sosiaalisen yrityksen avulla voitaisiin viedä työllistämispolitiikkaa eteenpäin. Hankkeen työn tuloksena keväällä 2005 Helsingin kaupunginjohtajisto velvoitti Helsingin kaupungin talous- ja suunnittelukeskusta selvittämään hoiva-alan tukipalveluja tuottavan sosiaalisen yrityksen perustamisen edellytyksiä. Equal-hanke teki kysyntäselvityksen ja palkkasi selvitysmiehen tekemään laskemat yrityksen perustamiseksi ja valmistelemaan liiketoimintasuunnitelmaa. Elinkeinopalvelussa tehtyjen selvitysten pohjalta vuoden 2006 loppupuolella valmisteltiin esitys yrityksen perustamiseksi. Tavoitteena oli, että yritykselle saadaan ammattitaitoinen liikkeenjohto sekä kannattava ja laadukas palvelujen tuotanto.

Helsingin kaupungin sosiaalivirastossa tehtiin 2005 SWOT-analyysi, jonka mukaan sosiaalisen yrityksen vahvuudet ovat tarvelähtöisyys, poliittinen tuki, taustayhteisö, sosiaalinen pääoma ja vahva tukiverkko. Sosiaalisen yrityksen heikkouksia ovat vä-

häinen houkuttelevuus rahoittajien näkökulmasta ja rahoituspääoman vähäinen tuotto. Sosiaalisen yrityksen toimintaympäristön uhkia ovat kilpailu, lainsäädäntö ja toimintaympäristön asenteet ja yrityksen mahdollisuuksia ovat työllistämisaikutus, yritysmallin monistettavuus ja se, että hoiva-ala on kasvava toimiala.

Suunnitelman ensivaiheessa yritys on in-house yhtiö, mutta ei rekisteröidy ministeriön sosiaalisten yritysten rekisteriin, toisessa vaiheessa yritys on in-house yhtiö ja rekisteröityy sosiaalisesti yritykseksi ja kolmannessa vaiheessa sosiaalinen yritys on valmis siirtymään avoimille markkinoille. Yritys kehittää kykyään toimia kannattavasti, pyrkii alentamaan riskiä sitouttamalla alkuvaiheessa sosiaaliviraston käyttämään yrityksen palveluja. Myöhemmin yrityksen toiminnan vakiinnuttua, asiakaskuntana ovat muut virastot, pääkaupunkiseutu ja yksityiset asiakkaat. (Liite 3.) Yhtiöjärjestykseen tehtiin merkintä 'Yritys pyrkii työllistämään heikossa työmarkkina-asemassa olevia ja toteuttamaan sosiaalisia arvoja.'

Yrityksen perustamista tukivat seuraavat seikat:

- ◆ Helsingin kaupungin elinkeinostrategian mukaan kaupunki tukee sosiaalista yritystoimintaa.
- ◆ Helsingin kaupungin yhteisstrategioiden (2005) mukaan kaupunki pyrkii syrjäytymistä ehkäiseviin toimenpiteisiin kuten maahanmuuttajien kotouttamiseen, pitkäaikais- ja nuorisotyöttömyyden vähentämiseen ja työkyvyn parantamiseen, palvelujen valinnanmahdollisuuksien lisäämiseen, asuinalueiden kehittämiseen, asukkaiden omatoimisuuden tukemiseen ja Helsingin alueellisen eriarvoistumiskehityksen pysäyttämiseen (Kaupungin yhteisstrategioiden toteuttaminen 2005.)
- ◆ Työmarkkinatuen uudistuksen mukaan kuntien vastuulla on 50 % työmarkkinatuella olevien sekä toimeentulotuen rahoituksesta, jolloin kaupungin varoja säästyy sitä enemmän mitä vähemmän pitkäaikaistyöttömiä on.
- ◆ Laki julkisista hankinnoista (1.6.2007) mahdollistaa sosiaalisten kriteereiden huomioimisen
- ◆ Sosiaalivirasto on sitoutunut ostamaan riittävästi perustettavan yrityksen palveluja (Muistio yhteistyökokouksesta 2007).

- ◆ Yritykselle on olemassa riittävästi tehtäviä Helsingin kaupungin omistamissa vanhuspalveluyksiköissä.
- ◆ Yrityksen yhteistyö muiden kaupungin virastojen ja yritysten kanssa parantaa yrityksen onnistumismahdollisuutta (oppilaitokset, sosiaalivirasto, terveyskeskus, elinkeinopalvelu, tietokeskus, Palmia).
- ◆ On markkinointivaltti, että yritys pyrkii työllistämään heikossa työmarkkina-asemassa olevia, on yhteisöllinen eikä tavoittele tai ei jaa omistajalleen voittoja, (muun muassa SEURE on käyttänyt markkinoinnissaan viestiä, jonka mukaan se ei tavoittele voittoja).
- ◆ Helsingin kaupungilla on paljon työhön kunnoutettavia, työvalmennettavia ja työkokeiluissa olevia, jotka eivät saa palkkaa sekä palkkatuetta, joiden sopimus on määräaikainen ja jotka ovat kiinnostuneita työstä perustettavassa yrityksessä. Toiminnassa on projekteja, jotka voivat tukea yrityksen mallin kehittämistä (esimerkiksi kotihoidon tukiryhmien toiminta).

Mikä lisää varovaisuutta:

- ◆ Varovaisuutta lisää aiemman sosiaaliviraston perustaman sosiaalisen yrityksen epäonnistuminen v. 2005.
- ◆ Sosiaali- ja terveydenhuollossa on perinteiset normit ja kulttuuri, joista on vähän mahdollisuuksia poiketa.
- ◆ On vain vähän kokemuksia vajaatyökyisiä ja/tai pitkäaikaistyöttömiä työllistävän yrityksen toiminnasta sosiaali- ja terveyspalveluissa. Toimintamallia ei ole vielä kokeiltu (johtamisesta, ohjaamisesta sekä palkkatuella työllistettyjen ja muiden työntekijöiden suhteista ei ole kokemuksia).
- ◆ On totuttu siihen, että sosiaali- ja terveydenhuollossa toimii alalle hyvin koulutettua väkeä.
- ◆ Helsingin kaupunki omistajana voi liiaksi ohjata päätöksentekoa, minkä seurauksena yrityksen itsenäisyys ja innovatiivisuus heikkenevät.
- ◆ On viitteitä siitä, että hyvin toimeentulevilla on ennakkoluuloja sosiaalisen yrityksen palveluja kohtaan (Vuorijärvi 2008).

Yhtiölle valittiin viisijäseninen hallitus, joka käyttää yhtiössä ylintä päätösvaltaa. Kaikki hallituksen jä-

senet ovat Helsingin kaupungin virkamiehiä eikä hallituksessa ole sidosryhmien kuten henkilöstön edustajia. Hallituksen kokouksissa on läsnä toimitusjohtaja. Yrityksen taloudellisena tavoitteena on toimia kannattavasti ja sosiaalisena tavoitteena on työllistää vammais- ja pitkäaikaistyöttömiä. Muita eriteltyjä sosiaalisia tavoitteita yrityksellä ei ole. Suunnitelmissa oli, että yhtiö vakiinnuttaa ensin toimintansa ja hakee vasta sen jälkeen sosiaalisen yrityksen statusta. Hallituksen puheenjohtajana ja hallituksen jäsenenä toimivat Helsingin kaupungin edustajat Helsingin kaupungin talous- ja suunnittelukeskuksesta, Helsingin kaupungin oikeuspalveluista, Duurista ja Helsingin Energiasta. Siten yritys ei ole käyttänyt hyväkseen mahdollisuutta parantaa verkostoitumiskykyään sitouttamalla sidosryhmiä päätöksentekoon. Helsingin kaupungin tytäryhteisöjen konserniohjeiden mukaan (9–13, 2005) yrityksen hallituksen tehtävänä on huolehtia yrityksen hallinnosta ja toiminnan järjestämisestä, valita toimitusjohtaja, huolehtia kirjanpidosta ja varainhoidosta, päättää epätavallisista ja laajakantoisista yrityksen toimenpiteistä, ohjata tukea ja valvoa toimitusjohtajan päivittäisjohtamista siten hallituksella on kontrolli sekä päättää yhtiön asioista yhtiöjärjestyksen mukaisesti. Lisäksi ohjeiden mukaan yrityskohtaisesti on harkittava, onko eturistiriitojen kannalta esteitä valita hallitukseen kilpailutilanteessa toimivan yhtiön asiakkaiden edustaja. Hallituksen päätökseksi tulee se kanta, jota on kannattanut yli puolet hallituksen jäsenistä. Konserniohjeet eivät ota huomioon sosiaalisen yrityksen erityispiirteitä. Viime kädessä tytäryhtiöitä valvovat konsernijohto ja kaupunginhallitus.

Yritys on in-house yritys, joka tuottaa palveluja alkuvaiheessa vain Helsingin kaupungin omille hallintokunnille. Tämän ansiosta hankinnat on mahdollista tehdä ilman kilpailutusmenettelyä. Ostajan hankintavaltuuksien kannalta ei tarvita sosiaalilautakunnan päätöstä. Kaupungin johtavilla virkamiehillä on verrattain merkittävät hankintavaltuudet (vanhuspalvelujohtajan 300 000 euroa hoivapalveluissa ja 100 000 euroa muissa palveluissa kuten siivouspalveluissa; vanhainkoti- ja palveluasumispäällikön 40 000:sta 200 000 euroon ja vanhusten keskusten johtajien 9 000 euroa). Edellä mainitut koskevat sopimusten arvoa. Sosiaalivirasto on sitoutunut ensi vaiheessa ostamaan riittävän määrän palveluita. Myöhemmin yrityksen asiakkaita voivat olla julkisyhteisöt, säätiöt, yritykset (taustalla säätiö), hyvinvointialan yritykset

ja kotona asuvat ikäihmiset (omaishoitajat, vammaiset, lapsiperheet ja toipilaat). Yritys keskittyy aloitusvaiheessa (1–1,5 vuotta) hoivapalvelujen tuottajille tarjottaviin palveluihin Helsingin kaupungin alueella, jonka jälkeen toimintaa laajennetaan yksityisasiakkaille. Myöhemmin osakeyhtiössä voisi olla 2–5 osakasta, kuten Helsingin kaupunki, hyvinvointialan yrityksiä, säätiöitä ja järjestöjä. (Sosiaalinen yritys 2005.)

Yritys tarjoaa kaupungin omiin laitoksiin siivousta ja ruokahuollon palveluja. Kuitenkin palvelutarjonta voi olla laajempaakin käsittäen pienet remontit, jos saatavissa on hyvää henkilökuntaa. Palmia tuottaa myös kyseisiä palveluita, mutta tarvetta sen tyyppisille palveluille, joita sosiaalinen yritys voi tuottaa, on paljon eri avo- ja laitoshuollon yksiköissä. Henkilöstön koulutuksessa on mukana Diakoniaopisto.

Sosiaalisella yrityksellä on lukuisia suoria ja epäsuoria hyötyjä sosiaaliviraston asiakkaille. Sosiaalipalveluja vanhuksille tuottava yritys edistää kaupungin strategisten tavoitteiden (työllistäminen, paikallistalouden vaikutukset, koheesio, tasa-arvo ja integraatio, asukkaiden hyvinvointi) saavuttamista. Sosiaalihuoltoasetuksen (1983) mukaan kunnan sosiaalilautakunnan on toimittava siten, että ”sosiaaliset näkökohdat otetaan huomioon kunnan eri toiminnoissa, kuten terveydenhuollossa, työllistämässä ja muiden palveluiden järjestämisessä”. Sosiaalivirasto hyötyy sosiaalisen yrityksen perustamisesta, sillä sen ei tarvitse suoraan investoida yritykseen henkilökuntaa eikä rahoitusta, ja silti yritys edistää sen ydintavoitteiden saavuttamista kuten vähentää toimeentulokiasiakkaiden määrää ja lisää palveluiden saatavuutta. Sosiaaliviraston henkilöstömitoituksen suunnitelmissa on, että siivous- ja ruokapalvelu irrotetaan hoitajien työstä. Terveydenhuollon tavoitteena olisi oltava tasapaino yhteisön ja yksilön hyvän välillä. Periaatteena olisi oltava käytettävissä olevien voimavarojen mobilisoiminen ja mahdollisimman monien auttaminen. Eettisinä valintaperusteina olisi oltava hoidon vaikuttavuus, oikeudenmukaisuus, tasa-puolisuus ja ihmisarvon sekä asiakkaiden ja potilaiden oikeuksien toteutuminen. (Terveydenhuollon eettinen neuvottelukunta 2001.)

Helsingin kaupungin tavoite yrityksen omistajana on tehdä yrityksestä kilpailukykyinen. Jotta saataisiin kaupunkia palveleva liiketaloudellisesti kannattava ja asemansa vakiinnuttava sosiaalinen yritys se edellyttää, että kaupungin sisältä tulee löytää riittävästi

asiakkaita. Tämän edellytyksenä on, että yritys kykenee tarjoamaan riittävän laadukkaita palveluja. Yritys on aloittaessaan pieni, kunnes on saatu riittävästi kokemusta yrityksen toiminnasta. Toiminta vakiinnutetaan, sitä laajennetaan ja haetaan sille optimikokoa. Laadukas ja luotettava palvelutuotanto vaatii aina henkilöstön kouluttamisen.

Yhtiö ei tavoittele merkittävää liiketoimintavoittoa. Suunnitteluvaiheessa pidettiin tärkeänä, että yhtiön hallituksessa on edustettuna liiketoimintaosaamista ja toimialatuntemusta. Pyrittiin välttämään kaksoisroolia, jossa hallituksen jäsen olisi sekä ostajan että myyjän roolissa. Olisi turvattava se, että yhtiön hallituksessa on näkemystä asiakkaan toiminnasta, mutta toisaalta hallituksen jäsenen toistuva jääväminen päätöksenteosta tulee muodostamaan ongelman. On tärkeää profiloitua omana yrityksenä eikä Palmian alihankkijana. Päähankkija ottaisi osan tehdystä tuloksesta.

Yrityksen toiminnassa kokemuksia on saatava ainakin seuraavista asioista:

- ◆ Missä tapauksissa hankinnan pilkkominen on mahdollista niin, että ei kierretä hankintalainsäädännön tarkoitusta
- ◆ Miten yritys kykenee vastaamaan tarjouspyyntöihin
- ◆ Missä määrin palvelun laadulla ja luotettavuudella ja toisaalta työllistämällä on painoarvoa tilaajille
- ◆ Missä määrin omistajuus vaikuttaa yrityksen toimintaan ja miten
- ◆ Miten sosiaaliset arvot ilmenevät yrityksen toiminnassa ja miten pyritään heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistämiseen
- ◆ Missä vaiheessa yritys pyritään viemään sosiaalisten yritysten rekisteriin

### 6.3 Yrityksen asiakkaat

Perustettavan yrityksen asiakkaita ovat vanhusten palvelutalot ja Helsingin kaupungin kotihoito. Palvelutaloissa asuu pääasiassa vanhuksia, jotka eivät selviydy kotonaan, tarvitsevat palvelua tai hoitoa, mutta eivät ole laitoshoidon tarpeessa. Palveluasunnoissa vanhusten keski-ikä on ostopalveluyksiköissä noin 84 vuotta ja kaupungin omissa palvelutaloissa 82 vuotta.

Vanhusten palvelutaloissa hoidetaan vanhuksia, joiden liikkumiskyky ja aistien toimintakyky on heikentynyt. Dementoituneita hoidetaan monissa ryhmäkohteissa. Palvelutaloissa asuvien vanhusten toimintakyvyn heikkenemiseen on iän lisäksi yhteydessä masentuneisuus ja vähäiset sosiaaliset kontaktit.

Palveluasuminen on avohoidon muoto, jossa asumiseen liittyvät tukipalvelut lisäävät mahdollisuuksia hoitaa omat asiansa mieleisellä tavalla (SOS TMA 2002). Palveluasuminen sisältää asunnon sekä asukkaan jokapäiväiselle suoriutumiseen välttämättömät palvelut, kuten ateriapalvelun, hygieniapalvelun, siivousavun, asiointiavun sekä välittömän avunsaannin mahdollisuuden kaikkina vuorokauden aikoina. Palveluun sisältyy tavanomaiseen elämään kuuluvien tehtävien suorittamista, kuten vaatehuoltoa, kylvytysapua, kuljetusapua, saattaja-apua ja sosiaalista kanssakäymistä tukevia palveluita (Sosiaalihuoltoasetus 1983). Muita asukkaiden käyttämiä palveluja ovat saunapalvelu, kauppapalvelu, kuljetuspalvelu ja päivätoiminta. Sosiaalisen yrityksen asiakkaana voivat olla palvelutaloissa tai yksityisasunnoissa asuvat vanhukset, vammaiset tai lapsiperheet.

Helsingin sosiaaliviraston vanhuspalveluiden vastuualue on vastuussa sosiaalitoimeen kuuluvien vanhuspalveluiden järjestämisestä. Vuonna 2006 sosiaalivirastolla oli vanhainkotipaikkoja ostopalvelupaikat mukaan lukien noin 2 300. Henkilöstöpulan vuoksi vuonna 2006 jouduttiin käyttämään runsaasti sijaisia ja osa vakansseista oli täyttämättä. Erilaisilla hankkeilla on yritetty lisätä henkilökunnan jaksamista. (Sosiaalivirasto 2006, 12). Vanhusten asumispalveluyksiköitä, joista kaupunki joko osti paikkoja tai olivat kaupungin omia, oli vuoden 2006 lopussa yhteensä 85. Vanhusten palveluasumisen asiakkaita oli vuoden 2006 lopussa 3 148 henkilöä. (Vanhuspalveluiden vuositilastot 2006.)

Palvelutaloissa on kirjava joukko eri ammattinimikkeitä kuten toiminnanohjaaja, lähihoitaja, hoitaja, kodinhoitaja, kotiavustaja ja askarteluohjaaja. Sairaanhoidtajia ja sairaanhoitohenkilöstöä on vähän. Hoitohenkilöstömitoitus vaihtelee 0,09 ja 0,73 välillä (Vanhusten palveluasumisen kehittämisohjelma 2004, 34). Vanhusten palveluasumisen maksuja ei säädellä lailla, mutta perittävä maksu ei saa ylittää palvelun tuottamisesta aiheutuvia maksuja (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista 1992). Käytännössä palvelutaloissa perittävät maksut ovat niin suuria, että yleensä asukkaalle jää tuloistaan vain

henkilökohtaiseen käyttöön jätettävä käyttövara, joka on vähintään 20 prosenttia nettotuloista tai vähintään 80 euroa kuukaudessa. (Asetus sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista 1992.)

Helsinki noudattaa omissa palvelutaloissaan kotihoidon maksujärjestelmää ja kuukausimaksu perustuu palvelutuntien lukumäärään ja tuloihin (Palvelutunneista saadulla mitoituksella kerrotaan hoitohenkilökunnan kustannus). Vuonna 2003 maksua perittiin enintään 28,62 euroa tunnilta ja ateriapalvelusta täysihoidossa noin 300 euroa kuukaudessa. Muun muassa turvapuhelimesta peritään eri maksut. Kuljetuspalvelusta asiakasmaksun osuus on joukkoliikenteen lipun hinnan verran. Terveystieteiden maksut asiakas maksaa erikseen. Asunnon vuokra on maksettava kuukausittain. Palveluja asukkaat ostavat vointinsa ja tarjonnan mukaan. Toimintakykyä ja henkistä aktiivisuutta tukevat toiminnot ovat oleellisia vanhusten palvelutaloissa.

Palvelutalojen koko ja toiminnan laatu vaihtelevat merkittävästi. Esimerkiksi asukkaiden aktiivisen toiminnan, itsemääräämisoikeuden, yksityisyyden ja holhoamisen painotukset voivat vaihdella. Vanhusten palvelutaloissa toimintaideologiat ovat epäselviä. Yhteisöllisyyden tunnetta rajoittavat monet rutiinit ja asukkaiden vähäinen osallistuminen päätöksentekoon. Vanhusten palvelutalojen ongelmia ovat henkilökunnan työvuorojen ja muiden rutiinien määräävyys: mm. ruoka-aikojen tai saunomisaikojen joustamattomuus. Mitä huonokuntoisempi asukas on, sitä enemmän hän on riippuvainen näistä rutiineista. Palvelutalojen asukkaat ovat pitäneet puutteena osallistumisen vähäisyyttä.

Dementiayksiköiden paikkamäärä lisääntyy tulevaisuudessa. Kaikista ostopalveluyksiköistä vähän yli puolessa ovet pidetään suljettuina ja kulunvalvontaa käytetään noin kolmasosassa. Turvaranneketta käyttää vähän alle puolet asukkaista. Asukkaiden toimintakykyisyyttä arvioidaan RAVA-indeksillä. Indeksillä on ollut vuonna 2002 keskimäärin 1,95 (1,3–4,0). Kaupungin omissa palvelutaloissa asuu keskimäärin vähän parempikuntoisia asukkaista kuin

ostopalveluyksiköissä. Palvelutalojen asukkaista masentuneiksi luokiteltuja on noin neljännes ja syömisessä autettavia ja/tai kastelevia on noin kolmannes. Normaalisti iän mukaan liikkuvia on noin neljäsosa asukkaista. Asukkaista ruotsia puhuvia on noin 10 prosenttia ja muita kieliä noin viisi prosenttia. Kotihoito-osaston toiminta painottuu keskiraskashoitoisiin asiakkaisiin, joilla RAVA-indeksi on 2,0–3,0 (esimerkiksi vaikea sosiaalinen tai turvallisuuteen liittyvä ongelma ja/tai keskivaikea tai vaikea dementia). (Taulukko 14.) Tavoitteen mukaan enintään 14 prosenttia asukkaista kuuluu kevythoitoisten asiakkaiden ryhmään (arjessa selviytymisessä vaikeuksia tai jokin sairaanhoidollinen syy). On huomattavaa, että vuonna 2007 terveyskeskuksen kotihoidon asiakkaiden keskimääräinen RAVA-indeksi oli 2,34 (0,0–4,03). Vuonna 2007 Helsingin kaupungin terveyskeskuksen kotihoidossa oli 15 289 asiakasta ja käyntejä oli lähes 1,7 miljoonaa. (Ecomed Analyzer tietokanta 2008.)

Vanhusten laitoshoidon suositusten mukaan 25-paikkaisella osastolla hyvä mitoitus on 0,8 hoitajaa/asukas (20 hoitajaa osastolla), keskiverto mitoitus on noin 0,6 hoitajaa/asukas (12,5–15 hoitajan vakanssia osastolla) ja välttävä mitoitus on 0,32 hoitajaa/asukas (8 hoitajaa osastolla) (Sosiaali- ja terveysministeriö 2001, 24). Helsingissä tavoite on 0,4–0,5 hoitajaa per asukas tehostetussa palveluasumisessa.

Helsingin kaupungin omistamia vanhainkoteja ovat Kustaankartanon (n. 600 asukasta), Roihuvuoren (n. 180 asukasta), Riistavuoren (n. 100 asukasta) ja Kontulan (n. 150 asukasta) vanhustenkeskukset (Vanhuspalveluiden vuositilastot 2006). Suurimmat ostopalveluita tuottavat seniorisäätiön vanhainkodit ovat osa kaupunkikonsernia (Antinkoti, Kannelkoti, Mariankoti, Osmonkallio ja Pakilan vanhainkoti). Näissä kussakin on noin sadasta kahteen ja puoleen sataan paikkaa. Seniorisäätiö on itsenäinen säätiö, jolta kaupunki osti vuonna 2006 n. 750 paikkaa.

Kaupungin kotihoidon perustehtävänä on järjestää vanhusten, toipilaiden ja pitkäaikaissairaiden asumisen ja eläminen kotona niin turvallisesti kuin mahdoll-

#### Taulukko 14. Rava- luokat

Kotihoito	> 1,5	Arjessa selviytymisessä huomattavia vaikeuksia tai sairaanhoidolliset erityisyydet
Tavallinen palveluasuminen	> 2,0	Vaikea sosiaalinen tai turvallisuuteen liittyvä ongelma
Tehostettu palveluasuminen	> 2,7	Keskivaikea tai vaikea dementia
Vanhainkoti	> 3,2	Psykiatrisia oireita tai käytöshäiriöitä
Pitkäaikaissairaala	> 3,7	Hoito edellyttää jatkuvaa lääketieteellistä tai sairaanhoidollista erityisosaamista

lista myös toimintakyvyn heikentyessä. Kotona annettavan hoidon ja palvelun tavoitteena on asiakkaan hyvä ja turvallinen elämä kotona sairauksista ja toimintakyvyn heikkenemisestä huolimatta. Kotihoitossa on ajoittain pulaa ammattikoulutetusta työvoimasta ja sen seurauksena kotihoito tarvitsee työntekijöitä suorittamaan tukipalvelutehtäviä. Näin ammattikoulutetut voivat keskittyä ammattiaan vastaaviin tehtäviin. Helsingin kaupungin kotihoitossa tehdyn kartoituksen (N=1997) mukaan noin kolmasosa kotihoiton välittömästä asiakkaan luona tapahtuvasta työajasta käytetään asiakkaan henkiseen tukemiseen, auttamiseen hygieniassa, pukemisessa, riisuutumises- sa, kevyissä kotitöissä, ruokailussa ja vaatehuollossa (Varis ym. 2003, 19). Vain 10 prosenttia työajasta käytetään ohjaukseen, neuvontaan tai lääkehoitoon. Työntekijällä on keskimäärin runsaat neljä asiakasta päivässä, joten merkittävä osa työajasta käytetään siirtymiseen asiakkaiden välillä. Suurin osa tehtävistä ei siten ole erityistä koulutusta vaativia tehtäviä.

## 6.4 Yrityksen mahdollinen missio

Missiolla tarkoitetaan toimintoja tai tehtävää. Yhteisö voi lisätä missiotaan toiminnassaan perustamalla sosiaalisen yrityksen (Brinckerhoff 2000, 21). Yritys voidaan perustaa esimerkiksi, jos on havaittu tärkeä tehtävä, johon yrityksen perustajat ovat sitoutuneet saavuttaakseen jotakin (Collins Cobuild 1999, missio). Sosiaalisen yrityksen missiosta olisi päätettävä yrityksen hallituksen, henkilökunnan ja sidosryhmien kesken.

Ehdotus Helsingin kaupungin työllistävän yrityksen missioksi:

- ◆ Sosiaalisen yrityksen missio on tuottaa Helsingissä toimiville palvelutaloille, vanhainkodeille, sairaaloille sekä kotona asuville yksityisasiak- kaille asiakkaiden päivittäistä toimintaa avustavia palveluja, siivouspalveluja sekä ympäristön huol- topalveluja.

Yrityksen tulostavoitteet ovat:

- ◆ palkata toimitusjohtaja ja kolme tiiminvetäjää
- ◆ palkata työntekijöitä, joista noin kahdeksan on osatyökykyisiä tai pitkäaikaistyöttömiä
- ◆ huolehtia työntekijöiden kouluttamisesta

- ◆ markkinoida palvelua riittävästi asiakkaiden hankkimiseksi
- ◆ solmia palveluntuottamissopimukset siten, että menot katetaan
- ◆ tuottaa sopimuksissa mainitut palvelut laaduk- kaasti

## 6.5 Yrityksen strategia

Hoiva-alan tukipalveluita tuottava sosiaalinen yritys kykenee kilpailemaan ainakin kohtuullisilla palvelu- jen hinnoilla (voittoa ei jaeta, palkkatuki on käytös- sä), riittäväällä palvelun teknisellä laadulla ja hyvällä toiminnallisella laadulla. Sosiaalinen yritys säästää ostavan organisaation työntekijöiden aikaa. Toisaalta sosiaalisen yrityksen kustannuksia nostaa työllistettä- vien ei-ammattityöntekijöiden tarvitsema ohjaus ja valmennus. PosiVireen kannattanee profiloitua sosi- aaliseksi yritykseksi, koska siitä seuraa todennäköi- semmin kaupungin omistaman yrityksen yleinen hy- väksyntä. Kaupungin tuki tavalliselle osakeyhtiölle on nähty useissa tapauksissa kielteisenä. Vastikään tällainen tapaus oli kaupungin tuki Töölössä sijaitse- valla Korjaamo-nimiselle yritykselle.

Sosiaalisesti yritykseksi rekisteröitymisen osalta yri- tyksellä on valittavana vaihtoehdot:

1. Yritys palkkaa ainoastaan tavallisia, mutta mah- dollisimman hyviä työntekijöitä. Yritys palkkaa palkkatuettuja työntekijöitä vasta sitten, kun se katsoo tilanteen siihen sopivan. Tällöin ongelmak- si voi muodostua se, että palkkatuettujen osuuden lisääminen myöhemmin kolmannekseen työvoi- masta voi muodostua vaikeaksi tehtäväksi palve- lujen tuotannon kannalta sekä työntekijöiden val- mennuksen menettelytapojen kannalta.
2. Yritys palkkaa heti alusta lähtien sekä palkkatuet- tuja työntekijöitä (30 %) että ei-palkkatuettuja, jolloin se voi hakea rekisteröitymistä sosiaalisten yritysten rekisteriin heti alusta. Etuna voi olla se, että yritys saa heti palkkatuen useista työntekijöis- tä.
3. Yritys ei pyri sosiaalisten yritysten rekisteriin, vaan jää odottamaan sosiaalisia yrityksiä koske- van lain uudistumista. Espoossa toimiva hoivapal- veluyritys EDIAS ei ollut syksyllä 2007 palkannut yhtään palkkatuella olevaa työntekijää, vaikka se

on palkannut ei-palkkatuettuja jo yli 20 työntekijää. Tämä vaihtoehto ei ole kuitenkaan Helsingin kaupungin yrityksen liiketoimintasuunnitelman eikä yhtiöjärjestyksen mukainen.

Sosiaalisen yrityksen palveluille voi olla kysyntää, jos sen tarjoava yritys ja sen palvelut täyttävät riittävästi seuraavia ehtoja.

1. Yrityksellä on oltava verrannollisilla tuotteilla alemmat kustannukset kuin kilpailijoilla
2. Yrityksen koko ratkaisulla, jolla palvelu tarjotaan, on oltava alemmat kustannukset
3. Yrityksen on saavutettava alemmat kustannukset toiminnassaan: palvelun tuottamiseen kuluu vähemmän resursseja kuin kilpailijoilla
4. Sosiaalinen yritys tarjoaa palvelua, jota kukaan muu ei tarjoa
5. Kyseisellä alalla on tarjolla liian vähän palvelua
6. Sosiaalinen yritys tarjoaa muita yrityksiä parempaa palvelua
7. Sosiaalinen yritys tarjoaa muita yrityksiä parempilaatuista palvelua
8. Sosiaalisen yrityksen tarjoama palvelu säästää ostavan yrityksen työntekijöiden aikaa, ja sosiaalinen yritys kykenee säästämään muita yrityksiä enemmän aikaa.

PosiVire Oy täyttäneen ainakin ehdot 2, 4, 5, 6 (osittain) ja 8. Kohta 2. Yrityksen ratkaisu on kaupungin kannalta edullinen, koska siinä otetaan käyttöön aiemmin käyttämättömänä olleita työvoimaresursseja. Sosiaalipalvelujen tarve työllistetyillä vähenee (mm. työttömyyskorvaus ja asumistuki), osa palkoista palautuu verokertyminä ja ostovoiman lisääntymisenä kaupungille. Yrityksen saama palkkatuki on tulonsiirto valtiolta kaupungille. Kohdat 4 ja 5. Yritys on uudenlainen konsepti hoivapalveluissa ja markkinoinnissa kaupungin viranomaisille kannattaa korostaa sitä, että yritys on kaupungin omistama. Yritys ei pyri voiton maksimointiin eikä jaa voittoja omistajalleen kaupungille. Yritys on luotu työllistämään osatyökykyisiä ja pitkäaikaistyöttömiä, jotka eivät muutoin löydä työpaikkaa. Yritys tuottaa merkittävää hyötyä kytkeällä työvoiman ulkopuolella olevia työelämään, lisäämällä heidän hyvinvointiaan sekä palvelemalla asiakkaitaan, joilla on vaikeuksia muuten saada apua. Yritys pyrkii nimensä mukaisesti olemaan hyvä työpaikka ja hyvä työyhteisö. 6. Yritys

tarjoaa palveluja uudella tavalla. Se pyrkii luomaan kumppanuuksia ennemmin kuin kilpailemaan. Sen työntekijöille 'aika ei ole rahaa', vaan asiakkaiden tyytyväisyys on keskeisellä sijalla. Kohta 8. Yritys ei ole julkisen sektorin kilpailija, vaan palvelujen täydentäjä. PosiVireen tuottaessa tukipalveluja ammattikoulutetut työntekijät voivat keskittyä paremmin koulutustaan vastaaviin tehtäviin ja hallinnon ei tarvitse järjestellä työntekijöiden asioita tukipalvelujen osalta.

## 6.6 Yrityksen toiminta

Hoiva-alan sosiaalinen yritys on suunnitellut tarjoavansa apua aamu- ja iltarutiineissa, ulkoilussa, asiointipalveluissa, vuoteiden sijauksessa, tiskauksessa, pyykinhuollossa, kiinteistön ja ympäristön huollossa, suursiivouspalveluissa, kotipalveluissa ja lasten tilapäisessä hoidossa (Sosiaalinen yritys, uuden yhteistyömallin pilotti, asiakirja 17.5.2005).

Siivouksessa erotetaan ylläpitosiivous (1–7 kertaa viikossa) ja perussiivous (1–2 kertaa vuodessa). Ylläpitosiivoukseen kuuluu imurointi, pyyhkiminen ja WC:n pesu jne. Perussiivoukseen kuuluu lattioiden vesipesu, vahaus, säleverhojen pyyhkiminen ja seinien pyyhkiminen. Johtajana olisi oltava siivouksen asiantuntija eli restonomi. (Merikallio 2007.) Siivoustyössä voidaan erottaa tekninen laatu ja asioimislaatu. Siivoajien koulutuksessa apuna voi toimia esim. HELPPI-koulutus, jota järjestää henkilöstön kehittämiskeskus. Kurssi siivousvälineistä ja niiden käytöstä sekä aineista ja hygieniasta olisi tarpeellinen työntekijöille. Kotipalvelujen ammattitutkinnon sisällössä on siivoukseen perehdyttämistä.

## 6.7 Yrityksen työntekijöiden hankinta ja ohjaus, kotihoidon tukiryhmien toimintamalli

Sosiaalisen yrityksen työvoimasta kaksi kolmasosaa pyritään palkkaamaan tavallisilta työmarkkinoilta. Helsingin Diakoniaopiston kursseilla markkinoidaan yrityksen työmahdollisuuksia. Näitä kursseja ovat sosiaali- ja terveysalan perustutkinto, kotitalous- ja kullattajapalveluiden perustutkinto, monikulttuurinen talouskoulu, maahanmuuttajien ammatilliseen peruskoulutukseen valmistava koulutus ja muu valmentava

koulutus (Laurila 2007b). Työntekijöitä voivat olla kotityöpalvelujen tutkinnon, laitoshuoltajan ammattitutkinnon ja toimitilahuoltajatutkinnon suorittaneet. Sosiaalisen yrityksen työntekijät voisivat osallistua näyttötutkintoihin ja hankkia näin esimerkiksi kotipalvelujen ammattitutkinnon (Opetushallitus 2005). Kotipalvelutyön ammattitutkinto on suoritettu, kun kolme seuraavista vapaasti valittavista tutkinnon osista on suoritettu: kotisiivouspalvelut, kodin tekstiili- ja vaatehuoltopalvelut, kodin ruokapalvelut, avustamis- ja asiointipalvelut, pihan- ja puutarhanhoitopalvelut, kodin kunnostus- ja huoltopalvelut sekä yrittäjyys kotihuoltoalalla. Näytön arvioivat yhdessä työantajan, työntekijän ja opettajien edustaja. Ammattitaidon arvioinnin kohteet ja kriteerit ja suoritustaso on määritelty. Avoimia työpaikkoja ilmoitetaan viestimissä. Työpaikkoja tarjotaan erityisesti maahanmuuttajataustaisille työkäisille.

Työvoimatoimisto hoitaa työnvälityspalveluita, ilmoittaa avoimista työpaikoista, antaa neuvontaa, tarjoaa työantajille palveluita mm. etsimällä työpaikoihin sopivia työntekijöitä ja arvioi asiakkaidensa valmiuksia työllistyä avoimille työmarkkinoille (Laki julkisesta työvoimapalvelusta 2002). Se tarjoaa palveluja pyrkimällä parantamaan henkilövalintojen onnistumista. Se pyrkii lisäämään työvoiman ammatillista pätevyyttä. Työvoimatoimisto pyrkii edistämään vajaakuntoisten tasavertaista kohtelua työmarkkinoilla parantamalla heidän mahdollisuuksiaan saada työtä ja pysyä työssä. Se pyrkii järjestämään työtömmille mahdollisuuksia tehdä työtä. Tavoitteena on ehkäistä työttömien syrjäytymistä työmarkkinoilta.

Palkkatukeen oikeutettuja työllistettyjä voidaan palkata mm. kotihoidon tukiryhmien työhön valmennettavista henkilöistä. Kotihoidon ohjaajille ja työntekijöille tehdyn kyselyn mukaan (N=85) kaikki vastaajat pitävät tukipalveluja kotihoidolle melko tai erittäin merkittävänä. Kotihoidon asiakkaiden määrän ja kotihoidon työvoiman tarpeen ennakoitiin lisääntyvän jatkossa. Vastaajista 98 prosenttia oli kokenut, että lähialueella on joskus vaikeuksia löytää sopivia työntekijöitä. Kaksi kolmesta arvioi, että kotihoidossa on tehtäviä, jotka eivät vaadi erityistä ammattiosaamista. Kaikki vastaajat hyväksyivät varauksellisesti tai varauksin, että kotihoidon tukipalveluissa toimii vajatyökykyisiä ja pitkäaikaistyöttömiä ja 98 prosenttia haluaa myös hyödyntää heidän palvelujaan. Työllistämisen hyötynä nähtiin perustoiminnan tehostuminen, palvelun laadun paraneminen,

henkilökunnan lisäpalkkauksen tarpeen väheneminen ja säästöt. Kotihoidon työntekijät pitivät tärkeimpinä asioina tukipalvelujen osalta luotettavuutta ja työn hyvää laatua sekä koulutetun henkilökunnan ajan säästymistä koulutusta vaativiin tehtäviin. Noin joka kolmas arveli, että osatyökykyisten työllistäminen kotihoidon avustavissa tehtävissä vaikuttaa kielteisesti kotihoidon työyhteisöön ja imagoon. Asiakkaan epäluottamus uusia henkilöitä kohtaan ja asiakkaan vakavat psyykkiset tai fyysiset ongelmat (esim. saatohoito, dementia) voivat estävät tehtävien ohjaamista kotihoidon tukiryhmien työllistetyille. Lisäksi työllistettyjen huono fyysinen kunto ja joidenkin työtömmien vaatiman hoidollisen tietämyksen puute voi olla kotihoidon työntekijöiden mielestä este tehtävien ohjaamiselle tukiryhmille. Kotihoidon työntekijöiden havaitsemia ongelmia oli verrattain vähän. Havaittuja ongelmia olivat tukiryhmien ajoittainen työvoimapuula, jolloin kaikkia tilauksia ei voitu suorittaa tai palvelua ei ole saatu riittävän nopeasti. Siivouspalvelua toivottiin lisää, mutta toisaalta tukiryhmien käyttämässä tehtävätilaus ja käyntiraportointilomakkeeseen ei aina ole merkitty esim. siivousta, jos se on tehty esim. saattamistehtävän alkua odotellessa toisena tehtävänä. Kotihoidon työntekijät edellyttävät tukiryhmiltä luotettavuutta, laatua, kohteliasta palvelua, tehtävän suorituksesta raportointia ja asiakkaan tyytyväisyyttä tehtävän jälkeen. Kotihoidon työntekijät ovat yleensä olleet tyytyväisiä tukiryhmien suorittamiin tehtäviin, joita on vuoden 2008 loppuun mennessä suoritettu yli 10 000 kertaa. (Taulukko 15.)

Kotihoidon työntekijöistä 78 % arvioi, että siivouspalvelua tai kodin huoltopalvelua ei ole vanhusasiakkailla riittävästi, mutta nämä tehtävät tukiryhmät voisivat hoitaa. Vastaajista 88 % katsoi, että asiakkaiden henkilökohtaisten varusteiden hoitoa ei ole riittävästi ja tukiryhmät voisivat tämän tehtävän hoitaa. Joka neljäs katsoi, että tukiryhmät voisivat avustaa asiakkaita henkilökohtaisen hygienian ylläpidossa, mikäli tähän on tarvetta. Joka toisen mielestä tukiryhmät voivat avustaa asiakkaita ruokailussa. Ja vähintään kahden kolmasosan mielestä tukiryhmät voivat suorittaa asiakkaan saattamista, kodin ympäristön huoltoa, viriketoimintaa, lemmikkieläinten hoitoa. Kotihoidossa nykyisin siivouspalvelu ostetaan yksityiseltä (60 % vastanneista) tai omainen tai läheinen siivoaa (27 % vastanneista). Ruokahuolto ostetaan joko yksityiseltä (62 %) tai kotihoidon työntekijä hoitaa (37 %). Kodin huoltotehtävät, kuten tise-

## Taulukko 15. Kotihoidon työntekijöiden arviot heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistymiseen vaikuttavista tekijöistä (Nyman 2008)

Kuinka hyvin seuraavat väittämät vastaavat näkemystänne pitkäaikaistyöttömien tai osatyökykyisten henkilöiden työllistymisestä verrattuna muihin työntekijäryhmiin?	Täysin samaa mieltä, melko samaa mieltä, % vastanneista
Työllistämistoimintaa vaikeuttaa riittämätön ohjaus, neuvonta ja henkilökohtainen tuki	90
Vaativat enemmän aikaa työtehtävien suorittamiseen kuin muut työntekijät	84
Työstä poissaolon riski on suurempi kuin muilla työntekijöillä	84
Työllistämistoimintaa vaikeuttaa vaikeus arvioida työnhakijan pätevyyttä työtehtävään	84
Edellyttävät erityisiä järjestelyjä työolosuhteissa ja työympäristössä	81
Työllistämistoiminta vaikuttaa työyhteisöön positiivisesti	75
Työllistämistoiminta tuo lisäarvoa kotihoidolle	61
Työllistämistoimintaa vaikeuttaa kotihoidon työntekijöiden kielteiset asenteet	41
Työllistämistoiminta ei ole kustannustehokasta	28
Työllistämistoimintaa vaikeuttaa kotihoidon johdon kielteiset asenteet	20
Työllistämistoimintaa vaikeuttaa kotihoidon työntekijöiden riittämättömät valmiudet tulla toimeen erilaisten työntekijöiden kanssa	14

kit ja roskien viennin, hoitaa aina kotihoidon työntekijä. Pyykkien pesemisen hoitaa joko kotihoidon työntekijä (44 %), lähiomainen (25 %), yksityinen palveluntuottaja (21 %) tai asiakas itse. Asiointitehtävät hoitaa omainen (48 %), kotihoidon työntekijä (21 %), vapaaehtoinen (15 %) tai kotihoidon tukiryhmä (12 %). Asiakkaiden saattamisen hoitaa vapaaehtoinen (42 %), kotihoidon tukiryhmä (25 %), omainen (18 %) tai kotihoidon työntekijä (11 %). Kotihoidon tukiryhmä toimi vastanneista vajaan kolmasosan alueella.

PosiVire Oy voi käyttää hyväkseen kotihoidon tukiryhmien toiminnasta saatuja kokemuksia pitkäaikaistyöttömien ja osatyökykyisten työllistymisestä. Työhön valmennettavat ja muilla statuksilla olevat tulevat kotihoidon tukiryhmiin suoraan työvoiman palvelukeskus Duurista tai sosiaaliasemilta ja kaikki tukiryhmiin ohjatut on otettu vastaan ja heitä ohjaa seitsemän työvalmentajaa. Duurissa työllistetyillä on vastuutyöntekijä. Elokuussa 2008 työllistettyjä oli noin 40–50 henkeä. Tukiryhmien toimintamallin mukaan työllistetty aloittaa ensin juniorina ja etenee senioriksi yksilöllisten valmiuksiensa ja motivaationsa mukaan esimerkiksi kolmen kuukauden kuluessa. Tavallista useammin työllistetty ei sopeudu tukiryhmän toimintaan motivaatio-ongelmien, mielenterveysongelmien tai päihdeongelmien takia. Kokemusten mukaan edellä mainituista syistä keskeyttäneitä on niin runsaasti, että PosiVireen kannattaisi harkita, ottaako se suoraan Duurista tai työvoimatoimistosta vastaan palkkatukeen oikeutettuja työntekijöitä, sillä PosiVireen työntekijät eivät ole työhön kuntoutukses-

sa vaan palkkatyössä ja työntekijöiden epäluotettavuus työssä on riski yritykselle. Sen vuoksi PosiVireen olisikin valittava mieluummin työntekijänsä esimerkiksi tukiryhmistä, koska siellä potentiaalisia yrityksen työntekijöitä on jo ohjattu, sopeutettu työelämään ja arvioitu heidän soveltuvuuttaan sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Toisaalta, on otettava huomioon se, että työhön kuntoutuksessa tai työvalmennuksessa olevat eivät saa palkkaa työstä vaan ainoastaan KELA:n päivärahan ja palkalla on motivoiva vaikutus.

### Työvalmentajan asenne ja ominaisuudet

- ◆ tuen antaminen ja empaattisuus
- ◆ kärsivällisyys
- ◆ positiivisuuden säilyttäminen
- ◆ kunnioitus yleisesti ihmisiä kohtaan
- ◆ luotettavuus
- ◆ rehellisyys
- ◆ usko ihmisen kykyihin korjata ja kehittää itseään
- ◆ objektiivisuus
- ◆ ei tuomitse
- ◆ herkkyyys havaita piileviäkin prosesseja

### Käytännöllisiä taitoja

- ◆ suunnittelukyky ja ajan hallinta
- ◆ analyyttinen tilanteiden tulkinta
- ◆ neuvottelutaito
- ◆ vuorovaikutustaidot
- ◆ palautteen antotaidot
- ◆ aktiivisen kuuntelemisen taito
- ◆ kysymysten tekemisen taito

Työvalmentajan tehtävänä on tunnistaa juniorin ja seniorin kehitystarpeita ja selittää ohjausprosessia valmennettavalle. Työvalmentaja tukee valmennettavan tavoitteiden asettamisessa, toiminnan suunnittelussa ja käyttää monipuolisesti oppimiskokemuksia. Työvalmentaja tarjoaa palautetta valmennettavalle perustuen tekemiinsä havaintoihin. Työvalmentaja haastaa valmennettavan käsityksen omista kyvyistään ja auttaa valmennettavaa tunnistamaan ongelmia ja mahdollisia ratkaisuja. Työvalmentaja tukee arviointiprosessia rohkaisemalla valmennettavaa arvioimaan edistymistä tavoitteita vasten ja auttaa valmennettavaa motivoimaan itseään saavuttamaan tavoitteensa.

Kotihoidon tukiryhmien työvalmentajien työstä 68 prosenttia koostuu kodinhoitajan työtehtävistä, 19 prosenttia työnjohtajan tehtävistä ja vain 13 prosenttia työvalmentajan työstä (Vates 2008). Noin viidenes työvalmentajien työajasta kuluu kotikäynneillä vanhusasiakkaiden luona. Tukiryhmien toiminnassa kotihoidon asiakaspalvelu ja asiakkaiden hyvinvointi ovat ensisijaisia ja sen jälkeen ovat työllistettyjen asiakkaiden kuntoutumiseen ja tukemiseen liittyvät asiat. Työvalmentajat pyrkivät järjestämään työn niin, että tukiryhmät työskentelevät sujuvasti ja tilanteen mukaan. Toisaalta vanhusasiakkaiden palvelun hyvä laatu motivoi myös työllistettyjä toimimaan mahdollisimman hyvin, sillä he saavat kiitosta vanhusasiakkailta, mikä puolestaan tukee heidän itsetuntoaan. Nykyisin työvalmentajien työstä kuluu valtaosa työn organisointiin, jolloin työllistettyjen jatkopolun suunnitteluun jää liian vähän aikaa.

Työvalmentajan tehtävänä on:

1. soveltaa menetelmiä edistämään työhön kuntoutettavien kuntoutumista ja voimavarojen lisääntymistä
2. kannustaa työhön kuntoutettavia ja tukea heidän voimavarojaan
3. verkostoitua alan muiden toimijoiden kanssa
4. osoittaa työ kuntoutettavalle
5. valvoa tehtävän suoritus
6. vastaanottaa ja antaa palautetta
7. ylläpitää seniori-juniori lukumäärien suhdetta
8. muodostaa senioriksi valinnan periaatteet

Työvalmennuksen haasteita:

- ◆ Riittävän kyvykkään työvoiman hankinta ja pitäminen tehtävien suorittamiseen
- ◆ Työhön kuntoutettavien perehdyttäminen tehtäviin
- ◆ Työhön kuntoutettavien yksilöllisten edellytysten, valmiuksien ja tehtävien vaatimusten kohtaaminen vanhusasiakkaiden tukipalveluissa
- ◆ Riittävän haastavien tehtävien osoittaminen työhön kuntoutettaville.
- ◆ Vanhusasiakkaiden turvallisuuden varmistaminen
- ◆ Työhön kuntoutettavien motivointi tehtäviin tilanteessa, jossa palkka ei useimpien kohdalla ole motivaation lähde ja paikka tukiryhmässä on määräaikainen
- ◆ Välittäjänä toimiminen kotihoidon tilausten asettamien vaatimusten ja työhön kuntouttavien valmiuksien välillä: missä tilanteessa työhön kuntouttavien tarpeet on asetettava etusijalle ja milloin kotihoidon tilausten
- ◆ Sosiaalisen kanssakäymisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin ylläpitäminen tukiryhmissä
- ◆ Työhön kuntoutettavien koulutustarpeiden huomioiminen
- ◆ Työhön kuntoutettavien työllistymispolun suunnittelu ja edistäminen
- ◆ Pysyvien työ- tai koulutuspaikkojen etsiminen työhön kuntoutuneille
- ◆ Luottamuksellisen ilmapiirin ylläpitäminen työyhteisössä ja salassapidon varmistaminen
- ◆ Ristiriitojen havaitseminen, käsittely ja stressin purkamisen keinojen löytäminen
- ◆ Työhön kuntoutettavien arvostaminen ja siinä esimerkkinä toimiminen

Seniori suunnittelee päivän aikataulun ja jakaa tehtävät yhdessä tiimin kanssa vastaten tehtävän suorittamisesta. Seniori toteuttaa kotihoidon asiakastilaukset yhdessä juniorin kanssa ja opastaa ja valvoo junioria työvälineiden ja asiakkaan apuvälineiden käytössä ja hygieniaohjeiden noudattamisessa neuvon ja omalla esimerkillään näyttämällä juniorille, miten asiakkaan luona ja eri tilanteissa käyttäytyään. Seniori aktivoi asiakasta omatoimisuuteen, kuuntelee ja keskustelee, luo kiireettömyyden tuntua ja ottaa huomioon asiakkaan toivomukset ja tarpeet. Seniori arvioi tilanteen ja huomioi asiakkaan yksilölliset eri-

tyispiirteet, kehittää tiimissä uusia ideoita asiakkaiden virkistykseksi ja tukee junioria löytämään omia vahvuuksiaan tulevaan työhön ja ammattiin. Seniori kartoittaa omia ammatillisia mahdollisuuksiaan ja raportoi ja välittää tietoa asiakaskäynneistä.

Juniorilla tulee olla edellytykset, mutta ei välttämättä valmiuksia toimia kotihoidon tukiryhmissä. Oppijan arvioinnissa tulisi toteuttaa kehityssuuntautunutta arviointia. Arvioinnissa on otettava huomioon sosiaalinen-, teknis-aidollinen-, suunnittelu- ja arviointikyky. Oleellista on, että oppijan oma vastuunotto lisääntyy. Arvioinnissa pyritään ymmärtämään oppijan motiiveja, selkeytetään eettisiä periaatteita ja osoitetaan todellista oppijan arvostamista. Arviointi nähdään kehitysmahdollisuutena ja osoitetaan se, mitä oppija tietää ja osaa. Oleellista on negatiivisuuden välttäminen, erilaisuuden sieto, järjestelmän ymmärtäminen ja sitoutuminen.

Koti- ja laitoshoidon työvalmentajien aloittaessa työnsä sovittiin, että he toimivat aluksi senioreina ensimmäisten junioreiden aloittaessa hankkeessa. Toiminnan laajentuessa he toimivat työhön osallistuvina työnjohtajina. Päätoimisiksi työvalmentajiksi he siirtyivät, kun ryhmiä oli vähintään kolme. Ryhmän haluttiin muodostuvan kahdesta juniorista ja yhdestä seniorista ja tällaisia ryhmiä osoitettiin kullekin valmentajalle ensi vaiheessa kaksi ja myöhemmin neljä. Hankkeessa sovellettavien ohjeiden mukaan juniorit eivät mene yksin asiakkaan luokse, vaan aina yhdessä seniorin kanssa. Vain poikkeustapauksissa kaksi junioria voi hoitaa asiakastehtävän. Kokeneet seniorit voivat hoitaa yksin saattotehtävän. Mieluummin kuitenkin juniori on mukana aina kun mahdollista. Työvalmentaja voi suorittaa työtehtävän poikkeustapauksissa yksin. Tukityöhanke haluaa turvata paritoiminnan avulla työntekijöiden ja asiakkaiden turvallisuuden ja samalla mahdollistaa koulutuksen. Vastaanotettuja tehtävätiloja ei peruuteta kuin vakavasta syystä.

Seitsemällä työvalmentajalla on perusteellisin käsitys toiminnasta. Vaikka tukityöhankeeseen järjestelmä toimii niin, että tilatun työn suorittavat seniori ja juniori, on esiintynyt tapauksia, joissa työvalmentaja on lopulta suorittanut yksin tehtävän juniorin tai seniorin poissaolon vuoksi taatakseen työtilauksen suorittamisen. Asiakkaiden asenne työllistettyjä kohtaan on ollut pääosin myönteinen. Toistaiseksi tiedetään vain kaksi tapausta, joissa tukityöhankeeseen palvelu ei ole kelvannut asiakkaalle. Työvalmentaja voi auttaa

asiakasta suhtautumaan työllistettyyn eri tilanteissa ja rohkaisemaan tätä puhumaan suoraan työllistetyn kanssa esimerkiksi sattuneista virheistä. Työvalmentajan ei pitäisi kuitenkaan tarpeettomasti lisätä työllistetyn riippuvaisuutta omasta toiminnastaan, vaan aina kun se on mahdollista tukea työllistetyn itsenäistä toimintaa. Se, miten työvalmentaja ja yritys löytävät työllistyneelle sopivia tehtäviä, voi ratkaista hänen uransa. Kotihoidon tukiryhmien kaikki jäsenet sitoutuvat noudattamaan työ sopimuslain ja sosiaalihuoltolain mukaisia salassapitomääräyksiä. Alkoholin vaikutuksen alaisten, päihtyneiden tai päihtymyksen jälkeisistä tiloista kärsivien osalta tukityöryhmissä toimitaan normaalisti: tällaiset henkilöt poistetaan työpaikoilta.

Sosiaaliset yritykset voivat pärjätä kilpailussa työvoimasta mm. järjestämällä työntekijöiden oloja motivoiviksi. On kokemuksia siitä, että työntekijöiden motivaatio sosiaalisessa yrityksessä on hyvä ja poissaoloja on vähän (Newcastle Home Care Associates 2007). Sosiaalisten yritysten maksama palkka on selvästi suurempi kuin työllistetyt saisivat kuntouttavassa työtoiminnassa, suojatyössä tai työttömänä. Esimerkiksi Iso-Britanniassa, Sunderlandissa toimiva kotihoitoa tarjoava sosiaalinen yritys ei vuonna 2006 vielä kyennyt maksamaan työntekijöilleen aivan julkisen sektorin palkkatasoa vastaavaa palkkaa, mutta se maksoi kuitenkin korkeampaa palkkaa kuin vastaavat perinteiset yritykset. Lisäksi se maksaa työntekijöilleen bonuksia aina kun tulos sen mahdollistaa (Social Enterprise, The Observer Special Report 2006).

## 6.8 Yrityksen markkinointi

Markkinasuunnittelun tavoitteena on etsiä ja löytää yrityksen resursseihin sopivia markkinoita sekä löytää keinot nykyisten markkinoiden hyväksikäytölle. Sen tavoitteita ovat markkinaosuuksien, markkinointialueiden, markkinointikeinojen ja tuoton hankkiminen. Tuotesuunnittelulla yritys valitsee tai luo uusia palvelumuotoja. Mainonnalla ja markkinoilla on markkinaosuuden saavuttamisessa keskeinen osuus.

Markkinoilla havaittuja mahdollisuuksia olisi arvioitava suhteessa yrityksen tavoitteisiin sekä voimavaroihin (pääoma, henkilökunta, osaaminen). Palveluiden suunnittelun ja markkinointistrategian tulee perustua asiakkailta saatuun informaatioon. Mark-

kinoinnissa tunnustetaan tyydyttymättömiä tarpeita ja arvioidaan näiden merkitystä yritykselle. Kohde-markkinoista valitaan ne osat, jotka sopivat parhaiten yritykselle. Palvelun markkinapotentiaali on seurausta markkinaponnisteluista toimialalla ja niiden aikaansaamasta kysynnästä. Markkinaennuste on oletettava myynnin määrä, joka markkinoinnilla voidaan saada aikaan.

Liitteessä 2 olevan kysyntäselvityksen tuloksia voidaan käyttää markkinoinnin apuna. Sen tulosten mukaan yksityisille palvelujen ostajille ei ole merkitystä sillä, että PosiVire on kaupungin omistama yritys, mutta kaupungin virastoille todennäköisesti on, joten tätä seikkaa voidaan käyttää markkinoinnin apuna. Markkinoinnissa kannattaa korostaa sitä, että yritys hinnoittelee palvelut maltillisesti eikä pyri voiton maksimointiin. Tuleva palvelutarpeen lisääntyminen ja sen vaatima henkilökunnan lisätarve on markkinoinnissa huomioon otettava seikka. Työvoimavajetta joudutaan paikkaamaan esim. terveyskeskuksessa vuokratyövoiman avulla (Nyman ym. 2008, 54–55). Tukipalvelujen laadukasta ja luotettavaa tuottamista tulisi voida käyttää markkinoinnin apuna. Tukipalvelujen laatu on yhteydessä palvelujen ostajan omaan palvelujen laatuun, koska palvelun loppukäyttäjä ei juuri erottele, mikä palvelu on ostettua ja mikä omaa. Markkinoinnissa voidaan korostaa palvelun luotettavuutta, sillä yritys voi jonkin verran lisätä luotettavuutta yliresursoimalla henkilökuntaa, jotta tilaus saadaan varmasti hoidettua. Työvoiman ulkoiseen edustavuuteen olisi yrityksessä pyrittävä kiinnittämään huomiota esimerkiksi yhtenäisillä työasuilla ja nimineuloilla. Markkinoinnissa sosiaaliset arvot yleensä kannattaa nostaa esiin erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollossa. Samalla on kuitenkin huomattava, että moraaliset odotukset yrityksen sisäistä ja ulkoista toimintaa kohtaan lisääntyvät sosiaalisten arvojen esiintuomisen jälkeen. Yritys voi tuoda esiin työntekijöiden kokeneisuutta, motivaatiota ja monipuolisia taitoja.

Yrityksen kannattaa järjestää työntekijöille koulutusta yhteistyössä kaupungin organisaatioiden kanssa. Työn teknisen osaamisen lisäksi vuorovaikutustaitoihin, kohteliaaseen käytökseen, asiakkaiden kunnioittamiseen, salassapitovelvollisuuteen ja omatoimisuuteen on kiinnitettävä huomiota. Markkinoinnissa olisi tuotava esiin, että työntekijöistä osa on pitkäikäistyöttömiä ja osatyökykyisiä, mutta ei päihteistä riippuvaisia tai mielenterveysongelmaisia.

Oleellista on, että yritys määrittelee ne kilpailukeinojen yhdistelmät, joilla yritys kilpailee. Yrityksen markkina-asema voi olla markkinajohtaja, haastaja tai puuttuvan tarjonnan hyödyntäjä ja yritys voi investoida tai pyrkiä ainoastaan säilyttämään asemansa. Yrityksen kassavirta on vähäisin palvelun tullessa markkinoille ja lisääntyy yrityksen kasvuvaiheessa. Sosiaalisen yrityksen osalta olisi etu, jos kaupunki toimisi yrityksen perustajana ja varhaisena asiakkaana. Yrityksen markkinoille tulo voi tapahtua nopeasti tai hitaasti ja palvelua voidaan parannella eri vaiheissa ja sen palvelun tarjontaa voidaan laajentaa. Yrityksen tulee myös tarjota markkinoinnissa sellainen yrityskuva, että asiakkaat ymmärtävät oikein yrityksen tavoitteet kilpailijoihin verrattuna ja uskovat sen julkituomien arvojen aitouteen. Kilpailuetua voidaan tavoitella hinta- tai laatukilpailulla.

Tukipalvelujen markkinoita voidaan laajentaa saamalla ennen kaupungin itsensä hoitamia toimia yrityksen hoidettaviksi, voittamalla kilpailua muilta yrityksiltä sekä saamalla asiakas ostamaan palvelua sellaisissa kohteissa, jotka ovat olleet lähes hoitamatta aiemmin. Hoivapalveluissa yhteistyön pitkäjänteisyys on tärkeä arvo. Hoiva-alalla on kysymys staattisesta alasta; muutokset ovat vähäisiä, koska täytetään ihmisten perustarpeita: ravitseminen, erityis, liikunta, lepo, puhtaus ja kanssakäyminen toisten kanssa. Tämä on todennäköisesti sosiaalisen yrityksen etu, sillä työntekijöiltä ei odoteta nopeaa vastaamista muutoksiin. Se ei toisaalta tarkoita sitä, että palvelua ei tule kehittää, mutta muutosvaatimukset eivät ole yhtä suuret kuin esimerkiksi high-tech alalla. Sosiaalinen yritys on uusi konsepti ja se voi olla kilpailuetu. Sosiaalisen yrityksen tulo markkinoille voi erityisesti tarvita kaupungin tukea. Sosiaali- ja terveyspalveluiden tukipalveluissa asiakkaiden voi olettaa osaavan nimetä tarpeensa melko tarkasti ja siksi asiakasvaatimusten selville saaminen ei pitäisi olla ylivoimaista. Tuotteistamisella voitaisiin periaatteessa vähentää asiakkaan epävarmuutta ostotilanteessa. Toisaalta tukipalveluita voi olla vaikeaa koekäyttää ja saada siten asiakas vakuuttuneeksi, että palvelu ei aiheuta riskiä asiakkaalle. Palvelun tuottajan tunnettavuus voi vähentää ostajan epävarmuutta. Tarjottavan palvelun laadusta etsitään viitteitä mainosten, hintatietojen, symbolien, yrityksen edustajien, käytettyjen menetelmien ja aikaisempien käyttäjien kokemuksen avulla. Sosiaali- ja terveyspalveluiden tukipalveluissa kilpailuun vaikuttaa se, että palvelu on joka kerralla to-

teutettava vähintään yhtä hyvin kuin aikaisemmin. Toisaalta kilpailijat eivät voi helposti kopioida palvelua, vaan kilpailijoidenkin on suoritettava työ yhtä vaivalloisesti ja monimutkaisesti eikä kilpailuetuja tuotteen kopioimisen lailla ole. Perustettavan sosiaalisen yrityksen tulisi pyrkiä kilpailuasemaan, jossa se käyttää hyväksi brändinä sosiaalisen yrityksen perhos-logoa osoittamaan, että se toimii eettisesti korkeatasoisesti. Omistajalla on merkitystä sosiaaliselle yritykselle, sillä erilaisilla omistajilla on erilaiset odotukset yrityksen toiminnasta.

Osaltaan tukipalveluissa on kyse palvelusta, joista osa voidaan jättää tekemättä, jos tekijää ei ole, tai vaihtoehtoisesti osa tukipalveluista voidaan siirtää myöhemmäksi. Näitä ovat esimerkiksi ikkunoiden pesu, lattioiden siivous, eritteiden pyyhkiminen huonekaluista. Tällöin ainoastaan palvelun tuottajan kokonaislaatu heikkenee. Palvelu voidaan jättää kokonaan hankkimatta, ei tehdä mitään muutoksia nykyiseen toimintatapaan tai palvelun hoitavat vapaaehtoiset, oppilaitokset, kuntouttava työtoiminta, vapaaehtoiset tai muu ilmaistyövoima.

Sosiaaliset yritykset myös keskittyvät asiakkaidensa tyytyväisyyteen eivätkä vain palveluun. Ne parantavat toimintaansa ja jokainen organisaatiossa tietää kuuluvansa organisaationsa ”markkinointiosastoon”. Yritykset tuntevat toimialansa muut palvelujen tuottajat ja seuraavat näiden toimintaa. Ne työskentelevät kattaakseen menonsa, jotka ovat tiedossa. Yritysmailmassa on vähemmän anteeksiantoa ja enemmän kilpailua. Yritystaidot ovat ratkaisevia yrityksen säilymiseksi.

Asiakkaat ostavat palveluita, koska he tarvitsevat niitä, haluavat niitä, toivovat niitä tai palvelu poistaa joitain muita tarpeita kuin mihin se on tarkoitettu. Jos asiakas haluaa tilaamansa palvelun avulla antaa ympäristölle signaaleja esimerkiksi varallisuudesta, voi tällöin olla tärkeämpää ottaa palveluiden tarjonnassa huomioon asiakkaan toiveet ja halut kuin todelliset palveluiden tarpeet. Useimpien palveluiden osalta valinta tehdään muilla perusteilla kuin pelkästään perustarpeiden täyttämiseksi. Sen vuoksi markkinatutkimuksen onkin yritettävä löytää tukipalveluiden tuottamiseen liittyvien valintojen takana olevia todellisia, mutta usein kätkeytyjä syitä.

## 7 Tiivistelmä

Sosiaaliset yritykset voidaan luokitella tavoitteiden mukaan kahteen pääluokkaan, työllistäviin sosiaaliin yrityksiin ja hyvinvointipalveluja tuottaviin sosiaaliin yrityksiin. Työllistävien sosiaalisten yritysten ensisijainen tavoite on heikossa työmarkkina-asemassa olevien pitkäaikaistyöttömien ja vajaatyökykyisten työllistäminen ja sen jälkeen tuotteiden kuten palvelujen myyminen. Tuotanto palvelee työllistämistä ja työhön kuntoutusta. Hyvinvointipalveluja tuottavien sosiaalisten yritysten ensisijainen tavoite on laadukkaiden palvelujen tuottaminen ja sen jälkeen tulevat muut sosiaaliset tavoitteet kuten työllistäminen, demokraattinen päätöksenteko tai voitonjaon rajoittaminen. Sosiaaliset yritykset eroavat tavallisista osakeyhtiöistä, osuuskunnista ja järjestöistä. Osakeyhtiöistä ne eroavat siten, että sosiaalisissa yrityksissä toimintaa ohjaavat sosiaaliset arvot yksilöllisten arvojen sijasta. Sen osoituksena ei pyritä voiton maksimointiin, voitonjakoa rajoitetaan, työllistetään vajaatyökykyisiä sekä työttömiä. Päätöksenteko ei perustu yksin omistajuuteen. Osuuskunnista ne eroavat siten, että niissä pyritään demokraattisuuteen ja lisäksi päätöksentekoon otetaan sidosryhmien edustajia. Muista osuuskunnista sosiaaliset yritykset erottaa pyrkimys vapaaehtoisten osallistumiseen. Sosiaalisia arvoja korostetaan työyhteisössä. Yhdistyksistä ne eroavat siten, että sosiaalisten yritysten sosiaalinen tavoite on vastata sosiaaliseen tarpeeseen mutta liiketaloudellinen tavoite on toimia tehokkaasti. Yhdistyksissä yleensä erilaiset toiminta-avustukset ovat liiketoimintaa merkittävämpi tulonlähde. Sosiaalisissakin yrityksissä sosiaaliset arvot voivat olla hallitsevia vain, jos yritys on taloudellisesti kannattava. Sosiaaliset yritykset erottaa julkisesta sektorista yrittäjän riski ja autonominen sekä demokraattinen päätöksenteko.

Meillä luotetaan työhön kuntoutukseen ja uudeelleen koulutukseen työttömien työllistämiseksi. Kaikki pitkäaikaistyöttömät eivät kuitenkaan motivoitu näistä työvoimahallinnon toimenpiteistä eivätkä ne ole heidän näkökulmastaan järkeviä esimerkiksi eläkeiän läheisyyden vuoksi. Toisaalta, kaikkien työttömien näkökulmasta ei palkkatyön vastaanottamiseen ole järkevää esimerkiksi ulosottotoimenpiteiden vuoksi. Työhön kuntoutuksella kyetään kuitenkin tukemaan näiden pitkäaikaistyöttömien hyvinvointia ja toimintakykyä. Pitkäaikaistyöttömän kannalta työh-

tosopimusten mukainen palkka sosiaalisesta yrityksestä on merkittävästi suurempi kuin toimeentulotuki tai työttömän peruspäiväraha, joiden taso on jäänyt palkkakehityksen jälkeen.

Työllistävät sosiaaliset yritykset voivat toimia palvelualoilla useissa tukipalvelutehtävissä, mutta ydinpalveluissa yleensä edellytetään ammattitaitoista työvoimaa. Hoiva-alan ydinpalveluissa tarvittaisiin social enterprise -tyypin tai A-tyypin sosiaalinen yritysmalli. Hoiva-alalla työllistävät sosiaaliset yritykset tuottavat kuitenkin onnistuessaan suoraan lisäarvoa usealle taholle: asiakkaat saavat apua, työttömät saavat palkkatyötä, kunnalle kertyy verotuloja ja lähialue hyötyy monin tavoin yrityksestä. Suomessa yrityksen on työllistettävä kolmannes työvoimastaan vajatyökykyisiä tai pitkäaikaistyöttömiä voidakseen rekisteröityä työ- ja elinkeinoministeriön luetteloon sosiaalisiksi yrityksiksi. Muita yksinomaan sosiaaliseen yritykseen liittyviä kriteereitä meillä ei ole. Näyttää siltä, että sosiaaliset yritykset menestyvät niissä maissa, joissa ne erotetaan muista yrityksistä useilla eri kriteereillä. Näin niille luodaan oma erityisosaamisen alue.

Sosiaalisen yrityksen perustamispäätös tehdään arvioidun saatavissa olevan tuen, oman kyvykkyyden, moraalisten seikkojen ja myötätunteiden perusteella. Yrityksen omistajuus määrittää johtamista. Sosiaalisissa yrityksissä olisi ideaalimallin mukaan vallittava nykyaikainen ja demokraattinen johtaminen ja päätöksenteossa on valtuutettava sidosryhmiä. Sosiaalisen yrityksen perustajan olisi omattava liikkeenjohton taitojen, henkilöstöjohtamisen taitojen sekä verkostojen ja ulkopuolisen tuen lisäksi vahvoja sosiaalisia arvoja. Johtamisessa olisi kyettävä valtuuttamaan sidosryhmiä: asiakkaiden ja työntekijöiden omia voimavaroja olisi kyettävä tukemaan. Johtamisen painopisteen olisi muututtava yrityksen koon kasvaessa karismaattisesta johtamisesta verkostojen hallitsevaan liikkeenjohtoon. Sosiaalisten yritysten organisaatiomalleja ovat työllistämismalli, tuetun organisaation malli, markkinavälittäjämalli, moniyksikkömalli, sekamalli ja Franchising-malli.

Sosiaalinen yritys voidaan perustaa osakeyhtiöksi, osuuskunnaksi tai toiminimeksi. Sosiaalisten yritysten lain määräys, että yrityksen on työllistettävä kolmannes työvoimastaan heikossa työmarkkina-ase-

massa olevia rajoittaa valmiiden toimivien yritysten muuttamista sosiaalisiksi yrityksiksi. Vaikka mikään muu ei estäkään sosiaalisia yrityksiä toimimasta millä tahansa toimialalla, käytännössä lain työllistämisvelvoite estää, koska useilla aloilla alalle koulutetusta henkilökunnasta on säännelty laissa tai alan kilpailu edellyttää koulutettua henkilökuntaa. Lisäksi lain määräys siitä että, yritykset eivät saa myydä kuntouttavaa työtoimintaa, rajoittaa meillä Suomessa sosiaalisten yritysten perustehtävää, työhön kuntoutusta. Sosiaalisten yritysten menestymisen edellytys on sosiaaliset innovaatiot yhteistyösuhteissa, työvoiman käytössä, työprosesseissa, palveluketjuissa tai teknisissä ratkaisuisissa. Toiminnassaan sosiaaliset yritykset pyrkivät maksimoimaan palvelujen saatavuutta, mutta ne eivät pyri monopoliasemaan. Sosiaalisten yritysten ideologian mukaan palvelujen saatavuus ja yhteistyöverkostot ovat tärkeämpiä perustehtävän täyttämässä kuin kilpailu markkinaosuudesta. Sosiaalisilla yrityksillä on normaalisti taloudellinen riski, mutta tiiviissä yhteistyössä julkisen hallintokunnan kanssa hoiva-alalla toimivalla sosiaalisella yrityksellä toiminta voi vakiintua ja riskit olla ennakoitavampia.

Hoiva-alalla sosiaalisten yritysten ensisijaisia yhteistyökumppaneita ovat julkiset hallintokunnat. Uusi hankintalaki tukee palvelujen hankintaa sosiaalisilta yrityksiltä. Julkiset hallintokunnat saavat kokonaistaloudellista hyötyä hankkiessaan palveluja sosiaaliselta yritykseltä. Sosiaalisten yritysten kannattaa kehittää yhteistyötä ja neuvottelumenettelyä julkisten hallintokuntien kanssa Italian mallin mukaan.

Suomessa sosiaalisilla yrityksillä ei ole erityisiä rahoituskanavia eikä rekisteröitymisestä ole saatavissa taloudellisia hyötyjä verrattuna tavallisiin yrityksiin. Meillä sosiaaliset yritykset ovat uusi ilmiö, yritykset ovat pieniä ja heikosti verkottuneita eivätkä kykene osallistumaan merkittäviin julkisiin kilpailutuksiin. Yleinen tietoisuus sosiaalisista yrityksistä on vähäinen ja eri tahoilla on eri syitä vastustaa sosiaalisten yritysten tuloa markkinoille. Suomessa sosiaalisten yritysten on kohdattava ammattiliittojen, yleisön, ammatillisten oppilaitosten, joidenkin poliittisten ryhmien, julkisen alan työntekijöiden ja muiden yritysten intresseistä johtuva kritiikki. Esimerkiksi julkisen alan työntekijät voivat kokea työskentelyn sosiaalisten yritysten työntekijöiden kanssa vaikeaksi, koska yritysten työntekijät eivät ehkä ulkoiselta olemukseltaan, käyttäytymiseltään tai puhetavaltaan vastaa

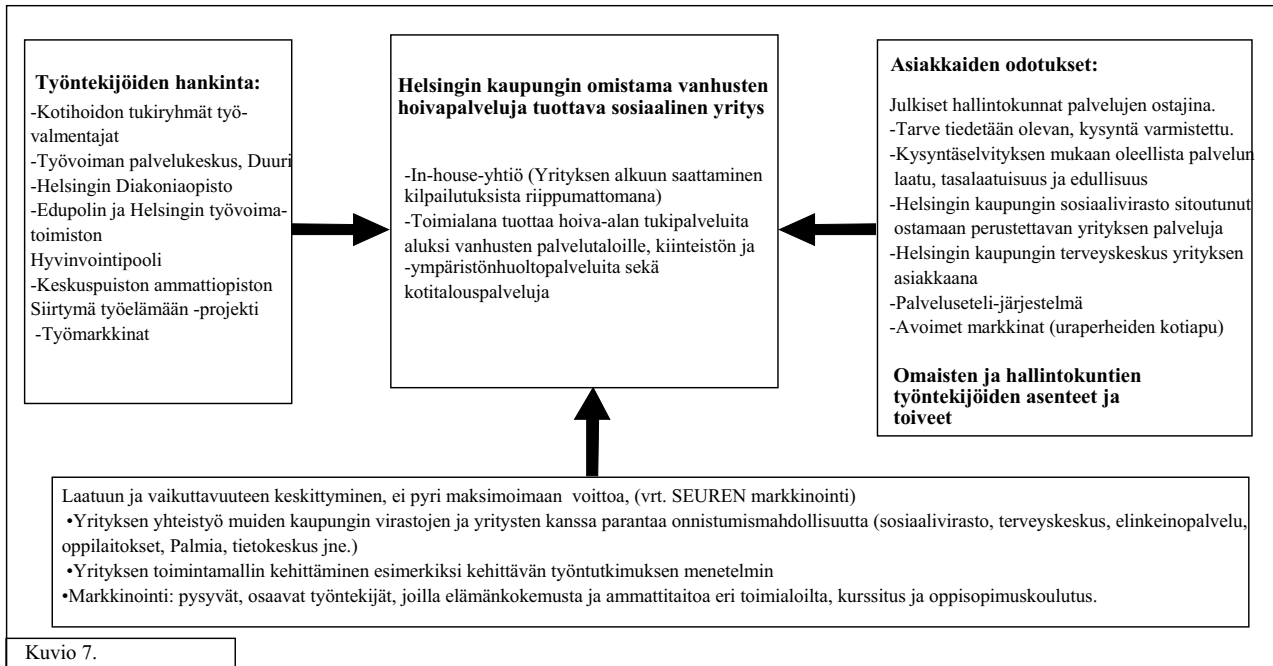
ammattikoulutettuja työntekijöitä. Pitkään työttömänä ollut tai vajaatyökykyinen voi olla haavoittuvampi kuin vakaan työuran tehnyt aikuinen. Sosiaalisten yritysten tukiorganisaatioita ollaan kuitenkin muodostamassa ja tietoisuus yrityksistä on lisääntymässä.


Työllistävän sosiaalisen yrityksen mallin soveltaminen hoivapalveluihin voi aiheuttaa ongelmia, koska työllistävien sosiaalisten yritysten päätavoite on työllistäminen ja työllistettävien osatyökykyisten ja pitkäaikaistyöttömien edut voivat olla ristiriidassa palvelujen loppukäyttäjien esimerkiksi vanhusasiakkaiden etujen kanssa. Merkittävä osa terveydenhuollon ja sosiaalihuollon palveluista edellyttää hoiva-alan ammatillista tutkintoa, jota työllistettävillä harvoin nykyisen hoiva-alan työvoimapulan aikana on. Sosiaalisen yrityksen mallin eduksi katsotaan yrittäjyyttä korostava toimintatapa ja työntekijöiden mahdollisuus saada normaalia säännöllistä palkkaa. Tutkimusten mukaan merkittävä osa työttömistä on työkykyisiä ja sosiaaliset yritykset etsivätkin ja käyttävät tehokkaasti työvoimaresursseja. Tulevaisuuden tärkeä haaste on sosiaalisten yritysten kokonaistaloudellisen hyödyn mittaamisen lisääminen ja kehittäminen.

Helsinkiin perustetun yrityksen liiketoimintasuunnitelman ja rahoituslaskelmat tekivät yhteistyössä Helsingin kaupungin sosiaalivirasto ja talous- ja suunnittelukeskuksen NYP-yrityspalvelut. Palvelujen kysyntäselvitys tehtiin Helsingissä sijaitsevista kaupungin omistuksessa olevista sekä yksityisistä palvelutaloista. Näiden perusteella Helsingin kaupunki päätti perustaa yrityksen nimeltään PosiVire Oy syksyllä 2007. Kysyntäselvityksen mukaan julkisissa ja yksityisissä palvelutaloissa Helsingissä on kysyntää sosiaalisen yrityksen tuottamille tukipalveluille. Palvelutalojen edustajat eivät kuitenkaan pidä päihde- tai mielenterveyskuntoutujia sopivina työntekijöinä toimitiloihinsa. Kysyntäselvitys ei kuitenkaan anna mitään tietoja siitä, hyväksyvätkö palvelujen loppukäyttäjät vajaatyökykyisiä ja pitkäaikaistyöttömiä työntekijöikseen. On viitteitä siitä, että etenkin pienituloiset eläkeläiset olisivat halukkaita käyttämään sosiaalisen yrityksen palveluja kun sitä vastoin keski- ja hyvätuloiset eivät olisi halukkaita käyttämään sosiaalisten yritysten palveluja. Kysyntäselvityksen tulokset mahdollisesti antavat viitteitä hoiva-alan työntekijöiden asenteista päihde- ja mielenterveyskuntoutujista hoiva-alalla yleisemmin.

Perustettu yritys on alkuvaiheessa kokonaan kaupungin omistama in-house yritys, joka tarjoaa aluksi tukipalveluja palvelutaloille ja kotihoidolle (Kuvio 7). Yrityksen yhtiöjärjestyksessä huomiota on ennen kaikkea kiinnitetty taloudellisen kannattavuuden saavuttamiseen. Yrityksen hallitukseen ei otettu muiden

sidosryhmien edustajia kuin kaupungin omien virastojen ja yhden liikelaitoksen. Helsingin kaupungin hallintokunnista sosiaalivirasto ja terveyskeskus ovat sitoutuneet hankkimaan palveluja PosiVireeltä. Yrityksessä on vuoden 2008 alussa 30 työntekijää ja yritys on voimakkaassa kasvussa.



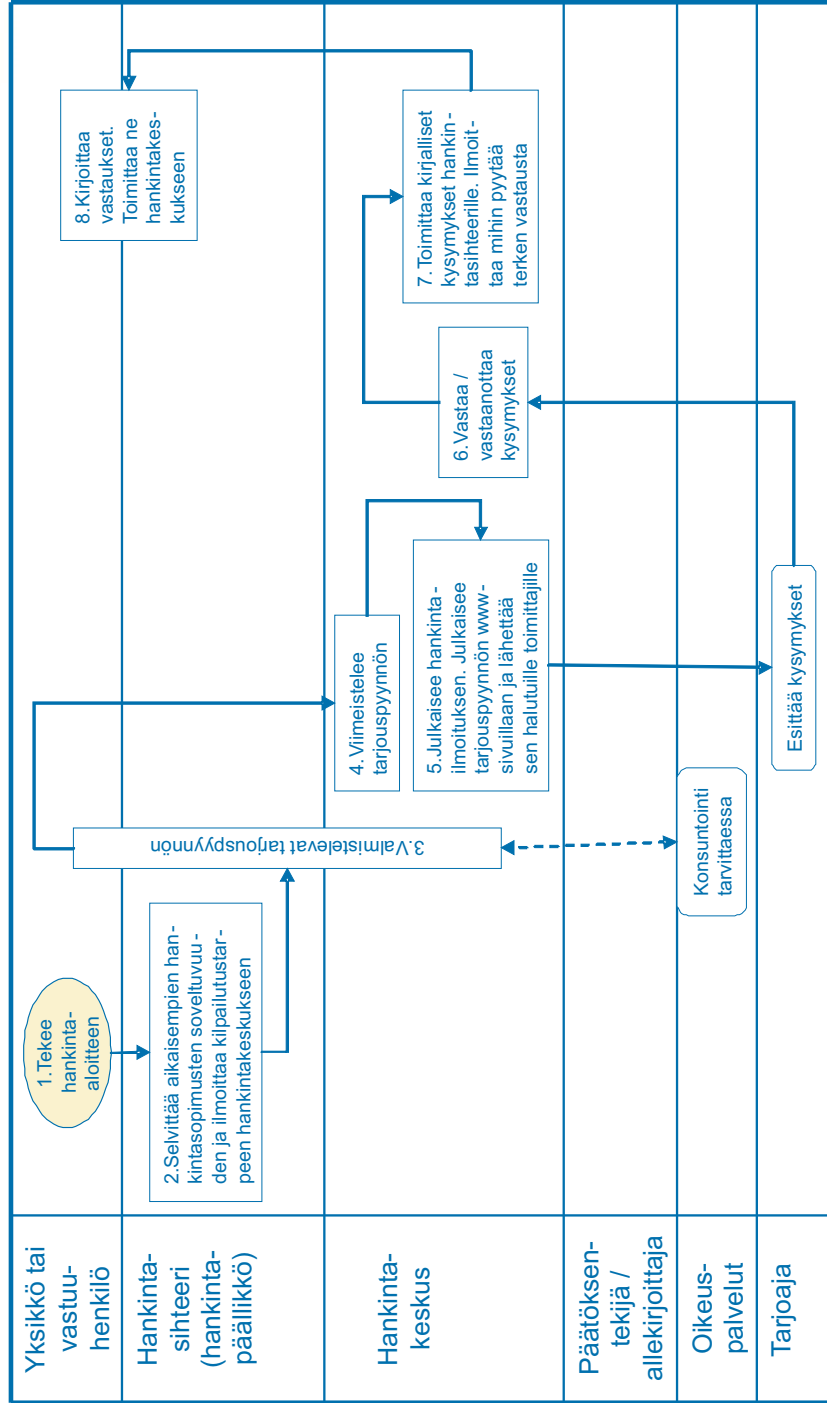
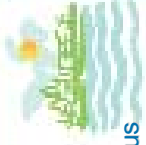
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> <p>Lite 1. Kilpailutusprosessi Helsingin kaupungin sosiaalivirastossa</p> <p>3/2007 MJ</p> </div> </div>						
Tarjouspyynnön valmistelu ja tarjouspyyntö	Tarjousaika	Tarjousten käsittely ja hankintaesitysten valmistelu	Päätöksenteko	Muutoksenhaku aika	Sopimuksenteko	Sopimusaika
<p>- Havaitsee tarpeen</p> <p>- Kartoittaa markkinoita</p> <p>- Kuulee asiantuntijoita</p> <p>- Kilpailutuskokemusten keruu mm. muilta kunnilta</p> <p>- Palvelukuvauksen laadinta</p> <p>- Tarjoajan soveltuvuuden vähimmäisvaatimusten määrittely</p> <p>- Palvelun/tavaran laadun vähimmäisvaatimusten määrittely</p> <p>- Valintakriteereiden määrittely</p> <p>- Sopimusehtojen määrittely</p> <p>- Tarjouskilpailun ja kriteereiden esittely lautakunnalle, mikäli sosiaalilautakunta päättää asiasta</p> <p>- Vanhojen sopimuskomppaneiden informointi/ sopimusten irtisanominen</p>	<p>- Vastaa tarjoajien esittämiin kysymyksiin</p>	<p>- Tarkistaa tarjoajille ja palvelulle asetettujen vähimmäisvaatimusten täyttymisen, tekee siihen liittyvät poissulkemis- ehdotukset, neuvottelee tarvittaessa oikeuspalveluiden kanssa</p> <p>- Laatii laatuvertailut yhteistyössä hankintatiimin kanssa, esittelee sen vastualueen johtajalle</p>	<p>- Laatii viimeistellyn hankintaesityksen ja toimittaa sen esim. lautakunnan sihteerille tai sosiaalijohtajan sihteerille; päätöksenteko riippuu hankintavaltuuksista.</p>	<p>- Vastaa tarjoajien esittämiin kysymyksiin</p> <p>- Huolehtii vastineiden laatimisesta</p>	<p>- Osallistuu sopimuksen tekoon yhteistyössä hankintatiimin kanssa</p>	<p>- Valvoo sopimusten toteutumista</p> <p>- Huolehtii kilpailutuksen jälki-seurannasta, tallentaa reklamaatiot ja neuvottelee sekä laatii seuranta-raportin seuraavaa kilpailutusta varten</p>
<p>Vastuualueen asiantuntijat (projektiin vetovastuu) yhteistyössä hankintatiimin kanssa</p>						

Hankintatiimi	- Valmistele ja viimestelee tarjouspyyntöasiakirjat ja huolehtii niiden julkaisusta ja lähettämisestä - Tekee hankintailmoitukset	- Vastaa tarjoajien hankintamenehtelyä koskeviin kysymyksiin - Koordinoi tarjouspyynnön kanssa johdonmukaisten vastausten laatimista ja antamista tarjoajille	- Vastaa tarjoajien kysymyksiin, näyttää pyynnöstä asiakirjoja - Osallistuu vastineiden laadintaan	- Vastaa hankintaesityksestä tapauskohtaisesti sovitun mukaisesti	- Vastaa tarjoukset, laatii avauspöytäkirjan. - Tarkistaa tarjoajien taloudellista suorituskykyä koskevien vähimmäisvaatimusten täyttymisen, tekee siihen liittyvät poissulkemisehdotukset, neuvottelee tarvittaessa oikeuspalveluiden kanssa - Laatii hintavertailut - Osallistuu hankintaesityksen valmisteluun	- Valmistele ja viimestelee sopimukset, huolehtii allekirjoituksista, arkistoinnista ja rekisteröinnistä - Tekee EU-jälki-ilmoituksen	- Osallistuu tarvittaessa neuvotteluihin - Tekee sovitut sopimusmuutokset ja huolehtii niiden sopimusrekisteriin viemisestä - Osallistuu jälkiseurantaan osaltaan
Halken oikeuspalvelut	- Tarkistaa tarjouspyynnön ja auttaa mahdollisissa ongelmakohdissa	- Avustaa mahdollisissa ongelmakohdissa	- Avustaa mahdollisissa ongelmakohdissa	- Tarkistaa lautakunnalle menevät hankintaesitykset - Lautakunnan sihteeri kokoaa esitystekstin, laatii pöytäkirjan ja antaa otteet	- Avustaa mahdollisissa ongelmakohdissa	- Avustaa tarvittaessa	
Hankinnat ?200 000	- Huolehtii ilmoitukset tarjouspyynnöstä sanomalehtiin ja internetiin	- Vastaa tarjoukset ja kirjaa tarjoukset ja mahdolliset oikaisuvaatimukset	- Kirjaa ja säilyttää tehdyt sopimukset				



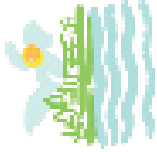
## Yksittäisen tavarahankinnan hankintaprosessi

prosessin kirjallinen kuvaus Y:terke/Konserni/Laatu ja kehittäminen/Prosessikuvaukset/Hankinta ja kilpailutus

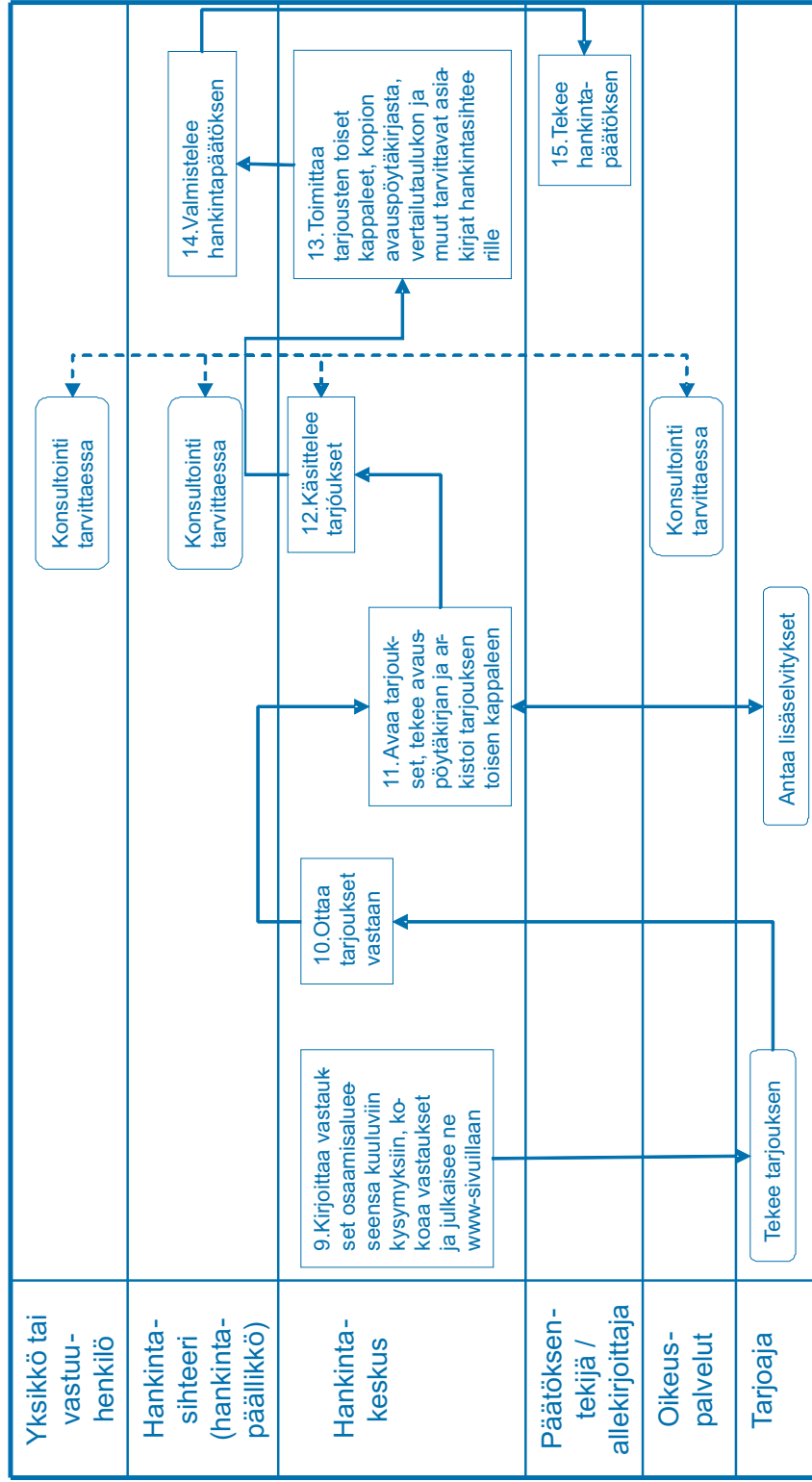


16.10.2007  
Petri Parrukoski

Päivitetty 7.11.2007



## Yksittäisen tavarahankinnan hankintaprosessi



Prosessin vaihe tai tehtävät (viite: prosessikaavio)	Vastuu	Menetelmät, ohjeet, lomakkeet
1. Tekee aloitteen hankinnasta varmistuttuaan, että tarkoitukseen on varattu määräraha.	Yksikön johto tai terveyskeskuksen vastuuhenkilö	Mieluiten sähköisesti
2. Selvittää, voidaanko hankinta tehdä jonkun olemassa olevan sopimuksen perusteella	Hankintasihteeri	
3. Tarjouspyynnön valmistelu - spesifikaatioiden määrittely - tarjouspyyntöön liittyvät muut kannanotot	Hankintakeskus	Työryhmä, jossa on käyttäjien ja hankintayksikön edustus. Tarvittaessa konsultoidaan oikeuspalveluja Hankintalaki Hankintasääntö Kaupungin käyttämät sopimusehdot Harmaan talouden vastaisen toiminnan ohjeet Terveyskeskuksen pysyväisohje hankinnoista
4. Viimeistelee tarjouspyynnön	Hankintakeskus	
5. Julkaisee hankintailmoituksen sekä julkaisee tarjouspyynnön www-sivuillaan ja lähettää sen halutuille toimittajille	Hankintakeskus	Hankinta-asetus www.hankintailmoitukset.fi Hankintakeskuksen www-sivut
6. Vastaa puhelimitse tehtyihin kaupallisiin kysymyksiin ja vastaanottaa kirjalliset kysymykset	Hankintakeskus	
7. Toimittaa kirjalliset kysymykset hankintayksikölle ja ilmoittaa, mihin kysymyksiin pyytää terveyskeskuksen vastausta	Hankintakeskus	
8. Kirjoittaa vastaukset tehtyihin kysymyksiin ja toimittaa ne hankintakeskukseen	Hankintayksikkö	Vastaukset yhteistyössä käyttäjien kanssa
9. Laatii vastaukset osaamisalueeseensa liittyviin kysymyksiin ja julkaisee ne		Hankintakeskuksen www-sivut
10. Ottaa tarjoukset vastaan	Hankintakeskuksen kirjaamo	
11. Avaa tarjoukset, tekee avauspöytäkirjan ja arkistoi toisen kappaleen tarjouksista	Hankintakeskus	Avauspöytäkirjalomake
12. Käsittelee tarjoukset, pyytää tarvittavat lisäselvitykset ja tekee vertailutaulukon	Hankintakeskus	Konsultoi terken edustajia ja tarvittaessa oikeuspalveluja
13. Toimittaa tarjousten toiset kappaleet, kopion avauspöytäkirjasta, vertailutaulukon ja muut tarvittavat asiakirjat hankintasihteerille	Hankintakeskus	
14. Valmistele päätöksen päätösluetteloon TAI: Hankintapäällikkö valmistele asian terveyslautakunnalle	Hankintasihteeri  Hankintapäällikkö	Hankintapäätös-lomake  Terveyslautakunnan esityslista
15. Päättää hankinnasta	Päätöksen tekijä	
16. Tekee tilauksen tai sopimuksen	Hankintasihteeri	Kosti
17. Toimittaa tiedot sopimuksesta hankintakeskukseen (EU-kynnysarvon ylittävät hankinnat)		Hankintalaki
18. Tekee jälki-ilmoituksen (EU-kynnysarvon ylittävät hankinnat)		Hankintalaki Hankinta-asetus

(puitejärjestelyt kilpailuttaa ja niistä päättää hankintakeskus ja lääkehankinnat kilpailuttaa sairaala-apteekki. Tietotekniikkahankinnoissa ja eräissä muissa hankinnoissa prosessi poikkeaa jonkun verran. Hammashuolto toteuttaa hankintojen kilpailutuksia osin itse yhteistyössä hankintakeskuksen kanssa.)

Prosessin vaihe tai tehtävät (viite: prosessikaavio)	Vastuu	Menetelmät, ohjeet, lomakkeet
19. Tekee aloitteen hankinnasta varmistuttuaan, että tarkoitukseen on varattu määräraha.	Yksikön johto tai terveyskeskuksen vastuuhenkilö	Mieluiten sähköisesti
20. Selvittää, voidaanko hankinta tehdä jonkun olemassa olevan sopimuksen perusteella	Hankintasihteeri	
21. Tarjouspyynnön valmistelu - spesifikaatioiden määrittely - tarjouspyyntöön liittyvät muut kannanotot	Hankintakeskus	Työryhmä, jossa on käyttäjien ja hankintayksikön edustus. Tarvittaessa konsultoidaan oikeuspalveluja Hankintalaki Hankintasääntö Kaupungin käyttämät sopimusehdot Harmaan talouden vastaisen toiminnan ohjeet Terveyskeskuksen pysyväisohje hankinnoista
22. Viimeistelee tarjouspyynnön	Hankintakeskus	
23. Julkaisee hankintailmoituksen sekä julkaisee tarjouspyynnön www-sivuillaan ja lähettää sen halutuille toimittajille	Hankintakeskus	Hankinta-asetus www.hankintailmoitukset.fi Hankintakeskuksen www-sivut
24. Vastaa puhelimitse tehtyihin kaupallisiin kysymyksiin ja vastaanottaa kirjalliset kysymykset	Hankintakeskus	
25. Toimittaa kirjalliset kysymykset hankintayksikölle ja ilmoittaa, mihin kysymyksiin pyytää terveyskeskuksen vastausta	Hankintakeskus	
26. Kirjoittaa vastaukset tehtyihin kysymyksiin ja toimittaa ne hankintakeskukseen	Hankintayksikkö	Vastaukset yhteistyössä käyttäjien kanssa
27. Laatii vastaukset osaamisalueeseensa liittyviin kysymyksiin ja julkaisee ne		Hankintakeskuksen www-sivut
28. Ottaa tarjoukset vastaan	Hankintakeskuksen kirjaamo	
29. Avaa tarjoukset, tekee avauspöytäkirjan ja arkistoi toisen kappaleen tarjouksista	Hankintakeskus	Avauspöytäkirjalomake
30. Käsittelee tarjoukset, pyytää tarvittavat lisäselvitykset ja tekee vertailutaulukon	Hankintakeskus	Konsultoi terken edustajia ja tarvittaessa oikeuspalveluja
31. Toimittaa tarjosten toiset kappaleet, kopion avauspöytäkirjasta, vertailutaulukon ja muut tarvittavat asiakirjat hankintasihteerille	Hankintakeskus	
32. Valmistelee päätöksen päätösluetteloon TAI: Hankintapäällikkö valmistelee asian terveyslautakunnalle	Hankintasihteeri  Hankintapäällikkö	Hankintapäätös-lomake  Terveyslautakunnan esityslista
33. Päättää hankinnasta	Päätöksen tekijä	
34. Tekee tilauksen tai sopimuksen	Hankintasihteeri	Kosti
35. Toimittaa tiedot sopimuksesta hankintakeskukseen (EU-kynnysarvon ylittävät hankinnat)		Hankintalaki

## Liite 2. Kysyntäselvityksen haastattelukysymykset

### Arvoisa Haastateltava

Sosiaalisia yrityksiä koskeva laki astui voimaan vuoden 2004 alussa ja tällä hetkellä Suomessa toimii noin 70 tavaroita tai palveluita tuottavaa sosiaalista yritystä. Sosiaalisella yrityksellä tarkoitetaan yritystä, jonka työvoimasta kolmannes on vajaatyökykyisiä tai pitkäaikaistyöttömyydestä kärsineitä ja he työskentelevät yrityksessä joko osa-aikaisesti tai kokopäiväisesti.

Useissa Euroopan maissa sosiaaliset yritykset ovat lisääntyneet enemmän kuin meidän maassamme. Niinpä Helsingin kaupungin sosiaalivirasto tutkiikin nyt palvelutalojen edustajien käsityksiä sosiaalisista yrityksistä ja mahdollista halukkuutta hankkia tukipalveluita sosiaaliselta yritykseltä.

Tutkimuksessa haastatellaan Helsingin alueen vanhusten palvelutalojen johtotehtävissä toimivia henkilöä ja jokaisen haastateltavan näkemykset ovat tärkeitä mahdollisimman luotettavien tulosten saamiseksi. Tulokset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja kaikki tulokset esitetään taulukkoina, joista yksittäisiä vastaajia ei voida jäljittää. Haastattelu kestää noin 30–60 minuuttia.

Lisätietoja tutkimuksesta antaa projektipäällikkö, filosofian tohtori Juha Nyman Helsingin sosiaalivirastosta.

Puhelinnumero on 050-3416284

Sähköposti on juha.nyman@hel.fi

### Kysymykset.

Vastaajan sukupuoli

1. Mies
2. Nainen

Vastaajan ikä

1. alle 25
2. 25–39
3. 40–54
4. 55–64
5. yli 64

Vastaajan ammatillinen koulutus

1. Ei ammatillista koulutusta
2. ammattikurssi
3. ammatillinen/opistotutkinto
4. AMK
5. Korkeakoulu/yliopisto

Vastaajan asema yrityksessä/toimipaikassa

1. Yrittäjä/omistaja
2. Toimitusjohtaja/ toiminnanjohtaja
3. Henkilöstöasioista vastaava
4. Muu

Palvelutalon ylläpitäjä

1. Säätiö
2. Yhdistys
3. Yritys
4. Kaupunki

Yrityksenne/organisaationne työntekijämäärä alle 10 työntekijää

10–29 työntekijää

30–49 työntekijää

50 tai enemmän työntekijöitä

Asiakkaiden lukumäärä

1. Alle 30
2. 31–49
3. 50–69
4. yli 70

Miten arvioitte yrityksenne palvelutuotannon kehittyvän seuraavien kahden vuoden aikana

1. Kasvaa erittäin paljon
2. Kasvaa jonkin verran
3. Pysyy ennallaan
4. Supistuu jonkin verran
5. Supistuu erittäin paljon

Miten arvioitte organisaationne työvoiman tarpeen kehittyvän seuraavien kahden vuoden aikana

1. Kasvaa erittäin paljon
2. Kasvaa jonkin verran
3. Pysyy ennallaan
4. Supistuu jonkin verran
5. Supistuu erittäin paljon

Jos arvioitte, että työvoiman tarpeenne lisääntyy, miten suurta ammatillista osaamista tehtävät tulevat vaatimaan

1. Enimmäkseen paljon ammatillista osaamista
2. Sekä vähän että paljon ammatillista osaamista
3. Enimmäkseen vähän ammatillista osaamista

Miten merkittävä kilpailutekijä tukipalvelut ovat organisaatiossanne

1. Erittäin merkittävä
2. Melko merkittävä
3. Vain vähän merkittävä
4. Ei ollenkaan merkittävä

Onko yrityksessänne /toimipisteessänne sellaisia työtehtäviä, jotka eivät vaadi erityistä ammattiosaamista

1. Paljon
2. Jonkin verran
3. Vähän
4. Ei lainkaan

Mikä henkilöstöryhmä lähinnä nykyisin suorittaa seuraavia tehtäviä organisaatiossanne

Siivous

1. Lähihoitaja/ Perushoitaja
2. Muu koulutettu hoitaja
3. Laitoshuoltaja tai vastaava

Ruokahuoltoon liittyvät tehtävät

1. Lähihoitaja/ Perushoitaja
2. Muu koulutettu hoitaja
3. Laitoshuoltaja tai vastaava

Välineistön ja tilojen huoltotehtävät

1. Lähihoitaja/ Perushoitaja
2. Muu koulutettu hoitaja
3. Laitoshuoltaja tai vastaava

Vuoteiden huolto/ pyykin huolto

1. Lähihoitaja/ Perushoitaja
2. Muu koulutettu hoitaja
3. Laitoshuoltaja tai vastaava

Asiakaspalvelu

1. Lähihoitaja/ Perushoitaja
2. Muu koulutettu hoitaja
3. Laitoshuoltaja tai vastaava

Onko yrityksellänne/toimipisteellänne joskus vaikeuksia löytää sopivia työntekijöitä

1. Usein
2. Joskus
3. Harvoin

4. Ei koskaan

Jos katsotte pulan ammatitaitoisesta työvoimasta uhkaavan yritystänne/toimipistettänne, miten varaudutte siihen jatkossa

1. Palkkaamalla lisää vakituista henkilökuntaa
2. Palkkaamalla lisää osa-aikaista tai määräaikaista henkilökuntaa
3. Ostamalla palveluita ulkopuolisilta palvelujen tuottajilta

Onko yrityksessänne/toimipisteessänne viimeksi kuluneiden 12 kuukauden aikana palkattu työ sopimussuhteiseen työhön

Fyysisesti vajaakuntoisia tai vammaisia	Kyllä	Ei
Psyykkisesti vajaakuntoisia	Kyllä	Ei
Pitkäaikaistyöttömiä	Kyllä	Ei
Ammattikouluuttamattomia nuoria	Kyllä	Ei
Kehitysvammaisia henkilöitä	Kyllä	Ei
Maahanmuuttajia	Kyllä	Ei

Kuinka monta prosenttia arviolta yrityksessänne on edellä mainittuja taustaltaan heikommassa työmarkkina-asemassa olevia työntekijöitä. Noin \_\_\_\_\_%

Millaisissa työtehtävissä he työskentelevät

Millä tavoin koette edellä mainittujen heikommassa työmarkkina-asemassa olevista työntekijäryhmistä olevien työllistämisen vaikuttavan yrityksen yleiseen imagoon ja työyhteisöön.

Vaiuttaa

1. Myönteisesti
2. Ei merkitystä
3. Kieleisesti

Aiheutuuko yrityksellenne /toimipisteellenne heikommassa työmarkkina-asemassa olevien työllistämisestä ylimääräisiä kustannuksia verrattuna muihin työntekijöihin (järjestelyistä, perehdytyksestä, koulutuksesta)

1. Kyllä, kustannukset/henkilö \_\_\_\_\_
2. Ei aiheudu kustannuksia
3. En osaa sanoa

Minkälaiselta yritykseltä mieluiten ostaisitte tukipalveluita

1. Olisi toivottavaa olisi, että Helsingin kaupunki johtaisi yritystä
2. Olisi toivottavaa olisi, että jokin järjestö johtaisi yrityksen toimintaa.
3. Ei ole merkitystä johtaako yritystä kaupunki vai järjestö

Kenen toivoisitte omistavan tukipalveluita tarjoavan yrityksen

1. Helsingin kaupungin
2. Jonkin järjestön
3. Helsingin kaupungin ja järjestöjen yhdessä

Seuraavassa on lueteltu palvelutaloissa ilmeneviä avustamistehtäviä. Onko teillä nykyisin (kuluneen kuukauden aikana) ollut käytettävissä riittävästi kyseistä palvelua palvelutalossanne.

Siivous palvelutalossa, vanhainkodissa tai sairaalassa	Palvelulle ei ole tarvetta	Palvelulle on tarvetta, mutta palvelua on nykyisin riittävästi	Palvelua ei ole nykyisin riittävästi
--	----------------------------	--	--------------------------------------

Tilojen ylläpitosiivoukseen ja määräaikaissiivoukseen liittyvät työt

Ikkunoiden pesut

Kalusteiden puhdistus: kaapit, pöydät, tuolit, ovet, ikkunanlaudat jne.

Mattojen imurointi

Eritteiden poisto

Roska-astioiden tyhjennys ja puhdistus

Laitoskeittiön siivous

Asukashuoneiden siivous

Lattioiden siivous

Lattioiden peruspesut sekä suojaus työohjeiden mukaan

Asukashuoneiden WC-tilojen puhdistus

Aulan, käytävien, oleskelutilojen ja ruokailutilojen siivous

Huuhdeluhuoneen siivous

Pyykinpesuhuoneen ja pukuhuoneen siivous

Toimistotilan siivous

Varastotilojen siivous

Asukkaiden pyykin peseminen

Pyykki ja jätehuolto siivouksen yhteydessä (ei koske hoitokierroksella syntyvää pyykkiä ja jätettä)

Siivouksen yhteydessä järjestelytehtävät

Saunan ja pesuhuoneen siivous

<b>Ruokahuolto</b> palvelutalossa, vanhainkodissa tai sairaalassa Keittiön avustavat työt Ruuanjakoon liittyvät valmistelu- ja järjestely-tehtävät ennen ruuan jakelua Potilasruokailuun liittyvät tehtävät (mm. syöttäminen, ruokailutarjottimien vieminen potilaalle ja tarjottimien kerääminen) Ruokailuastioiden ja ruokailuvälineiden peseminen Ruokailutilan siistiminen, pöytien siistiminen Ravintokeskuksen tavaratilauksen valmistelu Potilaan käytössä olevan ruokailupöydän/ -alustan pyyhkiminen siivouksen yhteydessä Nestelistan täyttö	Palvelulle ei ole tarvetta	Palvelua on nykyisin riittävästi	Palvelua ei ole nykyisin riittävästi
---	----------------------------	----------------------------------	--------------------------------------

<b>Vuodehuolto</b>  Potilasvuoteen puhdistus potilasvaihdon yhteydessä ja vuoteen puhtaaksi petaus Vaatteiden nimikoiminen ja kunnostaminen Vuodevaatteiden peseminen Silitystyö	Palvelulle ei ole tarvetta	Palvelua on nykyisin riittävästi	Palvelua ei ole nykyisin riittävästi
---	----------------------------	----------------------------------	--------------------------------------

<b>Huoltotehtävät</b> palvelutalossa, vanhainkodissa tai sairaalassa  Tuulikaapin jälkeisten tekstiilimatojen hankinta ja huolto Piha-alueiden hoito Katuosuuden kunnossapito (hiekoitus ja siivous) Lumen luonti Istutusten hoito Potilaan käytössä olevien apuvälineiden puhdistus Materiaalien/ tarvikkeiden tilaus Varaston hallinta Saniteettitarvikkeiden ja saniteettiaineiden tilausten valmistelu Potilasjalkineiden puhdistus Huoltohuonetehtävät siivouksen yhteydessä, mm. jätehuolto Viherkasvien kastelu ja kuivien lehtien karsiminen yhteisistä ja yleisistä tiloista Ikkuna-/väliverhojen pois ottaminen ja ripustaminen	Palvelulle ei ole tarvetta	Palvelua on nykyisin riittävästi	Palvelua ei ole nykyisin riittävästi
--	----------------------------	----------------------------------	--------------------------------------

<b>Asiakaspalvelu, yhteistyö ja kehittäminen</b> palvelutalossa, vanhainkodissa tai sairaalassa  Postin jakaminen, postitus Vahtimestarina toimiminen Tilojen valvonta Henkilökohtaiseen avustamiseen liittyvät työt Avustaminen ulkoilussa Asiakkaan avustaminen pukeutumisessa Avustaminen tarvittaessa asiakkaan hygienian hoidossa mm. pikkipesuissa Avustaminen hampaiden harjauksessa Avustaminen ruokailussa Asiakkaan saattaminen (tutkimuksiin, lääkäriin tms.) Asiakkaan/ Potilaan kuljettaminen vierailuille tms. sosiaalisiiin tilaisuuksiin Asioiminen asiakkaan puolesta esim. kaupassa Avustaminen virastoissa asioimisessa kuten pankissa ja postissa Avustaminen vuokrasopimusten laatimisessa Avustaminen tarvittaessa asiakirjojen laatimisessa ATK-tuki vanhuksille Yhteydenotto kiinteistöyhtiöön Pienet huolto- ,asennus- ja korjaustyöt kuten lamput, pidikkeet ja saranat Apuvälineiden huolto ja kunnostus liikkumisen apuvälineet, pyörätuolit Pintaremontit esim. pienet maalaustyöt TV, digiboxi yms. toimintakuntoon saattaminen ja ylläpito Avustaminen aterialle Avustaminen kahvilassa Potilaiden, asiakkaiden ja omaisten neuvonta ja ohjaus Asuntojen näyttäminen asiakkaalle Viriketoiminta kuten toimintatuokiot ja tilaisuuksien järjestelytyöt Osallistuminen osaston tilaisuuksien järjestelyyn Toimistotyö Arkistointi ja arkistojen ylläpito Atk-tukipalvelu	Palvelulle ei ole tarvetta	Palvelua on nykyisin riittävästi	Palvelua ei ole nykyisin riittävästi
---	----------------------------	----------------------------------	--------------------------------------

Tilausten tekeminen  
Aikojen varaaminen  
Uuden työntekijän opastus ja perehdytys  
Yhteistyö ja tiedottaminen (mm. raportit ja kuukausikokoukset) TARKENNA  
Läsnäolo, keskustelu asiakkaan kanssa, lukeminen asiakkaalle  
Osastokokouksiin osallistuminen

## Sosiaalisen yrityksen työntekijältä vaadittavia taitoja

	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	Jonkin verran tärkeä	Ei lainkaan tärkeä	En osaa sanoa
<b>Vuorovaikutustaidot</b>					
Ilmaisee asiat selkeästi ja luotettavasti					
Ilmaisee asiat ymmärrettävästi					
Käyttäytyy ymmärrettävästi					
Käyttäytyy ystävällisesti					
Tunnistaa avustamistilanteet					
Antaa ammattimaisen kuvan					
Noudattaa salassapitovelvollisuutta					
Joustaa tilanteen mukaan					
Kannustaa ja tukee omatoimisuutta					
Ohjaa asiakasta					
Käyttäytyy ystävällisesti					
Ylläpitää ammattitaitoaan (koulutus ja kehittäminen)					
Neuvottelee kodin siivouksesta asiakkaan kanssa ammattimaisesti (tai toimii tilanteen mukaan jos esim. dementia)					

### Toimintataidot

Kunnioittaa asiakkaan yksityisyyttä ja omaisuutta, tapoja ja tottumuksia  
Osaa työskentelyn yhteydessä järjestää tarvittaessa itselleen liikkumatilaa  
Käsittelee asiakkaan varoja huolellisesti  
Tietää lääkeresepikäytännöistä  
Tunnistaa viherkasvien yleisimpiä tauteja  
Ottaa huomioon asiakkaan allergiat  
Valitsee oikeat siivousmenetelmät (kuiva, kostea, märkä, pesu) ja aineet materiaalien mukaan  
Osaa käyttää siivouskoneita ja laitteita  
Noudattaa hygieniajärjestystä HYGIENIAPASSI  
Joustaa tilanteen mukaan  
Osaa ehkäistä asiakkaan kaatumista  
Toimii turvallisuutta noudattaen sähkölaitteiden käsittelyssä  
Puhdistaa, huoltaa ja laittaa paikalleen käyttämänsä välineet  
Toimii nopeasti  
Toimii vastuuntuntoisesti  
Toteuttaa työtilauksen sovitulla tavalla  
Suojainten käyttö  
Suojavaatteiden käyttö  
Turvallisuuden ylläpitäminen ja noudattaminen  
Toimii taloudellisesti  
Tuntee tavallisimmat apuvälineet  
Toimii ympäristöä säästävasti  
Toimii ergonomisesti  
Toimii huolellisesti  
Työskentelee turvallisuutta noudattaen  
Toimii joutuisasti  
Kunnioittaa asiakkaan yksityisyyttä ja omaisuutta, tapoja ja tottumuksia  
Joustaa työssään asiakkaan toiveiden mukaan  
Työskentelee järjestelmällisesti  
Tekee siivouksen ammattimaisesti asiakkaan toiveiden pohjalta  
Tunnistaa avustamistilanteet  
Työskentelee järjestelmällisesti  
Järjestää tarvittaessa liikkumatilaa  
Tuntee tavallisimmat apuvälineet  
Käyttää oikein suojaimia, sähkölaitteita jne.  
Työskentelee hygieenisesti  
Toimii taloudellisesti  
Työskentelee ympäristöä säästävasti  
Toteuttaa työtilauksen sovitulla tavalla  
Suunnittelee ruoat asiakkaan toiveiden mukaan  
Suunnittelee ruoat ravintosuosittelusten mukaan ja  
Käyttää raaka-aineita taloudellisesti ja tarkoituksenmukaisesti  
Tarkistaa päiväykset ja kelpoisuuden aistinvaraisesti  
Osaa valita ruoka-aineille oikeat valmistusmenetelmät

Toteuttaa hygieniää  
Huolehtii työskentely-ympäristön järjestyksestä  
Asettaa ruoat tarjolle ja säilytykseen asianmukaisesti  
Siistii ympäristön  
Ottaa huomioon erityisruokavalion

Mikä saisi teidät palvelujen tuottajana ostamaan tukipalveluita sosiaaliselta yritykseltä kilpailijoiden sijasta

1. Helsingin kaupunki on yrityksen omistajana
2. Yritys toteuttaa sosiaalisia arvoja liiketoiminnallisten arvojen lisäksi (esim., työllistää vajaatyökykyisiä)
3. Työntekijöiden tehokkuus
4. Työn hyvä laatu
5. Työ nopea suorittaminen
6. Palvelun luotettavuus
7. Palvelun tasalaatuisuus
8. Työntekijöiden edustavuus
9. Palvelun alhainen hinta

Hyväksyttekö, että yrityksen henkilökunnasta kolmannes on vajaatyökykyisiä tai ollut pitkäaikaistyöttömiä

1. Kyllä varauksettomasti
2. Kyllä varauksin
3. En hyväksy

## Liite 3. HELSINGIN KAUPUNGINHALLITUKSEN EHDOTUKSET KAUPUNGINVALTUUSTOLLE

Esityslistan loppuosa nro 15/12.9.2007

Hoiva-alan tukipalveluja tuottavan sosiaalisen yrityksen perustaminen  
Pöydälle, Khs 27.8.2007\*

\*SOSIAALI- JA TERVEYSTOIMI

HOIVA-ALAN TUKIPALVELUJA TUOTTAVAN SOSIAALISEN YRITYKSEN  
PERUSTAMINEN

Khs 2006-1380

Tausta Khs toteaa, että Helsingin kaupunki on mukana Stakesin koordinoimassa Hoiva-alan avustavat tehtävät työpaikoiksi -hankkeessa, joka on osa Euroopan Unionin EQUAL-hankeohjelmaa. Hankkeessa ovat mukana Suomesta Helsingin lisäksi myös Espoo, Turku ja Oulu. Hankkeen tavoitteena on perustaa kuntiin hoiva-alan sosiaalisia yrityksiä, jotka toimivat hyvinvointi- ja hoitoalalla edistäen heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työllistymistä.

Kaupunginjohtaja kehotti 4.5.2005 talous- ja suunnittelukeskusta ja henkilöstökeskusta selvittämään yhteistyössä kaupungin eri hallintokuntien kanssa kaupungin yksiköitä palvelevan sosiaalisen yrityksen perustamismahdollisuuksia. Selvityksessä kartoitettiin sekä kaupungin sisäisiä tukipalveluja tuottavan että hoiva-alan palveluja tarjoavan sosiaalisen yrityksen perustamisen mahdollisuuksia.

Selvityksen pohjalta kaupunginjohtaja päätti kehottaa talous- ja suunnittelukeskuksen elinkeinopalvelua valmistelemaan avustavan hoiva-alan palveluja tuottavan sosiaalisen yrityksen perustamista. Elinkeinopalvelun työryhmä on täsmentänyt liiketoimintasuunnitelmaa, tehnyt kannattavuuslaskelmat sekä selvittänyt mahdollista omistajapohjaa ja pääoman tarvetta.

### Yhtiön perustaminen ja toimintamalli

Tehdyn valmistelun pohjalta olisi tarkoituksenmukaista perustaa tässä vaiheessa hoiva-alan tukipalveluita tarjoava sosiaalinen yritys, joka toimii hankintalainsäädännön tarkoittamana kaupungin hankintayksiköiden osakeyhtiömuotoisena sidosyksikkönä (ns. in house -yhtiö) ja jonka palveluita ei kilpailuteta. Kaupungin tulisi sitoutua pitkäjänteisesti yhtiön sisään ajamiseen, jotta yhtiön toiminta saadaan vakiinnutettua.

Sosiaalinen yritys poikkeaa muusta yritystoiminnasta vain siinä, että sen työvoimasta 30 % pitää olla vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä. Kriteerit täyttävä yritys voi hakeutua työministeriön ylläpitämään sosiaalisten yritysten rekisteriin. Rekisteriin merkityt sosiaaliset yritykset voivat hakea työvoimahallinnon palkka- ja projektitukea vajaakuntoisille ja pitkäaikaistyöttömille työntekijöilleen. Lakiin sosiaalisista yrityksistä on tullut toukokuun 2007 alussa muutoksia, joista olennaisin on palkkatuen enimmäismäärän nosto.

Perustettavan sosiaalisen yrityksen ja sen liiketoimintakonseptin vaikutus vaikeasti työllistyvien henkilöiden työllisyystilanteeseen on kaupungin kannalta merkittävää. Kuntien velvoitteet ovat vuoden 2006 alusta laajentuneet työmarkkinatuen muututtua vastikkeelliseksi ja Helsingin kaupunki joutuu järjestämään vaikeasti työllistyville henkilöille mm. tukityöllistämistä ja kuntouttavaa toimintaa.

Sosiaalisen yrityksen edellytykset toimia normaalein liiketaloudellisin perustein ovat vaikeampia kuin tavallisilla yrityksillä, mutta tuottavuusvajetta kompensoimaan yritys saa mm. palkkatukea ja lähinnä vammaisten työskentelyolosuhteiden erityisjärjestelyihin liittyen tietyissä ti-

lanteissa projektitukea. Palkkaukseen saatavat tuet poikkeavat sosiaalisella yrityksellä muista yrityksistä lähinnä vain ajallisesti.

Perustettava sosiaalinen yritys voi toimia sosiaalisena yrityksenä ja silti liiketaloudellisesti terveesti, kun kaupunki omistajana sitoutuu toimintaan pitkäjänteisesti, yhtiön alkuvaiheen rahoitus varmistetaan, alkuvaiheen palvelusopimukset kaupungin omien palvelutalojen kanssa saadaan sovituksi, sopivaa henkilöstöä saadaan ja sen kuntoutus ja koulutus onnistuu, palvelun laatu ja luotettavuus saadaan varmistettua ja yrityksen imago pysyy moitteettomana ja on positiivinen.

Perustettava sosiaalinen yritys tuottaisi ensi vaiheessa hoiva- ja hyvinvointialan avustaviin tehtäviin perustuvia tukipalveluja, joissa ei tarvita varsinaista hoitoalan koulutusta ja joiden teettäminen hoitohenkilöstön työpanoksella ei ole taloudellisesti järkevää. Näitä palveluja tuotettaisiin kaupungin omille palvelutaloille. Toiminnan vakiinnuttua palveluja voitaisiin tarjota kaupungin muille yksiköille, yksityisille palvelutaloille ja sekä myöhemmin myös muille yksityisasiakkaille. Tällöin on huomioitava jatkossa in house -toimintamallin asettamat rajoitteet mm. kilpailutuksen suhteen ja ratkaistava myös mahdollinen omistuspuhjan laajentaminen.

./ Yhtiön tuottamat palvelut olisivat ensi vaiheessa palvelutaloille tuotettavat siivous- ja suursiivouspalvelut, avustavat asukas-/vanhuspalvelut palveluyksiköissä, ylläpitoon liittyvät avustavat palvelut sekä kiinteistön ja ympäristön huolto. Myöhemmin palveluita voisi laajentaa kodin ydinpalveluihin ja lastenvahtipalveluihin yksityisasiakkaille. Palvelujen tarkempi kuvaus on erillisenä liitteenä olevassa liiketoimintasuunnitelmassa (liite 1.)

Henkilöstö ja talous Yritys työllistäisi ensimmäisen toimintavuotensa aikana n. 7–12 vajaakuntoista ja pitkäaikaistyötöntä henkilöä, mahdollisesti myös maahanmuuttajia. Aloitusvaiheessa työntekijämäärä olisi n. 20–25. Toiminnan vakiinnuttua yritys voisi laajentaa palvelutarjontaa yksityisiin palvelutaloihin ja laajemminkin yksityisasiakkaille. Optimikoko olisi tässä vaiheessa n. 50 työntekijää. Kasvuvaiheen jälkeen toiminta tulisi saada koko pääkaupunkiseudun kattavaksi ja omistuspuhjan laajentaminen olisi välttämätöntä.

Perustettavalle sosiaaliselle yritykselle on syytä tavoitella korkeaa omavaraisuusastetta ja siltä pohjalta pääoman tarpeeksi on arvioitu n. 300 000 euroa, josta n. 20 000 euroa sitoutuu yrityksen perustamiseen ja alkuinvestointeihin ja loppu aloitusvaiheen käyttöpääoman n. 6 kuukauden tarpeeseen. Kun toiminta lähtee käyntiin ja vakiintuu, käyttöpääoman tarve alenee 1–2 kuukauden kuluja vastaavaksi.

Osan tarvittavasta pääomasta tulisi olla normaalia yhtiön sidottua osakepääomaa ja osan oman pääoman ehtoista lainaa yhtiölle. Tarvittaessa jälkimmäinen voidaan maksaa takaisin kaupungille, mutta toiminnan merkittävästi laajetessa siitä muodostuisi yhtiön pääomarakennetta vahvistava erä.

Ensimmäisen toimintavuoden operatiivinen kokonaistulos palkkatukien kanssa tulee olemaan tappiollinen n. 140 000 euroa, koska yhtiön toiminnan tehokkuus ja myyntivolyymi eivät ole vielä normaalitasolla. Toisen toimintavuoden operatiivinen tulos jää myös tappiolliseksi, mutta tulos palkkatukien kanssa nousee jo positiiviseksi.

Sosiaalivirasto on ilmoittanut kantanaan, että se on valmis sitoutumaan yhtiön tavoitteiden edistämiseen ostamalla kaupungin omistamille palvelutaloille yhtiön tuottamia palveluja tarvittavassa määrin ja pitää yhtiön perustamista sosiaaliviraston ja kaupungin tavoitteiden kannalta tärkeänä.

Jatkotoimenpiteet Tarkoituksena on, että kaupunki perustaa ensi vaiheessa osakeyhtiön tarjoamaan ns. in-house yhtiönä kaupungin palvelutaloille hoiva-alan tukipalveluita ja että kaupunki sitoutuisi pitkäjänteisesti sen kehittämiseen, jotta sosiaalisen yrityksen toimivuudesta, kilpailukyvyistä ja palvelukyvyistä saataisiin riittävästi kokemuksia. Sen jälkeen voitaisiin myöhemmin päättää liiketoimintasuunnitelmassa esiin tuoduista vaihtoehtoisista jatkotoimista: yhtiön omistuspuhjan laajentamisesta, yhteistyökumppaneiden hakemisesta, alueellisesta pohjasta ja toimintojen laajentamisesta.

Yhtiön perustamiseen, toiminnan organisoimiseen ja käytännön järjestelyihin on varattava n. 3–4 kuukautta ja yritys voisi olla toiminnassa noin puolen vuoden kuluttua päätöksenteosta. Aikaisintaan yritys voisi siis olla toiminnassa ja tarjota palveluitaan vuoden 2007 lopulla.

Yhtiöjärjestysluonnoksen mukaan yhtiön hallitus koostuisi 3–5 henkilöstä. Hallitus valitsee yhtiölle toimitusjohtajan.

Sosiaalisen yrityksen perustamista on valmisteltu yhteistyössä hallintokeskuksen oikeuspalvelujen kanssa.

Lisäksi Khs ilmoittaa, että mikäli Kvsto hyväksyy sille nyt tehdyn esityksen, Khs tulee

- ◆ hyväksymään yhtiön perustamiskirjan ja liitteen 2 mukaisen yhtiöjärjestyksen,
- ◆ merkitsemään kokonaan perustettavan yhtiön 150 000 euron osakepääoman maksettavaksi vuoden 2007 talousarvion kohdalla 8 22 19, Arvopaperit, muut kohteet,
- ◆ myöntämään yhtiölle sen toiminnan rahoittamista varten 150 000 euron pääomalainan käyttäen vuoden 2007 talousarvion kohdalla 9 01 02, Muu antolainaus, olevaa määrärahaa,
- ◆ nimeämään ehdokkaat perustettavan yhtiön hallitukseen ja tilintarkastajiksi sekä
- ◆ kehottamaan hallintokeskuksen oikeuspalveluita hoitamaan yhtiön perustamiseen liittyvät toimenpiteet, allekirjoittamaan tarvittavat perustamis- ja muut asiakirjat oikeuttaen samalla oikeuspalvelut tekemään em. asiakirjoihin tarvit-taessa vähäisiä muutoksia.

**KHS** Kaupunginvaltuusto päättäneen hyväksyä hoivapalveluja tarjoavan sosiaalisen yrityksen perustamisen niin, että yhtiömuotoinen toiminta voi alkaa syksyllä 2007.

Lisätiedot:

Tuominen Nyrki, elinkeinopäällikkö, puhelin 310 36255

LIITTEET      Liite 1   Sosiaalisen yrityksen liiketoimintasuunnitelma 31.1.2007

                  Liite 2   Yhtiöjärjestys

# Lähteet

- A guide to procuring from social enterprises** (2007) Social enterprise coalition, NEF, SOPO.  
<[www.socialenterprise.org.uk/procurement](http://www.socialenterprise.org.uk/procurement)>
- Aktiebolagslag SFS-nummer 2005:551, 32 kap. (Aktiebolag med särskild vinstutdelningsbegränsning), § 1–18) (Lagutskottets betänkande 2005/06: LU4)
- Ala-Kauhaluoma M, Härkäpää K** (2006). Yksityinen palvelusektori heikossa työmarkkina- asemassa olevien työllistäjänä. Työpoliittinen tutkimus 312/2006. Työministeriö. Helsinki.
- Alho S** (2007). työllistämistukijärjestelmä. Työministeriö. Julkaisematon moniste.
- Alter S, Dawns V, Whitehead-Bust M** (2006). Powering social change with entrepreneurship. Virtue Ventures. 3.10.2006.
- Ammattiluokitus** (2001). Tilastokeskus. Käsikirja 14. Helsinki. Hakapaino Oy.
- Annual Report** 2005/2006. Newcastle University. Small Enterprise Research Unit.
- Asetus kynnysarvot ylittävistä tavara- ja palveluhankinnoista sekä rakennusurakoista (380/98.).  
<[www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)>
- Asetus julkisesta työvoimapalvelusta 1344/2002, § 23. <[www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)>
- Asetus sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista 1992/912, Terveydenhuollon maksukatto 1999/1309. Sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädäntö 2004. s. 343. Talentum
- Austin J** (2006). Three avenues for social entrepreneurship research. Mair J, Robinson J, Hockerts K. (eds.) Social Entrepreneurship pp. 22-33. Palgrave. Macmillan.
- Basta** (2008). <<http://www.basta.se>>
- Bengtsson S, Hulgård L** (2005). Denmark: co-operative activity and community development. Borzaga C, Defourny J (eds.) The Emergence of Social Enterprise. ss.65-82. Routledge
- Best Value** (2007). <[www.neelb.org.uk/about/bestvalue](http://www.neelb.org.uk/about/bestvalue)>
- Big Life Center** (2008). <<http://www.thebiglifegroup.com/corporate/index.asp>>
- Birkhölzer K, Lorenz G** (2002). Germany: work integration through employment and training companies in Berliin and its surrounding region. Spear R, Defourny J, Favreau L, Laville J-L. (eds.) Tackling social exclusion in Europe. ss. 145-179. Ashgate.
- Bond G, Vogler K, Resnick S, Evans L, Drake R, Becker D** (2001). Dimensions of supported employment: Factor structure of the IPS fidelity scale. Journal of Mental Health 2001;10(4):383-393
- Borzaga C** (2002). Italy: the impressive development of social co-operatives in Italy. Spear, R Defourny J, Favreau L, Laville J-L (eds.) Tackling social exclusion in Europe. ss. 181-201. Ashgate.
- Borzaga C, Defourny J** (2004). Conclusions, Social enterprises in Europe: a diversity of initiatives and prospects. Borzaga C, Defourny J (eds.) The Emergence of Social Enterprise. ss. 350-369. Routledge studies in the management of voluntary and nonprofit organizations. London. Routledge.
- Borzaga C, Loss M** (2006a). Profiles and trajectories of participants in european work integration social enterprises. Nyssens M (ed.) Social Enterprise. ss. 170- 194. London. Routledge.
- Borzaga C, Loss M** (2006b). Multiple goals and multistakeholder management in Italian social enterprises. Nyssens M (ed.) Social Enterprise. ss. 72- 84. London. Routledge.
- Borzaga C, Santuari A** (2005). Italy: from traditional co-operatives to innovative social enterprises. Borzaga C, Defourny J. The Emergence of Social Enterprise. ss. 166-182. New York. Routledge.
- Brinckerhoff P** (2000). Social Entrepreneurship. The art of Mission-Based Venture Development. Wiley Nonprofit Series. New York. John Wiley & Sons.
- Bucolo E** (2006). French social enterprises: a common ethical framework to balance various objectives. Nyssens M (ed.) Social Enterprise. ss. 59-72. London. Routledge.
- Campi S, Defourny J, Grégoire O** (2006). Work integration social enterprises: are they multiple-goal and multiple stakeholder organizatons? Nyssens M (ed.) Social Enterprise. ss. 30-49. London. Routledge.
- Carlberg A** (2007). Basta Group. Jokainen konferenssi 31.5.2007. Helsinki.
- Care and Share Associates (CASA)** (2007). Equal Opportunity Policy.  
<[www.newcastle.gov.uk/.../39F22E854E53D2FB8025700C0035C1AF/\\$file/Item%207h%20Equal%20Opps%20Policy.doc](http://www.newcastle.gov.uk/.../39F22E854E53D2FB8025700C0035C1AF/$file/Item%207h%20Equal%20Opps%20Policy.doc)>
- CASA** (2008). <<http://www.casaltd.com>>
- CEFEC** (2007). Definition of social firms. (Cefec, Confederation of European social firms, employment initiatives and social co-operation). <<http://www.cefec.de/activities.htm>>
- Cho A** (2006). Politics, Values and Social Entrepreneurship: A critical appraisal. Mair J, Robinson J, Hockerts K. (eds.) Social Entrepreneurship. ss. 34–57. Palgrave. Macmillan.
- Collins Cobuild, English Dictionary** (1999) New edition. London. HarperCollins Publishers.
- Crowther R Marshall M, Bond G, Huxley P** (2001). Helping people with severe mental illness to obtain work: systematic review. British Medical Journal 2001;322(27):204-208.
- Dees J, Anderson B, Wei-Skillern J** (2004). Stanford Social Innovation Review 2004; 1(4): 24-32.

- Defourny J, Nyssens M, Simon M** (2002a). Belgium: voluntary organisations and integration through work in Francophone Belgium. Spear R, Defourny J, Favreau L, Laville J-L. (eds.) Tackling Social Exclusion in Europe. ss. 47- 69. Ashgate.
- Defourny J, Favreau L, Laville J-L** (2002b). Introduction to an international evaluation. Spear R, Defourny J, Favreau L, Laville J-L. (eds.) Tackling Social Exclusion in Europe. ss. 3-22. Ashgate.
- Defourny J** (2004). From third sector to social enterprise. Borzaga C ja Defourny J. (eds.) The emergence of social enterprise. ss. 1-28. London. Routledge.
- Defourny J, Nyssens M** (2006). Defining social enterprise. Nyssens M (ed.) Social enterprise, at the crossroads of market, public policies and civil society. ss. 3-26. London. Routledge.  
<<http://www.emes.net>>
- Defourny J, Nyssens M** (2004). Belgium, Social enterprises in community services. Borzaga C, Defourny J. The emergence of social enterprise. ss.47- 64.London. Routledge.
- Demoustier D** (2002) France: Voluntary sector initiatives for work integration. Spear R, Defourny J, Favreau L, Laville J-L. (eds.) Tackling Social Exclusion in Europe. ss. 111-144. Ashgate.
- Department of Health (2007). About Social Enterprises. <<http://www.dh.gov.uk/PolicyAndGuidance/OrganisationPolicy/commissioning>>
- Desa G, Kotha S** (2006). Ownership, mission and environment: an exploratory analysis into the evolution of a technology social venture. Mair J, Robinson J, Hockerts K. (eds.) Social Entrepreneurship ss. 155-179. Palgrave. MacMillan.
- Dew J** (1997). Empowerment and democracy in the workplace. Applying adult education theory and practice for cultivating empowerment. London. Quorumbooks
- Diener E, Biswas-Diener R** (2005). Psychological empowerment and subjective well-being. Narayan D (ed.) Measuring empowerment ss. 125-140. Washington. The World Bank.
- Ecomed Analyzer** (2008). Versio 8.0.5. Vuoden 2007 perusaineisto.
- Effective Management of Social Enterprise** (2006). Social Enterprise Knowledge Network (SEKN.) Cambridge. Harvard University.
- EK** (2008). <[http://www.ek.fi/www/fi/vastuullinen\\_yritystoiminta](http://www.ek.fi/www/fi/vastuullinen_yritystoiminta)>
- Elliott M** (2007). Caring for the good of it. Jokainen konferenssi 31.5.2007. Helsinki.
- EMES** (2008). European Research Network (EMES). <<http://www.emes.net/index.php?id=2>>
- Fanelli C ja DeRosa F** (2007). Social enterprises providing welfare services. Jokainen Konferenssi. Helsinki. 31.5.2007
- Fici A** (2006). The new Italian law on social enterprise. Seminaari: Emerging models of social entrepreneurship: possible paths for social enterprise development in Central East and South East Europe. Trento. 28.9.2006.
- Gardin L** (2006). Resource mixes inside social enterprises. Nyssens M. (ed.) Social Enterprise. ss. 111-136. London. Routledge.
- Glasgow City Council** (2005). Best Value Submission.  
[www.glasgow.gov.uk/en/YourCouncil/Policyplanning\\_strategy](http://www.glasgow.gov.uk/en/YourCouncil/Policyplanning_strategy)  
<<http://www.glasgow.gov.uk/NR/rdonlyres/EF7F9FC7-ED61-4BE9-8C7B673D75B6F6BA/0/BestValueAuditSubmissionReport.pdf>>
- Grönroos C** (2003). Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WSOY. Ekonomia-sarja. Porvoo. WS Bookwell Oy.
- Hallituksen esitys eduskunnalle HE 164/2005.**
- Hankintastrategia** (2008). Terveyskeskuksen hankintastrategia. Helsingin kaupungin terveystieteiden raportteja 3/2008. <<http://www.hel.fi/terveyskeskus>>
- Hassinen T** (2007). Työvoimatoimiston ja Edupoli Oy:n hyvinvointipooli Yksityinen tiedonanto.
- Haugh H** (2006). Social enterprise: Beyond economic outcomes and individual returns. Mair J, Robinson J, Hockerts K (eds.) Social Entrepreneurship ss. 180-205. Palgrave. MacMillan.
- Havo A** (2005). Palvelujen ominaispiirteet. Johdon neuvottelupäivät. Helsinki VATES 15-16.2.2005.
- Helsingin kaupungin budjettiesitys** (2009) s. 192. Kaupunginhallituksen mietinnöt 4-2008.  
<[www.hel.fi](http://www.hel.fi)>
- Helsingin kaupungin elinkeinostrategia** (2007).  
<[http://www.hel2.fi/taske/julkaisut/elinkeinopalvelu/Elinkeinostrategia\\_verkkoversio.pdf](http://www.hel2.fi/taske/julkaisut/elinkeinopalvelu/Elinkeinostrategia_verkkoversio.pdf)>
- Helsingin kaupungin sosiaalivirasto** (2005). Aikuisten palvelujen vastuualue. Sosiaalinen ja taloudellinen tuki. Työhön kuntoutus 26.1.2005.
- Helsingin kaupungin tietokeskus** 2007. Tilastoja 31/2007.
- Helsingin kaupungin yhteisstrategia** (2005). Helsingin kaupunki, talous- ja suunnittelukeskus, taloussuunnitteluosasto. <<http://hel.hel.fi/>>
- Helsingin Sanomat** (2008). Kauppapalvelut maksavat vanhuksille sovittua enemmän. Helsingin Sanomat 10.11.2008.
- Helsingin seudun suunnat** (2007). Helsingin kaupungin tietokeskus 2/2007. <[www.helsinki.fi](http://www.helsinki.fi)>
- Helsingin työttömyys ja pitkäaikaistyöttömyys alueittain 31.12.2005.** Helsingin kaupungin tietokeskuksen verkkojulkaisuja 2006/31.
- Hewitt P** (2006). Social enterprise in primary and community care. Social enterprise coalition.  
<[www.socialenterprise.org.uk](http://www.socialenterprise.org.uk)>

- Hockerts K** (2006). Entrepreneurial opportunity in solid purpose business ventures. Mair J, Robinson J, Hockerts K (eds.) Social Entrepreneurship ss. 142-154. Palgrave. MacMillan.
- Holm P, Jalava J, Ylöstalo P** (2005). Työttömien työkyky vuonna 2005. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus-sarja 308/2006.
- Holm P, Hopponen A** (2007). Vammaisten työkyky vuonna 2007. Vertailua työttömiin. Pellervon Taloudellisen Tutkimuslaitoksen raportteja nro 202. <[http://www.ptt.fi/dokumentit/pttrap202\\_2607071249.pdf](http://www.ptt.fi/dokumentit/pttrap202_2607071249.pdf)>
- Hulgård L** (2006). Danish social enterprises: a public-third sector partnership. Nyssens (ed.) Social Enterprise. ss. 50-58. London. Routledge.
- Hulgård L, Spear R** (2006). Social entrepreneurship and the mobilization of social capital in European social enterprises. Nyssens (ed.) Social Enterprise. ss. 85-108. London. Routledge.
- Hämäläinen H** (2005). Innovaatiotoiminnalla ratkaisuja hyvinvointiyhteiskunnan tulevaisuuden haasteisiin. Yhteiskuntapolitiikka 2/2005. ss. 197-204.
- Hämäläinen T, Heiskala R** (2004). Sosiaaliset Innovaatiot ja Yhteiskunnan Uudistumiskyky. Edita. Sitra.
- Ikääntyneiden hyvinvointia tukeva toiminta** (2007). Loppuraportti. Moniste Sosiaalivirasto.
- Immonen N** (2006). Yhteisötalous Suomessa. Tampereen Seudun Osuustoiminnan Kehittämisyhdistys ry. Domus-Offset.
- Imperatori B, Ruta D** (2006) Organizing a social enterprise. Perrini (ed.) The new social entrepreneurship. What awaits social entrepreneurial ventures? ss. 105-121. Cheltenham. Edward Elgar.
- Johnson H** (2006). Public procurement manager. North East Social Enterprise Partnership (NESEP.)
- Karhu K, Pajari S, Salmi K** (2007). Sosiaalisen yrityksen liiketoiminta ja ansaintalogiikka- teoriaa ja sovellutuksia sähkö- ja elektroniikka-alalta. Helsinki. Diakonia Ammattikorkakoulu.
- Karisto P, Lohivesi K** (2007). Hankintamentaliitteit julkisten palvelujen ulkoistamisessa; sisältö ja seuraukset. Kunnallistieteellinen aikakausikirja 1/2007. ss. 20-38. Vammala. Vammalan kirjapaino Oy.
- Karjalainen A** (2008) Sosiaalinen yrittäjyys tarkasteluun. Helsingin Sanomat 20.7.2008.
- Karjalainen J, Andersen A, Kuosa I, Pättiniemi P** (2006). Sosiaalisten yritysten lain toimivuus ja toimeenpano Työpoliittinen tutkimus 307/2006. LTT-tutkimus Oy.
- Karvinen A-M ja Sarvimäki M** (2008). Maahanmuuttajien työttömyyden ja työllistymisen kustannusvaikutukset Helsingin kaupungille. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Helsinki. Oy Nord Print Ab.
- Kaupungin Yhteisstrategioiden toteuttaminen** (2005). Helsingin kaupunki. Talous- ja suunnittelukeskus. Noudattamisohjeet. Liite 2. 12.12.2005. <<http://hel.hel.fi/>>
- Kehitysvammapalvelut vuonna** (2004). STM. selvityksiä 2007/30
- KELA 2008**. Tietoa työmarkkinatuen saajista. Helsinki. <<http://www2te-keskus.fi/new/var/TTS/HTML/2008/091.htm>>
- Kokemuksia julkisista hankinnoista** (2006). Kokemuksia julkisista hankinnoista Italian sosiaalisissa osuuskunnissa. Kansainvälinen Equal – seminaari. Hämeenlinna 31.5.2006.
- Kumpusalo E** (2007). Osuuskunnat toisen polven terveyskeskuksien tukijalaksi. Suomen Lääkärilehti 4071; 44.2007.
- Kuntoutuskeskus Mental Oy**. Jokainen Konferenssi. 1.6.2007. Helsinki. <[www.mental.fi](http://www.mental.fi)>
- Lagutskottets betänkande** 2005/06:LU4
- Laki julkisista hankinnoista** 30.3.2007/348. <[www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)>
- Laki julkisista hankinnoista** 1505/92. <[www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)>
- Laki julkisesta työvoimapalvelusta annetun lain 7 luvun 9 ja 11 §:n muuttamisesta v. 2007.
- Laki julkisesta työvoimapalvelusta** (2002). Laki 30.12.2002/1295. <[www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002)>
- Laki julkisesta työvoimapalvelusta** (2002). 30.12.2002/1295, § 7, momentti. 6. ja luku 1, § 7, 1 momentti kohta 5 <[www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)>
- Laki kuntouttavasta työtoiminnasta** 2.3.2001/189. <[www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010189](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010189)>
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista** (1992) § 5 SO 714. Sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädäntö 2004. s 344 Talentum
- Laki sosiaalisista yrityksistä** 2003. Laki 30.12.2003/1351. <<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2003/20031351>>
- Laki sosiaalisia yrityksiä koskevan lain muuttamisesta 409/2007**. <[www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070409](http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070409)>
- Laki työttömyysturvan muuttamisesta 1217/2005**, 3a§. <[www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)>
- Laurila P.** (2007a) Haastattelu 4.4.2007. Espoo. Monella.
- Laurila H** (2007b). Koulutusväyliä sosiaalisen yrityksen työntekijäksi. Moniste.
- Leichsenring K** (2004) Social enterprises and new childcare services. Borzaga C ja Defourny J (eds.) The emergence of social enterprise. Routledge studies in the management of voluntary and non-profit organizations. ss. 31-46. London. Routledge.

- Lehner P** (2002), Austria: Recent employment initiatives within a strong tradition of public action. ss. 31-45. Spear R, Defourny J, Favreau L, Laville J-L. (eds.) Tackling Social Exclusion in Europe. Ashgate.
- Liira J** (2008). Hyvä johtajuus kirittää työhyvinvointia. Hyvin tehty – hyvin johdettu –puheenvuoroja työhyvinvoinnin johtamiseen. Helsingin kaupungin työterveyskeskus. <www.hel.fi>
- Lindqvist-Virtanen C** (2005) Työmarkkinatuen aktivointi uudistuksen rahoitusratkaisut. Työmarkkinatuki uudistuksen koulutustilaisuudet syyskuu 2005. 9.11.2005. Hallituksen politiikkaohjelma. Työllisyys.
- List of Community Interest Companies** (2007).  
<<http://www.cicregulator.gov.uk/coSearch/companyList.shtml>>
- Local Care Direct** (2008) <<http://www.localcaredirect.org>>
- Mair J, Robinson J, Hockerts K** (2006). Introduction. Mair J, Robinson J, Hockerts K (eds.) Social Entrepreneurship. ss 1-15. Palgrave MacMillan. Chippenham. Anthony Rowe Ltd.
- Mair J** (2006). Introduction to part II—Exploring the intentions and opportunities behind social entrepreneurship. Mair J, Robinson J, Hockerts K (eds.) Social Entrepreneurship. ss. 89 – 94. Palgrave MacMillan.
- Mair J, Noboa E** (2006). Social entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed. Mair J, Robinson J, Hockerts K. Social Entrepreneurship. ss. 121-137. Palgrave. MacMillan.
- Manca A** (2006). Italiaalaisten sosiaalisten yritysten kokemuksia julkisten hankintojen tuottajina. Julkisten hankintojen tarjoamat mahdollisuudet sosiaalisille yrityksille ja yhteisöille. Kansainvälinen seminaari. Hämeenlinna 31.5.2006.
- Manpower** (2008). <<https://www.manpower.fi>>
- Marino A** (2006). Teleserenita: home-assistance services for non-autonomous elderly people in Italy. Perrini F (ed.) The New Social Entrepreneurship. ss. 224-237. Cheltenham. Edward Elgar.
- Merikallio P** (2007). Yksityinen tiedonanto 31.1.2007. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto.
- Merimaa M ja Alho S** (2007). Ohje työllistämistukijärjestelmästä sekä työmarkkinatuen työharjoittelusta ja työvalmennuksesta. Työministeriö 2007.
- Miettinen P. J** (2006) Itse tekemisestä palvelukokonaisuuksien hankintaan – case puolustushallinto. Julkisten hankintojen tarjoamat mahdollisuudet sosiaalisille yrityksille ja yhteisöille. Seminaari Hämeenlinna. 31.5-1.6.2006.
- Monella** (2008). <<http://www.monella.fi>>
- Muistio yhteistyökokouksesta 10.4.2007.** kh 1 Kallion virastotalo. Helsingin sosiaalivirasto.
- Nelson J, Jenkins B** (2006). Investing in social innovation: harnessing the potential for partnership between corporations and social entrepreneurs. Perrini F. (ed.) The New Social Entrepreneurship, What Awaits Social Entrepreneurial Ventures? ss. 272-302. Cheltenham. Edward Elgar.
- New Castle Home Care Associates** (2007). Newcastle new deal for communities. Project Number – JB21076. [www.newcastle.gov.uk/deldec.nsf](http://www.newcastle.gov.uk/deldec.nsf)  
<[www.newcastle-citycouncil.gov.uk/.../\\$file/Item%20h%20CASA%20Part%201%20Appraisal%20Form%2004.05.05.doc](http://www.newcastle-citycouncil.gov.uk/.../$file/Item%20h%20CASA%20Part%201%20Appraisal%20Form%2004.05.05.doc)>
- Nordberg C-J** (2006). Julkisten hankintojen tarjoamat mahdollisuudet sosiaalisille yrityksille ja yhteisöille 31. 5–1.6.2006. Seminaari Hämeenlinna.
- Northland Institute** (2001). What is social enterprise. <<http://www.northlandinst.org/SocialEnt.cmf>>
- Norton B** (1998) From Teaching to Learning. Billings D, Halstead J. Teaching in Nursing. ss. 211-245. London. WB Saunders Company.
- Noya A** (2007). Social enterprises and local development, an OECD perspective. Jokainen Konferenssi 31.5.2007. Helsinki. <[www.oecd.org/cfe/leed](http://www.oecd.org/cfe/leed)>
- Nurses' business venture goes live** (2006). Nursing Standard sept. 2006; 27;21(3):8.
- Nursing Standard** (2006). Battle lines drawn on employment rights as privatisation beckons. Nursing Standard 2006; 22(vol20)no 28:14-16.
- Nutek** (2008). <[http://www.nutek.se.content/1/c4/02/28/hand\\_plan\\_sf30sept.pdf](http://www.nutek.se.content/1/c4/02/28/hand_plan_sf30sept.pdf)>
- Nykysuomen sanakirja** (2002). 15. painos. Juva. WSOY. Bookwell Oy.
- Nyman J, Simoila R, Väistö O** (2008). Helsingin terveydenhuollon toimintaympäristön analyysi. Helsingin kaupungin terveyskeskuksen raportteja 2008:1.
- Nyman J** (2008). Kysely kotihoidon tukipalveluiden tarpeesta ja pitkäaikaistyöttömien toimimisesta tukipalvelujen tuottajina. Helsingin kaupungin terveyskeskus. Julkaisematon lähde.
- Nyman J** (2002). Does unemployment contribute to ill-being: Results from a panel study among adult Finns, 1989/90 and 1997. Publications of the National Public Health Institute A4/2002. Helsinki. Hakapaino Oy.
- O'Shaughnessy M** (2006). Irish social enterprises. Nyssens (ed.) Social Enterprise. ss. 137-144. London. Routledge.
- Opetushallitus** (2005). Näyttötutkinnon perusteet. Kotipalvelutyön ammattitutkinto 2005. Määräys 8/11/2005. Helsinki. Opetushallitus.
- Osakeyhtiölaki** (2006). 21.7.2006/624. <[www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)>
- Osuuskuntalaki** (2001). 28.12.2001/1488. <[www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)>

- Palmås K** (2007). Social enterprise and the companies of restricted profit distribution in Sweden. Jokainen Konferenssi 31.5.2007. Helsinki.
- Parrukoski P** (2008). neuvottelumenettelyn ja kilpailullisen neuvottelumenettelyn käyttö Helsingin terveyskeskuksen hankinnoissa. Helsingin kaupungin terveyskeskuksen raportteja 12/2008.
- Pastorelli L** (2007). Social Enterprises in Europe. Jokainen konferenssi Helsinki 31.5.2007. <www.diesis.coop>
- Paton R** (2003). Managing and measuring social enterprises. London. Sage Publications.
- Peredo A, McLean M** (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. Journal of World Business 2006 (41): 56-65.
- Pellervo** (2008). Uusosuuskuntien yritysrekisteri. <<http://www.pellervo.fi/wuokko/okunnat/index.htm>>
- Pellilä L** (2007). Sosiaaliviraston työllistämispalvelut, taulukkoluonnos. Julkaisematon moniste.
- Perrini F** (2006). Social Entrepreneurship domain: setting boundaries. Perrini F (ed.) The New Social Entrepreneurship. ss.1-26. Cheltenham. Edward Elgar.
- Perrini F, Fazzolari S** (2006). San Patrignano: a sustainable model for social entrepreneurship. Perrini (ed.) The new social entrepreneurship. What awaits social entrepreneurial ventures? ss. 171-191. Cheltenham. Edward Elgar.
- Perrini F, Marino A** (2006). The basis for launching a new social entrepreneurship. Perrini (ed.) The new social entrepreneurship. What awaits social entrepreneurial ventures? ss. 46-65. Cheltenham. Edward Elgar.
- Perrini F, Vurro C** (2006). Social entrepreneurship: innovation and social change across theory and practice. Mair J, Robinson J, Hockerts K (eds.) Social Entrepreneurship. ss. 57-85. Palgrave. MacMillan. Anthony Rowe Ltd, Chippenham and Eastbourne.
- Poikonen T** (1998). Työvalmennus. Härkäpää K (toim.) Kokemuksia tuetusta työllistymisestä. ss. 26-34. Vajaakuntoisten työllistymisen edistämissäätiö. Helsinki. Staroffset Oy.
- Public procurement, case Lithuania** (2006). Julkisten hankintojen tarjoamat mahdollisuudet sosiaalisille yrityksille ja yhteisöille. Seminaari Hämeenlinna. 31.5-1.6.2006.
- Pättiniemi P** (2004) Labour co-operatives as an innovative response to unemployment. Borzaga C ja Defourny J. The emergence of social enterprise. ss. 82-99. London. Routledge.
- Pättiniemi P** (2006a). Work Integration Social Enterprises in Finland. Pättiniemi P. Social Enterprises as Labour Market Measure. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 130. University of Kuopio.
- Pättiniemi P** (2006b). Logics behind Finnish social enterprises. Nyssens (ed.) Social Enterprise. ss. 157-166. London. Routledge.
- Rakennetyöttömyyden purkaminen** (2003). Työhallinnon julkaisu Nro.321. Helsinki. Työministeriö.
- Rautakorpi E, Rinta-Jouppi J, Vuorela M** (2006). Mielekäs yritys. Sosiaalisen yrityksen selvityshanke pääkaupunkiseudulla. Mielenterveyden keskusliitto. Raportti 1/2006.
- Regulation of the Contract** (2005). Regulation of the Contract Procedures for Disadvantaged and Disabled People's Employment Placement. Regulation no. 307. City of Turin. Town Council Central Service.
- Richardson K** (2007). Growing healthy social enterprise. Jokainen konferenssi. 31.5.2007. Helsinki. <www.nesep.co.uk>
- Robinson J** (2006). Navigating social and institutional barriers to markets: how social entrepreneurs identify and evaluate opportunities. Mair J, Robinson J, Hockerts K (eds.) Social Entrepreneurship. ss. 95- 121. Palgrave MacMillan. Chippenham. Anthony Rowe Ltd.
- Romppainen L** (2008). Suomen yrittäjät. Yksityinen tiedonanto. 14.8.2008.
- Saikkonen P** (2007). Työministeriön.tietoja sosiaalisista yrityksistä 1.1.2004–31.12.2006. Luento Helsinki. Stakes. 18.1.2007.
- Salonen K-M** (2007). Sosiaalinen yritys pienyrittäjän uutena mahdollisuutena. Jokainen Konferenssi 1.6.2007. Helsinki.
- Saltman R, Busse R, Mossialis E** (2002). (eds.) Regulating entrepreneurial behaviour in European health care systems. European observatory on health care systems series. Buckingham. Open University Press.
- Salyers M, Becker D, Drake R, Torrey W, Wyzik P** (2004). A ten-year follow-up of a supported employment program. Psychiatric services 2004;55(3):302-308.
- Samhall** (2007). <<http://www.samhall.se>>
- San Patrignano** (2008). <<http://www.sanpatrignano.org>>
- Savolainen T** (2005). Laatu organisaation haasteena. Johdon neuvottelupäivät. Helsinki VATES. 15-16.2.2005.
- Senge P** (1994). The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization. New York. Currency Doubleday.
- Services from Sunderland Home Care Associates** (2007). <<http://www.sunderlandhomecare.co.uk/services.html>>
- Singh N** (2007). Local and community initiatives team. Economic development service. Gateshead Council. <[www.gateshead.gov.uk](http://www.gateshead.gov.uk)>
- Siukola P** (2007). Kotihoidon tukityöhanke. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto. Aikuisten palveluiden vastuualue. Tiedote.

**Skooppi** (2008). <<http://www.skooppi.coop>>

**Socek** (2008). <<http://socek.se>>

**Social Enterprise Coalition** (2008). <<http://www.socialenterprisecoalition.org.uk>>

**Social Firms UK** (2008). <<http://www.socialfirms.co.uk/index.php/section2.html>>

**Social Issues in Purchasing** (2006). Office of Government Commerce. Feb 2006. Office of Government Commerce. <[www.ogc.gov.uk](http://www.ogc.gov.uk)>

**Social enterprise staff want to keep NHS pension** (2006). Nursing Standard may 2006. 31; 20(38):5

**Social enterprise** (2006). The Observer Special Report 29.10.06.

**Socialföretagande- en väg till arbetsmarknaden** (2007). <[www.kooperativutveckling.org/socialforetag\\_nu/](http://www.kooperativutveckling.org/socialforetag_nu/)>

**Sociala arbetskooperativ** (2007). Rapport. <[http://www.socialakooperativ.com/acrobat\\_filer/RALF-rapp.pdf](http://www.socialakooperativ.com/acrobat_filer/RALF-rapp.pdf)>

**Sortso** (2008). <<http://www.sortso.fi>>

**Sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädäntö** (2004).. Asetus sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista 1992/912. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Helsinki. 2004. s. 347. Helsinki. Talentum

**Sosiaali- ja terveysministeriö** (2001). Ikäihmistien hoitoa ja palveluja koskeva laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriö, Suomen Kuntaliitto Oppaita 2001:4.

**Sosiaalihuoltoasetus** 1983/607. Sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädäntö 2004. s. 105. Talentum Media Oy. Helsinki.

**Sosiaalihuoltolaki** 710/1982, § 37 d. <[www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)>

**Sosiaalinen yritys** (2005). Uuden yhteistyömallin pilotti, HOT-hanke, asiakirja 17.5.2005

**Sosiaalivirasto** (2006). Kumppani asukkaiden arjessa. Helsingin kaupunki. Sosiaalivirasto.

**SosTMA** (2002). Perusteista avohoidon ja laitoshoidon määrittämiseksi 2002/1241. s. 350. Talentum Media Oy. Helsinki 2004.

**Spear R** (2004) United Kingdom, a wide range of social enterprises. Borzaga C, Defourny J. (eds.) The emergence of social enterprise. ss. 252-269. London. Routledge.

**Syrjä H, Nieminen J** (2006). Helsingin työllisyysohjelman 2004-2006 väliarviointi. Sosiaalikehitys Oy.

**Staff oppose move to social enterprise** (2006). Nursing Standard june 2006.28; 20(42):42.

**Stryjan Y, Wijkström F** (2002). Sweden: Co-operative Development agencies as a means of bridging recent failures of the system. Spear R, Defourny J, Favreau L, Laville J-L. (eds.) Tackling Social Exclusion in Europe. ss..217-242. Ashgate.

**Tatti I** (2007). Aelita osuuskunta. Jokainen konferenssi 1.6.2007. Helsinki.

**Teleserenita** (2008). <<http://www.teleserenita.com>>

**Terveystieteiden tutkimuskeskus** (2001). Terveystieteiden tutkimuskeskus, yhteiset tavoitteet ja periaatteet. Helsinki. Etene-julkaisuja 1. 2001.

**The European Union** (2004). Directive 2004/18/EC of the European Parliament and of the Council of 31 March 2004 on the coordination of procedures for the award of public works contracts, public supply contracts and public service contracts. Official Journal L 134 , 30/04/2004 P. 0114 – 024.

**The London School** (2008). School for social entrepreneurs. <<http://www.sse.org.uk/school>>

**Thompson J** (2002). The world of the social entrepreneur. The International Journal of Public Sector Management. 2002;15(5):412-431.

**Thompson ja MacMillan** (2006). 'Local Feed': societal wealth generation in Southern Africa. Perrini F (ed.) The New Social Entrepreneurship. Cheltenham. Edward Elgar.

**Tiepan VerkkoRaportti** 1/2006. Helsingin kaupunki. Opetusvirasto.

**Tiepan verkkoRaportti** 1/2007. Helsingin kaupunki. Opetusvirasto.

**Tietoja Helsingin kuukausipalkkaisuudesta henkilöstöstä** (2005). Helsingin kaupungin talous- ja suunnittelukeskuksen julkaisuja 3/2006. <<http://hel.hel.fi/>>

**Toimeentulotuen saajat** (2006) Toimeentulotuen saajat päähenkilön iän ja koulutuksen mukaan (2006). Helsingin kaupungin sosiaaliviraston tietohuolto- ja tilastoyksikkö 20.12.2007.

**Toimialaraportti** (2006). Sosiaalipalvelut, toimialaraportti 18/2006. KTM ja TE-keskukset. <[www.toimialaraportit.fi](http://www.toimialaraportit.fi)>

**Troberg E** (2007). Työsuuskunnat ja henkilöömistiset yritykset- Osuustoiminnan kehittäjät - Coop Finland ry:n seminaari 16.2.2007. Helsinki

**Tulot ja varallisuus** (2007). [www.hs.fi/verotiedot](http://www.hs.fi/verotiedot)

**Tytärtyöryhmien konserniohjeet** (2005). Helsingin kaupunki. Talous- ja suunnittelukeskus. Varainhallinta.

**Työelämä- ja tasa-arvovaliokunnan selvitys** (2006). Selvitys eduskunnan vastauksessa (EV 130/2003) hallituksen esitykseen laiksi sosiaalisista yrityksistä (HE132/2003 VP) annettuihin lausumiin. Eduskunta. Työelämä- ja tasa-arvovaliokunta 20.6.2006.

**Työväkiväilytilasto**, tilannekatsaus 31.8.2007. Helsinki. Työvoimatoimisto.

**Työministeriö** (2003). Rakennetyöttömyyden purkaminen, projektin loppuraportti. Nro 321/2003. Työhallinnon julkaisu. <[www.mol.fi](http://www.mol.fi)>

- Työnvälitystilasto, vajaakuntoiset** (2006). Vuositalasto 2006. Taulu 6B vajaakuntoisten työttömien työnhakijoiden työnvälitykset ja muut tapahtumat TE-keskuksittain ja taulu 15. Vajaakuntoisten työnhakijoiden vuoden aikana päättäneiden työttömyysjaksojen kesto.
- Työpankki on kokeilun arvoinen** (2008). Helsingin Sanomat 23.8.2008
- Työttömyysturvalaki** 1290/2002, luku 7, § 6 momentti 1 ja kohta 2. <www.finlex.fi>
- Valtioneuvoston selonteko vammaispolitiikasta** (2006). STM julkaisuja 2006:9
- van Erp N, Giesen F, van Weeghel J, Kroon H, Michon H, Becker D, McHugo G, Drake R.** (2007). A multisite study of implementing supported employment in the Netherlands. *Psychiatric Services* 2007;58(11):1421-1426
- Vanhuspalveluiden vuositalastot** 2006. Helsingin kaupunki Sosiaalivirasto. Kaupungin omien vanhainkotien asukkaat 31.12.2006.
- Vanhusten palveluasumisen kehittämishojelma** (2004). Työryhmäraportti. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto. Selvityksiä 2004:10.
- Varis M, Tolkki P, Valvanne J** (2003). Työajan käyttö kotihoidossa Helsingissä 2003. Helsingin kaupungin sosiaaliviraston selvityksiä 2003:12
- Vartiainen-Ora P** (2007). Erilaisuus sallittu. 2. painos. Erweko Oy. <www.sak.fi/petmo>
- VATES** 2008. Työvalmentajan työn kehittäminen ja heikossa työmarkkina-asetmassa olevien henkilöiden työllistymisen tukeminen. Koulutus Helsingin kaupungin työvalmentajille 21.4-20.8.2008. VATES säätiö.
- Verohallituksen julkaisu** 190.06 1.11.2006 <www.vero.fi /4> <www.vero.fi/tyvi>
- Vesa J. Härkäpää K** (1998). (toim.) Kokemuksia tuetusta työllistymisestä. ss. 22-25. Vajaakuntoisten työllistymisen edistämissäätiö. Helsinki. Staroffset Oy.
- Vuorijärvi P** (2008). Vuorijärvi P & Equal-HOT-hankkeen etiikkatyöryhmä. Sosiaalinen yritystoiminnassa ja työllistämässä. Pohjois-Suomen Sosiaalialan Osaamiskeskuksen julkaisusarja 28/2008. Oulu. Oulun kaupungin painatuskeskus.
- Vurro C.** (2006). Exploiting the view: venture philanthropy models across practice. Perrini F (ed.) *The new social entrepreneurship. What awaits social entrepreneurial ventures?* ss. 81-104. Cheltenham. Edward Elgar.
- Wells Community Hospital** (2008). <http://www.wellshospital.org.uk>
- Wong K, Chiu R, Tang B, Mak D, Liu J, Chiu S.** (2008). A randomized controlled trial of a supported employment program for persons with long-term mental illness in Hong Kong. *Psychiatric Services* 2008;59(1): 84-90
- Ylipaavalniemi P** (2004). Vajaakuntoisten tuettu työllistyminen Helsingissä- toiminnasta ja hyödyistä. Helsingin Sosiaaliviraston selvityksiä 4/2004.
- Ylipaavalniemi P, Sariola L, Marniemi J, Pekkala T** (2005). Sosiaalisen työllistämisen toimialan käsitteet. VATES-säätiö & Valtakunnallinen työpajayhdistys ry. Helsinki.
- Ylipaavalniemi P** (2006a). Erityistyöllistämisen yksiköt heikossa työmarkkina-asetmassa oleville henkilöille. Sosiaali- ja terveysministeriö, VATES-säätiö. Helsinki: Yliopistopaino 2005.
- Ylipaavalniemi P** (2006b). Sosiaalisen työllistämisen toimiala. Seminaari 17.5.2006, VATES-säätiö.