

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2018

Ville Koskelainen

# SOSIAALINEN TILINPITO JA SEN TOIMIVUUS KOHDEORGANISAATIOSSA

– Case Ekokaarina

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous

2018 | 45 sivua, 1 liitesivu

Ville Koskelainen

# SOSIAALINEN TILINPITO JA SEN TOIMIVUUS KOHDEORGANISAATIOSSA

Case Ekokaarina

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan sosiaalista tilinpitoa tavalla, jolla saavutetaan hyötyä kolmannen sektorin organisaatiolle esimerkiksi kilpailuetuna markkinoilla. Opinnäytetyössä luodaan sosiaalisesta tilinpidosta malli tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiolle Ekokaarinalle. Työssä pohditaan, miten sosiaalinen tilinpito otetaan organisaatiossa käyttöön ja mitä pitää ottaa huomioon, kun sosiaalista tilinpitoa harkitaan käyttöön otettavaksi. Tutkimus toteutettiin tapaustudiumina (case study), hyödyntäen kvalitatiivista tutkimusmenetelmää.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee sosiaalista tilinpitoa, aina sen synnystä muihin laskentamalleihin asti. Teoriaosuudessa käsitellään myös kolmatta sektoria, sen tarkoitusta ja vaikutusta yhteiskunnalle sekä sen tehtäviä. Empiirisessä osuudessa käydään läpi tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatiota Ekokaarinaa ja organisaation toimintaa sekä luodaan sosiaalisesta tilinpidosta malli kohdeorganisaatiolle.

Tämän opinnäytetyön perusteella voidaan todeta, että sosiaalisen tilinpidon käyttöönotto ei ole nopea prosessi. Sosiaalinen tilinpito vaatii organisaatiolta sekä hyvää suunnittelua että sitoutumista ja panostusta, kun halutaan saada todellinen hyöty sosiaalisesta tilinpidosta. Toimiessaan sosiaalinen tilinpito on suuri kilpailuetu kolmannen sektorin markkinoilla toimiville organisaatioille, mutta myös tärkeä työkalu nyt ja erityisesti tulevaisuudessa.

ASIASANAT:

Sosiaalinen tilinpito, kolmas sektori, kilpailuetu, työttömyys

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business

2018 | 45 pages , 1 in appendice

Ville Koskelainen

# SOCIAL ACCOUNTING AND ITS ACTIVITY IN THE TARGET ORGANIZATION

- Case Ekokaarina

In this thesis, social accounting is studied in a way that benefits a third sector organizations for example from a competitive advantage on the market. In the thesis, a social accounting model is created for the target organization, Ekokaarina, of this study. The thesis discusses how social accounting is introduced into the organization and what should be considered when social accounting is introduced. The study was carried out as a case study, utilizing a qualitative research method.

The theoretical framework of the thesis deals with social accounting, from its origins to other computational models. The theoretical part also deals with the third sector, its purpose and impact on society and its functions. The empirical part of the thesis deals with the target organization Ekokaarina and the organization's activities and creates a social accounting model for the target organization.

Based on this thesis, the introduction of social accounting is not a quick process. Social accounting requires both good planning and commitment, but also commitment from the organization when it comes to getting the real benefits of social accounting. In doing so, social accounting has a great competitive advantage for organizations operating on the market in the third sector, but it is also an important tool now and in the future.

## KEYWORDS:

Social accounting, third sector, competitive advantage, unemployment

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Kohdeorganisaation esittely	6
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus	8
1.3 Tutkimusmenetelmät ja aineistot	8
<b>2 SOSIAALINEN TILINPITO</b>	<b>10</b>
2.1 Sosiaalisen tilinpidon käsitteet	12
2.2 Sosiaalisen tilinpidon prosessit	14
2.3 Sosiaalisen tilinpidon laskentamalleja	17
2.3.1 SROI	18
2.3.2 SYTA	18
2.3.3 Sisäinen korkokanta (IRR)	19
2.4 Kolmas sektori	20
2.4.1 Kolmannen sektorin tehtävät	21
2.4.2 Kolmas sektori osallistavan sosiaaliturvan keskellä	22
<b>3 CASE EKOKAARINA</b>	<b>25</b>
3.1 Organisaatio ja sidosryhmät	26
3.1.1 Organisaation vastuukuvaukset	26
3.1.2 Organisaation sidosryhmät	28
3.2 Sosiaalinen tilinpito Ekokaarinan mallissa	29
3.2.1 Sosiaalisen tilinpidon suunnittelu	30
3.2.2 Budjetointi	32
3.2.3 Kirjanpito	34
3.2.4 Tilinpäätös	36
3.2.5 Sosiaalinen tilintarkastus	37
3.2.6 Viestintä	37
3.2.7 Tulosten hyödyntäminen toiminnassa	39
3.3 Yhteenveto	40
<b>4 POHDINTA</b>	<b>42</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>45</b>

## LIITTEET

Liite 1. Sosiaalinen tilikartta

## KUVIOT

Kuvio 1. Kohdeorganisaation ja sidosryhmien välinen kommunikointi.	8
Kuvio 2. Sosiaalisen tilinpidon rakenne normaalin tilikauden mukaan (Björk & Siltanen 2005, 6.)	12
Kuvio 3. Sosiaalisen tilinpidon prosessi (Syrjälä 2015, 20.)	15
Kuvio 4. Yhteiskunnan sektorit	21
Kuvio 5. Osallistava sosiaaliturva (STM 2015, 6.)	23
Kuvio 6. Ekokaarinan organisaatorakenne sosiaaliseen tilinpitoon	27
Kuvio 7. Kohdeorganisaation tärkeimmät sidosryhmät (Ekokaarina 2013)	29
Kuvio 8. Organisaation tavoitteet sosiaaliseen tilinpitoon (Ekokaarina 2013)	33

# 1 JOHDANTO

Yhteiskunnalle tänä päivänä aiheutuu suuria kustannuksia sosiaalisista ongelmista, esimerkkinä työttömyys, kuten pitkäaikaistyöttömyys sekä syrjäytyminen, varsinkin nuorten syrjäytyminen. Edellä mainittujen ongelmien kustannusten laskemiseen ei ole selkeää tapaa tai mallia, mutta sosiaalinen tilinpito yrittää luoda tähän ratkaisun. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen internet-sivuilla todetaan, että suomalaisessa yhteiskunnassa palkkatyö on yksi merkittävimmistä yhteisölliseen toimintaan osallistumisen muodoista. Pitkäkestoinen palkkatyön ulkopuolelle jääminen saattaa johtaa sosiaaliseen syrjäytymiseen, jolla on vaikutuksia hyvinvointiin ja terveyteen. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos) Suomalaisen yhteiskunnan suurena haasteena työttömyyden lisäksi pidetään syrjäytymistä, varsinkin nuorten syrjäytyminen koetaan huolestuttavana.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan vähemmän tunnettua sosiaalista tilinpitoa ja sen soveltuvuutta tämän työn kohdeorganisaatioille eli Ekokaarinalle. Sosiaalista tilinpitoa voidaan ajatella työkaluna, jota kohdeorganisaatio voi hyödyntää parantaakseen markkina-asemaa kolmannella sektorilla (yhteiskunnan sektori yksityisen, julkisen ja neljännen sektorin eli perheiden välissä). Kolmannella sektorilla toimivat organisaatiot, kuten tässä opinnäytetyössä kohdeorganisaationa toimiva Ekokaarina, ovat tärkeässä roolissa syrjäytyneiden sekä työttömien aktivoinnissa. Sosiaalinen tilinpito on työkalu näiden aktivointien mittaamiseen. Sosiaalisen tilinpidon yksi tärkeä kysymys on miten käyttää sekä hyödyntää perinteisestä tilinpidosta tuttuja laskentatapoja. Organisaation raportit ja toimintakerromukset sisältävät selvityksiä siitä, kuinka paljon erilaisia toimintoja organisaatiossa on tehty. Raporteista ei kuitenkaan tule riittävästi esille saatuja hyötyjä yhteiskunnalle sekä saavutettuja tuloksia tai vaikuttavuuksia. (Syrjälä 2015, 21.)

## 1.1 Kohdeorganisaation esittely

Ennen opintojeni alkua työskentelin talousvastaavana tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa Ekokaarinassa, eli johdin talousosastoa ja tuotin informaatiota johdolle, tässä tapauksessa toimitusjohtajalle ja hallitukselle. Toimin myöskin opintojeni aikana luottamustehtävässä Ekokaarinassa ja pääsin läheltä niin työssäni kuin luottamustehtävässäkin seuraamaan kolmannen sektorin organisaation toimintaa. Tämän vuoksi valitsin aiheekseni opinnäytetyölle juuri sosiaalisen tilinpidon.

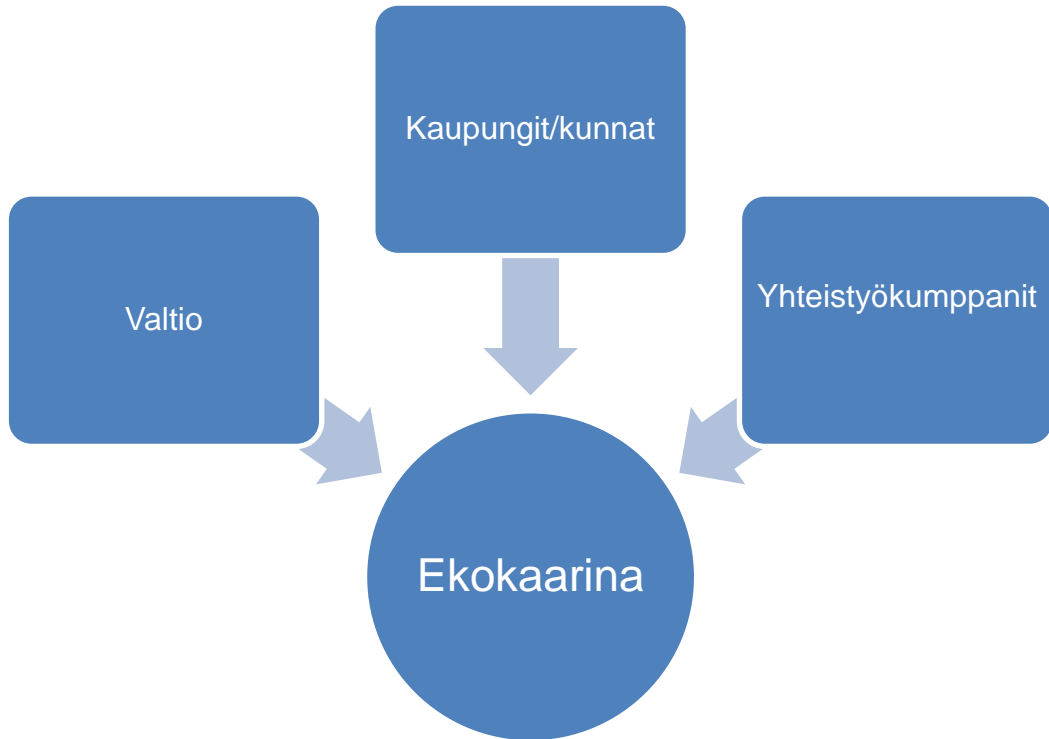
Tämä opinnäytetyö on tehty yhteistyössä Ekokaarinan kanssa, joka tuottaa ympäristökunnille palveluja sekä on mukana uudelleen käsittelyn ja kierrätyksen alalla. Ekokaarinan toimintoihin lukeutuvat suurimmalta osin työllistämiseen liittyvät toimet, joita ovat palkkatuettu työllistäminen, kuntouttava työtoiminta ja erilaiset oppisopimuspaikat vaikeasti työllistyville. Lisäksi toimintoihin lukeutuu muuten vaikeassa asemassa (syrjäytymisen) olevien henkilöiden auttaminen erilaisten aktivointien avulla. Myös tutkimusten ja tiedon tuottaminen kolmansille osapuolille kuuluu toimintaan, joiden avulla saavutetaan hyötyjä kohdehenkilöiden auttamiseksi sekä heidän työllistämiseksi.

Ekokaarina on toiminut vaikeassa asemassa olevien henkilöiden kanssa pitkään ja sillä on paljon informaatiota, jota voidaan hyödyntää. Ekokaarinan osaamisella on suuri vaikutus näihin aktivointeihin ja niiden tuloksiin. Ekokaarina on myös mukana valtion rahoittamissa projekteissa, joiden tavoitteena on tuottaa välityömarkkinoilla toimivilla organisaatioilla, kuten Ekokaarina, syrjäytyneiden ja pitkäaikaistyöttömien aktivointeja. Edellä mainituissa projekteissa on mukana jopa kansainvälisiä tahoja, esimerkiksi koulutuksen ja nuorisotyön kehittämisohjelma Erasmus+.

Ekokaarinan toiminnoissa on lukuisia piirteitä, jotka sopivat sosiaalisen tilinpidon piiriin. Nyt näitä positiivisia toimintoja ei numeerisesti pystytä mittaamaan eikä esittämään sidosryhmille siten, että myös epäsuorat taloudelliset ja suorat / epäsuorat sosiaaliset positiiviset vaikutukset niille itselleen (kunnat, valtio) tulisivat esille. (Ekokaarina 2013)

Ekokaarina kattobrändi, jonka alle kuuluu osakeyhtiö sekä erilaisia yhdistyksiä. Ekokaarina on erittäin riippuvainen julkisista sidosryhmistä. Esimerkiksi Kaarinan poliittiseen hallintoon on jouduttu perustelemaan kuntapäätäjille myönnettyjen rahallisten tukien käytöstä ja perusteesta. Mikäli Ekokaarina pystyy paremmin esittämään tarkat numeropohjaiset luvut toiminnan suorista ja välillisistä hyödyistä rahoituksesta päättävälle, jotka eivät aktiivisesti seuraa tai tiedä välityömarkkinoiden erityispiirteitä, myös tukipäätöksiin osallistuminen edellä mainituille päättäjille olisi helpompaa ja perustellumpaa. Tukipäätöksiin lukeutuu esimerkiksi palkkatuet ja kuntouttavien sopimukset.

Kuviossa 1 käy ilmi Ekokaarinan kommunikointi sidosryhmien välillä. Kuten kuviosta näkyy, ei Ekokaarina yleisesti pysty vaatimaan, vaan kommunikointi on pääasiallisesti yksisuuntaista. Sidoryhmät kertovat tarpeen, jonka pohjalta Ekokaarinassa tehdään tarvittavat toimenpiteet ja näin saadaan pääasiallinen rahoitus. Tämän vuoksi sosiaalinen tilinpito olisi hyvä työkalu, jonka avulla voitaisiin tuottaa informaatiota, joka taas mahdollisesti loisi Ekokaarinalle paremmat neuvotteluasemat sidosryhmien kanssa.



Kuvio 1. Kohdeorganisaation ja sidosryhmien välinen kommunikointi.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tavoite on tutkia sosiaalista tilinpitoa ja sen soveltuvuutta kohdeorganisaatioon Ekokaarinaan. Tavoitteena on, että valmista tutkimusta voitaisiin hyödyntää Ekokaarinan liiketoiminnan kehittämisessä, sekä mahdollisesti sosiaalisen tilinpidon käyttöönotossa. Sosiaalinen tilinpito ei ole mallina suoraan kopioitavissa organisaatiosta toiseen vaan jokainen organisaatio on omanlaisensa ja näin ollen vaativat aina omanlaisen ohjauksen sosiaaliseen tilinpitoon. Tässä tutkimuksessa ei käsitellä perinteistä tilinpitoa, vaan aihe rajataan sosiaaliseen tilinpitoon ja siihen liittyviin käsitteisiin. Tutkimus rajautuu kolmannen sektorin organisaatioon Ekokaarinaan sekä sen tuottamiin materiaaleihin.

## 1.3 Tutkimusmenetelmät ja aineistot

Opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena eli case study, jossa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleisesti pyrkimys on pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia

väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 161.) Kerään aineistoa useita metodeja käyttämällä. Muun muassa havainnoin sekä tutkien olemassa olevaa aineistoa, kuten aikaisempia tutkimuksia aiheesta, dokumentteja, kirjoja ja kohdeorganisaation Ekokaarinan sisäisiä muistioita.

Sosiaalinen tilinpito on uusi ja kehittyvä asia, josta löytyy hyvin vähän aineistoa. Tästä syystä sosiaalisesta tilinpidosta on monimutkaista tehdä toimivaa mallia kohdeorganisaatioon, jota voitaisiin käyttää laajalti erilaisissa toiminnoissa. Tässä opinnäytetyössä käytän apunani aikaisemmin julkaistuja töitä ja tutkimuksia aiheesta. Tärkeimmät ovat Håkan Björk ja Tytti Siltasen SoT -käsikirja Sosiaalinen tilinpito sekä Jaana Merenmiehen ja Pia Sévonin Vastuunkantaja Opas sosiaaliseen tilinpitoon sosiaalisesti työllistettäville organisaatioille. Tutkimuksessa hyödynnän Ekokaarinassa tuotettua materiaalia, kuten muistioita, raportteja ja kyselyitä. On huomioitava, että Ekokaarinan materiaali on vuodelta 2013 ja sosiaalinen tilinpito on kehittynyt yleisellä tasolla vuodesta 2013.

Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää kolmannen sektorin organisaatioissa, jotka harkitsevat sosiaalista tilinpitoa käyttöön otettavaksi tai hakevat erilaista näkökulmaa liittyen sosiaaliseen tilinpitoon. Työ antaa vertailun vuoksi tietoa myös kolmesta muusta laskentamallista, jotka ovat mukana sosiaalisen tilinpidon Vastuunkantaja -mallin seitsemässä vaiheessa.

## 2 SOSIAALINEN TILINPITO

Sosiaalinen tilinpito (ST) on menetelmä sosiaalisten, yhteiskunnallisten ja ekologisten tulosten osoittamiseen. Se on viitekehys, joka voi sisältää monipuolisen joukon mittausvälineitä. Sosiaalisen tilinpidon prosessi voidaan rinnastaa taloudelliseen tilinpitoon, sillä erotuksella, että mittauskohteena ovat asiat, joiden tulosta ei saada esille normaalin taloudellisen tilinpidon kautta. Sosiaalinen tilinpito on johtamisen väline, jonka avulla voidaan tarkastella omalla toiminnalla saavutettuja tuloksia ja viestiä niistä sidosryhmille. Sosiaalista tilinpitoa hyödynnetään systemaattisesti sosiaalisesti vastuullisen toiminnan tietoon pohjautuvassa kehittämisessä. (Ekokaarina 2013)

Sosiaalisen tilinpidon juuret tulevat Isosta-Britanniasta. John Pearce on yksi menetelmän kehittäjistä ja hän on kuvannut sitä kirjassaan ”Social Auditing for Small Organisations, A workbook for trainers and practitioners”. 90 -luvun lopulla sosiaalinen tilinpito levisi Skotlannista Ruotsiin, Ruotsissa sitä kehitti ja käytti CB Support AB. Merkittävä henkilö kehityksessä on ollut Håkan Björk, joka on ollut tuomassa sosiaalista tilinpitoa Suomeen. Suomessa sosiaalisen tilinpidon ensimmäisiä toteuttajia olivat Suomen kylätoiminta (SYTY) ry ja Svenska Studiecentralen (SCC) vuosina 2004-2005. (Merenmies & Sévon 2007, 10.)

Syitä, joiden vuoksi sosiaalinen tilinpito on luotu ja sen keskeisiä haasteita on hyvä käydä hieman läpi. Yksi merkittävimmistä yhteisölliseen toimintaan osallistumisen muodoista on palkkatyö. Palkkatyön ulkopuolelle jääminen saattaa johtaa sosiaaliseen syrjäytymiseen, jolla on huonoja vaikutuksia sekä hyvinvointiin että terveyteen. Osallisuuden käsite liittyy yhteisöön osallistumiseen ja siinä olemiseen. Sosiaalinen osallisuus tuottaa ihmisille hyvinvointia ja terveyttä, koska osallisuus luo mielekästä merkitystä elämään (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos). Tässä suuressa roolissa on nimenomaan työ.

Työttömyyden lisäksi syrjäytymistä, etenkin nuorten, pidetään suomalaisen yhteiskunnan suurena haasteena. Viime aikoina nuorten syrjäytyminen on puhuttanut paljon etenkin julkisuudessa. Edellinen hallitus nosti nuorisotakuun hallitusohjelmansa yhdeksi kärkihankkeeksi. Nuorisotakuun piiriin kuuluu alle 25-vuotiaat nuoret sekä 25-29-vuotiaat juuri valmistuneet ja ovat työttömiä työnhakijoita. Kolmen kuukauden sisällä siitä, kun he ovat joutuneet työttömiksi, heille tarjotaan toimenpiteitä kuten: työ-, työkokeilu-, opiskelu-, työpaja- tai kuntoutuspaikka. Nuorten yhteiskuntatakuu tuli voimaan 1.1.2013. (Kuu-sisto 2016, 5.)

Suomessa on paljon erilaisia organisaatioita, esimerkiksi yhdistyksiä ja seuroja, joiden tarkoitus on tuottaa yhteisöllistä hyvää. Yksi esimerkki sosiaalisten palvelujen tuottamisesta on pitkäaikaistyöttömien aktivointi. Näiden aktivointien ja muiden sosiaalisten palvelujen tuloksien raportoinnissa ei aina saada tuotua tarpeeksi esille, että miten nämä voivat tuottaa lisäarvoa yhteiskunnalle. (Merenmies & Sévon 2007, 10.)

Organisaatiot, yritykset ja yhdistykset ovat voineet yleisesti mitata toimintansa vaikuttavuuksia taloudellisella kirjanpidolla. Björk ja Siltanen kirjoittavat, että taloudellinen tilinpäätös antaa luotettavaa ja systemaattista tietoa taloudellisesta tuloksesta, mutta se ei tuo esille organisaation sosiaalista eikä yhteiskunnallista näkökulmaa. (Björk & Siltanen 2005, 2.)

Organisaatioiden toiminnalla voi olla laajempiakin vaikutuksia, joiden tulokset eivät kuitenkaan tule näkyviin perinteisen kirjanpidon avulla. Esimerkiksi sosiaaliset ja yhteiskunnalliset näkökulmat, jotka ovat jääneet taloudellisen kirjanpidon osalta näkymättömiksi tuloksiksi. Näiden näkökulmien esille tuomisessa suuri ongelma on se, että vaikutukset eivät ole heti nähtävissä, vaan tulokset voivat mahdollisesti näkyä vasta vuosien päästä. (Syrjälä 2015, 8.)

Sosiaalisen tilinpidon avulla organisaatiot näkevät, ovatko ne päässeet asettamiinsa tavoitteisiin sekä pitää huolta omien aatteidensa toteutumisesta. Myös julkinen sektori pystyy sosiaalista tilinpitoa hyödyntämällä näyttämään, että miten se täyttää tehtävänsä väestöä kohtaan. Organisaatiot, yhdistykset yms. yhteisöt voivat esittää, millä tavoin heidän toimintansa toteuttaa sosiaalisen tarkoituksen ja miten he saavuttavat asetetut sosiaaliset tavoitteet. (Björk & Siltanen 2005, 2.)

Sosiaalisen tilinpidon avulla voidaan nähdä myös, millä tavoin yrityksen tulos vastaa sidosryhmän ja yrityksen yhteisiä tavoitteita. Hyödyntämällä sosiaalista tilinpitoa yksityinen yritys pystyy esittämään, että raha ei ole sen ainoa kriteeri menestykseen. Vaan yrityksellä on muitakin tavoitteita, jotka ovat vähintäänkin yhtä tärkeitä, esimerkiksi sosiaalisia tavoitteita. Björk ja Siltanen mukaan, tällä yritys lisää samalla mahdollisuuksiaan liiketaloudelliseen menestykseen. (Björk & Siltanen 2005, 2.)

Sosiaalinen tilinpito mahdollistaa sen, että sidosryhmät saavat vertailukelpoista tietoa koskien toiminnan laatua ja tuloksia verrattuna muuhun vastaavaan toimintaan. Sosiaalisen tilinpidon avulla sidosryhmien kiinnostus organisaatiota kohtaan kasvaa, muun muassa organisaation toimintatapaa, tavoitteita, tarkoitusta ja etiikkaa kohtaan. Lisäksi sosiaalinen tilinpito saa organisaation ainutlaatuiset arvot näkyvämmiin esille. Björk ja

Siltasen mukaan sosiaalinen tilinpito tuo johdolle mahdollisuuden seurata, ohjata ja kehittää toimintaa järjestelmällisesti ja tehokkaasti sekä muodostaa pohjan toiminnan laadun varmistamiselle ja kehittämiseksi. Sosiaalinen tilinpito antaa myös kaikille organisaation sidosryhmille mahdollisuuden olla mukana päätöksien ja tavoitteiden määrittelyssä. (Björk & Siltanen 2005, 5.)

## 2.1 Sosiaalisen tilinpidon käsitteet

Sosiaalinen tilinpito muistuttaa hyvin paljon perinteistä tilinpitoa ja siitä on lainattu termit, joita käytetään sosiaalisessa tilinpidossa. Sen rakenne koostuu seuraavista osista: (Björk & Siltanen 2005, 6.)

- Budjetti: sosiaaliset tavoitteet ja indikaattorit
- Kirjanpito: tapahtumat sosiaalisista tapahtumista
- Tilinpäätös: sosiaalisen kirjanpidon analyysi ja yhteenveto
- Tilintarkastus: sosiaalinen tilintarkastaja tarkastaa tilinpäätöksen

Alla on kuvio (kuvio 2) sosiaalisen tilinpidon rakennemallista, josta nähdään missä kohtaa edellä mainitut käsitteet ovat. Vastavuus perinteiseen kirjanpitoon on käytännössä sama sekä on muistettava, että kuvio perustuu normaaliin (12kk, tammi-joulukuu) tilikauteen.

Budjetti	Kirjanpito	Tilinpäätös	Tilintarkastus
marras- joulukuu	tammikuu joulukuu	tammikuu	huhtikuu

Kuvio 2. Sosiaalisen tilinpidon rakenne normaalin tilikauden mukaan (Björk & Siltanen 2005, 6.)

Seuraavaksi avataan sosiaalisen tilinpidon käsitteitä, jotka ovat perinteisestä tilinpidosta johdettuja termejä:

*Sosiaalinen tilinpito* on menetelmä sosiaalisten ja yhteiskunnallisten tuloksien mittaamiseksi, analysoimiseksi ja esittämiseksi, kirjoittavat Björk ja Siltanen. Prosessikonaisuutta budjetoinnista sekä tilinpidosta tarkastettuun tilinpäätökseen sanotaan

sosiaaliseksi tilinpidoksi. Prosessi koostuu neljästä vaiheesta ja yhdestätoista askeleesta, analysoivat Björk ja Siltanen. *SoT*, joka on sosiaalisen tilinpidon lyhenne. *Sidosryhmät*, jotka organisaation sidosryhminä ovat kaikki ne organisaatiot, viranomaiset, yksityiset ihmiset sekä ryhmät, joita sen toiminta eri tavoin koskee. Sidosryhmä voi olla myös sisäinen. (Björk & Siltanen 2005, 6.)

Sosiaalinen *budjetti* koostuu sosiaalisten tavoitteiden lisäksi määrällisistä sekä laadullisista indikaattoreista. *Tavoite* on etukäteen päätetty tila, johon toiminnalla pyritään, kirjoittavat Björk ja Siltanen. *Indikaattori (mittari)* mittaa tavoitteen toteutumista sekä osoittaa tavoitteen saavuttamista niin, että siihen voi luottaa. (Björk & Siltanen 2005, 6.)

*Kirjanpito*, vuoden varrella säännöllisesti ja suunnitelmallisesti kerättävä tieto, joka muodostaa tosineaineiston. (Björk & Siltanen 2005, 6.) Santamäen mukaan se on työvaihe, jossa kerätään tavoitteita mittaavia tietoja ja kootaan talteen tositteet, joilla todistetaan organisaation sosiaaliset tulokset. (Santamäki 2015, 4.) Merenmies ja Sévon kirjoittavat, että *kirjanpitosuunnitelma* on budjetin yhteyteen liitettävä suunnitelma, jossa määritellään indikaattorille mittausväline, mittauksen aikataulu ja vastuuhenkilö. Lisäksi käsitteenä voidaan pitää *kirjanpitäjää*, henkilöä, joka huolehtii sosiaaliseen tilinpitoon liittyvästä kirjanpidosta ja kokoaa sosiaalisen tilinpäätöksen. (Merenmies & Sévon 2007, 14.) *Tosite*, kirjanpitoon viety todiste sosiaalisesta tapahtumasta. (Björk & Siltanen 2005, 6.)

*Mittausmenetelmä*, tapa, jolla indikaattorin kuvaama tila mitataan. (Björk & Siltanen 2005, 6.) Santamäen mukaan esimerkiksi kyselyt, haastattelut, tilastotiedot, tapauskuvaukset tai muut kirjanpitosuunnitelmassa määritellyt tiedonkeruumenetelmät ovat tällaisia. (Santamäki 2015, 4.) *Kooste*, koko kirjanpidon prosessin suunnitelma, kuvaa sitä, mitä mitataan, kuka mittaa ja milloin mittaus tapahtuu, kirjoittaa Björk ja Siltanen.

*Sosiaalinen tilinpäätös*, tilinpäätös on kuluneen vuoden sosiaalisen kirjanpidon analyysi ja yhteenveto, kirjoittavat Björk ja Siltanen. He jatkavat, että tilinpäätös ja sen tiedot viestitetään sidosryhmille. *Tilintarkastus*, ulkoinen ja riippumaton tilintarkastaja (tai tilintarkastajat) tarkastaa kirjanpidon ja tilinpäätöksen. Björk ja Siltanen mukaan *vuosikertomus* kertoo organisaation toiminnan vuoden aikana, voi sisältää sekä kirjallisen toiminnan kuvauksen, taloudellisen tilinpäätöksen, ympäristötilinpäätöksen ja sosiaalisen tilinpäätöksen. (Björk & Siltanen 2005, 6.)

## 2.2 Sosiaalisen tilinpidon prosessit

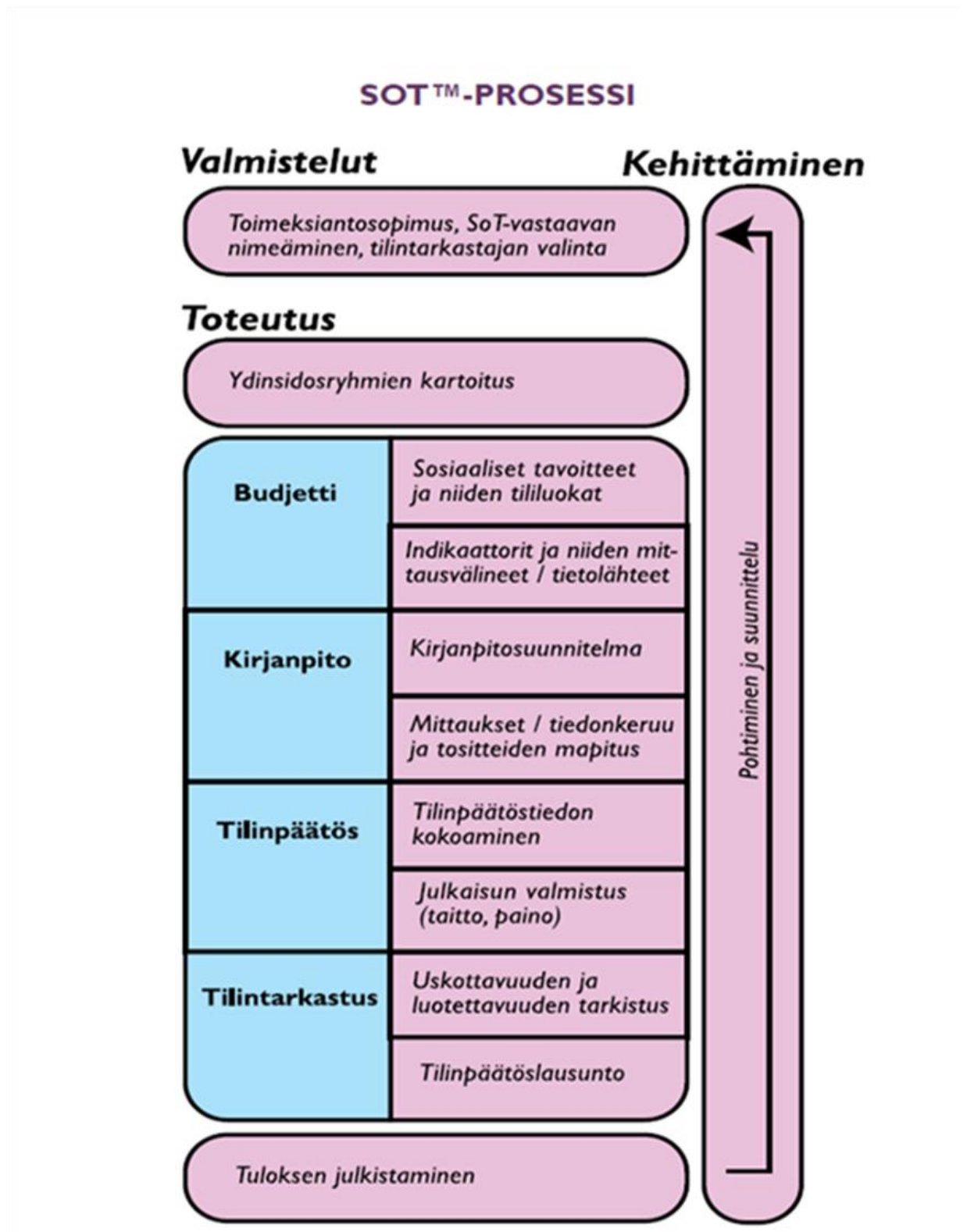
Sosiaalisen tilinpidon prosesseja kuvattaessa ne perustuvat SoT -käsikirjan mukaiseen malliin. Tämä SoT -käsikirjan malli on ollut pohjana, kun Jaana Merenmies ja Pia Sévon tekivät Vastuunkantaja -mallin, joka on tehty kattamaan seitsemän vaihetta. Vastuunkantaja -mallista lisää myöhemmin.

Björk ja Siltanen kertoo sosiaalisen tilinpidon prosessin koostuvan neljästä vaiheesta sekä yhdestätoista toteutusaskeleesta (kuviot 3). Edellä mainittuja vaihteita on tärkeää noudattaa askel askeleelta, jotta sosiaalisen tilinpidon prosessista tulee käyttökelpoinen ja järjestelmällinen. SoT -prosessi on jo itsessään merkityksellinen. Sen avulla organisaatio pystyy kehittämään, kyseenalaistamaan, mittaamaan sekä parantamaan tavoitteitaan. Prosessi auttaa organisaatiota myös seuraamaan omaa toimintaa ja tuloksia. (Björk & Siltanen 2005, 7.)

Sosiaalinen tilinpito alkaa suunnitteluvaiheella, jossa määritellään tarkasti organisaation tarpeet sekä edellytykset sosiaalista tilinpitoa varten. Lisäksi suunnitteluvaiheessa arvioidaan tulevasta tilinpäätöksestä saatava hyöty organisaatiolle. Budjetointivaiheessa käydään läpi organisaation tavoitteet ja luodaan tavoitteille mittarit sekä suunnitellaan mittausten menetelmät, kirjoittaa Barbatkov. Organisaation tärkeimmät sidosryhmät, jotka kartoitetaan budjetointivaiheen aikana, on hyvä saada osallistumaan sekä sitoutumaan sosiaaliseen tilinpitoon. Budjetointivaiheessa mittarit sekä tavoitteet on hyvä asettaa niin, että ne ovat tärkeitä ja mielenkiintoisia juuri tärkeimmille sidosryhmille. (Barbatkov 2011, 20.)

Kirjanpidossa kerätään tietoa säännöllisesti ja suunnitelmallisesti koko tilivuoden ajan, jotka kirjataan organisaation tapahtumien tositteista. Joten kirjanpidossa jokaisesta tapahtumasta on löydyttävä tosite. Tilinpäätöksessä kootaan kirjanpidon tulokset yhteen, jolla saadaan kokonaiskuva saavutetuista sosiaalisista tuloksista. Barbatkov kirjoittaa, että tilintarkastuksessa puolueeton tilintarkastaja tarkastaa organisaation sosiaalisen tilinpäätöksen ja kirjanpidon. (Barbatkov 2011, 21.)

Kuten taloudellisessa, myös sosiaalisessa tilinpidossa tilintarkastuksella on tärkeä rooli. Tilintarkastuksen jälkeen voidaan julkistaa tilinpäätös. Kehittämävaiheessa on tärkeää analysoida toteutettua työtä, tuloksia ja koko sosiaalisen tilinpidon prosessia sekä kehittää niitä paremmiksi. Analyysi toimii pohjana, kun tehdään seuraavan vuoden sosiaalisen tilinpidon suunnitelma. (Barbatkov 2011, 21.)



Kuvio 3. Sosiaalisen tilinpidon prosessi (Syrjälä 2015, 20.)

Kuvio 3 kuvaa selkeästi sosiaalisen tilinpidon prosessia. Kuviosta tulee myös hyvin esille Vastuunkantaja -mallin seitsemän vaihetta. Kuvio 3 on lainattu Syrjälältä, mutta se on peräisin Björk ja Siltaselta. Merenmies ja Sévon tekivät oman mallin (Vastuunkantaja -malli), joka perustuu SoT -käsikirjaan. Vastuunkantaja -malli on sovellus sosiaalisen tilinpidon SoT -menetelmästä, joka on kuvattu SoT -käsikirjassa. (Merenmies & Sévon 2007, 13.)

Seuraavassa käydään läpi sosiaalisen tilinpidon vastuunkantaja -mallia. (Merenmies & Sévon 2007, 18-19.)

1. *Suunnittelussa* tarkennetaan organisaation tarpeet sekä edellytykset sosiaaliselle tilinpidolle. Määritetään miten organisaatio toteuttaa sosiaalista tilinpitoa ja mitä hyötyjä organisaatio sillä tavoittelee. Suunnitteluvaiheessa tehdään virallinen päätös sosiaalisen tilinpidon aloittamisesta. Tarvittavat resurssit sekä osaaminen on määriteltävä. Myös vastuuhenkilöt, jotka osallistuvat sosiaaliseen tilinpitoon tarvitsee nimetä. Lisäksi tarvittava ulkoinen asiantuntijatuki ja koulutus hankitaan. Suunnitteluvaihe on tärkeä, kun ensi kertaa otetaan käyttöön sosiaalinen tilinpito ja ennen jokaista alkavaa tilikautta.
2. *Budjetointi* on yksi tärkein sosiaalisen tilinpidon prosessin vaiheista, johon organisaation on kannattavaa käyttää riittävän paljon aikaa ja resursseja. Tulevan tilikauden sosiaaliset tavoitteet sekä niiden indikaattorit on määriteltävä. Budjetointivaiheessa kootaan tavoitteet tililuokiksi, joista koostuu sosiaalinen budjetti. Lisäksi on muistettava määritellä myös indikaattorien mittausvälineet, mittaamisen aikataulut ja vastuut. Nämä kaikki yhdessä muodostavat kirjanpidon suunnitelman.
3. *Kirjanpito* on vaihe, jossa kerätään tietoa indikaattorien toteutumisesta kirjanpitosuunnitelman mukaisesti, joka tehdään budjetointivaiheen yhteydessä. Kirjanpitoaineisto muodostuu tilastotiedoista, kyselyjen vastauksista sekä muusta kerätyistä materiaalista. Tositteet tilintarkastukseen kootaan kirjanpitoaineistosta.
4. *Sosiaalisessa tilinpäätöksessä* saadaan kaikista tilikauden sosiaalisista tuloksista luotettava raportti, joka on budjetin mukainen. Tilinpäätöksestä selviää organisaation sosiaaliset saavutukset edelliseltä tilikaudelta. Tilinpäätös tulee hyväksyttävä organisaation johdolle ennen kuin se viedään tilintarkastukseen, tämän jälkeen organisaation päättävä elin hyväksyy tilinpäätöksen.
5. *Tilintarkastus* antaa sosiaaliselle tilinpäätökselle lopullisen varmuuden oikeellisuudesta. Ulkopuolisen tahon tekemässä tilintarkastuksessa tarkastetaan

tilinpäätöksessä esitettyjä sosiaalisia tuloksia ja näin ollen taataan niiden oikeellisuus. Lisäksi tarkastetaan tilinpidon järjestelmällisyys, tasapaino ja läpinäkyvyys. Tilintarkastaja käy läpi tilikauden kirjanpidon tositteet ja tarkastaa, että tulokset ovat esitetty luotettavasti. Tilinpäätökseen liitetään tilintarkastuslausunto, jonka tilintarkastaja laatii.

6. *Tulosten viestinnässä* tuodaan esille tilinpäätöksen sosiaaliset tulokset budjetin mukaisesti, jonka mukaan tehdään tilinpäätöskertomus. Sosiaalinen tilinpäätös voidaan liittää mukaan organisaation liiketoiminnan raportointiin, esimerkiksi vuosikertomuksen yhteyteen. Viestinnässä on huomioitava, millä tavalla organisaatio haluaa hyödyntää sosiaalisen tilinpidon tuloksia toimintansa kehittämisessä. Viestinnässä tulee huomioida myös sidosryhmien tarpeet, jotta sidosryhmäsuhteita voidaan kehittää. Viestinnässä on hyvä käyttää erilaisia keinoja ja kanavia, jotka soveltuvat omaan organisaatioon sekä eri kohderyhmille.
7. *Toiminnan kehittämistä*, jossa sosiaalinen tilinpito on osa organisaation toimintaa. Sosiaalinen tilinpito on johtamisen väline. Sitä hyödyntämällä voidaan tarkastella oman organisaation toiminnalla saavutettuja tuloksia ja viestiä niistä sidosryhmille. Sosiaalista tilinpitoa hyödynnetään sosiaalisesti vastuullisen toiminnan kehittämisessä. Sosiaalisen tilinpidon prosessiin on hyvä yrittää tehdä parannuksia saatujen kokemusten perusteella läpi koko tilikauden ja näin parantaa seuraavaa tilikautta.

Vastuunkantaja -mallissa sosiaalisen tilinpidon aikataulutus vastaa melko lailla samaa aikajanaa, kuin Björk ja Siltasen SoT -käsikirjassa (kuvio 2) jakautuen 3 vuodelle. Varsinaista tilikautta edeltävänä vuotena (syys-joulukuu) aloitetaan suunnittelulla ja budjetoinnilla. Sosiaalisen tilinpidon tilikausi (tammi-joulukuu) sisältää kirjanpidon ja toiminnan kehittämisen koko tilikauden ajan. Viimeisenä vuonna (tammi-kesäkuu), varsinaisen tilikauden jälkeen tehdään tilinpäätös ja tilintarkastus, joiden pohjalta viestitään tuloksista.

### 2.3 Sosiaalisen tilinpidon laskentamalleja

Sosiaalisesta tilinpidosta on erilaisia malleja ja menetelmiä, joita tässä kappaleessa käydään lyhyesti läpi. Vaikka tämä työ pääasiassa noudattaa sosiaalisen tilinpidon Vastuunkantaja -mallin seitsemää vaihetta, on erilaisia malleja hyvä ottaa mukaan jokaiseen seitsemään vaiheeseen. Mallit ottavat eri tavoin kantaa tilinpidon seitsemään vaiheeseen,

jonka avulla voidaan tarkastella sosiaalisen tilinpidon seitsemää vaihetta hieman eri näkökulmista ja näin tuottaa lisää arvoa organisaatiolle.

### 2.3.1 SROI

SROI eli Social Return on Investment -arviointi- ja laskentamenetelmä, on Juha Klemelän luoma malli. SROI -menetelmä on luotu, jotta voidaan arvioida organisaatioiden ja projektien taloudellisia, yhteiskunnallisia sekä ympäristöön liittyviä hyötyjä ja vaikuttavuutta. Vaikuttavuutta mitataan tässä menetelmässä rahamääräisenä, raha on väline, joka ilmaisee arvon mahdollisimman helposti. SROI on tehty pohjautuen sosiaaliseen tilinpitoon, arviointitutkimukseen ja kustannus-hyötyanalyysiin. Menetelmää hyödyntäen voidaan selvittää miten sekä kuinka paljon organisaatio tai projekti tuottaa hyötyjä (vaikuttavuus, joka ilmaistaan rahana). On tärkeää tuoda esille toiminnan prosessi tarkasti sekä laskea SROI -suhdeluku (hyötyjen ja kustannusten osamäärä), jotta hyödyt saadaan suhteutettua niiden tuottamisesta aiheutuneisiin kustannuksiin. (Juha Klemelä 2016, 8, 13.)

SROI -menetelmä soveltuu käytettäväksi kolmannen sektorin lisäksi julkisella sekä yksityisellä sektorilla, menetelmä käy myös erityisen hyvin järjestöille. Järjestötyön kustannuksia sekä tavoiteltuja vaikutuksia saadaan arvioitua SROI:ta hyödyntämällä rahamääräisinä. Menetelmää käyttäen organisaatio saa monenlaisia hyötyjä, esimerkiksi SROI -analyysin tuloksilla organisaatio pystyy esittämään toiminnan tuloksia ja vaikutuksia sidosryhmille, rahoittajille, päättäjille sekä medialle. Näin ollen toiminnan hyödyllisyys ja tarpeellisuus saadaan paremmin vakuutettua nykyisille sekä mahdollisille uusille rahoittajille. Organisaatio pystyy hyödyntämään analyysin tuloksia myös kehittäessä ja suunniteltaessa omaa toimintaa sekä omassa johtamisessa. (Juha Klemelä 2016, 6-7, 14.)

### 2.3.2 SYTA

Sosiaalisten yritysten/ yhteisöjen toiminnan arviointi, eli SYTA -malli, jonka avulla toiminnan arvioinnin lisäksi malli auttaa tuottamaan tietoa organisaatiosta. Hyödyntämällä tuotettua tietoa rahoittajat pystyvät arvioimaan tarkasteltavan organisaation toimintaan sijoitettuja resursseja (panokset). Näin myös rahoittajat voivat verrata resurssin vaikuttavuutta sekä edullisuutta muihin toimintatapoihin. Tuotetun tiedon avulla myös

organisaatio voi kehittää omaa toimintaansa kahdesta eri näkökulmasta, jotka ovat sisältötoiminnan vaikuttavuus sekä rahoitusrakenne. (Tuomas Leinonen 2012, 6-7.)

Toiminnan taloudellinen tulos tehdään toteuma-vaihtoehtolaskennan avulla. Esimerkkinä kuinka organisaatio on pyrkinyt toteuttamaan rahoittajien toiveet ja tavoitteet toiminnassaan. Toteuma-vaihtoehtolaskenta on perusteltua, kun suurin osa henkilökunnasta on ollut toiminnassa mukana sosiaalisin perustein ja näillä henkilöillä ei olisi muuta työllistymis- tai sijoittumismahdollisuutta työssäkäyntialueella. Näin ollen yhteiskunta tukee organisaation toimintaa osoittamalla toimintaan yleistukea tai ostamalla sen tuottamia palveluja. (Ekokaarina 2013)

SYTA -mallin esittäminen perustuu kahteen alueeseen. *Taloudellisen tuloksen esittäminen*, joka pitää sisällään yleiskuvauksen, jossa oleellista on toimintaan osoitetun nettopanoksen laskenta. Yleiskuvauksen lisäksi toteutuneen kunta-/ valtion brutto- ja nettoraahoituksen, toteutuneen toiminnan rahoituslähteen sekä rahoituksen jakauman. *Sisältötulosten esittäminen*, joka pitää sisällään palvelut, tuotteet, projektit, aktiviteetit (esimerkiksi koulutukset) sekä sijoittamisen. (Ekokaarina 2013)

### 2.3.3 Sisäinen korkokanta (IRR)

Sisäisen korkokannan laskentamalli on PosiVire Oy:n (helsinkiläinen sosiaalinen yritys) ja Aalto-yliopiston yhteistyönä tekemä laskentamalli. Mallin kokonaisvaltaisessa arvioinnissa tarkasteltiin toimintoja seuraavista näkökulmista: PosiVire Oy:n taloudellinen vaikutus, vaikutus työntekijöiden näkökulmasta sekä vaikutus työkohteiden näkökulmasta. PosiVire Oy:n taloudellista vaikutusta arvioitiin yhteiskunnan näkökulmasta seuraavasti: jos on esimerkiksi 50 työntekijää ja jos he olisivat työttöminä, mikä olisi kustannus yhteiskunnalle työttömyyskorvauksina, jos tuet olisivat noin 500 € kuukaudessa henkilöltä. Tämä olisi 300 000 € vuodessa sekä lisäksi muut tuet. Verotulot olisivat tässä tapauksessa yhteensä noin 20 000 €. (Ekokaarina 2013)

Lisäksi PosiVire Oy:n taloudellista vaikutusta arvioitiin yhteiskunnalle myös 50 työntekijällä, esimerkkinä investointi, joka olisi palkkatuki ja Helsinki-lisä yhteensä 351 000 €. Lisääntynyt veronmaksukyky eli positiivinen vaikutus verokertymään. Jos esimerkiksi 50 henkilön tulot olisivat 500€ kuukaudessa ja maksaisi veroja 400€ vuodessa, tämä tekisi 20 000€. Jos taas tulot olisivat 1000€ kuukaudessa ja maksaisi veroja 1400€ vuodessa olisi summa jo 70 000€. Tulot 1500€ kuukaudessa ja veroja tulisi 3000€ vuodessa,

summa nousisi 150 000€. Jo ensimmäisenä vuonna lähes 50 % investoinnista saatiin lisääntyneinä verotuloina takaisin. (Ekokaarina 2013) Esimerkkilaskennasta nähdään, että on taloudellisesti erittäin kannattavaa sijoittaa rahaa työttömyyden hoitoon.

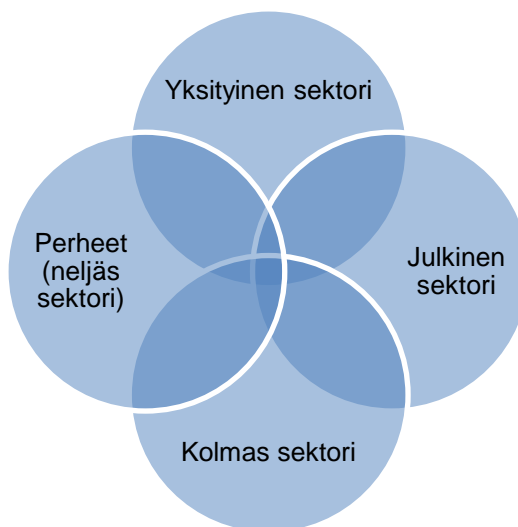
Näistä kolmesta mallista SROI painottuu eniten sidosryhmiin ja niiden tarpeisiin. SROI perustuu sosiaaliseen tilinpitoon (ST), joten niissä on paljon yhtäläisyyksiä keskenään. SYTA -mallin tarkoitus on tuottaa tietoa organisaatiosta rahoittajille/ taustayhteisöille sekä organisaation kehittämistä varten. IRR -mallin mukaan on investointi työllistää osatyökykyinen henkilö, työllistäminen maksaa itsensä nopeasti takaisin yritykselle. (Ekokaarina 2013)

## 2.4 Kolmas sektori

Tässä kappaleessa tuon esille kolmannen sektorin merkityksen yhteiskunnalle ja miten se tuottaa palveluita yhteiskunnalle. On huomattava, että kirjoitettaessa tätä opinnäytetyötä on kolmas sektori kovaan paineen ja muutoksien alla. Tämä johtuu edellisen ja tämänhetkisen hallituksen työllisyystoimista ja sen aiheuttamista muutoksista, joissa suositaan yksityistä sektoria työttömien työllistäjänä. Toisaalta jos osallistava sosiaaliturva (vastike maksetulle sosiaaliturvalle, esimerkiksi työ) otetaan käyttöön siinä määrin mitä on ajateltu, voi kolmas sektori olla suuri toimija välityömarkkinoilla. Välityömarkkinat on työttömyyden ja vapaiden työmarkkinoiden välissä tehtävää työtä, josta on tarkoitus päästä vapaille työmarkkinoille. Toinen suuri asia on valmisteilla oleva sote uudistus (sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus), joka voi tehdä suuren muutoksen kolmannen sektorin toimintaan.

Yhteistyöorganisaatio Ekokaarina, joka on tässä tutkimuksessa kohteena, on myös kolmannella sektorilla toimiva organisaatio, jonka vuoksi tiedon tuottamisessa sosiaaliseen tilinpitoon Ekokaarinan rooli on erityisen tärkeä.

### 2.4.1 Kolmannen sektorin tehtävät



Kuvio 4. Yhteiskunnan sektorit

Yhteiskuntaelämän talous koostuu neljästä erilaisesta sektorista (kuvio 4). Kolmas sektori on yksityisen (ensimmäinen sektori), julkisen sektorin (toinen sektori) ja perheiden (neljäs sektori) väliin jäävä yhteiskunnallinen sektori. (Peda)

Yhteiskunnassa kolmannen sektorin muodostavat muun muassa seurakunnat, yhdistykset, järjestöt, osuuskunnat ja säätiöt. Kolmannelle sektorille ominaista on, että sektorilla toimivien organisaatioiden toiminta ei tavoittele taloudellista voittoa eikä niillä on palkattuun työvoimaan verrattuna vapaaehtoistoimijoita suuri määrä. Kolmannen sektorin toiminta yhdistetään yleensä käsitteeseen kansalaisyhteiskunta, tällöin toiminnassa korostuu kaksi asiaa, yleishyödyllinen yhdistys- ja kansalaistoiminta. (Barbatkov 2011, 13.) Pääpaino kolmannen sektorin toiminnassa on taiteiden ja kulttuuriperinnön sekä liikunnan ja urheilun edistämisen lisäksi yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa, tiedottamisessa sekä myös neuvonta- ja asiantuntijatehtävien hoitamisessa. (Syrjälä 2015, 21.)

Hyvinvointivaltiossa erittäin keskeistä on kuntien vastuu palvelujen järjestäjänä ja tuottajana. Kunnissa ratkaistaan – tosin hyvin tiukassa lakisäätöiden tehtävien ja niukan rahoituksen viitekehyksessä – minkälaisia palveluja kansalaisille tuotetaan ja kenelle palvelut suunnataan (Pihlaja 2010 14). Kansalaisille tärkeää on myös lähiyhteisöjen sosiaalinen tuki sekä ihmisten keskinäinen huolenpito, he eivät elä pelkästään palvelujen varassa, joita tuottaa yhteiskunta. Ihmisten hyvinvointi koostuu hyvin pitkälti myös asuin- ja elinympäristöstä, sosiaalisista suhteista, osallisuudesta ja vapaa-

ajanviettomahdollisuuksista, hyvinvointi ei siis pelkästään koostu hyvinvointiyhteiskunnan tarjoamista palveluista tai niiden sijainnista. Kolmannen sektorin ja kuntien yhteistyötä kuvataan hyvinvointivaltion ja kansalaisyhteiskunnan välisenä suhteena ja tasapainona. (Pihlaja 2010, 14.)

Sanotaan, että suomalaisessa hyvinvointipolitiikassa kolmannen sektorin asema ratkaistaankin paikallisella tasolla, sillä kunnille on siirtynyt suurempi vastuu päätöksenteossa koskien palvelujen järjestämistä, joka johtuu valtion normiohjauksen purkamisesta. (Pihlaja 2010, 14.)

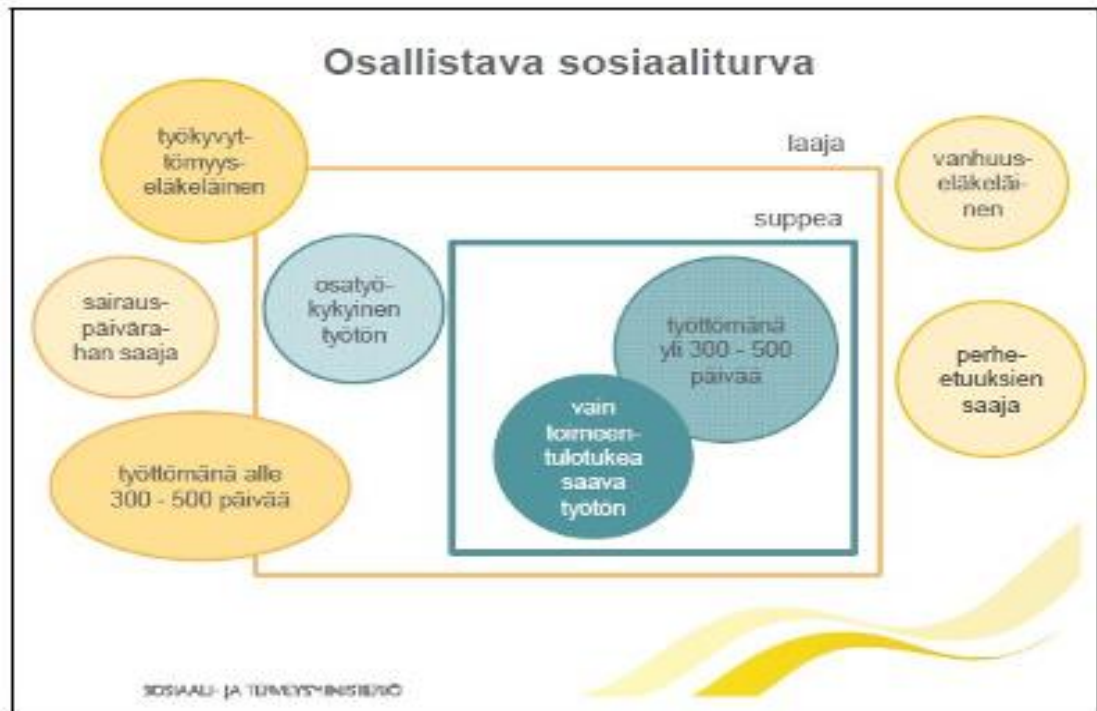
Yhteisöllinen hyvä syntyy, kun tarjotaan sosiaalisia palveluita sekä työllistetään henkilöitä, joiden on ollut vaikea päästä työmarkkinoille. Myöskin toteuttamalla vapaaehtoistoimintaa tuotetaan yhteisöllistä hyvää. Organisaation raportit ja toimintakertomukset sisältävät yleensä selvityksiä siitä, kuinka paljon erilaisia toimintoja kyseisessä organisaatiossa on tehty, jonka myötä niistä on vaikea saada riittävän hyvin selville kuinka paljon lisäarvoa yhteiskunnalle tuotettu palvelu tuokaan. Syrjälän mukaan raporteissa ei myöskään tule esille tarpeeksi saavutettuja tuloksia tai vaikuttavuuksia asiakkaan elämään. Tämä ei enää riitä, kun yhteiskuntamme tavoite on pyrkiä tuloksellisuuteen. Mutta hyödyntäen sosiaalisen tilinpidon menetelmää, auttaa se meitä ratkaisemaan tämän kaltaisia ongelmia. (Syrjälä 2015, 21.)

#### 2.4.2 Kolmas sektori osallistavan sosiaaliturvan keskellä

Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan paras tapa torjua syrjäytymistä ja edistää osallisuutta on riittävä sosiaaliturva yhdistettynä aktiivisesti tarjottuihin työllistymistä edistäviin palveluihin sekä toimiviin sosiaali- ja terveystalouteihin. Ohjatulle ryhmätoiminnalle ja matalan kynnyksen toiminnalle, jotka on tarkoitettu työttömille, on tarvetta. Edullinen tapa ehkäistä syrjäytymistä on matalan kynnyksen toiminta, johon kannattaa panostaa varsinkin korkean työttömyyden aikana. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, 1.)

Osallistavalla sosiaaliturvalla on tavoitteena edistää työikäisten henkilöiden, jotka ovat työelämän ja opiskelun ulkopuolella, osallisuutta, hyvinvointia sekä työelämävalmiuksia ja työelämäänsä suuntautumista. Lisäksi tavoitteisiin lasketaan edellä mainittujen henkilöiden syrjäytymisen ehkäiseminen, kannustaa ja lisätä mahdollisuuksia aktiiviseen toimintaan sekä vahvistaa osallistujien asemaa toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa.

Tavoitteena on myös kasvattaa kuntien ja kolmannen sektorin asemaa toiminnan toteuttajina. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, 6.)



Kuvio 5. Osallistava sosiaaliturva (STM 2015, 6.)

Kuten kuvio 5 ilmenee, kuntouttava työtoiminta on sosiaalipalvelu sekä myös työttömyysturvan alainen työllistymistä edistävä palvelu. Aktivointisuunnitelmaan perustuva kuntouttavan työtoiminnan järjestäminen laaditaan yhdessä TE-toimiston (työ- ja elinkeino), kunnan sosiaalihuollon viranomaisen ja asiakkaan kanssa. Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan aktivointisuunnitelma tehdään, kun aikuinen (yli 25 vuotias saanut työmarkkinatukea 500 päivää) tai nuori (alle 25-vuotias vähintään 180 päivää) on ollut pitkään työttömänä. Kuntien tulee järjestää kuntouttavaa työtoimintaa pitkään työttöminä olleille, jotka saavat työmarkkina- tai toimeentulotukea. Lisäksi, jotka eivät työ- ja toimintakykynsä takia kykene osallistumaan TE-hallinnon ensisijaisiin palveluihin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, 10.)

Kuntouttavan työtoiminnan tulee olla tavoitteellista parantaakseen asiakkaan elämänhallintaa ja toimintakykyä, jotta se parantaa työllistymismahdollisuuksia. Näiden lisäksi parantaa asiakkaan valmiuksia hakeutua koulutukseen tai osallistua TE-hallinnon työllistymistä edistäviin palveluihin. Sosiaali- ja terveysministeriön raportissa kirjoitetaan kuntouttavasta työtoiminnasta näin: Kuntouttavaa työtoimintaa järjestetään asiakkaan

yksilöllisen tarpeen mukaan 1–4 päivänä viikossa 3–24 kuukauden ajan. Päivittäinen vähimmäiskesto on neljä tuntia ja enimmäiskesto kahdeksan tuntia eli enimmillään 32 tuntia viikossa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, 10.)

Kun puhutaan osallistavasta sosiaaliturvasta, on kuntouttava työtoiminta suuressa roolissa. Kolmannella sektorilla, jossa siis toiminta ja sen rahoitus perustuu tuettuun toimintaan, on kuntouttavan työtoiminnan rahoitukseen iso vaikutus. Yli 80 prosenttia kunnista järjestää kuntouttavaa työtoimintaa. Palvelu toteutuu pääasiallisesti työtoimintana työllisyysyksiköissä ja pajoissa, sekä jonkin verran myös kunnan tavallisissa työyhteisöissä. Toiminta painottuu työ- ja toimintakyvyn ylläpitämiseen ja arviointiin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, 10.)

### 3 CASE EKOKAARINA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli löytää Ekokaarinalle parhaat ehdotukset sosiaaliseen tilinpitoon. Tavoitteena, että sosiaalisen tilinpidon avulla Ekokaarina pystyisi kehittämään toimintaansa ja parantamaan keskustelua sidosryhmien kanssa. Sosiaalisen tilinpidon tavoitteena on parantaa liiketoimintaa: esimerkiksi sosiaalisen tilinpidon avulla parantunut raportointi sidosryhmille. Kolmannen sektorin yrityksille myöskin vastuullinen liiketoiminta on erityisen tärkeää. Ekokaarina on riippuvainen julkisista sidosryhmistä, kun liiketoiminta perustuu pääosin työttömien ihmisten auttamiseen, joiden palkka tulee palkkatukien muodossa. Esimerkkinä tuettu työtoiminta, jossa kaupungit, kunnat ja valtio maksavat korvausta Ekokaarinalle siitä, että henkilölle tehdään aktivointeja työllisyyden parantamiseksi.

Sosiaalinen tilinpito on aiemmin ollut Ekokaarinassa harkinnassa, mutta mitään virallista päätöstä aloittamisesta tai suunnittelusta ei ole ja on epävarmaa mikä aikataulu sosiaalisella tilinpidolla on kohdeorganisaatioissa. Virallisen päätöksen tekee organisaation hallitus, tapauskohtaisesti hallitus harkitsee miten ja milloin projektit, tässä tapauksessa sosiaalinen tilinpito otettaisiin käyttöön. Tätä opinnäytetyötä tehdessäni sain huomattavan osan tämän työn materiaaleista juuri Ekokaarinan sisäisistä muistioista, joista käy ilmi, että sosiaalinen tilinpito on havaittu tarpeelliseksi. Juuri näistä materiaaleista oli suuri hyöty, kun kokosin tätä opinnäytetyötä ja varsinkin tässä osiossa olevaa mallia sosiaalisesta tilinpidosta Ekokaarinalle.

Yritykset tänä päivänä joutuvat tekemisiin yhteiskuntavastuun kanssa enemmän ja enemmän kun kuluttajat ovat valveutuneempia ja vaativat vastuiden kantamista. Yritysten toimenkuvat ovat muuttuneet myös siitä syystä, että vaatimukset eettisestä ja vastuullisesta toiminnasta ovat kasvaneet kuluttajien keskuudessa. Tämän seurauksena yritysten velvollisuudet ja vastuut yhteiskuntaa kohtaan kasvavat. Tämän lisäksi sidosryhmien odotuksien myötä yrityksiltä odotetaan myös yleisen hyvinvoinnin tuottamista yhteiskunnalle. Yrityksillä pitää olla vahva arvopohja sekä eettisyydelle rakentunut yrityskulttuuri, jotta voivat vastata vastuullisuuden vaatimuksiin. (Marjo Siltaoja 2004, 1-2.)

Yrityksen on tärkeää toimia ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävällä tavalla, jotta se olisi elinvoimainen ja menestyvä. Myös tärkeää on toimia vastuullisesti sidosryhmiään kohtaan ja pitää voimavarana motivoitunut sekä jatkuvasti kehittyvä henkilöstö, jolloin yrityksestä tulee kannattava ja kilpailukykyinen. (Elinkeinoelämän keskusliitto)

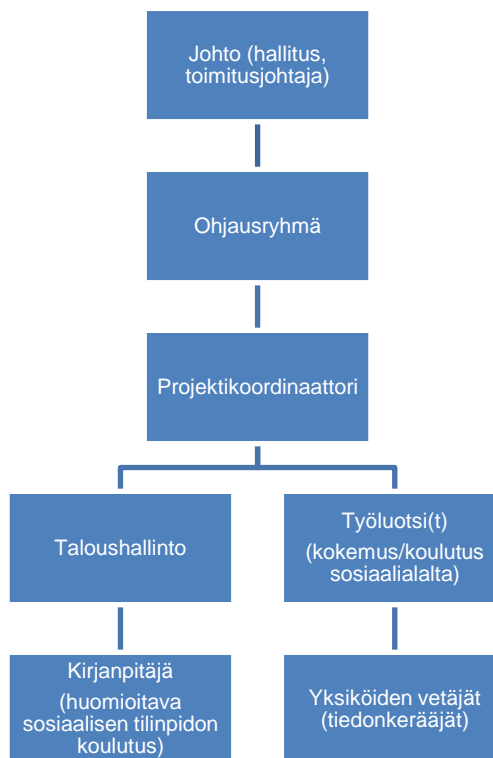
Ekokaarinassa nämä ovat mielestäni tärkeitä asioita, kun lähdetään kehittämään liiketoimintaa ja harkitsemaan sosiaalisen tilinpidon käyttöönottoa. Jokaisen yrityksen on tärkeää itse huomioida, mitä vastuullisuus tarkoittaa ja mitä se edellyttää sen toiminnassa. Määrittämällä liiketoiminnan kannalta olennaisimmat vastuullisuuden osa-alueet yritys voi tunnistaa juuri itselleen merkitykselliset seikat ja näkökulmat. (Elinkeinoelämän keskusliitto) Nämäkin on otettava huomioon, kun sosiaalista tilinpitoa ollaan ottamassa käyttöön.

### 3.1 Organisaatio ja sidosryhmät

Ekokaarinan organisaatiossa on pieni palkattu henkilökunta, joilla on suuret vastuut organisaation toiminnasta sekä toiminnan onnistumisesta. Lyhyesti kuvattuna päivittäiseen toimintaan kuuluu kierrätyksen ja uudelleen käsittelyn hallinta sekä tukityöllistettyjen henkilöiden ohjaus. Ohjauksessa tavoitteena on saada välityömarkkinoilla olevalle henkilölle työkokemusta ja löytää hänelle työpaikka avoimilta työmarkkinoilta. Hallitus päättää suuret linjat, jotka toimitusjohtaja toteuttaa sekä huolehtii kokonaisvaltaisesti operatiivisesta toiminnasta. Työluotsit rekrytoivat ja ohjaavat henkilöitä eli tässä tapauksessa välityömarkkinoilla olevia henkilöitä. Talousosasto hoitaa organisaation juoksevat asiat kirjanpidosta, laskutuksesta, palkanlaskennasta aina tukityöllistettyjen henkilöiden palkkatukihakemusten (palkan maksuun tuleva tuki) tekoon asti. Yksiköiden vetäjät ovat oman osastonsa esimiehiä, jotka pitävät huoli jokapäiväisistä asioista. Nämä edellä mainitut työntekijät ovat kaikki palkattuja, joiden palkkaan ei saada mitään tukia esimerkiksi palkkatukia.

#### 3.1.1 Organisaation vastuukuvaukset

On korostettava, että sosiaalisen tilinpidon mallia ei voida toteuttaa ilman koko johdon ja avainhenkilöstön sitoutumista ja panostusta sekä vähintään kerran kuukaudessa jokaiselta vaadittavaa konkreettista lisätyötä menetelmään liittyen. Kun sosiaalinen tilinpito on toteutettu oikein, se tehostaa sekä selkeyttää toimintoja ja näin ollen vähentää työn määrää. (Ekokaarina 2013)



Kuvio 6. Ekokaarinan organisaatiorakenne sosiaaliseen tilinpitoon

Yllä olevasta kuviosta 6 näkyy Ekokaarinan organisaatiorakenne sosiaaliseen tilinpitoon, ohjeistus sosiaalisessa tilinpidossa pitää toimivana seuraavana kerrottua rooli- ja tehtävänjakoa. Samat henkilöt voivat toimia monissa rooleissa sekä tehtävien hoidossa. Ekokaarinan tapauksessa organisaation päätöksentekijät ovat: johto (hallitus, toimitusjohtaja) ja ohjausryhmä (projektit). Projektikoordinaattori, joka on organisaatiossa työluotsi, vastaa sosiaalisen tilinpidon toteutuksesta organisaatiossa. Projektikoordinaattori voidaan myös vaihtoehtoisesti valita organisaation ulkopuolelta, jos organisaation sisältä ei löydy henkilöä, jolla on tarvittava sosiaalisen alan kokemus ja koulutus. Taloushallinnosta Ekokaarinan tapauksessa valitaan kirjanpitäjä organisaation sisältä, mutta on huolehdittava kirjanpitäjälle tarvittava sosiaalisen tilinpidon perehdytys. Taloushallinnossa kirjanpitäjä huolehtii sosiaalisen tilinpidon kirjanpidosta ja kokoaa tilinpäätöksen. Yksiköiden vetäjät (tiedonkerääjät), jotka toimivat esimiesasemassa tukityöllistetyille sekä projektin kohdehenkilöille hankkivat tietoa sosiaalista tilinpitoa varten kirjanpitosuunnitelman mukaisesti. (Ekokaarina 2013)

Ekokaarinan sosiaalisen tilinpidon mallissa on otettava huomioon, että malli noudattaa ympäristösertifikaattia (ISO14001), johon myös koko organisaation on sitouduttava. Sosiaalisen tilinpidon pääkoordinaattori on työluotsi (sertifikaatin pääkäyttäjä). Tässä

työssä häntä avustaa toimitusjohtaja sekä toinen työluotseista ja tarvittaessa Ekokaarinan yksiköiden vetäjät. Sosiaalisen tilinpidon kirjanpitäjät tuottavat sosiaalista kirjanpitoa, sosiaalisen tilinpidon tuntevien henkilöiden avustuksella. Kirjanpitäjät ovat yhteistyössä sosiaalisen tilinpitoon liittyvien henkilöiden kanssa. Kirjanpitäjät päivittävät sekä ylläpitävät tilastoja, he saavat myös yksiköiden johtajilta tilastotietoja. (Ekokaarina 2013)

Ekokaarinan organisaatiossa sosiaalisen tilinpidon tiedonkerääjiä ovat yksiköiden vetäjät, jotka pitävät pienimuotoisia kehityskeskusteluja, joissa on myös mukana yrityksen johto. Vetäjät myös keräävät tietoa henkilöstöön ja toimintaan liittyen sekä ympäristön suojeluun liittyviin lakeihin (ISO-sertifikaatti) liittyen. Taloushallintoon kuuluvia tietoja ovat liiketoiminnan tiedot, palkkatiedot, muut yleiset taloustiedot sekä verotustiedot yhteiskunnallisten talousvaikutusten arvioimiseksi. Myöskin investoinnit, jotka liittyvät sosiaaliseen tilinpitoon tulevat taloushallinnon kautta. Työluotsit tekevät kohdehenkilöille haastattelut, kun he tulevat organisaatioon, ollessa organisaatiossa (keskivaiheilla) sekä kun kohdehenkilöt lähtevät organisaatiosta. (Ekokaarina 2013)

Tieto, joka on kerätty, koostuu sosiaalisesta tilastoinnista ja haastatteluista, kuten kehityskeskusteluista. Tietoa saadaan myös henkilöstökyselyistä sekä opetusosioista. Tietoa kerääntyy myös keskinäisistä vapaamuotoisista keskusteluista, joiden perusteella niistä saatu tieto tarvittaessa kirjataan henkilötiedostoihin. Kuten aiemmin on mainittu yksiköiden vetäjät soveltuvat sosiaalisen tilinpidon tiedonkerääjiksi. (Ekokaarina 2013)

### 3.1.2 Organisaation sidosryhmät

Tässä kappaleessa tarkastellaan Ekokaarinan sidosryhmiä sekä sitä mitkä tahot ovat sosiaalisen tilinpidon kannalta tärkeitä Ekokaarinalle. Tahoja, joita voidaan pitää merkittävimpänä ovat Kaarinan kaupunki ja valtio, mutta myös yhteistyökumppanit sekä muut kolmannen sektorin kumppanuusyritykset ovat tärkeässä roolissa. Alla olevassa kuviossa (kuvio 7) on listattuna sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä, jotka ovat siis tärkeitä Ekokaarinalle sosiaalisen tilinpidon kannalta.

<p><b>Sisäiset sidosryhmät:</b></p> <p><b><i>Johto</i></b></p> <p>Hallitus</p> <p>Toimitusjohtaja</p> <p>Yksiköiden vetäjät</p> <p>Taloushallinto</p> <p><b><i>Työntekijät</i></b></p> <p>Palkatut työntekijät</p> <p>Tukityöllistetyt</p>	<p><b>Ulkoiset sidosryhmät:</b></p> <p><b><i>Kaarinan kaupunki</i></b></p> <p>Virkamiesjohto</p> <p>Poliittinen johto</p> <p>Sosiaali- ja hyvinvointipalvelut</p> <p><b><i>Valtio</i></b></p> <p>Työ ja elinkeinoministeriö</p> <p>ELY -keskus</p> <p>Alueelliset TE-toimistot</p> <p>Projektit (esim. RAY:n projektit)</p> <p>Poliittinen johto</p> <p>Yliopistot ja korkeakoulut</p> <p><b><i>Yhteistyöyritykset ja kumppanit</i></b></p> <p>Kierrätyksen ja uudelleenkäsittelyn parissa toimivat kumppanuusyritykset sekä tuottajayhteisöt</p>
--	---

Kuvio 7. Kohdeorganisaation tärkeimmät sidosryhmät (Ekokaarina 2013)

Tarkasteltaessa Ekokaarinan sidosryhmiä niiden merkittävyyden mukaan, seuraavaa jaottelua voidaan ajatella sidosryhmien tärkeyden perusteella. Sisäiset sidosryhmät ovat lähtökohtaisesti erittäin tärkeitä. Ulkoisista sidosryhmistä esiin nousevat seuraavat: Kaarinan kaupunki, josta erityisesti ylin virkamiesjohto, poliittinen johto sekä sosiaali- ja hyvinvointipalveluiden edustajat. Valtion edustajana ulkoisista sidosryhmistä Varsinais-Suomen ELY-keskus sekä erityisesti sen työvoimaosaston merkityksellisimmät henkilöt, alueellinen TE-toimisto ja sen asiakkaat sekä RAY. Yhteistyöyrityksistä kierrätyksen ja uudelleenkäsittelyn kumppanuusyritykset sekä tuottajayhteisöt. (Ekokaarina 2013)

### 3.2 Sosiaalinen tilinpito Ekokaarinan mallissa

Tässä kappaleessa käydään läpi Merenmies ja Sévonin Vastuunkantaja -mallin seitsemää vaihetta, pääpaino on sosiaalisessa tilinpidossa, mutta tarkastelussa on mukana myös kolme muuta sosiaalista laskentamallia. Tarkasteltavat sosiaalisen tilinpidon

vaiheet ovat jo aiemmin mainitut: sosiaalisen tilinpidon suunnittelu, budjetointi (tavoitteiden ja mittareiden määrittäminen sekä mittausmenetelmien suunnittelu), kirjanpito (mittaaminen, tiedonkeruu), tilinpäätös (tuloksen kokoaminen ja esittäminen), sosiaalinen tilintarkastus (tuloksen tarkastus käyttäen sosiaalisen tilinpidon tilintarkastajaa), tulosten viestintä ja tulosten hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä.

On huomioitavaa, että tätä kirjoittaessa Ekokaarina on keskellä organisaatiomuutosta, joten vastuukuvaukset voivat vaihdella tai muuttua. Suunnitteluvaiheen osalta monet asiat voivat muuttua johtuen organisaatiossa tapahtuvasta muutoksesta. Se voi tuoda uusia mahdollisuuksia liiketoimintaan, esimerkiksi jos organisaatio haluaa mennä enemmän liiketoiminnalliseen suuntaan, mutta myös jotkin toiminnot voidaan ajaa alas johtuen kustannustehokkuuden parannuksesta. Tästä syystä suunnitteluvaiheeseen on syytä paneutua kunnolla, jos sosiaalisen tilinpidon menetelmiä halutaan ottaa osaksi organisaatiota, kun ei vielä tiedetä Ekokaarinan lopullista muotoa ja tavoitteita organisaatiomuutoksen jälkeen. Merenmies ja Sévon kirjoittavat, että suunnitteluvaihe on tärkeä menetelmää ensi kertaa käyttöön ottaessa ja ennen kutakin alkavaa tilinpitokautta. (Merenmies & Sévon 2004, 23.)

### 3.2.1 Sosiaalisen tilinpidon suunnittelu

Suunnittelu on hyvä aloittaa organisaatiossa keskustelulla sosiaalisen tilinpidon tarpeellisuudesta ja sen hyödyistä organisaatiolle sekä miten sosiaalinen tilinpito olisi hyvä toteuttaa, kertovat Merenmies & Sévon oppaassaan. (Merenmies & Sévon 2004, 23.) Alkuvaiheen toteutuksessa ja suunnittelussa vain sosiaalinen tilinpito ja SROI tarjoavat sisältöä sosiaalisen laskennan aloittamiseen Ekokaarinassa. Juurikin sosiaalinen tilinpito lähtee liikkeelle kokonaisvaltaisemmin koko yrityksen strategisen suunnittelun pohjalta. Ekokaarina voi hyödyntää tätä opinnäytetyötä uusien linjauksiensa toteutuksessa, eikä sosiaalisen tilinpito -mallin tuominen organisaatioon johda ylimääräiseen uuteen työhön toteuttajille. Erityisen huomioitavaa on Ekokaarinan suuri riippuvuus sidosryhmistä, joten on hyvä, että alkuvaiheen suunnittelussa SROI -mallia voitaisiin painottaa enemmän sidosryhmien tarpeissa sekä niiden tavoitteiden tunnistamisessa. (Ekokaarina 2013)

Sosiaalisen tilinpidon suunnitteluvaiheessa määritellään: arvot, missio, visio ja strategia. (Merenmies & Sévon 2004, 23.) Ekokaarinan arvoina voidaan pitää ekologisuutta, laatua, kestävästä kehitystä, avoimuutta, uudelleen käyttöä, turvallisuutta ja inhimillisyyttä. Lisäksi arvoiksi voisi määritellä moniarvoisuuden, kilpailukykyyn, innovatiivisuuden ja

taloudellisen tuoton. (Ekokaarina 2013) Tehdään virallinen päätös aloittamisesta, jonka päättää hallitus ja valitaan toteuttajatiimi, joka vastaa kokonaisuudessaan sosiaalisen tilinpidon toteutuksesta yhteistoiminnassa sosiaalisen tilinpidon tilintarkastajan (joka valitaan hallituksen päätöksellä) kanssa. Tässä tapauksessa se olisi organisaatiossa ohjausryhmä (kts. kuvio 6).

Määritetään missio ja visio. Ekokaarinan missio on, että se on ekologisesti puhtailla ja eettisillä arvoilla toimiva toimija, jolla on toimintaedellytykset sekä taloudellisesti että toiminnallisesti. Ekokaarinan visiona voidaan pitää, että yrityksen tavoitteena on olla seuraavan viiden vuoden aikana välityömarkkinoiden yksi edelläkävijä, mitattuna sen omilla sosiaalisilla ja taloudellisilla mittareilla. Lisäksi olla paras tiedontuottaja sidosryhmille alalla. Strategian nykytilanne on, että Ekokaarinalla on toiminta-ajatus tehtynä ja strategia tehdään tämän pohjalta, muuten tällä hetkellä strategia on täydentämättä. (Ekokaarina 2013)

SROI -mallin suunnitteluvaihe lähtee liikkeelle sidosryhmien sitouttamisesta sekä sidosryhmien, arvojen ja tavoitteiden määrittelemisestä. Yhteydet sosiaaliseen tilinpitoon ovat siis olemassa. Oleellinen ero SROI:n ja sosiaalisen tilinpidon välillä on sidosryhmien sekä niiden tavoitteiden painottamisessa. Sosiaalisen tilinpidon suunnittelun yhteydessä tehdään sidosryhmähallinta -malli. (Ekokaarina 2013)

SYTA ja IRR -mallit eivät ota suoranaisesti kantaa suunnitteluvaiheeseen, vaan lähtevät liikkeelle sosiaalisten arvojen lukujen liittämistä toteutettuun tuloslaskelmaan. Esimerkiksi muiden projektien lukujen tulkitsemisesta. (Ekokaarina 2013)

Suunnitteluvaiheessa on tärkeää sosiaalisen tilinpidon tavoitteiden määrittäminen. Tavoitteet koostuvat kolmesta erilaisesta osa-alueesta, joita ovat yhteiskunnalliset eli sosiaaliset tavoitteet, ympäristölliset tavoitteet sekä taloudelliset tavoitteet. Kuitenkin näiden kolmen lisäksi olisi hyvä huomioida SROI -mallin vahvasti korostama sidosryhmien tunnistamisvaihe, koska Ekokaarina erityisesti tulee jatkossakin olemaan voimakkaasti riippuvainen sidosryhmistään niin ulkoisista kuin sisäisistä. (Ekokaarina 2013)

Kilpailukyvyyn kehittämiseen sekä voiton parantamiseen tähtäävät toimenpiteet ovat Ekokaarinan tapauksessa tärkeitä ja juurikin sosiaalinen tilinpito auttaisi kilpailukyvyyn parantamisessa. Esimerkiksi kuinka monta pitkäaikaistyötöntä on Ekokaarina saanut työllistettyä työmarkkinoille tai kuinka paljon kaupunki (Kaarina) on säästänyt sosiaalikuluisia vuoden aikana Ekokaarinan avulla syrjäytymisen ehkäisyssä. Jos näistä esimerkeistä pystytään laatimaan suunnitelma sisältäen selkeät tavoitteet, voidaan nähdä, että

organisaation liiketoiminnallinen kannattavuus sekä tulos tulee todennäköisesti parantumaan.

### 3.2.2 Budjetointi

Sosiaalisen tilinpidon budjetointivaiheessa huomio kiinnitetään seuraavien asioiden määrittämiseen: sosiaaliset tavoitteet, samaa tarkoittavien asioiden tililuokat, tavoitetasot ja mittausvälineet, laadulliset sekä määrälliset tavoitteet. Olennaista on myös kirjantallinnasuunnitelman, aikataulujen ja vastuuhenkilöiden määrittäminen. Esimerkiksi SROI -mallissa keskittyminen on panosten ja tuotosten tunnistamisessa yli perinteisen talousseurannan ja laskentatoimen mittareiden. Lisäksi keskittyminen pidemmän tilikauden seurantaan, eli seurantajakso ei välttämättä ole normaalin tilikauden mittainen (normaalisti 1 vuosi). (Ekokaarina 2013)

Budjetin suunnittelun lähtökohtina toimivat organisaation keskeiset dokumentit, joissa on kuvattu arvot sekä missio, visio ja strategia, kirjoittavat Merenmies ja Sévon. Määriteltäessä budjettia on sosiaalisten tavoitteiden kuvattava organisaation tavoittelemia sosiaalisia, yhteisöllisiä tai yhteiskunnallisia tuloksia. Sosiaaliset tavoitteet ryhmitellään tililuokkiin ja näille tavoitteille annetaan hyvin toimintaa kuvaavat nimet, samalla niiden on sovitettava organisaation strategiaan sekä muihin toimintoihin. (Merenmies & Sévon 2004, 27-29.) On muistettava, että sosiaalisten tavoitteiden tulee olla yhteneväiset muiden tavoitteiden kanssa huomioiden kuitenkin, että liiketoiminnallista näkökulmaa painotetaan Ekokaarinassa. Tavoitteiden on tärkeä kuvata toivottua tilaa, johon organisaatio haluaa pyrkiä. Organisaatio päättää, mitä se tulevalla tilikaudella tavoittelee, seuraa ja raportoi huomioiden sidosryhmien tarpeet. (Merenmies & Sévon 2004, 27.) On huomioitava, että sosiaalisessa tilinpidossa korostetaan sidosryhmien merkitystä vähemmän kuin SROI -mallissa.

Seuraavaksi määritetään indikaattorit, jotka kuvaavat tavoitteen saavuttamista, nämä indikaattorit tulee ilmaista selkeästi. Niille asetetaan tavoitetasot ja yleensä niitä tarvitaan monta osoittamaan yhden tavoitteen saavuttamista. (Merenmies & Sévon 2004, 29.) Sidoryhmiä kannattaa pyytää olemaan mukana jo tässä vaiheessa budjetointia ja pyytää palautetta budjettiluonnoksesta, jolla varmistetaan sidosryhmien hyväksyntä lopullisesta budjetista. Näin ollen varmistetaan, että työ etenee aikataulun mukaisesti, mutta myös saadaan yhteys organisaation ja sidosryhmien välille jo alkuvaiheessa. (Ekokaarina 2013) Kullekin indikaattorille on lisäksi hyvä määrittää oikeanlainen mittausväline

budjetin teon yhteydessä. Tässä vaiheessa määritetään myös mittaamisen aikataulut sekä vastuuhenkilöt. (Merenmies & Sévon 2004, 29.)

Ekokaarinan mallin budjetointivaiheessa määritellään sosiaaliset tavoitteet, esimerkiksi projektien määrälliset tavoitteet, työntekijän työkuoron kohentuminen toimenpiteen aikana sekä yhteiskunnalliset säästöt ja näiden laskentamallit. Nämä ovat erittäin tärkeitä siinä, miten ilmaistaan, että kuinka paljon Ekokaarinan tapainen organisaatio säästää kunnan tai valtion rahoja. Tehdään tililuokkiin ryhmittely ja määritellään rahalliset tavoitteet, hyödynnetään projektien tilastoja, kun tehdään laadullisen aineiston ryhmittely ja siitä tehtävät päätelmät. (Ekokaarina 2013)

Tehdään tavoitetasot ja mittausvälineiden määrittely, esimerkiksi projektien tavoitteet, sosiaaliset tavoitteet ja yhteiskunnalliset tavoitteet. Tavoitetasojen ja mittausvälineiden määrittelyssä käytetään hyödyksi projektien tilastoja, henkilöiden sisääntulohaastattelujen ja loppuhaastattelujen tuloksia sekä kehityskeskusteluista saatuja tuloksia. Määrittelyssä on muistettava myös sidosryhmien kuten kaupungin, TE-toimiston ja ELY:n tilastot sekä muut tietokannat. Kirjanpitosuunnitelmaa määriteltäessä mukana ovat ohjausryhmä (sisältää osia organisaation taloushallinnosta), sosiaalisen tilinpidon parissa toimiva avainhenkilöstö sekä yrityksen johto, siltä osin, jotka ovat mukana sosiaalisessa tilinpidossa. Suunnitelmaa tehtäessä myös organisaation oma taloushallinto ja tilintarkastaja voivat olla mukana sekä aiempien projektien ohjausryhmät (jos sellaisia on) ja ELY-hallinto. (Ekokaarina 2013)

Sosiaalinen tavoite	Yhteiskunnallinen tavoite		Ympäristöllinen tavoite
	Taloudellinen hyöty yhteiskunnalle	Muu hyöty yhteiskunnalle	
Ongelmatyöllistettävät takaisin työmarkkinoille	Kustannussäästöt valtiolle	Välilliset kustannussäästöt (sos., terv., mielenterveys-toimi)	Kuormituksen pieneneminen
Syrjäytymisen ehkäisy	Kustannussäästö Kaarinalle	3 – sektorin toiminnan imagollinen parantaminen	Ympäristötietoisuuden kasvu
Yksilön elämänhallinnan parantaminen	Verotulojen kasvu	Alueen yritysten kiinteiden kustannusten vähentäminen	Päästöjen pieneneminen
Uusien innovatiivisten koulutusrakenteiden löytäminen ot:lle	Lisätyövoiman saanti avoimille markkinoille	Alueen yritysten muuttuvien kustannusten vähentäminen	Uusien markkinoiden löytäminen kierrätyshyödykkeille

Kuvio 8. Organisaation tavoitteet sosiaaliseen tilinpitoon (Ekokaarina 2013)

Kuten kuviosta 8 nähdään, on kolme eri päätavoitetta, jotka jaetaan omiin alatavoitteisiin. Esimerkkinä yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen: taloudellinen hyöty yhteiskunnalle ja muu hyöty yhteiskunnalle, kuten esimerkiksi alueen yritysten kiinteiden sekä muuttuvien kustannusten vähentäminen. Tavoitteista muodostetaan budjetoinnin ja sitä toteuttavien kirjanpidon, tilinpäätöksen sekä tilintarkastuksen tilikartta (kts. liite 1.). Jotta tilikartta olisi toimiva, sen pitää sisältää myös mittarit ja niiden marginaalit, indikaattorit sekä arviointiasteikot. Tavoitteena on, ettei rakenneta liian raskaita toimintoja, jotka voisivat kuormittaa avainhenkilöstön normaaleja työtehtäviä liikaa. (Ekokaarina 2013)

SROI:n budjetointiin kuuluu viisi vaihetta: vaikutuskartan luonti, toimintaan sijoitettujen resurssien (panosten) tunnistaminen, resurssien arvottaminen, tuotosten selventäminen sekä tulosten kuvaus. Nämä kulkevat rinnakkain sosiaalisen tilinpidon sosiaalisten tavoitteiden määrittelyn ja tililuokkien ryhmittelyn kanssa. Panokset ovat Ekokaarinan saamat tuet, työsuoritteet, aineettomat ja aineelliset investoinnit, resurssien käyttö vuoden aikana sekä tukityöllistettävien työpanos. Panosten arvottaminen tapahtuu suoraan kirjanpidon ja palkkahallinnon kautta, olemassa olevaa budjettia ja työaikaseurantaa hyödyntäen. Sosiaalisen tilinpidon mallista hyödyksi käytetään osioiden tavoitetaso ja mitausvälineiden tietokantoja. Tulosten kuvauksessa pitää ottaa keskeisesti huomioon sidosryhmien odotukset. (Ekokaarina 2013)

SYTA:n budjetointivaiheessa käytetään Ekokaarinan vahvistettuja tuloslaskelmia suunnittelun pohjana. On muistettava, että tuloslaskelmien luotettavuutta toiminnan tasosta ei pystytä varmentamaan ja on muistettava, että vaihtoehtolaskennan luominen esimerkkien pohjalle voisi vääristää koko sosiaalista tilinpitoa. Esimerkiksi mitkä olisivat yhteiskunnalliset vaikutukset, jos Ekokaarinaa ei olisi olemassa. Sisäisen korkokannan (IRR) budjetointimalli ei ole aivan yksiselitteinen ja varsinkin sisäisen korkokantafunktion käyttö sisältää epämääräisen ”arvauksen”, joka on hankalaa monien sosiaalisten muuttujien keskellä. Kuitenkin IRR ja laajempi yhteiskunnallisten taloudellisten vaikutusten rahallinen kuvaaminen on aina hyvä asia sidosryhmille. (Ekokaarina 2013)

### 3.2.3 Kirjanpito

Kirjanpito sosiaalisessa tilinpidossa koostuu budjetoinnin mittareiden ja niihin liittyvien tositteiden, tutkimustulosten ja kyselyjen tuloksista. Sosiaalisen tilinpidon kirjanpito vaiheessa lähdetään toteuttamaan budjetointivaiheessa tehtyä kirjanpitosuunnitelmaa ja kerätään tositteita. Kuten aiemmin, myös tässä vaiheessa voidaan hyödyntää muiden

projektien tietokantoja sekä kyselyjen ja kehityskeskustelujen tuloksia. Esimerkiksi organisaation avustustukipäätöksiä voidaan hyödyntää niiltä osin, miten niiden läpinäkyvyyttä voidaan noudattaa. Samoin myös organisaation projektitukipäätöksiä. (Ekokaarina 2013)

Ekokaarinan mallissa tärkeimmät olemassa olevat mittaustekniikat ovat projektien ja muiden hankkeiden tilastointi, mittarit projekteista sekä ISO 14001 ympäristösertifikaatin mittarit. Myös sosiaalisen pääoman mittarit, joissa hyödynnetään esimerkiksi henkilöstökyselyjä ja projekteihin osallistuvien kohdehenkilöiden keskustelujen tuloksia. Kirjanpidossa voidaan huomioida myös materiaalivirrat, esimerkiksi Ekokaarinan tapauksessa jätteet ja niiden uusiokäyttö (sähkö ja elektroniikka, huonekalut yms.). Myös se, miten tärkeimpien sidosryhmien eli Kaarinan kaupungin ja TE -toimiston tavoitteet saadaan mukaan kirjanpitoon, on huomioitava erittäin tarkkaan. (Ekokaarina 2013)

SROI:n kirjanpitolvaiheessa, kun panos tuotos -indikaattorit on tunnistettu, ne aikataulutetaan sekä määritetään ajallisen keston marginaalit. Annetaan arvomääritteet, siirtymät, attribuoitit ja mittauksen ulkopuolelle jätettävät muuttujat sekä vaikutuksen konkreettinen laskeminen. SROI -kertoimen laskemisessa käytetään talojen sisäistä laskentamallia, jota täydennetään sosiaalisen tilinpidon yhteiskunnallisilla luvuilla. Tavoitteena on pyrkiä Ekokaarinan SROI -kertoimen laskennalliseen esittämiseen. (Ekokaarina 2013)

SYTA ja kirjanpito perustuu kahdenlaisen tuloksen esittämiseen: taloudellisen ja sisällöllisen tuloksen esittämiseen. *Taloudellisen tuloksen* esittäminen sisältää yleiskuvauksen (nettopanosten laskenta), miten kunnan ja valtion brutto- ja nettorahoitus on toteutunut toiminnassa sekä mitkä ovat olleet rahoituslähteet ja niiden jakaumat. Taloudellisen tuloksen esittämiseen käytetään olemassa olevaa kirjanpitoa tai uutta yksinkertaistettua kirjanpitomallia. *Sisältötuloksen esittäminen*, johon voidaan lukea palveluiden esittäminen, esimerkiksi mitkä ovat projektien palvelut tai tukityöllistämispalvelut. Tuotteiden esittäminen, esimerkiksi mitkä ovat konkreettiset tuotteet. Sisältötulosten esittäminen tehdään perinteisten seurantalukujen pohjalta, mutta niiden yhteiskunnallisten suorien ja välillisten vaikutusten laskeminen ei SYTA -mallissa ole täysin yksiselitteistä. (Ekokaarina 2013)

Sisäisen korkokannan (IRR) kirjanpitolvaiheessa Ekokaarinan mallissa voidaan seurata: palkattujen lukumäärää vs. kustannukset yhteiskunnalle, työllistettyjen ja kuntouttavien lukumäärää, suoria saatavia tukia, tukityöllistämiseen saatavia tukia sekä verotulovaikutusta. IRR -laskelmassa seurataan työntekijöiden lukumäärää ja sitä kautta säästyneitä

työttömyyskorvauksia vuodessa. Laskelmassa seurataan suoria tukia toiminnalle, tukityöllistämistukia sekä huomioidaan myös verotulo vaikutus. Lisäksi laskelmat, joista selviää nostaako investointi työttömän takaisin työelämään. Kirjanpitolaskelmat saadaan laskettua tuloslaskelmasta ja palkkahallinnon tiedoista muistaen, että on noudatettava henkilötietosuojalakia. On muistettava, että nämä laskelmat ovat suuntaa antavia. IRR -kerroin on hankala laskea, sillä se vaatii tietoja ja lukuja siitä, kuinka monta henkilöä on saanut todellisen työpaikan siirtyessään Ekokaarinalta avoimille työmarkkinoille. (Ekokaarina 2013)

### 3.2.4 Tilinpäätös

Sosiaalisen tilinpidon tilinpäätösvaihe sisältää: budjetin, tositteet, toteumat, kuvauksen tietojen keräystavoista (esimerkiksi miten kyselyt ja haastattelut on tehty) sekä tilintarkastuslausunnon sosiaaliselta tilintarkastajalta. Ennen tulosten esittämistä on tiedonhankinnan kuvaukset laitettava tilinpäätökseen. Kyselytulosten osalta on hyvä tuoda esille jokaisen indikaattorin kohdalla vastaajien määrä ja kyselyyn osallistujien määrä sekä vastausprosentti (Merenmies & Sévon 2004, 39). On huomioitava, jos tilinpäätöstä edeltävät sosiaalisen tilinpidon vaiheet on tehty oikein lisättynä hyvään ja ammattimaiseen kirjanpitoon ja taloushallintokäytäntöön, niin sosiaalisen tilinpidon tilinpäätösvaihe helpottuu huomattavasti. Tilintarkastuslausunnosta kertyvät ulkoiset kustannukset on huomioitava toiminnassa tarkkaan. (Ekokaarina 2013)

Ekokaarinan mallissa tilinpäätös tehdään yhteistyönä organisaation avainhenkilöstön, taloushallinnon sekä projektien vastaavien kesken. Tilinpäätöksen yhteydessä tuloksista keskustellaan ja konsultoidaan yhdessä sosiaalisen tilinpidon tilintarkastajan kanssa. Päävastuuta voidaan tarvittaessa jakaa esimerkiksi siten, että toimitusjohtajalla on apunaan 1-3 keskeistä työntekijää henkilöstöstä. Näiden työntekijöiden roolit tulisi vahvasti liittyä sosiaaliseen tilinpitoon ja heidän työvästuiden on hyvä olla selkeästi määritelty. (Ekokaarina 2013)

SROI, SYTA ja IRR eivät ota suoraan kantaa tilinpäätökseen.

### 3.2.5 Sosiaalinen tilintarkastus

Sosiaalisen tilinpidon tilintarkastusvaiheessa voidaan päättää, tehdäänkö tilintarkastus yksittäisen tarkastajan vai tarkastusryhmän avulla. Tilintarkastus voidaan tehdä tilintarkastustilaisuudessa, johon kutsutaan edustajia keskeisistä sidosryhmistä. Tilintarkastuksen voi tehdä myös ilman yleisöä. Tilintarkastustilaisuudessa on hyvä antaa sidosryhmien edustajille aikaa tutustua sosiaalisen tilinpidon menetelmään. Tämän myötä he saavat tietoa organisaation sosiaalisista tuloksista sekä näin edustajat voivat antaa palautetta organisaatiolle. Sosiaalista tilinpitoa toteuttavan organisaation on huolehdittava, että sosiaalisella tilintarkastajalla on riittävät perustiedot organisaatiosta. (Merenmies & Sévon 2004, 41)

Merenmies ja Sévonin mukaan organisaation on valmistauduttava perustelemaan tilinpäätöksessä esitettyjen tulosten oikeellisuus tositeaineiston pohjalta. On myös muistettava, että kaikki tositteet sekä kirjanpitoaineisto pitää olla tilintarkastajan käytettävissä. Sosiaaliseen tilinpäätökseen liitetään tilintarkastajan kirjoittama tilintarkastuslausunto. Tarkastuksen jälkeen ei saa enää tehdä muutoksia tilinpäätökseen. (Merenmies & Sévon 2004, 41)

Vastuukantaja -mallissa mainittu tilintarkastustilaisuus olisi tehokkain sekä edullisin tapa Ekokaarinan tapauksessa kertoa tuloksista tärkeimmille sidosryhmille. Sosiaalisen tilinpidon tilintarkastuksen Ekokaarinan osalta hoitaa jo aiemmin päätetty ammattilainen, joka tuntee sosiaalisen tilinpidon hyvin ja henkilö omaa myös koulutuksen tehtävään liittyen. Tämä valinta vaatii hallituksen hyväksynnän. (Ekokaarina 2013)

SROI, SYTA ja IRR eivät ota suoraan kantaa tilintarkastukseen.

### 3.2.6 Viestintä

Viestinnällinen ja sitä kautta markkinoinnillinen merkitys, erityisesti suhteessa sidosryhmiin, on yksi sosiaalisen tilinpidon tärkeimmistä arvoista. Sosiaalinen tilinpito voi olla suuressakin roolissa henkilöstölle suunnattavan sisäisen viestinnän välineenä, vaikkakin ulkoisten sidosryhmien merkitys pääkohderyhmänä korostuu. Viestintä ulkoisille sidosryhmille korostuu erityisesti Ekokaarinan tapauksessa saamien avustusten sekä projektimäärärahojen takia. On muistettava, että nämä tukirahat ovat elinehto organisaatiolle kuten Ekokaarina. (Ekokaarina 2013) Tukirahojä on koko ajan haastavampi saada

johtuen kolmannen sektorin muutoksesta ja aiemmin mainitusta sosiaaliturvan uudistuksesta. Varsinkin, kun työ- ja elinkeinoministeriö leikkaa määrärahoista sekä avustuksien ja projektitukirahojen jakoperusteet ovat tiukentuneet. Jokainen uusi hallitus tekee omat työllisyysohjelmansa, jotka vaikuttavat kolmannen sektorin rahoitukseen.

Tähän asti organisaation toiminnan yhteiskunnallista merkitystä ei ole pystytty esittämään muulla tavalla kuin: työllistymiseen liittyvien projektien toteutuneilla tukitoimilla, työllistyneiden ja koulutuksen aloittaneiden lukumäärällä, kuntouttavan työvoiman lukumäärällä, ympäristötoiminnan tilastojen avulla sekä taloushallinnosta saatavilla tiedoilla liiketoiminnasta (esim. tilinpäätös). Eikä tähän mennessä ole ollut selkeää alustaa, johon kaikki tämä edellä mainittu informaatio olisi voitu sijoittaa ja sitä kautta esittää toiminnan yhteiskunnallista merkitystä. (Ekokaarina 2013)

Sosiaalisen tilinpidon viestintävaiheessa tilinpäätöskertomus on viestinnässä omana osanaan painettuna ja verkkoversiona osineen (esipuhe, sosiaalinen tilinpäätös, taustatiedot, johtopäätökset). Huolehditaan, että sosiaalinen tilinpito on osana normaalia tilinpäätöstä, tästä raportoidaan tilinpäätöksen liitetiedoissa. Jos sosiaalinen tilinpidon malli tehdään koko laajuudessaan, on hyvä miettiä, tehdäänkö erillinen julkaisu sosiaalisesta tilinpidosta. Toteutetaan johdettu (johto mukana viestinnän kehittämisessä) ulkoinen viestintä sekä hyödynnetään aktiivisesti internet sivuja. Organisaatio voi harkita jonkinlaista printti mainontaa tilinpitoon liittyen, esimerkiksi mitä toimintaa organisaatio harjoittaa ja miten sillä saavutetaan säästöä yhteiskunnalle. Viestinnän on selkeästi oltava osana suunniteltua ja johdettua sidosryhmähallintaa. Toteutetaan seminaareja, joissa kertyneitä tuloksia esitellään. (Ekokaarina 2013)

SROI:n viestinnässä strateginen viestintä suunnataan erityisesti tärkeimmille julkisille sidosryhmille. Toteutetaan sosiaalisesta tilinpidosta tuotua johdettua ulkoista viestintää, jossa hyödynnetään aktiivisesti sähköisiä viestimiä. Tehdään suunniteltu ja johdettu sidosryhmähallinta. Hyödynnetään seminaareja tiedon julkaisussa. SYTA ja IRR viestintävaiheessa voidaan soveltuvin osin käyttää sosiaalisen tilinpidon viestintä mallia. Mallista voidaan hyödyntää: sidosryhmähallinta, tiedot tilinpäätöksen liitteenä, sähköiset viestimet, ulkoinen viestintä sekä seminaarit. (Ekokaarina 2013)

Sosiaalisessa tilinpidossa Ekokaarinan malliin sovelletaan kaikkia vastuukantaja -mallin 7 vaihetta ja niiden osa-alueita. Ekokaarinan tapauksessa kannattaa ottaa mukaan organisaation sisällä aiemmin mietittyä brändistrategiaa yhdeksi osa-alueeksi. Viestintää ja siihen panostettavaa työtä kannattaa hyödyntää kaikilla mahdollisilla foorumeilla,

mediassa ja epävirallisissa yhteyksissä niin paljon kuin mahdollista. Tämän vuoksi ei voida laittaa vain yhtä henkilöä vastuuseen viestinnästä, esimerkiksi organisaation toimitusjohtajaa, vaan siihen on nimettävä useampi henkilö. (Ekokaarina 2013)

Lisäksi viestinnän pitää olla läpinäkyvää ja peilautua erilliseen organisaation toimintasuunnitelmaan. Tämä on hyvä huomioida, kun puhutaan Ekokaarinan kehittämisestä niin liiketoiminnallisesta kuin sosiaalisesta näkökulmasta. Ekokaarina on sosiaalinen organisaatio, joka toimii kolmannella sektorilla, on näiden kahden näkökulman (liiketoiminnallinen ja sosiaalinen) tultava viestinnässä selkeästi näkyviin. Selkeällä viestinnällä voidaan saavuttaa parempi yhteistyö sidosryhmien kanssa. Muistaen, että kolmannen sektorin organisaatiot eivät saa liikaa painottua liiketoiminnalliseen puoleen. (Ekokaarina 2013)

### 3.2.7 Tulosten hyödyntäminen toiminnassa

On hyvä ymmärtää koko sosiaalisen laskennan periaatteissa se, että hyötyjä pitää arvioida kokonaisvaltaisesti. On keskityttävä organisaation sisäisen toiminnan jatkuvaan kehittämiseen, eikä vain pelkästään viestinnällisiin ja imagollisiin syihin. Tämä on hyvä kirjata myös toimintasuunnitelmaan, jonka avulla koko organisaatio sitoutuu sosiaalisen tilinpidon arvoihin. Organisaation koko avainhenkilöstön on sitouduttava sosiaaliseen tilinpitoon, oli sen laskentamalli Ekokaarinassa mikä tahansa. (Ekokaarina 2013)

Sosiaalisen tilinpidon tulosten hyödyntäminen, jossa arvioidaan missä onnistuttiin sekä missä jäätin tavoitteista edellyttäen, että tavoitteet on asetettu realistisesti jo alun pitäen. Vertailu muihin kolmannen sektorin toimijoihin on hyvä tehdä, vaikka se tuskin täysin onnistuu ainakaan tilastollisesti. Erityisesti on käytävä läpi, miten sidosryhmien tarpeet huomioitiin ja oliko alun perin suunniteltaessa sosiaalista tilinpitoa jokin tavoite, jota ei pystytty kokonaisvaltaisesti toteuttamaan. Huomioidaan myös, voidaanko seuraavalle tilikaudelle muuttaa jotain, joka huomioisi paremmin sidosryhmien tarpeet. Tämä on tarpeellinen prosessi erityisesti liiketoiminnallisesta näkökulmasta, koska ulkoiset sidosryhmät kuten kaupunki ja valtio ovat kolmannen sektorin organisaatioiden suurimmat rahoittajat. Jos sosiaalisen tilinpidon avulla saadaan parannettua sidosryhmien tavoitteita, ollaan myös liiketoiminnallisesti paremmassa asemassa markkinoilla. (Ekokaarina 2013)

Käydään myös läpi, miten hyvin resurssit on kohdennettu sekä miten niistä voidaan säästää seuraavalla tilikaudella. Esimerkiksi onko johonkin kulunut liian paljon työtunteja tai muu työvaihe, joka on kohdennettu heikosti huomioiden sidosryhmien tarpeet. Tästä

esimerkkinä nuorten syrjäytymisen ehkäiseminen, joka on kolmannen sektorin organisaatioiden sidosryhmien yksi tärkeimmistä tavoitteista, mutta myös haasteellisin, koska kaikki kolmannen sektorin yritykset eivät pysty järjestämään vaadittavaa ohjausta sekä koulutusta. Tämä tosin on vain kilpailuetu, jos organisaatio pystyy toteuttamaan sidosryhmien tarpeet ja tavoitteet vaaditulla tavalla. Näistä on aina tilikauden jälkeen keskusteltava organisaation johdon ja sosiaalisen tilinpidon vastaavien henkilöiden kesken.

Tällä hetkellä Ekokaarinalla ei ole selkeää markkinointi eikä brändistrategiaa. Oikein toteutettuna sosiaalinen tilinpito voi toimia merkittävänä imagon parantajana, mutta myös suurena kilpailuetuna verrattuna muihin kolmannen sektorin yrityksiin. (Ekokaarina 2013)

SYTA:ssa tulosten hyödyntämisessä päähyöty tulee vaihtoehtolaskennan toteutuksesta niin viestinnällisesti kuin sisäisessä toiminnan suunnittelussa, kun kehitetään Ekokaarinan strategista toimintaa. Vaihtoehtolaskelmia tekemällä saadaan Ekokaarinan toiminta näkyviin, jotta nähdään, meneekö organisaatio liikaa liiketoiminnallinen näkökulma edellä ja voiko tästä organisaation arvot kärsiä. Sisäisen korkokannan (IRR) tulosten hyödyntämisessä suurin hyöty saadaan, kun tarvittavat taustatiedot tuodaan esille konkreettisten numeeristen lukujen esittämisessä. Esimerkiksi Ekokaarinan toiminnan laskennalliset hyödyt yhteiskunnalle, jotka olisivat Ekokaarinan hyödynnettävissä toiminoissaan. Näitä kyseisiä tietoja pystytään vahvasti hyödyntämään myös viestinnässä. (Ekokaarina 2013)

### 3.3 Yhteenveto

Yhteenvetona voidaan todeta, että kaikki neljä mallia pitävät sisällään osioita, joita Ekokaarina pystyy hyödyntämään sille rakennettavassa sosiaalisen tilinpidon mallissa. Sosiaalisen tilinpidon periaatteet sekä SROI tarjoavat laajemman tavan tarkastella kokonaisuutena Ekokaarinan toimintoja. IRR on enemmän laskennallinen sekä yksittäinen työkalu, kun taas SYTA -mallin voidaan sanoa olevan sosiaalisen tilinpidon, SROI:n sekä IRR:n välistä. (Ekokaarina 2013) On hyvä muistaa, että tulevat muutokset organisaatiossa aiheuttavat sisäisesti paljon keskustelua siitä, miten tällainen projekti voitaisiin käynnistää ja mitkä olisivat silloin sen tärkeimmät tavoitteet. Organisaation sisäisissä keskusteluissa kannattaa käydä läpi ne tavoitteet, jotka ovat tärkeimmät uudessa organisaatiossa. Lisäksi on hyvä arvioida kokonaisvaltaisesti Vastuukantaja -mallin soveltuvuutta organisaatioon, vai tarvitaanko kenties muita laskentamalleja tämän lisäksi.

Lähtökohtaisesti organisaation omat tavoitteet, esimerkkinä aiemmin mainittu yksisuuntainen keskustelu ja sen muuttaminen, sekä keskeisten sidosryhmien tavoitteet ovat etusijalla, kun harkitaan sosiaalisen tilinpidon laskentamalleja.

On tärkeää verrata toiminta- ja laskentatapoja huomioiden koko organisaation, yksikön, johdon sekä työntekijöiden näkökulmat. On myös mietittävä, että pitääkö sosiaalisen laskennan perustua nykyiseen kirjanpitoon sekä tuloslaskelmaan, vai kehitetäänkö uusi todellisen toiminnan kirjanpito, huomioiden menot ja tulot yksikkökohtaisesti. (Ekokaarina 2013)

Oma tulkintani on, että sosiaalisesta tilinpidosta Vastuukantaja -malli soveltuu hyvin Ekokaarinalle, sillä mallissa on selkeät vaiheet sekä se on helposti muokattavissa. Lisäksi malli soveltuu yhteen Ekokaarinan tavoitteisiin ja tällä hetkellä myös sidosryhmien tavoitteisiin, koska sidosryhmien tavoitteet kohtaavat hyvin Ekokaarinan tavoitteet työttömyyden ja syrjäytymisen ehkäisyssä. Tietenkin nämä tavoitteet aina tarkistetaan sosiaalisen tilinpidon suunnitteluvaiheessa. Vastuukantaja -malli soveltuu hyvin myös organisaation kansainvälisiin projekteihin sekä niistä saataviin tietoihin. Sosiaalinen tilinpito voidaan siis ottaa käyttöön organisaatiossa, jos se niin haluaa. Vaihtoehtoisesti sosiaalisesta tilinpidosta voidaan tehdä myös omanlainen malli esimerkiksi Ekokaarina -malli, jossa otetaan paloja eri malleista. Mikäli jos organisaatio näin haluaa, mutta vahvasti suosittelen, että Vastuukantaja -mallia käytettäisiin sosiaalisen tilinpidon pohjana.

## 4 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön aiheena oli sosiaalinen tilinpito ja sen toimivuus kolmannella sektorilla toimivaan kohdeorganisaatioon, Ekokaarinaan. Sosiaalinen tilinpito on vähän tutkittu aihe Suomessa ja siitä julkaistuja töitä on melko vähän, josta syystä aineiston kerääminen oli haastavaa. Tämän vuoksi asetin tavoitteet opinnäytetyölle niin, että työstä tulisi malli kohdeorganisaatiolle, jonka avulla organisaatio voisi aloittaa sosiaalisen tilinpidon suunnittelun ja sen käyttöönoton. Tavoitteena oli, että opinnäytetyötä voidaan käyttää apuna käynnistettäessä sosiaalista tilinpitoa myös muissa kolmannella sektorilla toimivilla organisaatioissa. Tarkoitus oli tehdä Ekokaarinalle sosiaalisen tilinpidon -malli noudattaen Vastuunkantaja -mallin pohjaa.

Opinnäytetyö lähti liikkeelle helmikuusta 2018, jolloin aloin tutustumaan materiaaleihin, tutkimaan niitä ja keräämään aineistoa. Hyödynsin tietoa aiemmin julkaistuista opinnäytetöistä ja teoksista aiheesta sekä Ekokaarinan sisäisiä muistioita. Vaikka kohdeorganisaation materiaali on vuodelta 2013, on se mielestäni edelleen laadukasta. Tärkeimmät tiedon lähteet työssä olivat Ekokaarinan sisäiset muistiot ja raportit, Björk ja Siltasen julkaisu SoT -käsikirja Sosiaalinen tilinpito sekä Merenmies ja Sévonin tekemä julkaisu Vastuunkantaja -opas sosiaaliseen tilinpitoon. Nämä julkaisut ovat mielestäni sosiaalisen tilinpidon tärkeimmät suomeksi julkaistut teokset. Vastuunkantaja -malli pohjautuu Björk ja Siltasen tekemään sosiaalisen tilinpidon käsikirjaan, Vastuunkantaja -mallista tuli lopulta tämän työn tärkein yksittäinen julkaisu.

Kuvasin teoriaosuudessa Merenmies ja Sévonin Vastuunkantaja -mallin seitsemää vaihetta, jotka toimivat empiirisen osuuden pohjana. Empiirisessä osuudessa kävin läpi sosiaalisen tilinpidon prosessia vaihe vaiheelta Vastuunkantaja -mallin seitsemän vaiheen mukaisesti, yhdistäen vaiheet Ekokaarinan -malliin. Työ toteutettiin tapaustutkimuksena. Prosessi on ollut haastava ja jouduin kevään aikana muuttamaan tutkimuksen toteutusta, johtuen kohdeorganisaatioon liittyvistä muutoksista. Ekokaarina kävi keväällä läpi suuret muutokset, jossa jouduttiin irtisanomaan avainhenkilöitä sekä koko organisaation rakennetta muutettiin. Muutosten vuoksi en saanut haastatteluita, joita alun perin olin suunnitellut tekeväni. Myös organisaatiomuutoksien tuomat henkilöstövaihdokset ja tästä seurannut materiaalin saatavuuden heikentyminen teki tämän työn tekemisestä haastavampaa.

Opinnäytetyön prosessin eri vaiheissa mielestäni otin hyvin huomioon organisaatiossa tapahtuneet muutokset. Esimerkiksi empiirisessä osuudessa toin esille, että kohdeorganisaatiolle suunniteltaessa sosiaalista tilinpitoa on huomioitava tulevaisuuden organisaatorakenne sekä miten muutokset heijastavat uuden organisaation tavoitteisiin. Tämä ratkaisu tuo mielestäni enemmän lukijalle esille sitä, että on huomioitava olemassa oleva tilanne ja ennakoitava tulevat muutokset ennen kuin lähdetään suunnittelemaan ja toteuttamaan sosiaalista tilinpitoa.

Otin myös tutkimukseen mukaan kolme muuta sosiaalisen tilinpidon laskentamallia vertailun vuoksi. Näitä malleja kävin kuitenkin vain kevyesti läpi jokaisessa Vastuukantaja -mallin seitsemässä vaiheessa. Kyseiset mallit olivat mukana, jotta lukija saa tietoa myös muista laskentamalleista sekä näkee niiden eroavaisuudet Vastuukantaja -mallin eri vaiheissa. Näin ollen lukija saa pohjatietoa, jos on tarvetta tutustua enemmän kyseisiin malleihin. Sosiaalinen tilinpito ei tämän opinnäytetyön kautta ole suoraan kopioitavissa muihin kolmannen sektorin organisaatioihin, vaan on aina suunniteltava organisaatiokohtaisesti, mikä olisi paras tapa juuri omalle organisaatiolle ottaa sosiaalinen tilinpito käyttöön.

On ollut erityisen mielenkiintoista paneutua monimutkaiseen aiheeseen, kuten sosiaalinen tilinpito sekä sen rakenteeseen. Tämän mallin saaminen kohtalaisen tarkaksi on ollut haasteellista, vaikkakin kiintoisaa. Se, että sosiaalista tilinpitoa ei laiteta keskeneräisenä liikkeelle, on erityisen tärkeää. Sillä mahdolliset ongelmat voivat käydä liian suuriksi, ellei niitä ole otettu huomioon jo sosiaalisen tilinpidon suunnitteluvaiheessa. Esimerkiksi vaikka Ekokaarinassa palkattu henkilökunta on ammattilaisia, on huomioitava, että suurin osa henkilökunnasta on tukityöllistettyjä, joiden työhön vaadittava pätevyys ja motivaatio on huomattavasti heikommalla tasolla. Tämä on siis otettava huomioon, kun projekteja kuten sosiaalisen tilinpidon käyttöönottoa harkitaan, koska se voi hidastaa projektin toteuttamista. On myös muistettava, että sidosryhmät ja rahoittajat voivat olla suurella todennäköisyydellä politiikassa mukana (kaupungit, valtio yms.). Tämä johtaa siihen, että sidosryhmien poliittinen näkemys voi olla ongelmallista, kun kolmannella sektorilla toteutetaan suuria projekteja kuten juuri sosiaalinen tilinpito.

Kolmas sektori on vuonna 2018 muutosten kourissa, tulevat työttömiä koskevat lait, kuten aktiivimalli tällä hetkellä ja tuleva vastikkeellinen sosiaaliturva muuttavat kolmannella sektorilla toimivien organisaatioiden liiketoimintamallia. Raportoinnin tärkeyttä kuvaa se, että kilpailu on koventunut kolmannella sektorilla entisestään sekä valtion ja kaupunkien rahoituksen tiukentaminen kolmannelle sektorille. Tämän vuoksi sosiaalinen tilinpito luo selkeän kilpailuedun jokaiselle, joka sen ottaa käyttöön sekä se parantaa

organisaatioiden kannattavuutta. Kuntien ja kaupunkien vaatimukset esimerkiksi työttömien työllistämiseen ovat nousseet vuosi vuodelta, mutta selkeää työkalua työn onnistumiseen ei ole.

Vaikka tällä hetkellä ilmassa on suuria muutoksia, ei vain tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatiolla, vaan kaikilla kolmannella sektorilla toimivilla organisaatioilla, on sektorilla näkyvissä myös paljon hyvää. Sektori ei ole katoamassa vaan muuttumassa ja monilla organisaatioilla kilpailuedun löytyminen olisi se ratkaisu, jolla voitaisiin tulevaisuuteen katsoa hyvillä mielin. Näin ollen voidaankin ajatella, että sosiaaliselle tilinpidolle todella löytyisi kysyntää, koska se olisi se merkittävä kilpailuetu, jota kolmannen sektorin organisaatiot tarvitsevat toimiessaan alalla. On mielenkiintoista nähdä, miten organisaatiot tulevaisuudessa kehittävät sosiaalista tilinpitoa eteenpäin sekä mikä tulee tulevaisuudessa olemaan sosiaalisen tilinpidon rooli kolmannen sektorin organisaatioissa.

Huolimatta Ekokaarinan voimakkaista organisaatiomuutoksista siitä, kun aloitin tämän opinnäytetyön tekemisen siihen, kun lopetin, työ on edelleen aiheellinen. Josta syystä on hyvä huomata, mikä oli myös tavoitteena, että työ soveltuu myös muihin vastaaviin kolmannen sektorin organisaatioihin. Nyt myöhemmin tarkasteltuna kohdeorganisaation muutokset olivat sen verran laajat, että tämä työ tällaisenaan ei sovellu täysin, mutta hyvällä suunnittelulla saadaan hyödynnettyä tätä työtä Ekokaarinassa myös muutosten jälkeen. Tämä tarkoittaa, että tätä työtä voidaan hyödyntää myös muissa kolmannen sektorin organisaatioissa, jotka harkitsevat sosiaalista tilinpitoa.

Kuten jo aiemmin tässä opinnäytetyössä on tullut mainittua, että sosiaalinen tilinpito on johtamisen väline, jonka avulla voidaan tarkastella omalla toiminnalla saavutettuja tuloksia ja viestiä niistä sidosryhmille. Myös se, että sosiaalista tilinpitoa hyödynnetään systemaattisesti sosiaalisesti vastuullisen toiminnan tietoon pohjautuvassa kehittämisessä, pitää varsin hyvin paikkansa. Mielestäni kolmannella sektorilla toimivien organisaatioiden tärkein työväline tulevaisuudessa on sosiaalinen tilinpito.

## LÄHTEET

Barbatkov Katri, 2011. Sosiaalisen hyvinvoinnin mittaaminen.

Björk H. & Siltanen T. 2005. SoT - käsikirja sosiaalinen tilinpito.

Ekokaarina, 2013. Sisäiset muistiot ja raportit.

Elinkeinoelämän keskusliiton -internet sivut. Viitattu 9.3.2018. <https://ek.fi/mita-teemme/energia-liikenne-ja-ymparisto/vastuullisuus/>

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997. Tutki ja kirjoita.

Klemelä Juha, 2016. Järjestöt, vaikuttavuus & raha SROI -arviointimenetelmä.

Kuusisto Meeri, 2016. Nuorten syrjäytyminen puhuttaa ja niin pitääkin.

Leinonen Tuomas, 2012. Sosiaalisen työllistämisen kustannukset ja toiminnan arviointi.

Merenmies J. & Sevón P. 2007. Vastuunkantaja, opas sosiaaliseen tilinpitoon sosiaalisesti työllistävillä organisaatioille.

Peda.net -internet sivut, Kolmas sektori – syvällisempää tietoa. Viitattu 16.2.2018. <https://peda.net/hankkeet/kam/oppaan-tarina/ksst>

Pihlaja Ritva, 2010. Kolmas sektori ja julkinen valta.

Santamäki Kirsti, 2015. Sosiaalinen tilinpito.

Siltaoja Marjo, 2004. Yrityksen yhteiskunnallinen vastuu ja yrityksen maine suomalaisen lehtitalon esimiesten käsityksissä.

Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015. Osallistava sosiaaliturva.

Syrjälä Merja, 2015. Sosiaalisen tilinpidon kehittäminen Kurikan Työnhakijat ry:n toiminnassa.

Terveys ja hyvinvoinnin laitos -internet sivut. Viitattu 5.2.2018. [https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi/osallisuus#Mitä\\_tarkoitetaan?](https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi/osallisuus#Mitä_tarkoitetaan?)

## Liite 1. Sosiaalinen tilikartta (Ekokaarina 2013)

Tilikartta 100: Sosiaalisen hyvän kasvattaminen, 2012							
<b>1001: Ongelma-työllistettävät (ot) takaisin työmarkkinoille / koulutukseen</b>	Tavoite	Indikaattori	Mittari	Marginaalit	Mittaus-tekniikka 1=laad. 2=tilast.	Tulos 1=huono 2=välttävä 3=tydyttävä 4=hyvä 5=erinomainen	Huomiot (muutoksen syyt, sisäiset vs. ulkoiset)
<b>10011: Henkilöt, lkm</b>	Lisäys: lkm / %	Total-konaiskehitys / v	Projektin / kirjanpidon luvut	muutos %	2		
tukityöllistetyt, lkm /v							
sijoitetut, lkm/v							
sosiaalisin perustein työllistetyt, lkm/v							
<b>10012: ot – syyt</b>	Ongelman pieneneminen	Total-konaiskehitys / v	Työluotsihaastattelut, kehityskesk.	muutos %	1 ja 2		
pitkäaikaistyöttömät							
pähde							
mielenterveys							
fyysinen syy							
ikä							
alhainen koulutus							
maahanmuuttajat							
talousongelmat							
moniongelmaisuus							
<b>10013: toimenpiteet</b>	Toimien aktiivisuus	Tehtyjen toimien lkm / hlö	Työluotsihaastattelut, kehityskesk., koulutus-tyytyväisyys-mittaukset	muutos %	1 ja 2		
Ihmisen oma motivaatio kehittyä / työllistyä							
johtajien tuki							
työyhteisön tuki							
sisäinen koulutus							