

HUOM! Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Lindberg, J., & Kostilainen, H. (2021). Yhteisötalous ja yhteiskunnallinen yrittäjyys - arvioita kansainvälisistä malleista. Teoksessa E. Salmi, & K. Savela-Vilmari (toim.). (2021). *Yhteiskunnallinen yrittäjyys Suomessa - Malli osatyökykyisten henkilöiden työllistämiseen* (s. 43–56). (Diak Työelämä 24). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-387-2>

PLEASE NOTE: This is a self-archived version of the original article.

Please cite the original version:

Lindberg, J., & Kostilainen, H. (2021). Yhteisötalous ja yhteiskunnallinen yrittäjyys - arvioita kansainvälisistä malleista. In E. Salmi, & K. Savela-Vilmari (Ed.). (2021). *Yhteiskunnallinen yrittäjyys Suomessa - Malli osatyökykyisten henkilöiden työllistämiseen* (pp. 43–56). (Diak Työelämä 24). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-387-2>

Jukka Lindberg & Harri Kostilainen

# YHTEISÖTALOUS JA YHTEISKUNNALLINEN YRITTÄJYYS – ARVIOITA KANSAINVÄLISISTÄ MALLEISTA

## Yhteiskunnalliset yritykset ja niiden ekosysteemit

Tässä artikkelissa kuvataan ja arvioidaan työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten ja niiden ekosysteemien kansainvälisiä, suomalaiseseen yhteiskuntaan hyödynnettävissä olevia toimintamalleja ja hyviä käytäntöjä.

Artikkelin alussa tehdään katsaus työhön integroivan yhteiskunnallisen yrityksen mallin syntyhistoriaan ja mallin kehityksen kannalta oleellisiin ja sitä selittäviin globaaleihin ja eurooppalaisiin yhteiskunnallisiin liikkeisiin. Tarkastelua syvennetään Euroopan unionin asiaan liittyvän politiikan ja ohjelmien sekä toimijoiden keskeisten eurooppalaisten verkostojen kuvaamisella.

Seuraavaksi tarkastellaan työhön integroivan yhteiskunnallisen yrityksen määritelmää ja sijoittumista eurooppalaisissa yhteiskunnissa ja yhteisötaloudessa. Analyysia tarkennetaan maakohtaisen klusteroinnin avulla ja esitellään eri klustereista meillä hyödyntämiskelpoisen tuntuisia toimintamalleja ja käytäntöjä. Tässä yhteydessä arvioidaan myös eri toimialojen merkitystä ja niiden tarjoamia mahdollisuuksia työhön integroiville yhteiskunnallisille yrityksille.

Lopuksi tehdään lyhyt yhteenveto ja annetaan ehdotuksia jatkossa tehtävien selvitysten ja hankkeiden pohjaksi. Kansainvälisiin malleihin palataan kirjan kolmannessa osassa, jossa malleja hyödynnetään ehdotuksessa työhön integroivien yritysten toimintaympäristön parantamiseksi Suomessa.

Näemme työhön integroivat yhteiskunnalliset yritykset kolmen kansainvälisen kehityssuuntauksen leikkauksena. Malli on samanaikaisesti kestävä kehityksen, yhteisötalouden ja työelämäintegraation keskiössä. Tässä korostuu työhön integroivan yhteiskunnallisen yrityksen hybridisyys.

## **Kestävän kehityksen tavoitteet ja osallisuus työelämään**

YK:n jäsenmaat sopivat syyskuussa 2015 kestävän kehityksen tavoitteista ja toimintaohjelmasta, joiden on tarkoitus ohjata maailman kehityssuunniteluja vuoteen 2030. Kestävän kehityksen tavoiteohjelma (Agenda 2030) tähtää äärimmäisen köyhyyden poistamiseen sekä ympäristön, talouden ja ihmisen tasavertaisesti huomioivaan kestäväan kehitykseen. Kantava periaate on, ettei ketään jätetä kehityksessä jälkeen (United Nations, i.a.).

Kestävän kehityksen 17 tavoitteesta suuri osa liittyy jollain tavoin vaikeasti työllistyvien tai työelämästä syrjäytyneiden henkilöiden tilanteeseen. Keskeisiä ovat tavoitteet 3, 4 ja 10. Niissä päämääräksi asetetaan terveellisen elämän ja hyvinvoinnin takaaminen kaikenikäisille, avoin, tasa-arvoinen ja laadukas koulutus sekä elinikäiset oppimismahdollisuudet kaikille ja eriarvoisuuden vähentäminen maiden sisällä ja niiden välillä. (Ulkoministeriö, i.a.)

Oleellisin tavoite on numero 8, jossa päämääräksi asetetaan kaikkia koskevan kestävän talouskasvun, täyden ja tuottavan työllisyyden sekä säällisten työpaikkojen edistäminen. Valtioneuvoston selonteon kestävän kehityksen globaalin toimintaohjelman, Agenda 2030:n ”Kestävän kehityksen Suomi – pitkäjänteisesti, johdonmukaisesti ja osallistavasti”, kohdassa 2.3 todetaan: ”Lisätään merkittävästi osatyökykyisten työllistymistä ja työssä pysymistä. Toteutetaan hallituksen kärkihanke Osatyökykyisille tie työelämään, jonka tavoitteena on, että osatyökykyiset ja työelämän ulkopuolella olevat ihmiset jatkavat työelämässä tai työllistyvät avoimille työmarkkinoille. Tämä parantaa osatyökykyisten yhdenvertaisuutta ja usein myös elämänlaatua. Tämä toimenpide edistää myös yhteiskunnan tuottavuutta.” (Valtioneuvoston kanslia, 2017).

## **EU:n sosiaalisten oikeuksien pilari**

Euroopan unionin vuonna 2017 julkistama Euroopan sosiaalisten oikeuksien pilari tähtää uusien ja tehokkaampien oikeuksien tarjoamiseen kansalaisille. Sillä on kolme päämäärää: yhtäläiset mahdollisuudet ja pääsy työmarkkinoille, oikeudenmukaiset työolot sekä sosiaalinen suojelu ja osallisuus. Pilari toimii pohjana unionin sosiaali- ja työllisyyspolitiikalle. Sen kolmeen pääluokkaan jaetut 20 periaatetta määrittävät kansalaisten oikeudet yhdenvertaiseen ja turvattuun osallisuuteen yhteisössä sekä myös työelämässä. (Euroopan komissio, i.a.-a.)

Yhtenä merkittävänä osana osallisuuden ja yhdenvertaisten oikeuksien toteutumisesta Euroopan unionissa pidetään yhteisötaloutta. Käsite kattaa sellaisia kaupallisilla ja liiketoiminnallisilla markkinoilla toimivia yhteisöjä, joiden ensisijainen tavoite ei ole voiton tuottaminen omistajille. Tällaisia yhteisöjä voivat olla esimerkiksi järjestöt, yhdistykset, säätiöt, osuuskunnat ja yhteiskunnalliset yritykset. (Euroopan komissio, i.a.-b.)

## **EU-politiikka ja ohjelmat**

Kaikkein keskeisin eurooppalainen avaus yhteisötalouden kehittämiseksi on ollut Social business initiative (SBI, ”yhteisötalouden aloite”), jonka Euroopan komissio esitteli vuonna 2011 (Euroopan komissio, i.a.-b). Kyseessä oli EU-tason toimintasuunnitelma, jossa konkreettisilla toimenpiteillä pyrittiin edistämään yhteiskunnallisten yritysten toimintaedellytyksiä. Taustalla oli komission halu rakentaa vahvaa ja kilpailukykyistä markkinataloutta, jossa samalla voimakkaasti torjuttaisiin syrjäytymistä ja köyhyyttä. Yhteisötalous ja yhteiskunnalliset yritykset nähtiin toimijoina, jotka pystyisivät ratkaisemaan yhteiskunnallisia ongelmia innovatiivisesti ja tehokkaasti. Aloitteessa yhteiskunnallisten yritysten toimintamahdollisuuksien edistäminen jaettiin kolmeen kategoriaan: rahoitusmahdollisuuksien kehittämiseen, näkyvyyden ja tunnettuuden parantamiseen ja lainsäädännön kehittämiseen.

Social business iniciativien jälkeen on toteutettu useita seurantatoimia. Esimerkiksi yhteisötalouden ja yhteiskunnallisten yritysten asiantuntijaryhmä GECES ja komission teettämät tutkimukset ovat tuottaneet merkittävää lisätietoa yhteiskunnallisten yritysten vaikutuksista ja mahdollisuuksista.

Viime vuonna Social business iniciativien vaikutuksesta tehtiin arviointiraportti (Haarich ym., 2020). Raportissa selvitettiin yhteiskunnallisten yritysten ja yhteisötalouden sekä niiden toimintaympäristöjen kehittymistä kansallisella ja EU-tasolla. Raportin mukaan Social business iniciativella ja sen jatkotoimilla on ollut merkittäviä vaikutuksia yhteiskunnallisten yritysten ja yhteisötalouden sääntely- ja institutionaalisiin toimintaympäristöihin. Erityisesti näkyvyys, hyväksyttävyyys ja ymmärtäminen on parantunut. Myös yhteiskunnallisten yritysten pääsy julkiseen ja yksityiseen rahoitukseen on helpottunut. Kuitenkin raportissa korostui EU:n politiikan ja rahoituksen merkitys yhteisötalouden ekosysteemien vahvistamisen keskeisenä veturina. Nykyinen toiminta keskittyy viiteen pääkohtaan: (1) rahoituksen saatavuus, (2) markkinoille pääsy, (3) toiminnan yleiset puitteet, (4) sosiaaliset innovaatiot, teknologiat ja uudet liiketoimintamallit sekä (5) kansainväliset suhteet.

Tällä hetkellä EU:ssa on valmisteilla yhteisötaloutta koskeva EU:n toimintasuunnitelma, joka tullaan julkaisemaan vuoden 2021 viimeisellä kvartaalilla.

## **Eurooppalaiset verkostot**

Euroopassa toimii kolme työhön integroivia yhteiskunnallisia yrityksiä ja niiden kaltaisia toimijoita yhteen kokoavaa järjestöä. Järjestöt ovat viime aikoina kehittäneet sekä omia jäsenverkostojaan ja toimintaansa kuin myös yhteistä eurooppalaista vaikuttamistoimintaansa. Alla on lyhyt kuvaus näistä kolmesta järjestöstä.

Euroopan sosiaalisten yritysten ja osuuskuntien yhteisö *Cefec* (The confederation of European social firms, employment initiatives and social cooperatives) on perustettu 1990 (Cefec, i.a). Järjestön toiminta on käynnistynyt Keski- ja Etelä-Euroopan sosiaalisten osuuskuntien ja mielenterveysongelmia kohdanneiden henkilöiden osallisuuden ja työllisyyden edistämiseksi. Näillä mailla ja niiden toimintamalleilla on edelleen vahva asema Cefecissä, mutta siinä on jäseniä lähes kaikista Euroopan unionin maista ja myös sen toiminnallinen fokus on huomattavasti laajentunut, kattaen nykyisin hyvin vahvasti mm. maahanmuuttajien ja pakolaisten työllistymisen tukemisen.

Cefec toimii erittäin aktiivisesti alueellisten, kansallisten ja kansainvälisten hankkeiden kautta. Järjestöllä on vahvat näytöt hankekonsortioiden kokoamisesta ja johtamisesta. Useimmissa hankkeissa näkyy Cefecin lähtökohdista johtuen syrjäytymisvaarassa olevien henkilöiden ja henkilöryhmien voimaannuttamisesta ja osallistamisesta.

Euroopan sosiaalisen integraation yritysten verkosto *ENSIE* (The European network of social integration enterprises), perustettiin vuonna 2001 (ENSIE, i.a). Järjestön toiminnan pääpaino on työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten verkostojen ja järjestöjen edustaminen, tukeminen ja kehittäminen Euroopassa. ENSIEn tavoitteena on vahvistaa työhön integroivia yhteiskunnallisia yrityksiä ja niiden valtakunnallisia ja alueellisia järjestöjä keskinäisen tietojenvaihdon, yhteistyön ja kumppanuuksien avulla edistäen hyvien käytäntöjen, tutkimustulosten ja uusien sovellusten leviämistä verkostoissa.

ENSIE pyrkii aktiivisesti osallistumaan sosiaalisen syrjäytymisen torjunnan eurooppalaisen politiikan määrittelyyn kaikilla Euroopan tasoilla, mm. kehittäen tiivistä yhteistyötä muiden yhteisötaloudessa toimivien eurooppalaisten verkostojen kanssa. Samalla se edistää lainsäädännöllistä tietojenvaihtoa eurooppalaisen, kansallisen ja paikallisen tason välillä synergisten tulosten saavuttamiseksi.

*RREUSE* on uudelleenkäytön, kunnostamisen ja kierrätyksen sekä kiertotalouden toimialalla toimivien yhteiskunnallisten yritysten kansainvälinen järjestö, joka on perustettu 2001 (RREUSE, i.a). RREUSEn tavoitteena on edistää kiertotalouden hyvien käytäntöjen ja innovaatioiden leviämistä sekä tuottaa taloudellista, yhteiskunnallista ja ekologista arvoa paikallisyhteisöille. Yhtenä tavoitteena on myös tukea kaikkien haavoittuvimmassa asemassa olevien henkilöiden osallisuutta ja työllisyyttä.

## **Työhön integroivat yhteiskunnalliset yritykset eri toimintaympäristöissä**

EU:n määritelmä yhteiskunnalliselle yritykselle

Yhteiskunnalliselle yritykselle on Euroopan unionissa yhteisesti hyväksytty määritelmä, jonka mukaan kyseessä on yritys, jonka toiminta perustuu yhteiskunnallisen hyvän tai lisäarvon tuottamiseen, jonka voitosta pääosa (yli puolet) palautetaan yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja jonka organisatorakenne on demokraattinen ja yrityksen yhteiskunnallisia tavoitteita tukeva. Yhteiskunnallisten yritysten neljänä päätehtävänä pidetään a) työhön integrointia, b) sosiaalipalvelujen tuottamista, c) heikossa asemassa olevien alueiden kehittämistä sekä d) muuta yhteiskunnallisen hyödyn tuottamista, kuten ympäristönsuojelua tai kierrätystä. (Kostilainen, 2020.)

Yhteiskunnallisen yrityksen määritelmä on sinänsä varsin selkeä ja laajasti hyväksytty eri puolilla Eurooppaa. Suurin epämääräisyys liittyy työhön integroivan yhteiskunnallisen yrityksen käsitteeseen ja sen osittaiseen limittymiseen sosiaaliseen yritykseen. Suomessa epäselvyyttä aiheuttaa englanninkielisen termin ”social” kääntymisen sekä sanoilla sosiaalinen että yhteiskunnallinen. Suomalaisen lainsäädännön sosiaalinen yritys ei lähtökohtaisesti ole sama asia kuin työhön integroiva yritys, sillä lainsäädännöstä ja rekisteröinnin vaatimuksista puuttuvat työllistämiselvoitteita lukuun ottamatta kaikki yhteiskunnalliselle yritykselle asetettavat kriteerit. Työhön integrointi ei toisaalta ole toimiala tai liikeidea. Jokainen työhön integroiva yhteiskunnallinen yritys toimii siten jollakin toimialalla tai useammalla ja usein myös toimiala on yhteiskunnallista arvoa tuottava.

Yhteiskunnallinen ja osuustoiminnallinen yrittäminen ovat erillisiä kokonaisuuksia, ja niiden välinen suhde vaihtelee maasta toiseen. Yleistäen voi sanoa, että eteläeurooppalaisessa kontekstissa tyypillisin työhön integroiva yhteiskunnal-

lisen yrityksen toimintamuoto on sosiaalinen osuuskunta (mm. Italia, Kreikka). Osuuskuntapohjaisia työhön integroivia yhteiskunnallisia yrityksiä on kuitenkin ainakin kaikissa länsieurooppalaisissa maissa, ja esimerkiksi Ruotsissa on näkyvissä tällaisten yritysten määrän lisääntymistä.

### **Yhteiskunnallisen yrityksen mallin historia ja toiminta-ajurit eri maissa**

Yhteiskunnallisten yritysten juuret ovat vahvasti yhdistyksissä, keskinäisen avun järjestöissä, osuustoiminnassa ja vapaaehtoistoiminnassa. Toiminnallisesti malli periytyy jo ajalta ennen nykyisten valtioelinten ja yhteiskunnallisten instituutioiden perustamista. (Esim. Kostilainen, 2019.)

Toiminnan uusi tuleminen käynnistyi 1960-luvun lopun sosiaalisten ja kulttuuristen joukkoliikkeiden yhteydessä ja avulla. Liike on voimistunut reaktiona hyvinvointivaltion kriiseihin; kommunismin romahtamisen jälkeen tapahtuneeseen demokratisoitumiseen itäisen Euroopan maissa sekä erityisesti viime vuosina ekologisten haasteiden ja vastuullisten kulutustottumusten esille nousuun. Vuoden 2007 maailmanlaajuinen talous- ja finanssikriisi on lisäksi toiminut kannustimena uusille yhteisötalouden ja yhteiskunnallisen yritystoiminnan aloitteille, mikä on edistänyt näiden yritysmuotojen kehittämistä paikallisyhteisöjä kiinnostavilla uusilla aloilla. Viimeisen kymmenen vuoden aikana Euroopan unioni on politiikallaan toiminut yhteiskunnallisen yritystoiminnan suunnannäyttäjänä. (European Commission, 2020, s. 41.)

Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamalli ja ekosysteemi ovat eri maissa kehittyneet erilaisiksi elinkeinoelämän rakenteen sekä erityisesti sosiaali- ja työllisyyspolitiikan kansallisten piirteiden pohjalta. Toimintamallien arviointia helpottaa maiden ryhmittely sopivien kriteerien avulla. Olemme päätyneet soveltamaan kahta kriteeriä: yhteiskunnallisen yrityksen konseptin saavuttaman hyväksynnän tasoa, mikä samalla osittain kuvaa yhteiskunnallisille yrityksille asetettuja tavoitteita sekä yhteiskuntapoliittista mallia kussakin maassa. Euroopan maat voidaan jakaa kuuteen ryhmään ensimmäisen kriteerin perusteella (European Commission, 2020). Jotkut maat kuuluvat tässä jaottelussa useampaan ryhmään.

- Maat, joissa yhteiskunnallisen yrityksen konsepti on poliittisesti ja juridisesti hyväksytty ja jonka toimijat itse vahvasti tunnistavat: Irlanti, Iso-Britannia, Italia
- Maat, joissa yhteisö- ja solidaarisuustalous haastaa yhteiskunnallisen yrityksen konseptin: Belgia, Ranska, Kreikka, Luxemburg, Portugali, Espanja

- Maat, joissa hyvinvointiyhteiskunta rajaa yhteiskunnallisten yritysten toiminnan tilaa: Itävalta, Tanska, Suomi, Saksa, Islanti, Alankomaat, Norja, Ruotsi
- Maat, joissa yhteiskunnallisen yrityksen konsepti on poliittisesti ja juridisesti hyväksytty, mutta joissa se rajautuu työn integraation malliin ja joissa toimijoiden oma konseptin tunnistaminen on heikko: Bulgaria, Kroatia, Tšekki, Suomi, Unkari, Latvia, Liettua, Puola, Romania, Slovakia, Slovenia, Serbia, Ruotsi
- Maat, joissa yhteiskunnallisen yrityksen konseptia haastavat muut käsitteet, kuten yritysten yhteiskuntavastuu, sosiaalinen yrittäjäyys ja sosiaaliset innovaatiot: Kypros, Tanska, Viro, Islanti, Montenegro, Alankomaat, Norja, Ruotsi
- Maat, joissa yhteiskunnallisen yrityksen konsepti on vasta saamassa hyväksyntää: Albania, Malta, Pohjois-Makedonia, Turkki.

Maiden yhteiskuntapoliittisten kokonaisuuksien vertaaminen Suomeen muuttaa luokittelua hieman. Pohjoismaat nousivat omaan ryhmäänsä eli klusteriinsa. Muutkin klusterit asettuivat luonteviin maantieteellisiin kokonaisuuksiin, jotka nimesimme seuraavasti: Keski-, Etelä- ja Itä-Eurooppa sekä Brittein saaret. Baltian maat nostimme omaksi klusterikseen heti Pohjoismaiden jälkeen niiden maantieteellisen läheisyyden ja innovatiivisen sekä aktiivisen yhteisötalouden toiminnan vuoksi. Päädyimme näin seuraavaan klusterijakoon, jossa jätimme Turkin tarkastelun ulkopuolelle:

- Pohjoismaiden vahvan hyvinvointivaltion klusteri (Suomi, Ruotsi, Tanska, Norja, Islanti)
- Baltian innovatiivisen muutoksen klusteri (Viro, Latvia, Liettua)
- Keski-Euroopan korporatiivisen hyvinvointiyhteiskunnan klusteri (Hollanti, Belgia, Saksa, Luxemburg, Itävalta, Sveitsi)
- Brittein saarten markkinavetoisen hyvinvointiyhteiskunnan klusteri (Iso-Britannia, Irlanti)
- Etelä-Euroopan yhteisötalouden klusteri (Ranska, Espanja, Italia, Portugali, Kreikka, Malta, Kypros)
- Itä-Euroopan siirtymätalouksien klusteri (Tšekki, Slovakia, Unkari, Puola, Slovenia, Kroatia, Bulgaria, Romania, Montenegro, Pohjois-Makedonia, Serbia).



## Hyviä käytäntöjä ja malleja eri toimintaympäristöistä

Seuraavassa esitellään eri maissa tunnistettuja toimintamalliin potentiaalisesti soveltuvia hyviä käytäntöjä ja toimintatapoja. Käsittely tehdään maakohtaisesti edeten edellä esiteltyjen maaklusterien mukaisesti, kuitenkin aloittaen Ilona-hankkeen kumppanuusmaista eli Belgiasta, Tanskasta ja Ruotsista, joista jälkimmäiset toki muodostavat myös ensimmäisen klusterin ytimen. Kumppanien toteuttamia malleja myös esitellään hieman muita laajemmin. Analyysi perustuu vuonna 2020 julkaistuun *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report* (European Commission 2020) ja tähän liittyviin maaraportteihin (Eurcide, i.a.), Ilona-projektissa Belgiaan, Ruotsiin ja Tanskaan suuntautuneiden opintokäyntien aikana tehtyihin muistiinpanoihin sekä Ilona-projektissa toteutettuun työhön integroiville yhteiskunnallisille yrityksille kohdistettuun kyselyyn hyvisistä käytännöistä työnantajayhteistyöstä ja työntekijöiden ohjauksessa käytettävistä menettelyistä. Kysely lähetettiin Cefecin jäsenille.

Belgiassa keskeinen havaittu hyvä käytäntö on hankekumppanin kehittämä malli, jossa pyritään löytämään jatkopolkuja työhön integroivista, uudelleenkäytön toimialalla toimivista yhteiskunnallisista yrityksistä työvoimaintensiiviselle hoiva-alan osalle eli vanhusten asumispalveluihin.

Kumppanuushankkeen *Tea for two* toimijat De Biehal, de Sprong ja de Ploeg ovat Belgian hollanninkielisen Flanderin alueella toimivia työhön integroivia yhteiskunnallisia yrityksiä. Niistä jokainen tarjoaa työllistymismahdollisuuksia vaikeasti työllistyville henkilöille. Kohderyhmien osuus työvoimasta on kaikilla yrityksillä yli 70 %. Kaikille työntekijöille tehdään henkilökohtaiset jatkosuunnitelmat ja tavoitteena on, että he siirtyvät mahdollisuuksien mukaan kohti avoimia työmarkkinoita. Työllistämiskustannuksista 40 % katetaan yhteiskunnan tuilla ja loput 60 % yritysten liiketoiminnan tuloilla.

De Biehal työllistää noin 300 henkilöä erityisesti kolmella sektorilla: kierrätyskeskukset, viheralueiden kunnossapito sekä ravintola- ja cateringpalvelut. Jonkun verran työpaikkoja on tarjolla myös muilla aloilla, mm. pesula, silitys, muutto ja puutarha.

De Sprong työllistää noin 120 henkilöä neljällä toimialalla: viheralueiden kunnossapito, kierrätys, pyörätyöpaja ja matalan kynnyksen työpaja. De Sprong tekee kierrätykseen liittyen vahvaa yhteistyötä Niken kanssa, mikä lahjoittaa de Sprongille kenkiä.

De Ploeg työllistää 70 henkilöä ja toimii huolto-, siivous ja vanhusalalla. Vanhainkodeissa tehtävät logistiset työt ovat yksi päätoiminnoista. Vaikeasti työllisty-

vä henkilö liitetään osaksi terveydenhoidon tiimiä ”kotiäiti”-nimikkeellä ja hänen tehtäviinsä kuuluu mentorin tuella mm. kahvitarjoilu, ruokailun avustaminen, tiskaus, sänkyjen petaaminen ja siivous.

*Tea for two* -hankkeessa yhteiskunnallisista yrityksistä palkataan vaikeasti työllistyviä ihmisiä pilottikokeiluihin vanhainkotien eri toimintaympäristöihin. Kokeiluissa pyritään varmistamaan, että työntekijä sopii ja pääsee osaksi olemassa olevaa työtiimiä mahdollisimman hyvin. Kokeiluissa työntekijä, yhteiskunnallisen yrityksen mentori ja vanhainkoti tekevät vahvaa yhteistyötä esimerkiksi niin, että sekä mentori että vanhainkodin tiimin jäsen osallistuvat työntekijän valmennukseen ja perehdyttämiseen. Samalla varmistetaan, että uusi työntekijä saa työtiimiltä lämpimän vastaanoton ja hänet otetaan aidosti mukaan tiimiin. Työntekijän vastuuta ja tehtäviä kasvatetaan hänen kehityksensä tarjoamien mahdollisuuksien mukaan.

Hankkeen kokeiluissa oli mukana kolme vanhustenhoitoa tarjoavaa toimijaa. *Ter Vest* on kodinomaista asumispalvelua tarjoava vanhainkoti, johon kuuluu kuusi itsehallinnollista asuintaloa. *Sint-Jan Berchmans* ja *Home Elisabeth* kuuluvat kattojärjestöön, joka hallinnoi yhteensä kahdeksaa vanhainkotiä. Kattojärjestöllä on yhteensä 1 050 työntekijää. Palvelutarjontaan kuuluvat muun muassa vuodeosastot, palveluasuminen, palvelukeskus ja hätäpuhelupäivystys.

Tanskassa yhteiskunnallisten yritysten kehitys on perustunut vahvaan osuuskunnalliseen toimintaan ja hyvinvointivaltion malliin. Tanska oli 2010-luvun alussa nousemassa yhteiskunnallisen yritystoiminnan kansainväliseksi suunnannäyttäjäksi laatimalla strategian sekä kunnianhimoisen ja laajan muun muassa yhteiskunnallisten yritysten kasvukeskuksen sisältäneen kehitysohjelman. Maassa tapahtui suunnanmuutos vuonna 2014 hallitusvaihdoksen takia. Kasvukeskus lakkautettiin samalla kun panostus kohdistui vahvemmin impact start-up -yrityksiin ja niiden tuottamiin, kestävän kehityksen tavoitteita ratkaiseviin innovaatioihin. *Danish Institute for Sustainable Innovation & Entrepreneurship* (DISIE), joka syntyi Kööpenhaminan kaupungin perustaman ”Copenhagen project housen” pohjalta, toimii kestävää tulevaisuutta rakentavana yrityskehittäjänä ja verkostoijana.

Tanskalainen Roskilden yliopisto on keskeinen yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimuksen ja yliopistotasaisen koulutuksen tuottaja. Yliopisto tarjoaa yhteiskunnallisen yrittämisen ja johtamisen maisteriohjelman (Social entrepreneurship and management programme, SEM).

Gråstenin vanhainkoti Sonderborissa eteläisessä Tanskassa on ns. sosiaalisesti vastuullinen yritys, mikä on toiminut hankkeessa belgialaisen hanke-

kumppanin sparraajana ja tukena osatyökykyisiä työllistävien palveluiden kehittämässä vanhusten hoivapalveluihin. Lähes 70 % työntekijöistä on osatyökykyisiä. Toinen erityispiirre vanhainkodissa on fyysisen työkyvyn ylläpitämisen ja kehittämisen priorisointi; vanhainkodin työntekijöillä on erityisen vähän sairauspoissaoloja.

Ruotsi on Suomen lähin ja monessa mielessä sekä paras että helpoin vertailukohde läheisyytensä ja yhteiskunnallisten järjestelmiensä samankaltaisuuksien vuoksi. Ruotsin työllisyysaste on Suomea korkeampi erityisesti osatyökykyisten osalta, minkä vuoksi maan ratkaisut ja toimintamallit ovat erityisen kiinnostavia.

Ruotsi kuuluu myös niihin maihin, joissa on laadittu yhteiskunnallisten yritysten strategia. Strategian toimeenpanoa ollaan tukemassa siirtämällä koordinaatiovastuuta Winnovalle, joka on toiminnallisesti lähellä Business Finlandia, mutta jossa on myös Sitraa muistuttavia piirteitä. Yksi merkittävä erityispiirre ruotsalaisessa mallissa on valtion kokonaan omistama, noin 25 000 osatyökykyistä työllistävä Samhall AB, jota voisi kuvata valtio-omisteiseksi ja vahvasti tuetuksi työhön integroivaksi yhteiskunnalliseksi yritykseksi.

Yhteiskunnallisten yritysten ekosysteemi ja tukirakenteet ovat Ruotsissa pitkälle kehittyneitä. Maassa on sekä työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten kattojärjestö Skoopi että laajempaa kokonaisuutta palveleva, alun perin osuuskuntien tarpeisiin syntynyt ja osuuskuntamuotoinen valtakunnallinen organisaatio Coompanion.

Skooppi on noin 15 vuotta sitten perustettu työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten katto-organisaatio. Skooppi toimii hyvin verkostomaisesti. Sillä on noin 200 jäsentä, mutta vain yksi henkilö palkkalistoillaan. Skoopin luottamushenkilöt toimivat aktiivisesti niin kansallisissa kuin kansainvälisissäkin verkostoissa: Skooppi on ENSIEn ja Cefecin jäsen.

Coompanion on koko maan kattava, erittäin asiantunteva tukiorganisaatio. Coompanionin neuvontapalvelu kattaa periaatteessa kaiken rahoituksesta strategiseen suunnitteluun ja johtamiskoulutukseen. Coompanion toimii läheisessä yhteistyössä uusyrityskeskusten ja rahoitusta tarjoavien mikroluottolaitosten (mikrofond) kanssa.

Samhall on ollut toiminnassa jo 40 vuotta. Se muodostettiin yhdistämällä 350 paikallisen työkeskuksen toiminta. Nykyisin Samhall poikkeaa tavallisesta yrityksestä lähinnä henkilöstönsä (rekrytointiprosessi, työkyky, valmennus, eteenpäin siirtymät) ja Ruotsin valtion budjetista tulevan taloudellisen tuen osalta. Tällä hetkellä Samhallin toiminnalle ovat tyypillistä työvoimaintensii-

visyys ja ns. matalan tuottoasteen alat, joissa työskentely tapahtuu asiakasyrityksen tiloissa. Samhallin toiminnassa on piirteitä, joita voisi hyödyntää työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten kehittämisessä. Toimivimpien ja siirrettävimpien käytäntöjen (johtaminen, markkinointi, tavoitteet / seuranta) pohjalta voisi rakentaa valtakunnallisen ohjelman ja rahoituksellisen tuen avulla verkostomaisen kotimaisen ”Suomen Samhall-verkoston” pitkälti nykyisistä välityömarkkinatoimijoista.

Pohjoismaiden klusterin muut kaksi maata ovat Norja ja Islanti. Niiden toimintamalleista ei nouse esille mitään erityistä.

Baltian maiden klusterin muodostavat Viro, Latvia ja Liettua, jotka ovat maantieteellisesti lähellä Suomea, mutta yhteiskuntajärjestelmien osalta hyvin erilaisia. Baltian maissa yhteiskunnalliset yritykset kehittyvät tuottamaan palveluja, joista Pohjoismaissa on vastannut yhteiskunta, osin järjestösektorin tuella. Latviassa on laadittu yhteiskunnallisten yritysten laki ja tarjotaan taloudellista tukea rekisteröidyille yrityksille. Kaikissa kolmessa maassa yhteiskunnalliset yritykset ovat vahvasti verkostoitumassa ja pyrkivät tuottamaan sosiaalisia innovaatioita hyödyntämällä muiden maiden, erityisesti Iso-Britannian kokemuksia. Baltian maiden verkostoilta voi saada oppia ja kokemuksia erityisesti uusien yhteiskunnallisten yritysten syntymisen ja vähäisellä tuella toimimisen teemoista.

Keski-Euroopan maiden klusteri Hollanti, Saksa, Luxemburg, Itävalta ja Sveitsi koostuu maista, joita yhdistää pääosin germaaninen kielialue ja kuuluminen vahvasti läntiseen manner-Eurooppaan. Yhteiskuntapolitiikan osalta ne ovat Pohjoismaiden jälkeen lähimpänä Suomea. Saksassa kiintiöjärjestelmä ja vahvat työkeskukset ovat luoneet pohjaa erityisesti vammaisten henkilöiden työllistymiselle, jota integraatioyritykset edelleen kehittävät.

Brittein saarten klusterin maista Iso-Britannia on toiminut, maiden yhteiskunnallisista eroista huolimatta, yhteiskunnallisten yritysten, ja osittain myös sosiaalisten yritysten, toimintamallin esikuvana. Brittiläisten yhteiskunnallisten yritysten vahvuus on niiden markkina- ja asiakasorientaatio sekä näihin liittyvä osaaminen, voimakas tuloksellisuuden tavoittelu sekä yksityiseen rahoitukseen liittyvä kehitystyö. Vaikuttavuussijoittamisen malli tuotiin Suomeen pitkälti Iso-Britanniasta.

Skotlanti poikkeaa muusta Iso-Britanniasta laajan ja tavoitteellisen yhteiskunnallisten yritysten verkostonsa ja sen tueksi rakennetun koulutus- ja neuvontapalvelun takia. Skotlannin *Social enterprise academy* on toimintamallina viety jo useaan maahan ja se toimii mallina myös Ruotsissa hankkeena toteutettavalle yhteiskunnallisten yritysten johtamiskoulutukselle.

Eteläisen ja itäisen Euroopan klusterista löytyy myös kiinnostavia ratkaisuja, joita ei tässä hankkeessa ollut kuitenkaan mahdollista sisällyttää tarkempaan tarkasteluun. Italian sosiaaliset osuuskunnat ovat yksi työhön integroivan yhteiskunnallisen yrityksen prototyyppi ja niiden vaikutus kohderyhmille on suuri. Mallin siirtäminen Suomeen on kuitenkin hankalaa pelkästään hyvin erilaisesta lähtötilanteesta johtuen. Espanjassa kiinnostavia malleja löytyy erityisesti Baskimaasta.

Ilona-hankkeessa tehtiin työhön integroiville yhteiskunnallisille yrityksille kohdistettu kysely, joka lähetettiin Cefecin jäsenille. Kyselyssä haettiin yritysten omia näkemyksiä työntekijöiden työkyvyn kehittymisestä ja yhteistyöstä eri tahojen kanssa. Vastauksia saatiin seitsemän kappaletta eri puolilta Eurooppaa. Vastauksen sisältö vahvisti käsitystä siitä, että työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten kohderyhmät ovat erittäin monimuotoisia kuitenkin niin, että samat kohderyhmät toistuvat, esimerkiksi eri vammaisryhmät, mielenterveysongelmia kohdanneet henkilöt, päihde- ja huumeriippuvaiset, vankilasta vapautuvat jne. Vastauksissa näkyi vahvasti toimintatapojen harmonisoitumisen trendi, mistä esimerkkinä meilläkin tällä hetkellä näkyvästi esillä oleva IPS (Individual placement and support) eli sijoita ja valmenna -malli. Kysely vahvisti käsitystä laajemman kansainvälisen tietojenvaihdon tarpeellisuudesta ja käytännössä kaikilla vastanneista olikin sellaisesta kokemuksesta.

### **Toimintamalli edellyttää vahvaa yhteiskunnallista hyväksyntää**

Työhön integroivan yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallia ei kannata, eikä voikaan kopioida suoraan mistään maasta. Sen sijaan on mahdollista rakentaa tehokas kokonaisuus hyödyntämällä eri maiden soveltuvia menestystekijöitä. Yksi keskeisistä kysymyksistä on valmennuspalvelujen myynnin ja muun liiketoiminnan kehittämisen välinen suhde. Jos työhön integroivilta yhteiskunnallisilta yrityksiltä odotetaan pitkäaikaisten työpaikkojen luomista, on tätä tavoitetta tukemaan luotava sekä kannustinjärjestelmä että laaja-alainen osaamisen kehittämisen tuki.

Parhaiten menestystä näyttää ennustavan se, että toimintamallilla on selkeä tavoite, rooli ja vahva yhteiskunnallinen hyväksyntä. Vahvat verkostot sekä niiden tueksi luodut neuvonta- ja koulutuspalvelut ovat tärkeitä. Liiketoiminnan osalta kiertotalous ja hoiva ovat vahvistuvia toimialoja lähes kaikkialla, mutta myös muunlaisia, soveltamiskelpoisia toimialakonsepteja löytyy runsaasti. Teoksen kolmannessa osassa arvioidaan tarkemmin joidenkin esiteltyjen mal-

lien sovellettavuutta Suomeen sekä esitellään niiden pohjalta ehdotus Suomen toimintamalliksi.

Työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten hyvien käytäntöjen ja toimialojen kartoittamista eri maissa kannattaa ehdottomasti jatkaa. Tarkastelussa kannattaa olla avarakatseinen ja tarkastella esimerkiksi myös perinteisten työkeskusten kehittämisprosesseja.

## LÄHTEET

- Cefec (i.a.). *Social Firms Europe*. Saatavilla 23.6.2021 <https://socialfirmseurope.eu>
- ENSIE (i.a.). *European Network for Social Integration Enterprises*. Saatavilla 23.6.2021. [www.ensie.org](http://www.ensie.org)
- Euricse. (i.a.). *European Commission (2020) Country reports. Social enterprises and their ecosystems in Europe. Mapping Study*. <https://www.euricse.eu/social-enterprises-and-their-ecosystems-in-europe-mapping-study/>
- Euroopan komissio (i.a.-a). *Euroopan sosiaalisten oikeuksien pilarin 20 periaatetta*. Saatavilla 23.6.2021 [https://ec.europa.eu/commission/priorities/deeper-and-fairer-economic-and-monetary-union/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles\\_fi](https://ec.europa.eu/commission/priorities/deeper-and-fairer-economic-and-monetary-union/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles_fi).
- Euroopan komissio (i.a.-b). Yhteisötaloutta koskeva EU:n toimintasuunnitelma. Saatavilla 24.6.2021. [https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12743-Yhteisötaloutta-koskeva-EUn-toimintasuunnitelma\\_fi](https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12743-Yhteisötaloutta-koskeva-EUn-toimintasuunnitelma_fi)
- Euroopan komissio. (26.10.2011). *Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle sekä alueiden komitealle – Sosiaalisen yrittäjyyden aloite – Suotuisan toimintaympäristön luominen sosiaalisen talouden ja innovoinnin keskiöön kuuluville sosiaalisille yrityksille* (KOM(2011) 682 lopullinen). <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2011/FI/1-2011-682-FI-F1-1.Pdf>
- European Commission (2020). *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report*. Authors: Carlo Borzaga, Giulia Galera, Barbara Franchini, Stefania Chiomento, Rocío Nogales and Chiara Carini. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu/sjHA>
- European Commission (i.a.). *Social Economy in the EU*. Saatavilla 23.6.2021 [https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy_en).
- Haarich, S., Holstein, F., Spule, S., Galera, G., Franchini, B., Borzaga, C., Chiomento, S., Spiess-Knafl, W., Scheck, & B., Salvatori, G. (2020). *Impact of the European Commission's Social Business Initiative (SBI) and its Follow-up Actions*. Study for DG Employment, Social Affairs and Inclusion, European Commission. <https://op.europa.eu/s/sm2w>
- Kostilainen, H. (2019). Finding a niche: social enterprises and the public service reform in Finland [Dissertation, the University of Eastern Finland]. (Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies, no 196). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-3072-9>
- Kostilainen, H. (2020). *Yhteiskunnalliset yritykset Suomessa*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:10). Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-497-6>
- RREUSE (i.a.). *Reuse and Recycling European Union Social Enterprises*. Saatavilla 23.6.2021. [www.rreuse.org](http://www.rreuse.org)
- Ulkoministeriö (i.a.). *Agenda 2030 – kestävän kehityksen tavoitteet*. Saatavilla 23.6.2021. <https://um.fi/agenda-2030-kestavan-kehityksen-tavoitteet>
- United Nations. (i.a.). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Saatavilla 23.6.2021. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Valtioneuvoston kanslia (2017). *Valtioneuvoston selonteko kestävän kehityksen globaalista toimintaohjelmasta Agenda2030:sta Kestävän kehityksen Suomi – pitkäjänteisesti, johdonmukaisesti ja osallistavasti*. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 3/2017. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-360-6>