

Diak
Työelämä

31

HARRI KOSTILAINEN & ARI NIEMINEN (TOIM.)

Yhteiskunnallinen yritys

Diak

Harri Kostilainen & Ari Nieminen (toim.)

YHTEISKUNNALLINEN YRITYS



Diakonia-ammattikorkeakoulu
Helsinki 2023



Tämä teos on lisensoitu Creative Commons
Nimeä-EiKaupallinen-EiMuutoksia 4.0
Kansainvälinen -lisenssillä.

DIAK **TYÖELÄMÄ** 21

Kannen kuva: Shutterstock
Taitto: PunaMusta Oy, Sisältö- ja suunnittelupalvelut

ISBN 978-952-493-419-0 (painettu)
ISSN 2343-2187 (painettu)
ISBN 978-952-493-420-6 (verkkojulkaisu)
ISSN 2343-2195 (verkkojulkaisu)

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-420-6>

PunaMusta Oy
Tampere 2023

SISÄLLYS

Ari Nieminen		
Johdanto: Yritykset sosiaalisten ja ekologisten pulmien ratkaisijoina		5
I KÄSITEPERHEITÄ JA NÄKÖKULMIA		9
<hr/>		
Martti Muukkonen		
Yhteiskunnallisen yrityksen käsittekonteksti		10
Hanna Moilanen		
Talouden uudet käsitteet yhteiskunnallisen yritystoiminnan ymmärryksen lisääjinä		24
Jan-Erik Johanson, Jonna Hjelt, Elias Pekkola ja Jarmo Vakkuri		
Hybridisyys kolmannen sektorin sosiaali- ja terveystaloudessa		37
Katja Anoschkin & Sakari Kainulainen		
Yhteiskunnalliset yritykset Suomessa tilastojen valossa		53
II RATKAISUJA JA EKOSYSTEEMEJÄ		65
<hr/>		
Eeva Houtbeckers		
Yhteiskunnalliset yritykset ja ekososiaaliset kriisit		66
Petteri Lillberg		
Hyvän johtaminen - miten hyvän tavoittelua johdetaan hyvin?		81
Eeva Salmi, Kimmo Kumlander ja Maiju Uotila		
Missiona työllistäminen		89
Jukka Lindberg & Kirsi Väättä		
Julkiset hankinnat yhteiskunnallisten yritysten mahdollisuutena		102
Tiina Aho ja Assi Kukkonen		
Työelämäpedagogiikka ja yhteiskunnallisen yrittäjyys - pedagogisen toiminnan ekosysteemi ammattikorkeakoulussa		116

III YRITYKSIÄ JA INNOVAATIOITA	130
Katja Anoschkin, Jarmo Hänninen, Jari Karjalainen ja Tom Tarvainen Yhteiskunnallisen yrityksen perustaminen	131
Harri Kostilainen ja Mika Ala-Kauhaluoma Sosiaaliset innovaatiot - synty, skaalaus ja rahoitus	143
Tiina Mäkelä, Anne-Maria Karjalainen ja Saira Immonen Yhteiskunnallinen yritys sosiaalisten innovaatioiden moottorina - esimerkkinä sotetyöpaja Stoori	152
Anja Härkönen, Eija Janhunen, Heli Peltola, Jaana Paltamaa, Riitta Räsänen Yhteiskunnalliset yritykset osallisuuden ja asiakaslähtöisyyden edistäjinä	163
Katja Rinne-Koski ja Merja Lähdesmäki Yhteislähtöinen yhteiskunnallinen yritys maaseudun palvelutarjonnan ja asukkaiden hyvinvoinnin edistäjänä	173
IV TULEVAISUUDEN MAHDOLLISUUKSIA	191
Ari Nieminen Talouden, yhteisöllisyyden ja valtasuhteiden ekosysteemi	192
Ari Nieminen Yrittäjyys, innovaatiot ja institutionaalinen muutos	206
Kirjoittajat	218

Ari Nieminen

JOHDANTO: YRITYKSET SOSIAALISTEN JA EKOLOGISTEN PULMIEN RATKAISIJOINA

Jos lukee lehtiä, seuraa televisiota, sosiaalista ja muuta mediaa, ei voi välttää vaikutelmalta, että maailmalla, Euroopalla ja Suomella on suuria pulmia ratkaistavanaan. Media nostaa julkisuuteen ja käsittelee taloutteen, työllisyyteen, kulutukseen, ekologiaan, sosiaalisiin ongelmiin ja syrjäytymiseen liittyviä ongelmia ja kysymyksiä. Useimmiten aikakauden suurin kysymyksiin, kuten ilmaston lämpenemiseen tai työllisyyteen, pyritään löytämään ratkaisuja politiikan keinoilla. Tämä on ymmärrettävää, koska valtiot ovat voimakkaita toimijoita, jotka kykenevät keräämään veroja, sijoittamaan saatuja varoja tärkeiksi määriteltyihin toimenpiteisiin, jakamaan uudelleen varallisuutta ja edistämään tasa-arvoa sekä sääntelemään talouden ja yhteiskunnan elämää. Valtioiden ei kuitenkaan ole ainoita toimijoita, jotka vaikuttavat maailman menoon. Myös yksilöt, perheet, ryhmät, puolueet ja monenlaiset organisaatiot toteuttavat erilaisia materiaalisia ja muita päämääriä ja arvoja. Yksi tällainen organisaatio tai organisaatiomuoto on yksityinen yritys.

Tavaroiden ja palvelujen tuotanto toteutetaan nykyisin pääosin yrityksiä kutsutuissa organisaatioissa. Yrityksillä on taloudessa ja yhteiskunnassa useita tehtäviä ja tarkoituksia. Ne tuottavat tavaroita ja palveluja markkinoille ja vaikuttavat näin myös kulutuksen sisältöön: ne tarjoavat työpaikkoja, maksavat veroja, pyrkivät vaikuttamaan muihin toimijoihin, käyttävät luonnonvaroja ja tuottavat myös jätteitä. Ne tuottavat voittoa, jota käytetään investointeihin ja tuloutetaan yritysten omistajille, ne sijoittavat arvopapereihin, niillä on yhteistyösuhteita muiden yritysten kanssa ja niin edelleen. Kansantalouden tilinpidon mukaan yritykset ovat viime vuosikymmeninä tuottaneet noin 60 % kansantalouden kokonaistuotannosta (bruttokansantuotteesta). Työvoimatutkimuksen mukaan vuosina 2009–2022 noin 75 % Suomen työntekijöistä ja yrittäjistä työskenteli yksityisissä yrityksissä.

Yritykset ovat siis merkittäviä toimijoita modernissa taloudessa ja yhteiskunnassa. Ei olekaan ihme, että niitä on pidetty vastuullisina tuottamistaan

yhteiskunnallisista vaikutuksista ja että niiden on katsottu voivan myös antaa vastauksia sosiaalisiin ja ympäristöä koskeviin ongelmiin. Viime vuosikymmeninä yrityksiltä on lisääntyvästi vaadittu sosiaalisen ja ympäristöä koskevan vastuun ottamista, mutta keskustelu yritysten sosiaalisesta vastuusta on yhtä vanhaa kuin yritys modernin talouden organisaatiomuotona. Esimerkiksi osuustoimintaliike sekä erilaiset kokeilut, joissa yritystoiminta on yhdistetty uudenlaisiin yhteisömuotoihin, periytyvät viimeistään 1800-luvulta. Utopistisosialistit pyrkivät luomaan uudenlaisia työn organisoinnin ja yhteiselämisen muotoja. Useimmat työtä ja yhteiselämää yhdistävät kokeilut ovat jääneet lyhytikäisiksi, mutta osuustoimintaliike on kasvanut Suomessa ja monessa muussakin maassa talouden ja tuotannon mahtitekiäjäksi. Tosin sen sosiaalisten ihanteiden painoarvo on vähentynyt ajan kuluessa.

Yrityksiä, jotka pyrkivät toiminnassaan sekä tuottamaan taloudellista arvoa että ratkaisemaan sosiaalisia, ympäristöön tai ekologiaan liittyviä ongelmia, kutsutaan yleensä ja tässä teoksessa yhteiskunnallisiksi yrityksiksi. Eri maissa yhteiskunnalliset yritykset ovat vaihtelevasti osa talouden ja yhteiskunnan toimintaa. Esimerkiksi Italiassa osuuskunnat ja muut yritysmuodot, jotka pyrkivät ratkaisemaan sosiaalisia ongelmia, ovat vakiintunut osa talouden ja yhteiskunnan toimintaa. Englannissa ja Skotlannissa yhteiskunnallisten yritysten asema on laajentunut ja vahvistunut viime vuosikymmeninä. Viime vuosina Euroopan unioni on pyrkinyt vahvistamaan yhteiskunnallisten yritysten asemaa osana eurooppalaista talous- ja yhteiskuntamallia. Esimerkiksi vuonna 2021 Euroopan komissio julkaisi Yhteisötalouden toimintasuunnitelman, jonka tarkoituksena on edistää sosiaaliin ja ympäristöongelmiin keskittyvien yhteiskunnallisten yritysten toimintaa.

Suomessa laki sosiaalisista yrityksistä (L 1351/2003) pyrki tukemaan sellaisten yritysten toimintaa, jotka pyrkivät taloudellisen tuloksen lisäksi työllistämään heikossa työmarkkinatilanteessa olevia. Laki ei kuitenkaan luonut erityisiä kannustimia työllistävien sosiaalisten yritysten perustamiseen ja toiminnan jatkuvuuteen. Sosiaalisten yrityksiä ei olekaan perustettu kovin monta, ja itse lakiin kumottiin vuonna 2023 (L 372/2023). Tätä kirjoitettaessa Suomessa ei ole erillistä lainsäädäntöä yhteiskunnallisia yrityksiä varten. Aivan viime vuosina yhteiskunnallisten yritysten ja yhteiskunnallisen yrittäjyyden näkökulma on vahvistunut. Ensinnäkin yhteiskunnallista yritystoimintaa tukevaa hanketoimintaa on rahoitettu ja työ- ja elinkeinoministeriö on julkaissut Yhteiskunnallisten yritysten strategian (2021). Toiseksi olemassa olevat yritykset ottavat nykyisin toimintaansa yhä enemmän huomioon ympäristölliset ja sosiaaliset tekijät. Kolmanneksi monet uudet yrittäjät haluavat osallistua yritystoiminnalla ympäristö- ja sosiaa-

listen ongelmien ratkaisuun – vaikka he eivät nimeäisikään yritystään yhteiskunnalliseksi yritykseksi.

Aloitteet, joissa pyritään vastaamaan ajankohtaisiin ongelmiin uusien yksityisten yritysten voimin, perustuvat joustavan ja aloitteellisen yrittäjyyden mahdollisuuksiin uusien innovaatioiden luomisessa. Toisin kuin lainsäädännön sääntelemä julkinen sektori yritykset ovat paljon vapaampia tuottamaan palveluja ja hyödykkeitä uudella tavalla. Uudenlaiset yritystoiminnan muodot ja aloitteet luovat ja ylläpitävät toivoa siitä, että hankaliinkin pulmiin on löydettävissä ratkaisuja. Yrittäjyyteen kuuluu usko siihen, että aina voidaan keksiä jotakin uutta. Yhteisöllisyyttä tukeva yritystoiminta voi myös vahvistaa sosiaalista osallisuutta. Erilaisissa kriisitilanteissa (covid, sota, ilmaston lämpeneminen) yhteiskunnalliset yritykset voivat toimia ”nopean toiminnan erikoisjoukkoina” tuoden käytännön ratkaisuja lähelle ihmisiä. Yritystoiminnan joustavuus tukee yhteiskuntien reagoitakykyä ja vakautta (resilienssiä).

Mikä yhteiskunnallisten yritysten asema ja merkitys tulee olemaan Suomessa, Euroopan unionissa tai maailmassa yleensä, jää nähtäväksi. Yhteiskunnallisen yrityksen idea, käytännöt ja sen erilaiset organisaatiomuodot (osuuskunnat, osakeyhtiöt, muut yritysmuodot) ovat menestyneet vaihtelevasti maailmassa. Eri maissa ja alueilla yhteiskunnalliset yritykset sijoittuvat eri kohtiin talouden ja yhteiskunnan rakenteissa, instituutioissa. Kovin nopeita muutoksia on tuskin odotettavissa, koska talouden ja yhteiskunnan rakenteet muuttuvat hitaasti. Tosin joskus julkisuudelta näkymättömissä tapahtuvat hitaat muutokset ja vallitsevien rakenteiden rapautuminen saattavat johtaa nopeisiin muutoksiin, kuten Itä-Euroopan sosialismin romahdus 1980-luvun lopulla osoitti. Joka tapauksessa yritykset ovat niin keskeinen organisaatiomuoto modernissa yhteiskunnassa ja taloudessa, että niiden roolia ja suhdetta ympäristön ja sosiaalisen elämän pulmiin tullaan varmasti käsittelemään tulevaisuudessa tavalla tai toisella.

Tässä kirjassa käsitellään yhteiskunnallisen yrityksen teemaa monesta eri näkökulmasta ja monella eri tasolla. Kirja jakautuu neljään osaan ja kuuteentoista lukuun. Kuten niin monet muutkin yhteiskunnalliset aiheet, tämäkin muuttuu ajassa ja se näyttäytyy erilaisena riippuen siitä, mistä näkökulmista ja millaisten käsitteiden avulla sitä tarkastellaan. Yhteiskunnallisen yrityksen ilmiölle on annettu erilaisia määritelmiä, ja yritystoiminnan ympäristön muutokset vaikuttavat yhteiskunnallisen yrittäjyyden muotoihin. Näistä syistä on esimerkiksi vaikeata tuottaa tilastoja siitä, miten yhteiskunnallisten yritysten lukumäärä ja toimialat ovat kehittyneet.

Kirjan ensimmäinen osa, *Käsitteperheitä ja näkökulmia*, valottaa yhteiskunnallisen yrityksen määritelmiä ja sen muuttuvaa taloudellista ja sosiaalista ympäristöä. Tämä ensimmäinen osa keskittyy käsiteltävin ilmiöiden yleiseen makrotasoon. Toisessa osassa, *Ratkaisuja ja ekosysteemejä*, tarkastellaan yhteiskunnallisen yrityksen mesotasoa, yritysten alueellisia yhteistyösuhteita (ekosysteemejä) sekä ratkaisuja, joita yhteiskunnalliset yritykset ovat tarjonneet sosiaaliin ja ekologisiin ongelmiin. Kolmas osa, *Yrityksiä ja innovaatioita*, esittelee yritysten mikrotasolla yritys esimerkkejä, yhteiskunnallisen yrityksen perustamisessa huomioon otettavia tekijöitä sekä innovaatioita osana yritystoimintaa. Viimeisessä osassa, *Tulevaisuuden mahdollisuuksia*, tehdään yhteenvetoa edellisten osien sisällöistä ja tuloksista tarkastelemalla yhteiskunnallista yritystä talouden ja yhteisöllisyyden ekosysteeminä ja pohtimalla sitä, miten yrittäjyys ja innovaatiot voivat johtaa laajempiin rakenteellisiin instituutioiden muutoksiin. Nämä muutokset tarjoavat myös uusia toivon sekä sosiaalisen osallisuuden mahdollisuuksia. Kunkin osan alussa on lyhyt teksti, joka johdattaa osan yleisiin teemoihin ja yksittäisiin lukuihin.

Tämä kirja on toimitettu ja painettu Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus -hankkeen rahoituksella, mutta monet kirjoittajat eivät itse työskennelleet hankkeessa. Lämpimät kiitokset hankkeen rahoituksesta ja kiitokset kirjoittajille, jotka ovat käyttäneet aikaa ja energiaa kirjan kuudentoista luvun kirjoittamiseen!

KÄSITEPERHEITÄ JA NÄKÖKULMIA

Tässä osassa tarkastellaan yhteiskunnallisen yrityksen monia määritelmiä yleisellä makrotasolla. Eri määritelmät palautuvat siihen historialliseen ja käsitteellinen ympäristöön, kontekstiin, joissa ne on luotu. Koska hyvin monet yritykset tuottavat sekä taloudellista arvoa että pyrkivät ratkaisemaan sosiaalisia ja ekologisia ongelmia, tai ainakin niiden toiminta voidaan nähdä tästä näkökulmasta, on vaikeata määritellä, miten yhteiskunnalliset yritykset eroavat muista yrityksistä.

Itse asiassa yhteiskunnallista yritystä ilmiönä tulkitsevat ja määrittelevät käsitteet muodostavat käsiteperheen, jonka kaikilla jäsenillä on jotain yhteistä, vaikka ne poikkeavatkin toisistaan. Tähän lopputulokseen päätyy Martti Muukkonen luvussa *Yhteiskunnallisen yrityksen käsitekonteksti*. Luvussa *Talouden uudet käsitteet yhteiskunnallisen yritystoiminnan ymmärryksen lisääjinä* Hanna Moilanen osoittaa, että ekologisen ja taloudellisen kestävyuden haaste muuttaa myös sitä ympäristöä, jossa yhteiskunnalliset yritykset toimivat ja että näidenkin yritysten on hyvä ottaa huomioon kestävyuden vaatimukset. Yksi tapa ymmärtää yhteiskunnallisen yrityksen monia osin ristiriitaisiakin tavoitteita on tarkastella sitä hybridiorganisaationa, jossa yhdistyy markkinatalouden vaatimuksia sekä sosiaali- ja terveyspalveluiden arvoja. Tämä näkökulma tulee esille Jan-Erik Johansonin ja kumppaneiden kirjoittamassa luvussa *Hybridisyys kolmannen sektorin sosiaali- ja terveyspalveluissa*. Yhteiskunnallisen yrityksen määrittelemisen ja erottamisen kysymys tulee konkreettisesti esille Katja Anoschkin ja Sakari Kainulaisen kirjoittamassa luvussa *Yhteiskunnalliset yritykset Suomessa tilastojen valossa*. Luvussa kerrotaan, mihin ratkaisuihin on päädytty luotaessa ensimmäistä kokonaisvaltaista tilastoaineistoa suomalaisista yhteiskunnallisista yrityksistä.

Martti Muukkonen

YHTEISKUNNALLISEN YRITYKSEN KÄSITEKONTEKSTI

Johdanto

Käsitteet, kuten *yhteiskunnallinen yritys (social enterprise)*, *sosiaalinen yritys* (suomalainen lakitermi, joka poikkeaa edellisestä) ja *sosiaalitalous (économie sociale)* ovat viime vuosikymmeninä tulleet osaksi käsitteistöä, jolla kuvataan liike-elämässä toimivia yrityksiä, joiden pääasiallinen tehtävä ei ole voitontavoittelu vaan jokin yhteiskunnan toimintaa tukeva tavoite. Toisin kuin aiemmat käsitteet ne tarkoittavat organisaatiomuodoltaan osakeyhtiöitä, osuuskuntia tai keskinäisiä yhtiöitä, jotka erotetaan perinteisesti erilaisista hyväntekeväisyysorganisaatioista siksi, että niillä on mahdollisuus jakaa tulojaan omistajatahoilleen voittoa, osinkoina, voitto-osuuksina tai bonuksina. Kuitenkin niiden toimintaidea on samankaltainen kuin organisaatioiden, joista käytetään käsitteitä *voittoa tuottamattomat (nonprofit)*, *ei-valtiolliset (non-governmental)* tai *yleishyödylliset organisaatiot tai vapaaehtois- tai kansalaisjärjestöt*, jotka pääosin ovat yhdistyksiä, säätiöitä, uskonnollisia yhdyskuntia tai jopa rekisteröitymättömiä kansanliikkeitä ja joita yhdessä kuvataan kansalaisyhteiskunnan ja kolmannen sektorin käsitteillä. Nämä käsitteet ovat syntyneet suhteellisen itsenäisesti eri maissa ja eri tieteenaloilla ja ovat osittain – mutta eivät kokonaan – päällekkäisiä.

Tässä vaiheessa on hyvä muistuttaa, että tässä kirjassa käytetyistä käsitteistä osakeyhtiöt, osuuskunnat ja säätiöt muodostuvat siitä, että rahaa laitetaan yhteiseen kassaan tiettyä tarkoitusta varten. Yhdistykset puolestaan ovat (juridisten) henkilöiden yhteenliittymä.

Käsitteet eivät ole arvovapaita. Ne perustuvat juurimetaforiin (Brown, 1977), joilla ihmiset eri kulttuureissa ja tieteenaloilla hahmottavat maailmaansa. Eri käsitteet asettavat rajoja, jotka eri tavoin sulkevat sisäänsä tai poissulkevat erityyppisiä organisaatioita. Esimerkkinä voisi mainita vaikkapa sen, että amerikkalainen *nonprofit*-käsite (toisin kuin ranskalainen *économie sociale*) rajaa osuuskunnat pois siksi, että bonukset rikkovat määritelmässä olevaa voitonjakokieltoa millekään omistajataholle.

Käsitteiden moninaisuus samasta ilmiöstä muodostaa kaksi potentiaalista vaaraa. Ensinnä sen, etteivät tutkijat ymmärrä, mistä toisen tieteenalan tai toisen kulttuurin parista tulevat kollegat puhuvat. Esimerkiksi kansalaisyhteiskunnan käsite ymmärretään ihan eri tavoin sosiaalisten liikkeiden tutkimuksessa ja niin sanotussa kolmannen sektorin tutkimuksessa.

Toinen potentiaalinen terminologian sekavuuden vaara on silloin, kun käsitteet omaksutaan lainsäädäntöön. Silloin ne alkavat elää omaa elämäänsä juristien logiikan mukaan ja tulkinnoilla saattaa olla hyvinkin merkittäviä seurauksia. Kun käsite kirjoitetaan lakiin, se johtaa erityyppisten organisaatioiden kohtelemiseen eri tavoin: jotkut täyttävät määritelmän ja jotkut eivät.

Tämä ensimmäinen luku on katsaus näihin erilaisiin käsitteisiin ja se selvittää näiden käsitteiden taustoja ja merkityksiä (käsitteistä laajemmin, ks. Muukkonen, 2000, s. 50–93; 2009a). Koska käsitteet ovat sitoutuneet kulttuureihin ja tieteenaloihin, tutkijat eivät ole kyenneet sopimaan mistään yläkäsitteestä. Aloitan käsittelyni vanhimmasta eli kansalaisyhteiskunnasta ja jatkan suurin piirtein käsitteiden ikäjärjestyksessä: filantropia ja hyväntekeväisyys; vapaaehtoisuus, vapaaehtoissektori ja vapaaehtoisjärjestöt; yleishyödylliset yhteisöt ja sosiaalitalous; voittoa tavoittelematon, verovapaa ja kolmas sektori sekä yhteiskunnallinen yritys. Näiden lisäksi mainitsen myös muutaman muun käsitteen.

Kansalaisyhteiskunta

Vanhin käytetyistä termeistä on *kansalaisyhteiskunta* (*societas civile, civil society*). Nykykäytössä termi korostaa toisaalta eroa virallisen julkisen vallan ja tavallisten ihmisten toiminnan välillä ja toisaalta eroa liikemaailman ja tavallisten ihmisten välillä. Käsite sisältää paitsi kaikenlaiset itsenäiset yhdistykset ja säätiöt, myös osuuskunnat, sosiaaliset liikkeet, erilaiset epäviralliset ryhmät, mutta myös perheet ja erilaiset henkilöverkostot (Bush Zetterberg, 1996, s. 9). Käsitettä on käytetty näissä merkityksissä viimeiset 50 vuotta, mutta kuten erilaisista historiallisista katsauksista, (Cohen & Arato, 1994; Ehrenberg, 1999) näkyy, sillä on useita erilaisia merkityksiä riippuen siitä, miten käyttäjä määrittelee valtion, yhteiskunnan ja sen perusinstituutiot. Toisena ääripäänä on ajatus siitä, että koko demokraattinen valtio on kansalaisyhteiskunta ja toisena ajatus siitä, että valtio on kokonaan kansalaisyhteiskunnan ylä- ja ulkopuolella. Näiden ääripäiden välillä olevat variaatiot näkyvät myös kansalaisyhteiskunta-käsitteen käytössä.

Käsitteen historia on peräisin antiikista, jossa sekä kreikan *koinonia politike* (kaupungin kohtalonyhteys) että latinan *societas civilis* (josta englannin *civil society* juontuu) tarkoittavat sivistynyttä tai järjestäytyntä yhteiskuntaa, jonka

vastakohtana on kaaos ja barbarismi (Dahlkvist, 1995, s. 172; Ehrenbe, 1999, s. 3). Keskiajan kaupunkivaltioissa taas *Bürgerliche Gesellschaft* (kaupunkiyhteiskunta, porvariyhteiskunta – huomaa sanan 'porvari' juontuminen sanasta borg/bürg, kaupunki, linna) tarkoitti aluetta perheiden, kiltojen, kirkon ja valtion välissä (Lehtonen, 1988a, 1988b). Käytännössä Pohjoismaissa käytetään näitä kansalaisyhteiskunnan merkityksiä edelleenkin tarkoittaen koko yhteiskuntaa demokraattisine organisaatioineen (Dahlkvist, 1995, s. 161; Micheletti, 1995).

1700-luvulta alkaen kansalaisyhteiskuntaa on identifioitu yksityisomaisuuteen ja markkinoihin (liberalismista ks. Locke, 1960; Ehrenberg 1999, s. 84, s. 96–108), alueeksi valtion, markkinoiden ja perheen välille (Lehtonen (1988b, s. 7), perheen antitesiksi (Ehrenberg, 1999, s. 122–132; Cohen & Arato, 1994, s. 91–116), porvarilliseksi sortokoneistoksi (Ehrenberg, 1999, s. 132–143), valtion vastakohtaksi (Dahlkvist, 1995, s. 216) tai valtiota alempien tasojen hierarkiaksi (Mulchany, 1967; Kelly, 1998).

Siten jopa yhdellä laajan käsiteperheen käsitteistä – kansalaisyhteiskunnalla – on hyvin paljon eri merkityksiä, jotka vaihtelevat maasta ja akateemisesta oppi-alasta toiseen. Mitään yleisesti hyväksyttyä määritelmää käsitteelle ei ole.

Filantropia ja hyväntekeväisyys

Toinen vanha käsite, kreikan *filantropia*, (jumalallinen) rakkaus ihmisiä kohtaan, joka on useimmiten käännetty sanaksi *hyväntekeväisyys*, viittaa yksityiseen vapaaehtoiseen köyhille tarkoitettuun apuun. Se on viitannut erityisesti armeliaisuuteen (lat. *caritas*, eng. *charity*, suom. joskus *karitatiivisuus*) kärsivää kohtaan. Historian vaiheissa käsite on kuitenkin useimmiten tarkoittanut yhteisön kollektiivisesti organisoimaa köyhäinhuoltoa.

Käsitteellisesti termeillä filantropia ja charity on nykyään hiuksenhieno ero: filantropia on laajempi käsite, joka tarkoittaa mitä tahansa yhteiskuntaa hyödyntävää aktiviteettia, kun taas armeliaisuus tai hyväntekeväisyys tarkoittaa huonoosaisten auttamista. (Loewenberg, 1994, s. 195. Käsitteistä kts. Belfiore, 1998, s. 143–147; Millet, 1998; historiasta ks. Constantelos, 1991 s. 52; Geremek, 1991; Kazhdan, 1994; Muukkonen, 2009b.)

Vapaaehtoisuus, vapaaehtoissektori ja vapaaehtoisjärjestöt

Käsitteillä *vapaaehtoissektori* ja *vapaaehtoisorganisaatiot* on myös oma historiansa, joka värittää niiden merkityksiä. Vaikka nykyään ”vapaaehtoinen” viittaa pääasiassa itsenäisyyteen valtiosta ja yhdistymisvapauteen (näin Smith, 1993, s. 53; Van Til & Williamson, 2001, s. 16306), se alun perin liittyi uskonnolliseen pal-

veluskutsukumukseen, luostarilaitokseen sekä vapaaehtoiseen sotilaspalvelukseen (Karl, 1984, s. 506).

Vapaaehtoisuudella on modernissa käytössä kaksi merkitystä. Ensiksi, yleisin merkitys on eri organisaatioissa tapahtuva vapaaehtoistyö. Tässä se eroaa ammattimaisuudesta. Toiseksi, termi viittaa organisaatioiden luonteeseen: vapaaehtoisorganisaatiot syntyvät vapaasti toteuttamaan ihmisten tarpeita. Tässä merkityksessä käsite tekee eron lakivelvoitteen perusteella toimiviin organisaatioihin (esim. metsänhoitoyhdistykset, ylioppilaskunnat, vesiosuuskunnat, SPR ja molemmat kansankirkot). On kuitenkin huomioitava, että lakivelvoitteen pohjalta toimivissa organisaatioissa tehdään paljon vapaaehtoistyötä.

Historiallisesti vapaaehtoisuudella on ollut linkki filantropiaan, mutta siinä korostuu enemmän oman ajan kuin rahan tai materiaalin lahjoittaminen. Myöhemmin termi laajeni käsittämään kaikki vapaaehtoisorganisaatiot riippumatta siitä, oliko niillä hyväntekeväisyysaspektia vai ei. Tästä esimerkkeinä ovat urheiluseurat ja poliittiset kampanjat.

Yleishyödylliset yhteisöt ja sosiaalitalous

Suomen lainsäädännössä käytetty *yleishyödyllisten yhteisöjen* käsite on peräisin Saksasta, jossa käytetään käsitteitä *gemeinwirtschaftliche unternehmen* (julkisen palvelun yritykset, yhteisölliset yritykset, yhteiskunnalliset yritykset) ja *gemeinnützige organisationen* (yleishyödylliset organisaatiot). Molempien termien taustalla on 1800-luvun osuustoiminta-aate, joka synnytti sekä osuusliikkeet että keskinäiset yhtiöt erityisesti pankki- ja rakennussektoreilla. Termit viittaavat organisaatioihin, joiden tarkoitus on palvella yhteiskunnan yhteistä hyvää. Nykyään se on pääosin käytössä verolainsäädännössä. (Anheier & Seibel, 1993)

Suomessa yleishyödyllisten yhteisöjen käsite on määritelty tuloverolain (L 1535/1992) 22. §:ssä. Käsittelen sitä tässä hieman laajemmin, koska sillä on merkittävä vaikutus myös yhteiskunnallisten yritysten verokohteluun. Laissa asetetaan organisaatiolle kolme kriteeriä verovapauden edellytyksenä: 1) se toimii yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi aineellisessa, henkisessä, siveellisessä tai yhteiskunnallisessa mielessä, 2) sen toiminta ei kohdistu vain rajoitettuihin henkilöpiireihin, 3) se ei tuota toiminnallaan siihen osalliselle taloudellista etua osinkona, voitto-osuutena taikka kohtuullista suurempana palkkana tai muuna hyvityksenä. Laissa on myös esimerkkiluettelo, jossa on mainittu pääosin yhdistys-, säätiö- ja puoluemuotoisia organisaatioita, mutta lain sanamuoto ei sulje pois myöskään yrityksiä. Näillä on kuitenkin oltava yhtiöjärjestyksessään maininta sii-

tä, että yritys ei saa jakaa osinkoja ja yrityksen purkautuessa varat on lahjoitettava yleishyödylliseen tarkoitukseen.

Tuloverolain (L 1535/1992) 23. §:ssä säädetään lisäksi, että yleishyödyllinen yhteisö on verovelvollinen saamastaan elinkeinotulosta (1. mom) ja niiden vapauttamisesta tuloverosta säädetään erikseen (3. mom). Siten yleishyödyllisen yhteisön status ei automaattisesti tuo tuloverovapautta, vaan se pitää anoa erikseen enintään viideksi vuodeksi kerrallaan. Verovapauden kriteerit ovat nekin aika tiukka ja eikä pelkkä organisaation yleishyödyllinen status tuo verovapautta, vaan myös toiminnan on oltava yleishyödyllistä.

Amerikkalainen versio yleishyödyllisen organisaation käsitteestä on *public benefit organization*. David Horton Smith (1993, 53) tekee käsitteellistä erottelua väestöä laajalti palvelevien (*public benefit*) ja vain jäsentensä palveluun keskittyneiden (*member benefit*) voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden välillä. Tässä jaottelussa näkyy amerikkalaisen *nonprofit*-käsitteen vaikutus muihin käsitteisiin ja niiden ymmärtämiseen. Smithin yleishyödyllisen määrittely nimittäin sulkee *nonprofitin* tapaan pois osuuskunnat, jotka Anheierin ja Seibelin (1993) mukaan synnyttivät koko yleishyödyllisyyden käsitteen. Samalla se rajaa pois keskinäiset yhtiöt ja oma-apuorganisaatiot.

Yleishyödyllisen yhteisön rinnalla on olemassa myös muita pääosin samansisältöisiä käsitteitä, joista merkittävin on ranskalainen sosiaalitalous (*économie sociale*). Se on aika epämääräinen verrattuna muissa maissa käytettyihin termeihin. Edith Archambaultin (1990, 295) mukaan siihen kuuluu kolmenlaisia toimijoita: osuuskunnat, keskinäiset yhtiöt ja yhteisöt sekä yhdistykset. Ne toimivat pääosin neljällä alalla: terveys- ja sosiaalialalla, koulutuksessa ja urheilussa, ammattikasvatuksessa sekä vapaa-ajan ja turismin aloilla. Jacques Defourny (1992, s. 33) puolestaan toteaa, että ”se on synonyymi sosiaalisten asioiden taloudelle.”

Sosiaalitalouden käsite on levinnyt sekä katoliseen maailmaan että romaani-selle kielialueelle. EU:ssa se on haastanut anglosaksisen *nonprofit*-käsitteen ja se on löytänyt tiensä myös EU:n hallinnon käsitteistöön. Käytännön seurauksiin se johtaa, jos EU jossain vaiheessa harmonisoi jäsenvaltioidensa verokäytäntöjä ja käyttää silloin sosiaalitalouden käsitettä. Se muuttaisi koko kolmannen sektorin käsitteistön.

Kolmas sektori ja voittoa tavoittelemattomat organisaatiot

Erottelun valtion, markkinoiden ja *kolmannen sektorin* välillä lanseerasivat 1970-luvulla tutkijat Amitai Etzioni (1973) ja Theodore Levitt (1973). Etzionin (1973, 316) mukaan jako ”tuli tehdä *yksityiseen* (voittoon), *hallinnolliseen* (valtio)

ja *julkiseen* (voittoa tavoittelematon, vapaaehtoinen).” Siten hänen määritelmänsä kattaa myös erilaiset rajapinnat sektorien välillä.

Ilmaisun *voittoa tavoittelematon organisaatio* (*nonprofit organization, NPO*) tarkoituksena on tehdä erottelua voittoa tavoittelevien liikeyritysten ja voittoa tavoittelemattomien yleistä hyvää tavoittelevien organisaatioiden välillä. Sektoriterminä se tarkoittaa toimintakenttää, jossa toimivat organisaatiot eivät saa jakaa voittoaan millekään omistajataholleen (edes ostobonusina) tai työntekijöilleen. Se korvasi vanhan filantropiakäsitteen pääasiassa siksi, että alan järjestöt halusivat korostaa, että voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ovat yhtä tehokkaita kuin liikeyritykset ja julkiset organisaatiot (Karl, 1987). Määritelmä on USA:n verolainsäädännössä (Internal Revenue Code 501(c)3) ja siksi siitä käytetään joskus ilmaisua *verovapaa* (*tax exempt*) sektori.

Hieman erilaisen määrittelyn esitti Henry Hansmann (1987), joka erottaa ”hyväntekeväisyyslahjoituksiin perustuvat voittoa tavoittelemattomat” (*charitable donative nonprofits*) ja ”yrittämiseen perustuvat kaupallista voittoa tavoittelemattomat organisaatiot” (*entrepreneurial commercial nonprofits*), mikä sai kiitosta tutkijoilta mutta vihaisia vastauksia järjestöiltä, jotka pelkäsivät jaottelun mahdollistavan niiden tiukemman kontrollin ja siten heikentävän niiden itsenäisyyttä.

Yhteiskunnallinen yritys

Ilmaisu *yhteiskunnallinen yritys* (YY, *social enterprise*) on uusin tässä käsiteperheessä. Käsite syntyi Britanniassa viime vuosisadan lopussa ja tuli euroopanlaajuiseksi Euroopan komission Yhteiskunnallisten yritysten aloitteen (European Commission, 2011) pohjalta ja sen mukaan ne ”toimivat kaupallisesti (yrittäjäyys/taloudellinen ulottuvuus) aikaansaadakseen sosiaalista tai yhteiskunnallista yhteistä hyvää (sosiaalinen ulottuvuus) ja niillä on organisaatio tai omistusjärjestely, joka vastaa niiden missiota (inklusiivinen hallinto-/omistajuus ulottuvuus) (Borzaga ym., 2020, s. 28).

Tässä vaiheessa on muistutettava, että suomalaisessa lainsäädännössä termin *social enterprise* kirjaimellisella käännöksellä *sosiaalinen yritys* on aivan oma erikoismerkityksensä, joka on määritelty laissa sosiaalisista yrityksistä (L 1351/2003): Sosiaalisen yrityksen tarkoituksena on työllistää vaikeavammaisia ja/tai yli vuoden työttömänä olleita (1. §) ja joita sen palveluksessa on vähintään 30 % työvoimasta (4. §). Tällaisista yrityksistä pidetään julkista rekisteriä (4. §) eivätkä muut saa käyttää itsestään tuota nimitystä (2. §). Tästä syystä tässä teoksessa kuvatuista yrityksistä käytetään termiä yhteiskunnallinen yritys. Tosin lain määrittelemien sosiaalisten yritysten voidaan katsoa olevan yhteiskunnallisten yritysten osajoukko. Laki sosiaalisista yrityksistä kumottiin vuonna 2023 (L 372/2023).

Yhteiskunnalliset yritykset muistuttavat monessa mielessä edellä kuvattuja amerikkalaisia voittoa tuottamattomia organisaatioita (NPO), paitsi että amerikkalaiseen käsitteeseen kuuluvat myös yhdistykset ja säätiöt. YY:n yksi kriteeri nimittäin on, että se on kaupallinen siinä mielessä, että se myy hyödykkeitä tai palveluita. Toinen ero on siinä, että NPO:n voi perustaa yksikin ihminen, kun YY edellyttää laajempaa jäsen-/osakas pohjaa. Yhteistä puolestaan on se, että molemmat järjestötyypit palvelevat yhteistä hyvää ja niillä on voitonjakokiello millekään omistajataholleen. Tämä kriteeri rajaa pois muun muassa sellaiset osuuskunnat, jotka jakavat bonuksia jäsenilleen.

Yhteiskunnallisen yrityksen käsitteen lanseeraaminen Suomeen tapahtui työ- ja elinkeinoministeriön raportissa *Yhteiskunnallinen yritys – ratkaisu 2000-luvun haasteisiin* (Bland, 2010). Tuossa raportissa todettiin käsitteen määrittelystä seuraavaa:

Britanniassa alaa ei säätele yksittäinen laki, vaan maan hallituksen viitekehys on muodostettu ohjelmapoliittisella määrittelyllä: ”Yhteiskunnallinen yritys on liiketoimintamalli, jonka tavoitteet ovat yhteiskunnallisia ja jonka voitto investoidaan takaisin näiden tavoitteiden saavuttamiseksi joko itse yrityksessä tai sen lähiyhteisössä. Osakkeenomistajien tai omistajan voiton maksimointi ei ole sen päätarkoitus.” (Bland, 2010, s. 14.)

Muualla Euroopassa on melkoista vaihtelua siinä, millä tasolla määritelmää tehdään. Jossain se tehdään Britannian tapaan poliittisesti, jossain määritelmä on laissa ja jossain se on erilaisina yksityisinä sertifikaatteina. (Borzaga ym., 2020, s. 27, 35–39.)

Brittiläisen yhteiskunnallisen yrityksen käsitteen juuret ovat samassa 1800-luvun osuustoimintaliikkehinnässä kuin noiden edellä mainittujenkin käsitteiden (Bland, 2010, 18). Nykykäyttöön se tuli prosessissa, jossa (1979–97) konservatiivihallitus pyrki yksityistämään sellaisia julkisia palveluita kuin asumis-, sosiaali- ja vapaa-ajan palvelut. Eräänlainen virstanpylväs oli vuonna 1978 brittiläinen *Wolfenden Committee*, joka loi teoriaa kolmannen sektorin järjestöjen integroimiseksi hyvinvointivaltioon. (Taylor, 1992, s. 149, 155–161.)

1980–90-lukujen laman ja julkissektorin tekemien massiivisten budjettileikkauksien seurauksena maassa alkoi syntyä erilaisia uusosuuskuntia ja osakeyhtiöitä (Ltd, limited liability company). Usein kunnat ulkoistivat näille sellaisia toimintoja, joita ei ollut laissa määritelty kunnan pakollisiksi toiminnoiksi. (Bland, 2010, s. 18–19.)

Yhteiskunnalliset yritykset Britanniassa ovat pääosin osakeyhtiömuotoisia, mutta kuitenkin niin, että ”omistajuus tai vastuu perustuu jäsenyyteen ja rajoi-

tettuun takaukseen, ei omistukseen (company limited by guarantee), osakkeiden rajoitettuun omistukseen (company limited by shares) sekä demokraattisen taloudellisen yhdistyksen malli (industrial and provident societies, IPS).” Näiden lisäksi ”yhtiöjärjestykseen kirjataan yrityksen yhteiskunnalliset, sosiaaliset ja/tai ympäristölliset tavoitteet selkeästi” (Bland, 2010, s. 38).

Suomessa keskustelu yleishyödyllisistä yrityksistä on virinnyt muun muassa siksi, että verottajan linja järjestöpohjaisten palveluiden tuottamiseen on kiristynyt. ”Järjestöjen arviona on ollut, että elinkeinotoiminnaksi tulkitaan kasvavassa määrin toimintaa, joka järjestöjen näkemyksen mukaan on niiden yleishyödyllistä toimintaa ja toiminnan tarkoituksen toteuttamista.” Tämä on saanut aikaan sen, että järjestöt ovat eriyttäneet yritystoimintaansa perinteisestä järjestötoiminnasta. (Laiho ym., 2011, s. 23.)

Muita käsitteitä

Edellä esitettyjen käsitteiden lisäksi tutkimuskirjallisuudessa ja tutkimuksessa käytetään myös muita käsitteitä. Näistä tunnetuin on kansalaisjärjestön käsite, josta on tullut suomalainen vastaavuus pääosin YK:n ja muiden kansainvälisten organisaatioiden parissa käytetylle *nongovernmental organizations (NGO)* -käsitteelle, joka syntyi YK:n perustamisen aikaan vuonna 1945. Sen ero kansainvälisiin järjestöihin *international governmental organizations (IGO)* on siinä, että edelliset ovat kansalaisten vapaata toimintaa, kun jälkimmäiset ovat syntyneet valtiosopimuksilla (NGO:ista, ks. Nerfin, 1986; Gordenker & Weiss, 1995, s. 361; Vakil, 1997). Käsite korostaa nimenomaan riippumattomuutta valtioista, joten se voi sisältää myös kaupallisia organisaatioita. Toisaalta yleisimpien määritelmien mukaan poliittisia puolueita ja rikollisjärjestöjä ei lueta tähän ryhmään (Karns, 2022). Järjestöistä erityisasemassa on Punainen Risti, jolla on kaksi statusta. Punaisen Ristin Kansainvälinen komitea (*International Committee of Red Cross*) on valtiosopimuksella perustettu IGO, mutta sen kansallisten jäsenjärjestöjen muodostama Punaisen Ristin ja Punaisen Puolikuun yhdistysten kansainvälinen liitto, The International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (IFRC), on NGO. Suomessa SPR on lainsäädännöllä perustettu yhdistys (L 238/2000).

Britanniassa on käytetty termiä *epävirallinen sektori (non-statutory sector)* kuvaamaan vapaaehtois- ja hyväntekeväisyysjärjestöjä. Sateenvarjokäsitteenä kaikille hyvinvointipalveluita tuottaville epävirallisen sektorin järjestöistä on myös käytetty termiä *itsenäinen sektori (independent sector)*. (Ryan, 2006, s. 5, 23.) Siten käsite kattaa niin kaupalliset kuin järjestöpuolen toimijat ja jopa alan yksityisyritykset.

Epävirallinen sektori (Informal sector) ja epävirallinen talous (informal-economy sector) viittaavat toisaalta suomalaiseseen käsitteeseen *harmaa talous* ja toisaalta perheiden ja naapuruston toisilleen tekemään talkootyöhön. Sen erityispiirteitä ovat yhteisöllisyys, etnisyys, luottamus ja pyrkimys verojen välttelyyn. (Abzug, 1999.)

Saksalaisperäinen käsite *välittävät verkostot* hahmottuu alueeksi valtion, markkinoiden ja perheiden välillä (hieman samaan tapaan kuin keskiaikainen tulkinta kansalaisyhteiskunnasta oli perheiden, kiltujen ja hallitsijan välinen alue). Aila-Leena Matthiesin (1994, s. 15) mukaan se ei ole vain oma alueensa vaan se nimensä mukaisesti toimii välittäjänä niiden kolmen muun sektorin välillä.

Kun suurin osa yllä mainituista käsitteistä viittaa jonkinlaiseen organisaatioon, *sosiaalisten liikkeiden* käsite viittaa enemmän kansalaisaktivismiin. Perinteinen käsitys liikkeistä on ollut se, että ne ovat enemmän prosessi kuin organisaatio (Melucci, 1992, s. 48; Della Porta & Diani, 1999, s. 13–20). Niillä on nähty olevan elinkaari, joka alkaa organisoimattomasta liikehdinnästä ja päättyy instituutioksi (Hopper, 1969, s. 310–326). Kuitenkin amerikkalainen resurssimobilisaatioteoria on haastanut tämän näkemyksen korostamalla *sosiaalisten liikkeiden organisaatioiden* olevan olennainen osa liikkeiden resursseja (McCarthy & Zald, 1977).

Käsiteperhe

Kuten edellä esitetystä huomataan, alan tutkimuksessa käytetään useita käsitteitä. Ongelmaksi ne muodostuvat silloin, kun eri kulttuurien ja tieteenalojen perinteiden pohjalta syntyneistä käsitteistä aletaan tehdä yleispäteviksi tarkoitettuja luokitteluita. Esimerkkinä voi mainita Johns Hopkins yliopiston laajan Comparative Nonprofit Project, jossa Salamon ja Anheier (1992a, b; 1999) hahmottivat maailmaa amerikkalaisten käsitteiden avulla ja siten sulkiivat tutkimuksensa ulkopuolelle paljon sellaisia organisaatioita, jotka ovat oleellisia keskusteltaessa eurooppalaisesta kansalaisyhteiskunnasta.

Keskenään ristiriitaisia määritelmiä voi hahmottaa David Collierin ja James E. Mahonin (1993) esittämällä Ludvig Wittgensteinin (1953, 67) ”perheyhtäläisyys-kategorisoinnilla.” Tutkimuskäsitteisiin sovellettuna huomataan, että eri käsitteet (perheenjäsenet) sisältävät erilaisia organisaatiomalleja (piirteet) eri tavoin. Tämä hahmotustapa mahdollistaa erityyppisten organisaatioiden hahmottamisen niiden omista lähtökohdista käsin. Samalla se mahdollistaa myös uusien organisaatiotyyppien adoptoimisen käsiteperheen piiriin samalla tavoin kuin perhe voi

ottaa uusia jäseniä (naimisiinmeno, adoptio). Teoreettisesti tätä voi kuvata esimerkiksi yksinkertaisella taulukolla, jossa on (tässä esimerkissä) viisi pysty- ja vaakariviä (Taulukko 1).

Taulukko 1. Organisaatioiden perheyhtäläisyydet

		Piirteet				
Käsitteet	Käsite 1 sisältää piirteet	A	B	C	D	
	Käsite 2 - "-	A	B	C		E
	Käsite 3 - "-	A	B		D	E
	Käsite 4 - "-	A		C	D	E
	Käsite 5 - "-		B	C	D	E

Eri käsitteillä (esim. voittoa tuottamaton, sosiaalitalous, yhteiskunnallinen yritys jne.) on eri kriteereitä sen mukaan, mitä organisaatioiden piirteitä (esim. vapaaehtoisuus, voitonjakokiello, epäpoliittisuus, muodollinen järjestäytyminen) tai mitä organisaatiotyyppettä (esim. yhdistys, osakeyhtiö, säätiö, uskonnollinen yhteisö) ne käsittävät ja mitä sulkevat pois. Tässä hypoteettisessa esimerkissä mikään käsite ei kata kaikkia viittä piirrettä eikä mitään voi siten ottaa yläkäsitteeksi, kuten klassisessa luokittelussa tehdään. Kuitenkin kaikilla käsitteillä on 80 %:sessti samoja piirteitä kuin muillakin. Ne kuuluvat selvästi samaan käsiteperheeseen.

Jos yhteiskunnan perinteiset sektorit ovat perhe, valtio, markkinat ja uskonto, silloin se, mitä kutsutaan kansalaisyhteiskunnaksi, kolmanneksi sektoriksi, vapaaehtoissektoriksi, onkin itse asiassa ”viides sektori.” Sitä voitaisiin kuvata tetralla, jonka sivut muodostuvat noista perinteisistä yhteiskunnan sektoreista ja jotka rajaavat käsiteltävänä olevan alueen niiden väliin. Tätä on kuvattu Kuviossa 1. Kuviota tulee hahmottaa niin, että ”perhe” muodostaa pohjakolmion ja ”uskonto” etukolmion.



Kuvio 1. Alue perheen, valtion, markkinoiden ja uskonnon välissä

Jotkut tässä tilassa olevat ovat keskellä (yhdistykset ja säätiöt), kun taas jotkut toiset ovat lähellä jotain sivua tai jopa niin, että ne ovat samanaikaisesti rajapinnalla siten, että ne ovat osin jotain perinteistä instituutiokenttää ja osin osa yhteistä välittävää aluetta, tai osittain jopa useampaa. Siten tämän kirjan aiheena olevat yhteiskunnalliset yritykset ja osakeyhtiömuotoiset urheiluseurat sijoittuvat tetrakuvion sisällä lähelle markkinoita, kun taas esimerkiksi metsänhoitoyhdistykset ja vesiosuuskunnat kuuluvat lakiperustaisina lähelle valtiota. Uskonnolliset yhdyskunnat (paitsi julkishallintoon laskettavat evankelis-luterilainen ja ortodoksinen kirkko) ja yhdistykset ovat lähellä uskontoa ja sukuseurat puolestaan perheen rajapinnalla.

Vaikka käsite yhteiskunnalliset yritykset on suhteellisen nuori, se solahtaa hyvin tähän alan muutenkin epämääräiseen käsitesekamelskaan. Joitain asioita ihmiselämässä ei vain voi tyhjentävästi määritellä.

LÄHTEET

- Abzug, R. (1999). The Nonprofit Sector and the Informal Sector: A Theoretical Perspective. *Voluntas*, 10(2), June, 131–149.
- Anheier, H. K., & Seibel, W. (1993). *Defining the nonprofit sector: Germany* (Working Paper No. 6). The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project.
- Archambault, E. (1990). Public Authorities and the Nonprofit Sector in France. Teoksessa H. K. Anheier, & W. Seibel (toim.), *The Third Sector*. Walter de Gruyter.
- Belfiore, E. (1998). Harming friends: Problematic reciprocity in Greek tragedy. Teoksessa C. Gill, N. Postlethwaite, & R. Seaford (toim.), *Reciprocity in ancient Greece*, pp. 139–158. Oxford University Press.
- Bland, J. (2010). *Yhteiskunnallinen yritys – ratkaisu 2000–luvun haasteisiin Ison-Britannian malli ja sen kokemukset*. (Työ- ja linkeinoministeriön julkaisuja. Strategiset hankkeet 22/2010). Edita. https://www.osuustoimintakeskus.net/cms/wp-content/uploads/yhteistoiminta.fi/TEM_22_2010_nettti_suomi.pdf
- Borzaga, C., Galera, G., Franchini, B., Chiomento, S., Nogales, R., & Carini, C. (2020). *Social Enterprises and Their Ecosystems in Europe. Comparative synthesis report*. Publications Office of the European Union. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&clangId=en&pubId=8274&furthe rPubs=yes>
- Brown, R. H. (1977). *A Poetic of Sociology. Toward a Logic of Discovery for the Human Sciences*. University of Chicago Press.
- Bush Zetterberg, K. (1996). *Det civila samhället i socialstaten*. City UP.
- Cohen, J. L., & Arato, A. (1994). *Civil Society and Political Theory*. Paperback edition. MIT Press.
- Collier D., & Mahon, J. E., Jr. (1993). Conceptual “Stretching” Revisited: Adapting Categories in Comparative Analysis. *American Political Science Review*, 84(4), 845–855.
- Constantelos, D. J. (1991). *Byzantine Philanthropy & Social Welfare*. 2nd (Revised) Edition. Caratzas.
- Dahlkvist, M. (1995). Det civila samhället i samhällsteori och samhällsdebatt. Teoksessa L. Trägårdh (ed.), *Civilt samhälle kontra offentlig sektorn*, SNS Förlag.
- Defourny, J. (1992). The Origins, Forms and Roles of a Third Major Sector. Teoksessa J. Defourny, & J.L. Monzon Campos (toim.), *Économie sociale / The third Sector*. De Boeck Université.
- Della Porta, D., & Diani, M. (1999). *Social Movements*. Blackwell.
- Ehrenberg, J. (1999). *Civil Society*. New York UP.
- Etzioni, A. (1973). The Third Sector and Domestic Missions. *Public Administration Review*, 33, 314–323.
- European comission. (25.10.2011).. Social Business Initiative. Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. COM(2011) 682 final (25.10.2011). <https://www.fi-compass.eu/publication/other-resources/social-business-initiative-creating-favourable-climate-social>
- Geremek, B. (1991). *Poverty. A History*. Blackwell.
- Gordenker, L., & Weiss, T.G. (1995). Pluralizing global governance: analytical approaches and dimensions. *Third World Quarterly*, 16, (3), 357–387.
- Hansmann, H. (1987). Economic theories of nonprofit organizations. Teoksessa: W. W. Powell (toim.), *The nonprofit sector: A research handbook*. Yale University Press.
- Hopper, R.D. (1969(1950)) The Revolutionary Process: A Frame of Reference for the study of Revolutionary Movements. Teoksessa R.H. Turner , & L.M. Killian, *Collective Behavior* (pp. 310–319). (Third Printing). Prentice-Hall. Alunperin: *Social Force*, s 28(March), 270–279.

- Internal Revenue Code Sec 501. Exemption From Tax On Corporations, Certain Trusts, Etc.* https://irc.bloombergtax.com/public/uscode/doc/irc/section_501
- Karl, B. D. (1984). Lo, the Poor Volunteer. An Essay on the Relation between History and Myth. *Social Science Review*, 58(4), 493–522.
- Karl, B. D. (1987). Philanthropic Institutions. *Science*, 236(22), 984–985.
- Karns, M.P. (2022). Nongovernmental organization. *Britannica* <https://www.britannica.com/topic/nongovernmental-organization>
- Kazhdan, A. (1994). Byzantium and Social Welfare. Teoksessa E.A. Hanawalt, & C. Lindberg (toim.), *Through the Eye of the Needle*. The Thomas Jefferson UP.
- Kelly, J. R. (1998). Subsidiarity. Teoksessa W.H. Swatos (toim.), *Encyclopedia of Religion and Society*. Altamira Press.
- L 1535/1992. *Tuloverolaki* 30.12.1992/1535. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535#O2L3P22>
- L 238/2000 *Laki Suomen Punaisesta Rististä* 25.2.2000/238. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000238>
- L 1351/2003. Laki sosiaalisista yrityksistä 01.01.2004/1351 [Kumottu säädöksellä L 372/2023]. <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2003/20031351>
- L 372/2023. Laki sosiaalisista yrityksistä annetun lain kumoamisesta 01.07.2023/372
- Laiho, U.-M., Grönberg, V., Hämäläinen, P., Stenman, J., & Tykkyläinen, S. (2011). *Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 4/2011). Edita.
- Lehtonen, H. (1988a). Yhteisöt ja kansalaisyhteiskunta. *Tiede & edistys*, 13(1), 30–40.
- Lehtonen, H. (1988b). Perhe, yhteisöt ja kansalaisyhteiskunta hyvinvointiprojektin pelastajina? *Sosiaalinen aikakauskirja*, 82(3), 6–43.
- Levitt, Th. (1973). *The Third Sector. New Tactics for a Responsive Society*. Amacom.
- Locke, J. (1960). *Two Treaties of Government*. Cambridge UP.
- Loewenberg, F. M. (1994). On the Development of Philanthropic Institutions in Ancient Judaism: Provisions for Poor Travellers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 23(3), 193–207
- Matthies, A.-L. (1994). Kansalaistoiminnan resurssit. Saksalaisen tutkimuksen näkökulma. (Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 1994:8). Sosiaali- ja terveysministeriö.
- McCarthy, J. D., & Zald, M. N. (1977). Resource Mobilization and Social Movements: A Partial Theory. *American Journal of Sociology*, 82(6), 1212–1241.
- Melucci, A. (1992). Liberation or Meaning? *Development and Change*, 23(3), 43–77.
- Micheletti, M. (1995). *Civil Society and State Relations in Sweden*. Avebury.
- Miller, P. (1998). The rhetoric of reciprocity in classical Athens. Teoksessa C. Gill, N. Postlethwaite, & R. Seaford (toim.), *Reciprocity in ancient Greece* (pp. 227–253). Oxford University Press.
- Mulchany, R.E. (1967). Subsidiarity. *The New Catholic Encyclopedia* Volume XIII. McGraw-Hill.
- Muukkonen, M. (2000). *The Familiar Unknown – Introduction to Third Sector Theories*. [Lisensiaattityö, Joensuun yliopisto]. https://marttimuukkonen.fi/Muukkonen_The_Familiar_Unknown.pdf
- Muukkonen, M. (2009a). Framing the Field: Civil Society and Related Concepts. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 38(4), 684–700.
- Muukkonen, M. (2009b). Philanthropy, ancient. Teoksessa H.K. Anheier, S. Toepler, & R.A. List (toim.), *International Encyclopedia of Civil Society*. Springer. https://marttimuukkonen.fi/Muukkonen_Philanthropy_Ancient.html
- Nerfin, M. (1986). Neither Princenor Merchant: Citizen- an Introduction to the Third System. *IFDA Dossier*, 56(November/December), 3–29.
- Ryan, T. (2006). *A Good Practice Guide for commissioners, CPA Care Coordinators and Independent Sector Providers*. Care Services Improvement Partnership.

- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1992a). In Search of the Non-Profit Sector I: The Question of Definitions. *Voluntas*, 3(2), 125–151.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1992b). In Search of the Non-Profit Sector II: The Problem of Classification. *Voluntas*, 3(3), 267–309.
- Salamon, L. M., Anheier, H. K., List, R., Toepler, S., Sokolowski S. W., & associates. (1999). *Global Civil Society*. Johns Hopkins University. Center for Civil Society Studies.
- Smith, D. H. (1993). Public Benefit and Member Benefit Nonprofit Voluntary Groups. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 22(1), 53–68.
- European comission. (25.10.2011).. Social Business Initiative. Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. COM(2011) 682 final (25.10.2011). <https://www.fi-compass.eu/publication/other-resources/social-business-initiative-creating-favourable-climate-social>
- Taylor, M. (1992). The Changing Role of the Nonprofit Sector in Britain: Moving Toward the Market. Teoksessa B. Gidron, R.M. Kramer, & L.M. Salamon (toim.), *Government and the Third Sector – Emerging Relationships in Welfare States*. Jossey-Bass.
- Van Til, J., & Williamson, A. P. (2001). Voluntary Organizations. Teoksessa N.J. Smelser, & P.B. Baltes (toim.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (s. 16306-16308). Pergamon. <https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/04255-8>
- Vakil, A.C. (1997). Confronting the Classification Problem: Toward a Taxonomy of NGO. *World Development* 25(12), 2057–2070.
- Verohallinto. (i.s.). *Julkinen lista eräiden yleishyödyllisten yhteisöjen veronhuojennuksista*. Saatavilla 12.12.2022. https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/tietosuoja-ja-julkisuus/verotuksen_julkiset_tiedo/verotuksen_julkiset_tiedo/muut_julkiset_tiedo/julkisen-lista-eraiden-yleishyodyllisten-yhteisojen-veronhuojennuksista/
- Wittgenstein, L. (1953). *Philosophical Investigations*. Part I. Blackwel

Hanna Moilanen

TALouden Uudet Käsitteet Yhteiskunnallisen Yritystoiminnan Ymmärryksen Lisääjinä

Johdanto

Talous on aina ollut monimuotoinen ilmiö, jossa voiton maksimointi ei ole koskaan ollut ainut taloudellista toimintaa motivoiva voima. 1800-luvulla Saksassa perustettiin osuuspankkeja maaseutualueille, joille liikepankit eivät halunneet perustaa konttoreita liian vähäiseksi katsotun taloudellisen potentiaalin vuoksi. Maanviljelijöiden ahdinko herätti kuitenkin yhteiskunnallisesti valveutuneita ihmisiä, jotka näkivät maatalouden modernisoinnin ja maatalousyrittämisen tulevaisuuden edellyttävän rahalaitosta, josta saa lainaa kohtuullisella korolla yhteisten sääntöjen suojelemana toisin kuin yksityisiltä rahanlainaaajilta.

Myös yhdistyksillä on ollut tärkeä rooli palvelujen tuomisessa sinne, minne yksityisen sektorin tai julkisen sektorin palvelut eivät ulotu. Näin ovat saaneet alkunsa aikanaan Suomessa äitiysneuvolat ja äitiyspakkaus (Korppi-Tommola, 1987) ja erilaiset maaseudun palveluratkaisut (Moilanen, 2013). 1990-luvulla työttömät eri puolilla Suomea perustivat yhdessä työosuuskuntia työllistyäkseen talouslaman jälkimainingeissa. He ryhtyivät aktiivisesti itse ratkomaan laman aiheuttamaa työttömyysongelmaa oman avun ja keskinäisen tuen hengessä. Moni onnistui luomaan itselleen työpaikan tai rakentamaan itselleen ja kollegoilleen sillan takaisin työelämään.

Kaikki nämä erilaiset esimerkit ovat oman aikansa yhteiskunnallista yritys-toimintaa, joka ratkoo yhteiskunnallisia ongelmia tai tuottaa yhteiskunnallisia vaikutuksia liiketoiminnan keinoilla. Vaikka termi yhteiskunnallinen yritys on suomalaisessa keskustelussa melko tuoretta perua 2000-luvun ensimmäiseltä vuosikymmeneltä (ks. esim. Karjalainen & Syrjänen, 2009 tai Laiho ym., 2011), ilmiö oli olemassa jo sitä ennen. Esimerkiksi työttömien perustamien osuuskuntien tärkein tehtävä ei ollut siivous-, rakennus-, viestintä- tai suunnittelupalveluiden tarjoaminen, vaan jäsenistön voimaannuttaminen ja sen työllistymisen tukeminen.

Sanat ja käsitteet ovat kuin taskulamppu, jotka kohdistavat huomion tiettyyn kohteeseen hämärtyvässä illassa tai keskellä pimeää. Kun maailma muuttuu, myös kielen täytyy muuttua kuvaamaan murroksessa olevaa maailmaa ja osoittamaan suuntaa, johon me ihmiset yhteisinä haluamme kulkea. Perinteisesti yleishyödyllinen yhdistystoiminta ja taloudellista menestystä etsivä yritystoiminta on nähty hyvin erilaisiksi ja jopa toisilleen vastakkaisiksi toiminta-alueiksi. Näyttää kuitenkin siltä, että nämä kaksi maailmaa ovat lähestymässä toisiaan. Siinä missä yleishyödyllinen ja vahvasti arvopohjainen toiminta liittyi aiemmin yhdistyksiin ja säätiöihin, nykyisin yhä useammin myös yrittäjyyttä ja yritystoimintaa pidetään keinoina luoda arvopohjaista muutosta.

Vapaaehtoistyö Suomessa -selvityksessä todetaan, että 15–24-vuotiaat nuoret ovat erittäin kiinnostuneita osallistumaan vapaaehtoistoimintaan (Rahkonen, 2021). Järjestöissä toimimisen rinnalle ovat kuitenkin tulleet erilaisiin globaaleihin liikkeisiin, kuten ilmastolakkoon tai somekampanjoihin, osallistuminen tai yksilöllisten kulutusvalintojen tekeminen.

Nuorista 80 % pitää yrittäjyyttä keinona vaikuttaa yhteiskuntaan, ja 88 % nuorista haluaa työskennellä omia arvoja vastaavassa merkityksellisessä työssä (Haikkola & Myllyniemi, 2020). Ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen yrityshautomoissa ja -kiihdyttämöissä on havaittu, että varsinkin nuorten yrittäjien yritysideoissa ja liiketoimintasuunnitelmissa on vahva yhteiskunnallinen ja arvopohjainen painotus. Tässä tilanteessa tarvitaan jopa aiempaa vahvemmin sanoja ja käsitteitä, jotka luovat siltoja kuilujen yli ja auttavat näkemään maailman sellaisena, kuin se on. Lisäksi tarvitaan sanoja, joilla voidaan luoda suuntaa kaivatulle muutokselle ja vahvistaa haluttua kehityssuuntaa.

Viime vuosina yhteiseen keskusteluun on tullut erilaisia ”uuden talouden” käsitteitä. Tällaisia ovat esimerkiksi yhteisen hyvän talous, onnellisuustalous, osallisuustalous, osallistumistalous, kohtuutalous, moraalitalous, vihreä talous ja kestävä talous. Jokainen niistä lähestyy taloutta ja talouden murrosta omasta omaleimaisesta näkökulmastaan. Yhteistä käsitteille on vallitseviksi muodostuneiden talousparadigmojen haastaminen ja monimuotoisen talouden erilaisten piirteiden näkyväksi tekeminen.

Tarkastelen tässä luvussa hyvinvointitalouden, donitsitalouden ja yhteisötalouden käsitteitä. Keskeinen kysymys on, miten nämä käsitteet asettuvat suhteessa talouden kolmeen sektoriin ja yhteiskunnalliseen yrittämiseen.

Hyvinvointitalous ja yhdistysten yleishyödyllisyys

Suomen sosiaali- ja terveysalan järjestöjen kattojärjestö Soste ry toi hyvinvointitalous-käsitteen yhteiskunnalliseen keskusteluun vuonna 2012. Käsite on ollut väline haastaa eri tahoja keskusteluun sosiaali- ja terveystalouden ja hyvinvointivaltion tulevaisuudesta sekä hyvinvoinnin ja talouden suhteesta. Pelkistään voidaan sanoa, että hyvinvointitaloudessa voivat hyvin sekä ihminen että talous. (Särkelä ym., 2014.)

Keskustelu hyvinvointitaloudesta on käynnistynyt Suomessa erityisesti sosiaali- ja terveysjärjestöjen ja kansalaisyhteiskunnan tarpeista. Keskustelussa korostuu järjestöjen ja kansalaisyhteiskunnan merkitys. Hyvinvointitalouden näkökulmasta niillä on keskeinen tehtävä yhteiskunnan sosiaalisen koheesion ja sosiaalisen pääoman kasvattajina sekä demokratian ja aktiivisen kansalaisuuden puolustajina. Samalla järjestöjen rooli yhteiskunnan kehittäjänä ja myös palvelujen tuottajina tunnustetaan. Järjestöjen nähdään rakentavan luottamusta ihmisten välille. Ne tuottavat hyvinvointia ja laajempaa taloudellista hyötyä.

Hyvinvointitalouskeskustelun edetessä myös ekososiaalinen näkökulma on vahvistunut sen osana. Yhteiskunnallisia yrityksiä ei kuitenkaan ole vielä laajasti tunnustettu osaksi hyvinvointitaloutta. Yhteiskunnallinen yrittäminen ei esiinny sanana kertaakaan kahdessa hyvinvointitalouden perusteoksessa (ks. Möttönen, 2014; Ahokas, 2021). Yhteisötalouteen viitataan lyhyesti Sakari Möttösen (2014) artikkelissa lähinnä yhdistysten merkityksen näkökulmasta suhteessa julkiseen ja yksityiseen sektoriin. Uudemmassa hyvinvointitaloutta käsittelevässä teoksessa (Ahokas, 2021) tosin myönnetään vaikutusten arviointia käsittelevässä artikkelissa, että järjestöjen lisäksi monet yritykset ratkovat jotakin yhteiskunnallista ongelmaa ja haluavat osoittaa, millaisia myönteisiä vaikutuksia ne tuottavat (Mäkipää ym., 2021).

Hyvinvointitalouden käsite asemoituu julkiseen ja kolmanteen sektoriin. Se nostaa esiin yhdistysten hankalan tilanteen markkinapaineiden puristuksessa. Käsitteellä etsitään ratkaisua yhdistysten haasteisiin tilanteissa, jossa valtio pyrkii ylläpitämään kansalaistoiminnan edellytyksiä, mutta markkinoiden tulisi voida toimia häiriöttömästi. Yhteiskunnallista yrittämistä ei nähdä ratkaisuna.

Taustalla oleva perusongelma on kuitenkin hyvin samanlainen kuin se, joka tulee vastaan laajemmassa yhteiskunnallista yrittämistä koskevassa keskustelussa. Hyvinvointitalouskeskustelu pyrkii tekemään järjestöjen toimintaa näkyväksi niiden omista lähtökohdista sekä kehittämään järjestölähtöisiä välineitä järjestöjen toiminnan vaikutusten ja vaikuttavuuden osoittamiseksi (Särkelä ym., 2014). Samat tavoitteet pätevät, jos järjestö-sanalla korvaa yhteiskunnallisella yrityksellä.

On kiinnostavaa, että yhteisötalouden vahva, mannereurooppalainen perinne näkyy niin vähän suomalaisessa yhdistyksiä kuvaavassa talouskeskustelussa. Huoli järjestöjen roolista ja toimintamahdollisuuksista on silti yhteinen.

Ohittaako hyvinvointitalouskeskustelu monien sosiaali- ja terveystalouden järjestöjen roolin palvelujentuottajina? Monet järjestötoimijat ovat aivan yhteiskunnallisen yritystoiminnan ytimessä. Järjestötaustan vahva arvopohja ohjaa myös niiden taloudellista toimintaa ja asettaa sille keskeisen yhteiskunnallisen päämäärän. Esimerkiksi Näkövammaisten liiton kokonaan omistama Sokeva Oy tarjoaa näkövammaisille työtä ja toisaalta yrityksen voitosta osa kohdistetaan näkövammaisten elämänlaadun parantamiseen. Toinen esimerkki on 13 järjestön yhdessä perustama, yksilöllisiä asumispalveluja arjessaan tukea tarvitseville tuottava Aspa Palvelut Oy.

Donitsitalous ja talouden ekologiset ja sosiaaliset rajat

Kate Raworth (2018) on miettinyt taloustiedettä ihmiskunnan pitkän aikavälin tavoitteiden kautta eli käytännössä ihmiskunnan ja maapallon selviytymisen kannalta. Hänen kysymyksensä kuului: millainen taloutta koskeva ajattelutapa auttaisi meitä pitämään huolta ekosysteemien kantokyvystä ja toisaalta inhimillisten perustarpeiden täyttymisestä? Raworth ei ollut tyytyväinen taloustieteen perusoppeihin, joissa menestystä mitataan jatkuvasti ylöspäin tähtäävillä kasvukäyrillä ja BKT-mittareilla.

Vastaus kysymykseen alkoi hahmottua donitsinmuotoisena mallina, jossa on reikä keskellä (Kuvio 1). Sen tavoitteena ei ole ensisijaisesti bruttokansantuotteen kasvu, vaan jokaisen ihmisoikeuksien toteutuminen meidän elättävän planeetan kantokyvyn rajoissa. Kyseessä on kompassi, joka suuntaa tulevaisuuteen, jossa kaikkien tarpeet voidaan täyttää niin, että samalla turvaamme elollisen luonnon.

Donitsitalous tarkoittaa ekologiseen ja sosiaaliseen kestävyyspyrkivää talousmallia. Donitsin sisäkehä kuvaa hyvinvoinnin yhteiskunnallista perustaa, jonka alapuolelle eli donitsin reikään kenenkään ei pitäisi joutua. Vastaavasti donitsin ulkokehä tarkoittaa maapallon ekologista ylärajaa, jota ei pidä ylittää. Näiden kahden rajan välissä sijaitsee kestävä talouden kehä, jossa kaikkien tarpeet voidaan tyydyttää planeetan kantokyvyn puitteissa. (Raworth, 2018.)

Donitsitalous haastaa ajattelemaan kokonaisuutta, jossa talous ei ole muusta elämästä irrallinen saareke, vaan jossa talous on läsnä kaikkialla ja sulautuu osaksi laajempaa elämän kokonaisuutta. Se on kriittinen tai Raworthin sanoin agnostinen kasvun suhteen ja ehdottaa erilaisia taloutta uudelleen suuntaavia rakenteita. Kyseessä ei ole pitkälle kehitetty teoria, vaan enemmänkin kokoelma kriittisiä havaintoja ja tavoitteita, joita taloustieteen tieteenalana tulisi ottaa huomioon.



Kuvio 1. Donitsitalous ekologiseen ja sosiaaliseen kestävyyspyrkivänä talousmallina (Mukaillen Raworth, 2018)

Mikä on yritysten tai tarkemmin yhteiskunnallisten yritysten rooli donitsitaloudessa? Raworth haastaa yrityksiä antamaan toiminnalleen laajemman tarkoituksen kuin pelkkä talouden kasvattaminen tai voittojen takominen.

Raworth ei perusteoksessaan pohdiskele tarkemmin yhteiskunnallisten yritysten merkitystä uudessa talousmallissa. Hän kuitenkin kuvaa lyhyesti työntekijöiden omistamia yrityksiä, jotka voivat tarjota työntekijöilleen parempaa palkkaa, vakaampia työoloja ja sananvaltaa yrityksen johtamiseen. Hän myös huomioi, että innovatiiviset yrittäjät ja juristit kirjoittavat nykyisin uudenlaisia yhtiöjärjestyksiä, joissa määritellään yrityksen tavoite ja rakenne eri tavalla kuin aiemmin. Tämä viittaa suoraan yhteiskunnallisiin yrityksiin, joiden arvoista kumpuava misio muuttaa yritysten toiminnan kehityksen ja rakenteen. Raworth tunnistaa myös tarpeen hitaammille rahoitusmekanismeille, jotka tukevat pitkäjänteistä kehitystä ja yrityksen laajemman tavoitteen toteutumista.

Donitsitaloustiedettä lukiessa herää ajatus, että kun kaikki taloudellinen toiminta ja kaikkien yritysten toiminta on kestäväällä pohjalla, ei tarvita erikseen yhteiskunnallisen yrityksen käsitettä. Toisaalta on myös mahdollista tulkita siten, että donitsitalouden mallissa yhteiskunnalliset yritykset sijoittuvat donitsin kummallekin rajapinnalle eli ne etsivät erityisesti ratkaisuja joko ekologisiin tai sosiaalisiin haasteisiin. Tämän tulkinnan mukaan yhteiskunnallisilla yrityksillä on tärkeä tehtävä erityisesti muutosajan toimijoina, jolloin taloudellista toimintaa asemoidaan vahvemmin donitsin kestäväen talouden kehälle. Lisäksi yhteiskunnallisilla yrityksillä säilyy tietynlainen portinvartijan asema donitsin rajojen puolustajana ja kaikkein haastavimpien kysymysten ratkojana.

Yhteisötalous korjaa markkinoiden ja julkisen sektorin epäonnistumisia

Keskustelu yhteisötaloudesta on voimistunut Euroopassa 1980-luvulta lähtien. Eurooppalaisessa kontekstissa yhteisötalous on perinteisesti määritelty organisaatiolähtöisesti, jolloin sillä tarkoitetaan lähinnä osuuskuntien, keskinäisten yhtiöiden, säätiöiden ja yhdistysten harjoittamaa taloudellista toimintaa (European Commission, 2021). Käsite ei ole Suomessa vakiintunut ja laajasti tunnettu, vaikka toisaalta esimerkiksi osuustoiminnan tutkimisella on jo pitkät perinteet.

Euroopan komission valmistelemassa yhteisötalouden aloitteessa puhutaan taloudesta, joka palvelee ihmisiä. Aloitteen tavoitteena on vahvistaa sosiaalisia investointeja, tukea yhteisötalouden toimijoita ja yhteiskunnallisia yrityksiä aloittamaan toimintansa, laajentamaan sitä, innovoimaan ja luomaan työpaikkoja. (European Commission, 2021.) Monet komission viime aikoina työstämät aloitteet eri politiikka-alueilta tunnistavat yhteiskunnallisten yritysten potentiaalin. Tutkimuksen mukaan yhteisötalouden piiriin kuuluu 2,8 miljoonaa organisaatiota ja yli 13,6 miljoonaa työpaikkaa Euroopassa (European Economic and Social Committee, 2018).

Kansainvälisessä keskustelussa yhteisötalouden juuret juontavat 1830-luvulle, jolloin yhteisötalous nykymuotoisena käsitteenä ilmaantui ensimmäisen kerran yhteiskunnalliseen ja taloustieteelliseen keskusteluun Ranskassa (yhteiskunnallisen yrityksen käsiteperheen jäsenistä ks. myös luku *Yhteiskunnallisen yrityksen käsitekonteksti* s. 10). Yhteisötalouden kehittyminen käsitteenä ja tutkimuskohteena kytkeytyi vahvasti teolliseen vallankumoukseen ja työläisten liikehdintään. Esimerkiksi Frédéric le Play määritteli yhteisötalouden ”työskentelevän luokan tilanteen tutkimiseksi” vuonna 1856. Varsinaisesti yhteisötalouden käsite vakiintui tieteellisessä keskustelussa 1900-luvun vaihteessa Charles Giden ja Léon Walrasin

ansiosta. Gide ymmärsi yhteisötalouden laajasti ”toimina, joilla pyritään parantamaan ihmisten olosuhteita”. Walrasille yhteisötaloudessa oli kyse ennen kaikkea vaurauden jaosta ja sosiaalisesta oikeudenmukaisuudesta. (Moulaert, & Ailenei, 2005.) Nämä lyhyet sitaatit 1800-luvun ja 1900-luvun alun tutkijoilta kuvastavat sitä, että yhteisötalouteen on tieteellisen keskustelun alusta asti sisältynyt kysymys taloudellisen toiminnan ja muun yhteiskunnallisen toiminnan välisestä suhteesta. Valtiollinen sosiaalipolitiikka ei tässä vaiheessa ollut vielä kovin kehittynyttä, joten yhteisötalous sai laajan merkityksen markkinoita ja markkinoiden tuottamia ulkoisvaikutuksia tasapainottavana tekijänä.

1800-luvulla yhteisötalous kytkeytyi vahvasti myös osuustoimintaliikkeeseen, jonka juuret olivat arjen käytännöllisissä ongelmissa (ks. esim. Laurinkari, 2004). Esimerkiksi kuluttajaosuuskunnat syntyivät kuluttajien voimattomuudesta epäeettisesti toimineiden kauppiaiden edessä. Toisin sanoen osuuskaupat saivat alkunsa tavallisten kuluttajien tarpeesta saada laadukasta ruokaa kohtuulliseen hintaan.

Kansainvälisesti on huomattu, että keskustelu yhteisötaloudesta voimistuu sosioekonomisten kriisien aikana (ks. esim. Defourney & Develtere, 2009). Yhteisötalous nähdään tapana vastata vieraantumisen ja syrjäytymisen ongelmiin sekä mahdollisuutena korjata yksityisen markkinasektorin ja julkisen sektorin epäonnistumisia.

Yhteisötalouden uusin aalto alkoi 1970-luvulla, jolloin perustettiin uusia yhdistyksiä ja pienosuuskuntia reaktiona massatuotantoon ja hyvinvointivaltion ylikuormittumiseen. Toisaalta ekologisen heräämisen myötä vahvistui ajatus siitä, että pieni on kaunista. Yhteisötalouden kehitys voimistui 1980-luvulla. Öljykriisin jälkimainingeissa päädyttiin tilanteeseen, jossa talouskasvu ja työllisyyden kasvu erkanivat toisistaan ja rakennetyöttömyys jäi monessa maassa aiempaa huomattavasti aiempaa korkeammalle tasolle.

Suomessa sama tapahtui kymmenen vuotta myöhemmin 1990-luvun laman jälkeen. Työelämän rakennemuutos yhtäältä kannusti, toisaalta pakotti ihmisiä etsimään toisenlaisia työn tekemisen tapoja. Tämä johti maailmalajaajuiseen työosuuskuntien perustamisbuumiin, joka rantautui myös Suomeen 1990-luvulla (ks. esim. Karjalainen & Lohi, 1996). 1990-luvun alussa perustettiin Italiassa sosiaalisia osuuskuntia, jotka olivat ensimmäiset yhteiskunnalliset yritykset Euroopassa. Osuuskunnat tarjosivat erilaisia palveluja ja tavoitteena oli samalla usein myös vaikeasti työllistyvien työllistäminen.

Kansainvälinen keskustelu yhteisötaloudesta on sisällöllisesti monimuotoista. Käsite ymmärretään eri yhteyksissä hieman eri tavoilla ja se saa erilaisia painotuksia. Yhteisötalous voidaan määritellä organisaatiomuodon mukaan. Euroopan unionissa on vakiintunut CMAF-määritelmä, jossa yhteisötalous määritellään suhteessa toimijoiden organisaation muotoon. Lyhenne koostuu organisaatiomuotojen ensimmäisistä kirjaimista eli *co-operatives, mutuals, associations* ja *foundations*. Toisin sanoen yhteisötalous nähdään osuuskuntien, keskinäisten yhtiöiden, yhdistysten ja säätiöiden taloutena (European Commission, 2021). Nykyisin listaan lisätään usein myös yhteiskunnalliset yritykset.

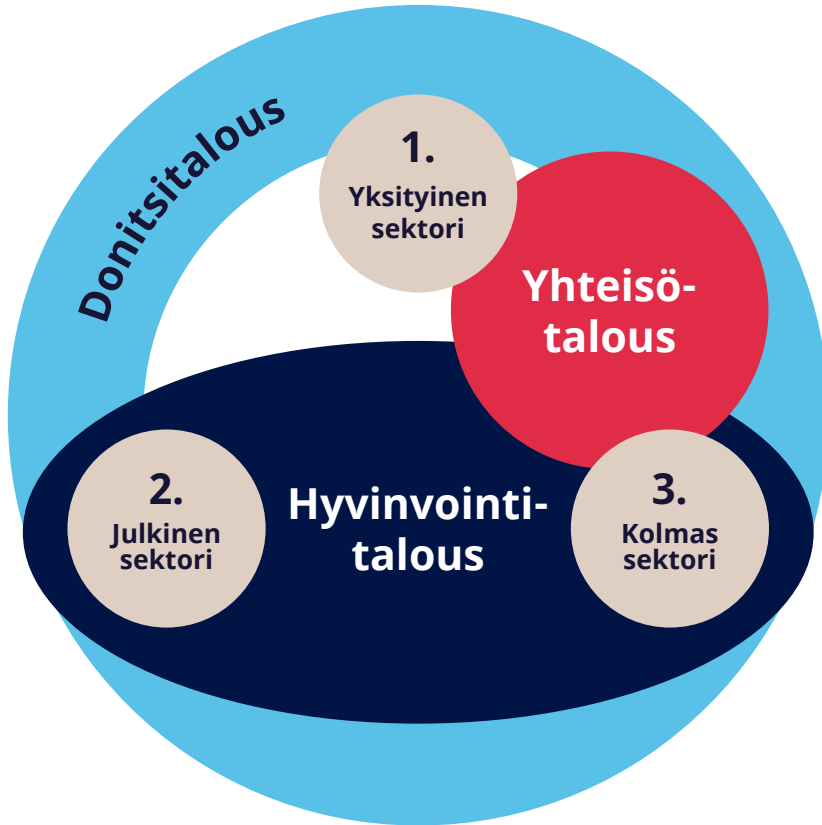
Kilpaileva yhteisötalouden määritelmä lähtee siitä, että oleellista ei ole, missä juridisessa muodossa toimintaa harjoitetaan, vaan oleellista on toiminnan sisältö. Juridiset muodot joka tapauksessa vaihtelevat maittain. Esimerkiksi toiminta, joka Suomessa on yhdistyksen toimintaa, mahdollisesti määriteltäisiin jossain toisaalla yritystoiminnaksi.

Sisällöllinen määrittely nostaa yhteisötalouden keskeisiksi tunnusmerkeiksi sen, että jäsenten tai laajemman yhteisön saama palvelu/hyöty on taloudellista voittoa tärkeämpi. Yhteisötalouden toimijoille on tyypillistä autonomisuus, itsenäinen hallinto ja demokraattinen päätöksentekojärjestelmä. Esimerkiksi osuuskunnissa ja yhdistyksissä jokaisella jäsenellä on yksi ääni. Äänivalta ei ole sidottu omistusuuteen. Lisäksi mahdollisessa voiton tai ylijäämän jakotilanteessa ihmiset ja heidän tekemänsä työ ovat etusijalla suhteessa pääomaan. Voitonjako voi olla myös kokonaan kielletty tai vähintään rajoitettu. (Defourny & Nyssens, 2009.)

Uuden talouden käsitteet suhteessa talouden eri sektoreihin

Talouden aluetta voidaan hahmottaa kolmen toisiaan täydentävän periaatteen avulla. Tällöin markkinavaihdon, uudelleenjaon ja vastavuoroisuuden periaatteet täydentävät toisiaan (ks. esim. Moilanen & Karjalainen, 2014). Jaottelu vastaa ajatusta yksityisestä, julkisesta ja kolmannesta sektorista.

Myös edellä tarkastellut käsitteet yhteisötalous, hyvinvointitalous ja donitsitalous asettuvat erilaiseen asemaan suhteessa talouden perinteisiin sektoreihin (ks. Kuvio 2). Hyvinvointitalous asemoituu julkiseen ja kolmanteen sektoriin, vastavuoroisuuden ja uudelleenjaon rajamille, ottamatta juuri kantaa yksityissektorin talouteen. Yhteisötalous on selkeimmin talouden kolmas alue yksityisen ja julkisen sektorin rinnalla. Donitsitalous tavallaan piirtää talouden rajat näiden kaikkien kolmen talousperiaatteen tai talouden kentän ympärille. Se sulkee sisäänsä koko talouden kehän ja vaatii ekologisten ja sosiaalisten reunaehtojen huomioimista kaikkialla, missä ihmiset toimivat.



Kuvio 2. Donitsitalouden, hyvinvointitalouden ja yhteisö-talouden suhde talouden kolmeen sektoriin

Yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä ja yhteisö-taloudesta on sanottu, että ne voimistuvat erityisesti siellä, missä julkinen ja yksityinen sektori jostain syystä epäonnistuvat eivätkä pysty vastaamaan ihmisten tarpeisiin (Defourny & Defeltère, 2009). Tämä lähestymistapa asettaa yhteiskunnalliset yritykset omaksi, muuta taloutta täydentäväksi sektoriksi.

Toinen tapa lähestyä asiaa on katsoa sitä erilaisten yhteiskunnallisten yritysten muotojen ja toimintamallien kautta. Tällöin yhteiskunnallinen yrittäjyys asemoituu erityisesti erilaisille rajapinnoille: yksityisen ja julkisen talouden, yksityisen ja yhteisöllisen tai kolmannen sektorin tai sitten julkisen ja kolmannen sektorin rajapinnalle.

Yksityisen ja julkisen talouden sekä toisaalta kolmannen ja julkisen sektorin rajapinnalla toimivat yritykset ja yhdistykset, jotka tuottavat julkisen sektorin järjestämismvastuulla olevia palveluja tiiviissä sopimussuhteessa. Esimerkkejä tästä ovat vanhusten asumispalvelut tai lastensuojelupalvelut, joita aiemmin kunnat ja jatkossa hyvinvointialueet ovat ostaneet yrityksiltä ja yhdistyksiltä. Toinen esimerkki yksityisen ja julkisen sektorin rajapinnalla toimimisesta on esimerkiksi kuntien omistamat jäteyhtiöt, joista osa on hakenut ja saanut itselleen yhteiskunnallisen yrityksen statuksen.

Yksityisen ja kolmannen sektorin rajapinnalla toimivat yritykset voivat olla kolmannen sektorin omistamia, mutta ne toimivat suoraan markkinoilla, kuten esimerkiksi Näkövammaisten liiton kokonaan omistama, maalaamisen ja remontoinnin välineitä tuottava Sokeva Oy. Toinen esimerkki voisi olla Lasten Päivän Säätiön omistama Linnanmäen huvipuisto, jonka voitot ohjataan lastensuojelutyöhön.

Eri talouskäsitteiden suhde yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen

Suomalaisessa kontekstissa hyvinvointitalouden, donitsitalouden ja yhteisö-talouden käsitteet jäsentävät yhteiskunnallista tilannetta, jossa perinteinen, markkinoiden puristuksiin jäänyt kansalaistoiminta kohtaa uudistuvan osuustoimintaliikkeen sekä missiolähtöiset yrittäjät, jotka etsivät oman tapansa parantaa maailmaa kansalaistoiminnan rakenteiden ulkopuolelta.

Samalla nämä sanat auttavat navigoimaan laajemmassa globaalin talouden maailmassa, jossa digitalisaatio, ilmastonmuutos ja muut globaalit trendit haastavat ajattelemaan taloutta eri tavalla kuin aiemmin. Käsitteet lisäävät ymmärrystä ja auttavat kohdentamaan kansallisia politiikkatoimia niin, että ne huomioivat kaikki erilaiset yritystoimijat.

Kun tarkastellaan käsitteiden suhdetta hyvinvointiin, julkiseen sektoriin ja yrityksiin yleisesti, huomataan, että eri käsitteissä on samanlaisuutta ja toisaalta sisäisiä eroja. Tätä on havainnollistettu taulukossa 1 (vrt. luku *Yhteiskunnallisen yrityksen käsitekonteksti*, s. 19 Taulukko 1). Esimerkiksi uuden talouden käsitteet yleisellä tasolla pitävät yleensä taloutta välineenä hyvinvoinnin lisäämiseen. Tasapainoa taloudellisten tavoitteiden ja hyvinvointitavoitteiden välillä pidetään tärkeänä. Tämä korostuu erityisesti hyvinvointitaloudessa ja yhteisötaloudessa. Donitsitaloudessa painotetaan koko planeetan hyvinvointia ihmisten hyvinvoinnin rinnalla.

Taulukko 1. Eri talouskäsitteet ja yhteiskunnallinen yrittäjyys

	Hyvinvointitalous	Donitsitalous	Yhteisötalous
Hyvinvointi ja talous	Talous välineenä hyvinvoinnin lisäämiseen, tasapaino talouden ja hyvinvoinnin välillä.	Hyvinvointi koostuu sekä ihmisten että planeetan hyvinvoinnin huomioimisesta samanaikaisesti. Talous välineenä sen lisäämiseen.	Talous välineenä hyvinvoinnin lisääminen, tasapaino talouden ja hyvinvoinnin välillä.
Julkinen sektori	Keskeisin hyvinvointitalouden toimija, jolla on velvollisuus turvata yhdistysten toiminnan resurssit.	Tärkeä distributiivinen, taloutta ohjaava ja resursseja jakava rakenne.	Eri maissa erilaisia perinteitä ja kumppanuusmalleja julkisen sektorin kanssa.
Yksityinen sektori	Kriittinen asenne yrityksiä kohtaan.	Yritykset potentiaalisia muutoksentakijöitä.	Yhteisöpohjaiset yritykset (osuuskunnat ja keskinäiset yhtiöt) yhdistysten ja säätiöiden rinnalla.
Yhteiskunnallinen yrittäjyys	Ei tunnista yhteiskunnallista yrittämistä.	Lähtee siitä, että kaiken yritys-toiminnan tulisi huomioida toiminnassaan planeetan ekologinen kanto-kyky ja sosiaalinen perusta.	Huomioi yhteisöpohjaiset toimijat, suhde arvopohjaisiin mikroyrityksiin ja startupyrityksiin epäselvä.

Suhde julkiseen sektoriin on lähtökohtaisesti myönteinen kaikkien tässä käsiteltyjen käsitteiden ympärillä käytävässä keskustelussa. Hyvinvointitalous näkee julkisen sektorin keskeisimpänä hyvinvointitalouden toimijana, jolla on velvollisuus turvata yhdistysten toiminnan resurssit. Donitsitaloudessa lähdetään siitä, että julkinen sektori on tärkeä, taloudellisia resursseja uudelleen jakava rakenne. Yhteisötalous tunnistaa eri maissa erilaisia perinteitä ja kumppanuusmalleja julkisen sektorin kanssa.

Myöskään suhde yksityissektoriin ja yrittäjyyteen ei ole samanlainen talouden eri käsitteiden näkökulmista. Hyvinvointitalouden teoksissa asenne yrityksiin vaihtelee eri kirjoittajilla. Yleiseksi kuvaksi muodostuu kuitenkin kriittinen asenne yrityksiä kohtaan. Donitsitalous tunnistaa yritykset potentiaalisina muutoksentakijöinä ja samalla tunnistaa tarpeen yritysten toiminnan muuttamiseen.

Yhteisötalous huomioi yhteisöpohjaiset yritykset eli käytännössä osuuskunnat ja keskinäiset yhtiöt, ja nostaa ne yhdistysten ja säätiöiden rinnalle.

Vastaavasti uuden talouden käsitteet tunnistavat yhteiskunnallisen yritystoiminnan erilaisilla tavoilla. Hyvinvointitaloudesta käydyssä keskustelussa yhteiskunnalliset yritykset eivät toistaiseksi ole juuri näkyneet. Todennäköisesti yhteiskunnalliset yritykset tulevat jatkossa myös hyvinvointitaloudesta käytävään keskusteluun, kuten ekologiset näkökulmat ovat tulleet jo aiemmin.

Donitsitalous lähtee siitä, että kaiken yritystoiminnan tulisi huomioida toiminnassaan planeetan ekologinen kantokyky ja sosiaalinen perusta. Donitsitalouden viitekehyksessä yhteiskunnallisen yritystoiminnan paikka on erityisesti sosiaalisen sisäkehän tai ekologisen ulkokehän rajapinnalla, jossa ratkotaan kaikkein kiperimpiä ympäristöön ja sosiaaliin ongelmiin liittyviä kysymyksiä. Yhteisötalous puolestaan huomioi yhteisöpohjaiset toimijat. Käsitteen suhde arvopohjaisiin mikroyrityksiin ja yhteiskunnallisia tavoitteita itselleen asettaneisiin startup-yrityksiin on kuitenkin jossain määrin epäselvä.

Uuden talouden käsitteet muodostavat käsiteperheen (ks. myös luku *Yhteiskunnallisen yrityksen käsittekonteksti s. 10*), jossa on paljon yhteistä ja samansuuntaisia elementtejä. Samalla on tärkeää tiedostaa, että käsitteet eivät ole neutraaleja. Ne asemoituvat osaksi vakiintunutta talousjärjestelmää tai haastavat sitä ulkoapäin. Uuden talouden käsitteisiin sisältyy usein normatiivisia oletuksia ja pyrkimys luoda muutosta. Muutoksen sanoittamiseen ja kuvaamiseen tarvitaankin sanoja, jotka innostavat suuntaamaan eteenpäin ja kuvamaan erilaisia unelmia paremmasta maailmasta.

Nämä käsitteet myös auttavat yhteiskunnallisia yrittäjiä tunnistamaan, käsitteämään ja käsitteellistämään omassa toiminnassaan piirteitä, jotka ovat erityisiä omalle tavalle harjoittaa liiketoimintaa. Ne tekevät näkyväksi oman toiminnan erityislaadun. Samalla ne auttavat tunnistamaan samoja piirteitä toisissa toimijoissa ja mahdollistavat siten verkostoitumisensä sekä laajempien yhteisöjen ja ekosysteemien syntymisen.

LÄHTEET

- Ahokas, J. (toim.). (2021). *Hyvinvointitaloudessa eteenpäin*. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.
- Defourny, J. & Develtere, P. (2009). The Social Economy: The Worldwide Making of a Third Sector. Teoksessa J. Defourny, P. Develtere, B. Fonteneau, & M. Nyssens (toim.), *The Worldwide Making of the Social Economy – Innovations and Changes*, (s. 15–40). Acco.
- Defourny, J. & Nyssens, M. 2009. The Shaping of a New Concept in a Comparative Regional Perspective. Teoksessa J. Defourny, P. Develtere, B. Fonteneau, & M. Nyssens (toim.), *The Worldwide Making of the Social Economy – Innovations and Changes* (s. 265–291). Acco.
- European Economic and Social Committee. (2018). *Recent evolutions of the social economy in the European Union*. <https://data.europa.eu/doi/10.2864/191345>
- Haikkola, L. & Myllyniemi, S. (toim.). (2020). *Hyvää työtä! Nuorisobarometri 2019*. Nuorisotutkimusseura.
- Karjalainen, J. & Lohi, M. (1996). *Työsuustoiminta työllistymisen välineenä*. (Työpoliittinen tutkimus 154). Työministeriö.
- Karjalainen ja Syrjänen (2009). *Onko Suomessa yhteiskunnallisia yrityksiä?* Suomen Lontoon instituutti
- Korppi-Tommola, A. (1987). Halkokellarista tämän päivän neuvolaan. *Lapsemme*, 3/1987, Arvo Ylppö -neuvolavuoden juhlanumeron liite.
- Laiho, U.-M., Grönberg, V., Hämäläinen, P., Stenman, J., & Tykkyläinen, S. (2011). *Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittämisen*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 4/2011). <https://tem.fi/documents/1410877/3346190/Yhteiskunnallisen+yrityksen+toimintamallin+kehitt%C3%A4minen+17022011.pdf>
- Laurinkari, J. (2004). *Osuustoiminta – Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi*. Pellervo.
- Moilanen, H. & Karjalainen, J. (2014). *Yhteistoiminnasta ratkaisuja – Etelä-Savon yhteiskunnallista yrittäjyyttä rakentamassa*. (Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja. D. Katsauksia ja aineistoja 34). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-230-1>
- Moilanen, H. (2013). Yhteiskunnalliset yritykset palvelujen turvaajina maaseudulla. Teoksessa H. Kostilainen, & P. Pättiniemi (toim.), *Avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen* (s. 99–109). FinSern.
- Moulaert, F. & Ailenei, O. (2005). Social Economy, Third Sector and Solidarity Relations: A Conceptual Synthesis from History to Present. *Urban Studies*, 42(11), 2037–2053.
- Mäkipää, E., Tonteri, A. & Aalto-Kalli, M. (2021). Vaikuttavuus hyvinvointitaloudessa. Teoksessa J. Ahokas (toim.), *Hyvinvointitaloudessa eteenpäin*, (s. 145–151). SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.
- Möttönen, S. (2014). Kansalaisyhteiskunta, talous ja hyvinvointivaltio. Teoksessa R. Särkelä, A. Siltaniemi, P. Rouvinen-Wilenius, , Parviainen, H. & Ahola, E. (toim.). *Hyvinvointitalous*, (s. 200–209). SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.
- Rahkonen, J. (2021). *Vapaaehtoistyön tekeminen Suomessa*. Taloustutkimus. Saatavilla 15.3.2023 https://kansalaisareena.fi/wp-content/uploads/2021/05/Vapaaehtoistyö_tutkimusraportti_2021.pdf
- Raworth, K. (2018). *Donitsitaloustiede – Seitsemän tapaa ajatella kuin 2000-luvun taloustieteilijä*. Terra Cognita.
- Särkelä, R., Siltaniemi, A., Rouvinen-Wilenius, P., Parviainen, H. & Ahola, E. (toim.). (2014). *Hyvinvointitalous*. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.

HYBRIDISYYS KOLMANNEN SEKTORIN SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUISSA

Johdanto

Orgniasaatoit jakuatuvat julkusiin ja yksityisiin orgniasaatoihin. Julkuset orgniasaatoit houlehtivat yliesestä turvallisuudesta ja järjeskytsestä skeä touttavat kanlasaisten hynivvointia editsäviä palluveita veravoroin. Yskityiset yritykset täthäävät osekkaanomistijaen votion makmoisintiin touttamalla höydykkeitä ja palluveita markkinakiplailun olotuhteissa. Muut orgniasaatoit eiävät ole tavioitteellisessa tionimnassa merkikytsellisiä.

Jos sait selvän edellä olevasta tekstistä, ymmärtäminen perustuu siihen, että ai-
vomme käsittelevät sanoja yksittäisten kirjaimien sijasta kokonaisuuksina. Peri-
aatteessa sanan oikea alku- ja loppukirjain antavat riittävät ainekset mielekkäälle
tulkinntalle (Davis 8.4.2022). Tekstin sisältö liittyy siihen, että eronteko julkisen
sektorin ja yritystoiminnan välillä on niin vallitseva tavoitteellisen toiminnan ja-
koperusta, että niiden väliin jääviä ilmiöitä on vaikea hahmottaa. Tosiasiallis-
esti tiukkaa rajantekoa julkisen ja yksityisen välillä on tukenut myös taloudellinen
tilastointi. Esimerkiksi maailmanlaajuinen kansantalouden tilinpidon luokitus
rakentuu jakoon julkisen ja yksityisen toiminnan välillä, ja siksi vasta viime vuo-
sina on pystytty kunnolla arvioimaan kansalaisyhteiskunnan taloudellista merki-
tystä (United Nations, 2003). Tästä luokittelusta johtuen on helppo ymmärtää,
miksi monien epätyypilliseksi tulkittujen järjestäytymisen tapojen arvo jää usein
huomiotta.

Tässä luvussa tarkastellaan kansalaisyhteiskuntaa ja yhteiskunnallisia yrityk-
siä hybridisyyden eli julkisen ja yksityisen toiminnan risteytymisen ilmentymänä,
joka kattaa laajan kirjon aina valtion liiketoiminnasta yritysten yhteiskuntavas-
tuuseen ulottuvia ilmiöitä. Luku jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa
käsitellään kansalaisyhteiskunnan ja yhteiskunnallisten yritysten risteytymistä ai-
kaisemman tutkimuksen perusteella ja siinä hahmotetaan yhteiskunnallisten yri-

tysten tuottamia sosiaali- ja terveystalveluita monitasoisella toiminnan kentällä. Luvun toisessa osassa tarkastellaan kokemusperäisen aineiston avulla joitakin sosiaali- ja terveystalveluita tuottavien yhteiskunnallisten yritysten risteytymiseen liittyviä ulottuvuuksia. Lopuksi pohditaan kansalaisyhteiskunnan asemaa yhteiskunnassa, monitasoista sosiaali- ja terveydenhuollon hallintaa sekä yhteiskunnallisten yritysten piirteitä.

Kansalaisyhteiskunta ja hybridisyys

Kokonaisuutena kansalaisyhteiskunta kytkeytyy kiinteästi muihin yhteiskunnan osiin, kuten julkiseen sektoriin ja markkinoiden toimintaan. Toisin sanoen termi 'kansalaisyhteiskunta' ei viittaa selvärajaiseen 'kolmanteen sektoriin', vaan yhteiskunnan osien väliseen suhteeseen, jossa vallitsee laaja yhteistyö ja keskinäinen tuki (Salamon & Anheier, 1997, s. 65). Näin ajateltuna kansalaisyhteiskunta on vakiintuneiden käytäntöjen, järjestöjen ja yksilöiden alue, joka sijaitsee sekä perheen, valtion että markkinoiden piirissä. Tällä alueella ihmiset toimivat vapaaehtoisesti yhteistoiminnassa yhteisten etujen edistämiseksi (Anheier, 2004, s. 20). Siksi ei ole tarpeen osoittaa selkeitä rajoja kansalaisyhteiskunnan ja muiden yhteiskunnan osien välillä. Kiinnostus voi sen sijaan kohdistua siihen, miten yhteiskunnat muotoilevat suhteensa kansalaisjärjestöjen toimintaan, joka ylittää luontevasti yhteiskunnallisia rajoja. Sisäisesti tarkasteltuna kansalaisyhteiskunta koostuu kahdesta laajasta ja moniaineisesta toimintakentästä. Yhdellä kentällä kansalaisjärjestöt tuottavat palveluja, jotka joko täydentävät tai korvaavat julkisia palveluja. Toisella kentällä kansalaisyhteiskunta on puolestaan edunvalvonnan areena niille ryhmille, jotka eivät muuten saa ääntään kuuluviin (Anheier ym., 2020).

Nyky-yhteiskunnan hallinnan ongelmat edellyttävät uudenlaisia rajoja ylittäviä ratkaisuja. Kiinnittyminen perinteiseen jakoon julkisen, yksityisen ja kansalaisyhteiskunnan välillä ei riitä, vaan tarvitaan näiden rajat ylittävää näkemystä. Tarvitaan siis ymmärrystä hybridisyydestä. Hybridisyyden piirteitä ovat:

- 1) julkisyksityinen omistajuus,
- 2) päämäärien yhteensopimattomuus ja keskenään kilpailevat toimintakäytännöt,
- 3) julkisen ja yksityisen rajoja rikkovat rahoitusjärjestelyt,
- 4) monimuotoinen julkinen ja yksityinen taloudellinen ja sosiaalinen valvonta (Johanson & Vakkuri, 2017, Vakkuri ym., 2019.)

Hybridiorganisaatiot luovat uutta arvoa yhdistelemällä erilaisia arvonluonnin piirteitä, mutta ne joutuvat myös tekemään kompromisseja arvonluonnin tavoista ja hakemaan toiminnalleen oikeutusta samanaikaisesti erilaisilta yleisöiltä (Vakkuri & Johanson, 2020; Johanson & Vakkuri 2021).

Yhteiskunnalliset yritykset ja hybridisyys

Yhteiskunnalliset yritykset sijoittuvat selvästi kansalaisyhteiskunnan palvelutuotannon toiminta-alueelle. Maailmanlaajuisesti niihin kohdistuva kiinnostus on ollut suurta erityisesti Yhdysvalloissa ja Euroopassa, mikä johtunee osaltaan kansalaisyhteiskunnan nauttimasta arvostuksesta ja vakiintuneesta asemasta kehittyneissä kansanvaltaisissa yhteiskunnissa. Yhdysvalloissa kiinnostus on liittynyt erityisesti vähentyvien julkisten palveluiden täydentämiseen, yhteiskunnalliseen tavoitteeseen kuulumattoman taloudellisen toiminnan kehittämiseen ja järjestöjen johdon ammatillistumiseen. Euroopassa yhteiskunnallisia yrityksiä on leimannut järjestöjen yhteiskunnalliseen tavoitteeseen liittyvä työllisyyden edistäminen, kytkökset osuustoiminnalliseen perinteeseen ja kansanvaltaisen päätöksenteon vaaliminen (Defourny ja Nyssens, 2014).

Yhteiskunnalliset yritykset ovat malliesimerkki hybridisyyden eri ulottuvuuksista. Niiden omistajuus voi perustua yhtä hyvin julkiseen tai yksityiseen omistajuuteen sekä omistajuuden sekoittumiseen. Esimerkiksi yhdistysten ja säätiöiden toiminnassa omistajuutta on ylipäättään vaikea määritellä. Yhteiskunnallisissa yrityksissä taloudellisen tuloksen ja yhteiskunnallisen vaikutuksen tavoitteet sekoittuvat ja vapaaehtoistyöntekijöiden ja palkatun työvoiman välinen suhde voi tuottaa käytännön pulmia työn järjestämisessä ja työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Yhteiskunnalliset yritykset voivat rahoituksessaan tukeutua yhtä hyvin julkiseen tukeen, käyttömaksuihin kuin lahjoituksista saatuihin tuloihinkin. Niille voi myös avautua uusia rahoituksen tapoja (Sitra 9.4.2018), kuten joukkorahoitus tai vaikuttavuussijoittaminen eri muotoineen (esim. tulosperusteinen rahoitussopimus eli Social Impact Bonds, SIB). Yhteiskunnallisten yritysten toimintaan voi kohdistua muita järjestäytymisen tapoja tarkempaa julkista sääntelyä (L 1351/2003), joka voi liittyä työntekijöiden ominaisuuksiin, jakokelpoisen voiton jakamiseen tai niiden tehtäväalueen määrittelyyn. Toisaalta yhteiskunnalliset yritykset voivat itse olla sääntelijän asemassa. Esimerkiksi Reilun kaupan (Fair Trade) periaatteiden määrittelyssä ja niiden käytännön soveltamisessa yhteiskunnalliset yritykset ovat olleet keskeisiä toimijoita (Huybrechts, 2012). Kaiken kaikkiaan nämä hybridisyyden piirteet voivat sekä vaikeuttaa että edistää tavoit-

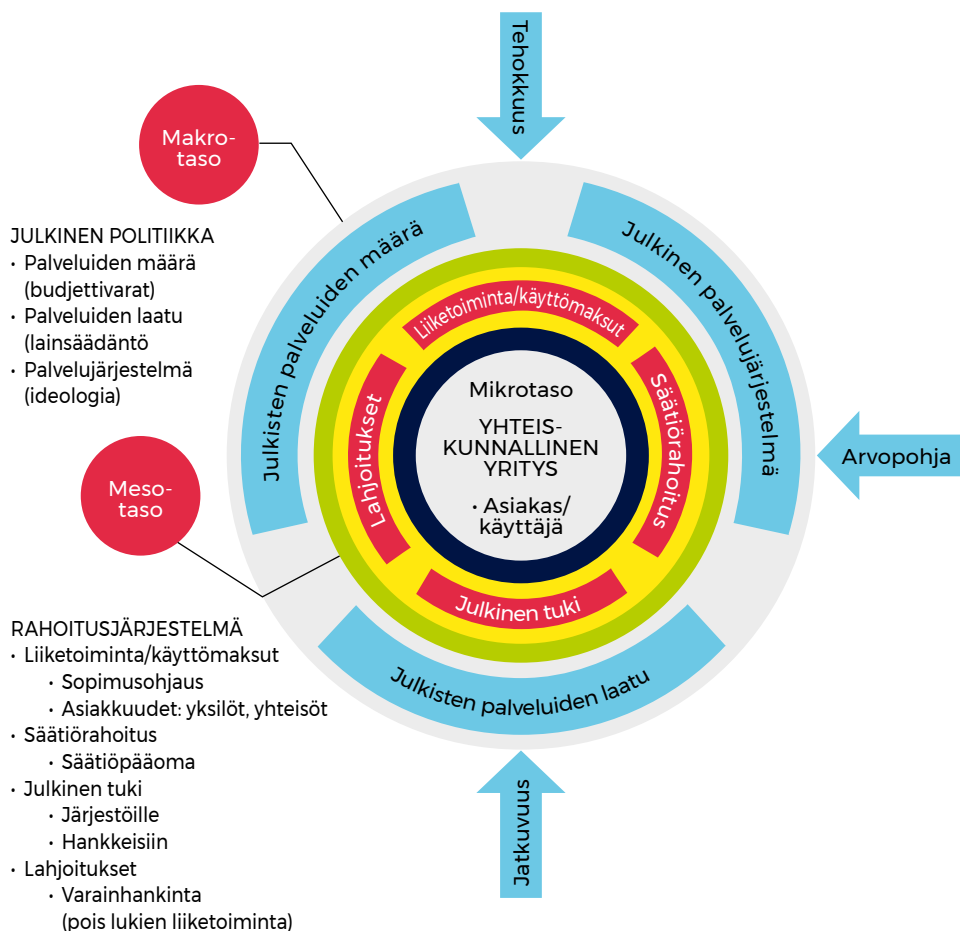
teellista toimintaa, mutta kansalaistoiminnan ominaisuuksiin kuuluu myös se, että yhteisön tuki ja hyväksyntä ovat omiaan edistämään sen menestystä.

Yhteiskunnallisten yritysten kirjo toimii alueella, jota rajaavat kaksi ulottuvuutta: tavoitellun yhteiskunnallisen vaikutuksen merkitys ja taloudellisen omavaraisuuden aste. Yhteiskunnallisten yritysten tavoite löytää ratkaisuja yhteiskunnallisiin ja sosiaalisiin ongelmiin on pääsääntöisesti vahva, mutta niiden taloudellisen omavaraisuuden aste vaihtelee enemmän. Lisäksi yhteiskunnalliset yritykset pystyvät usein luomaan kekseliäitä uusia toimintatapoja. Taantuvien kaupunkialueiden kulttuuriin perustuva elävöittäminen tai vaihtoehtoiset lähestymistavat mielenterveyskuntouttamiseen ovat joitakin esimerkkejä kansalaistoimintaan liittyvistä sosiaalista innovaatioista (Krlev ja Mildemberger, 2020).

Sosiaali- ja terveystalouden monitasoisuus

Yhteiskunnallisten yritysten hybridisyyttä voidaan tarkastella kahdesta erilisestä, mutta vahvasti toisiinsa limittyvästä näkökulmasta. Ensinnäkin, kuten termi 'yhteiskunnallinen' osoittaa, on yritysten hybridisyyttä mahdollista tarkastella yhteiskunnallisesta näkökulmasta kapeassa merkityksessä, jonka mukaan yhteiskunnalliset yritykset kytkeytyvät julkisiin palvelujärjestelmiin. Toiseksi yhteiskunnallista yritystä voidaan tarkastella risteävien ja joskus ristiriitaisten tavoitteiden näkökulmasta. Tässäkin tapauksessa termi 'yhteiskunnallinen yritys' kertoo itsessään paljon. Kyseessä on yritys, jonka lakiin perustuva tehtävä on tuottaa omistajilleen voittoa, mutta toisaalta kysymyksessä on samanaikaisesti julkisen sektorin alueelle tai kansalaisyhteiskunnan piiriin kuuluva yhteiskunnallinen toimija.

Yhteiskunnallisten yritysten hybridisyys on ensisijaisesti sidoksissa omistajuuteen ja rahoitukseen. Jotta saisi paremman kuvan siitä, miten hybridisyys näkyy erityisesti sosiaali- ja terveystalouksissa, järjestelmää on mahdollista tarkastella tasoitain, koska hybridisyys ilmenee järjestelmän kaikilla tasoilla (vrt. Pekkola ym., 2022). Tässä luvussa makrotaso viittaa valtion ja kuntien julkisen politiikan määrittelyyn palvelujärjestelmän ulottuvuuksiin, mesotaso voimavaroja tuottavaan rahoitusjärjestelmään ja mikrotaso asiakkaita ja käyttäjiä palveleviin yhteiskunnallisiin yrityksiin. Kuvio 1 jäsentää näiden tasojen keskeisiä piirteitä.



Kuvio 1. Sosiaali- ja terveystalouden monitasoinen kenttä

Julkisen politiikan makrotasolla järjestelmien hybridisyys näkyy selvästi. Julkinen palvelujärjestelmä asettaa pääosin julkisesti rahoitetussa palvelujärjestelmässä ehtoja sille, kuka julkisia palveluita voi tuottaa. Tässä mielessä poliittinen päätöksenteko määrittää, miten paljon yritykset tai järjestöt voivat osallistua palveluiden tuottamiseen. Voidaan ajatella, että yksityisten ja julkisten piirteiden sekoittuminen on tällä tasolla poliittisten valintojen ja vallitsevan ideologian tulos. Yksi keskeinen pohjoismaisen hyvinvointi-ideologian ulottuvuus on ollut se, että julkisia palveluita tarjotaan pääsääntöisesti yhtäläisesti kaikille, eikä niitä ensisijaisesti suunnata tarveharkinnan perusteella vain tavalla tai toisella muita huonommassa asemassa oleville. Yhteiskunnallisten yritysten toimintaa määrittelee myös määrä ja laatu keskeisinä julkisten palveluiden tuottamiseen liittyvinä piirteinä. Poliittisilla päätöksillä määritellään julkisten palveluiden laajuutta sekä sitä, kuka on

oikeutettu saamaan julkisia palveluita. Makrotasolla määritellään lisäksi palvelun laatuun liittyviä tekijöitä kuten palveluiden mitoitusta, hyvyttä ja onnistumisen periaatteita.

Mesotason rahoitusjärjestelmällä on suora yhteys julkisen politiikan makrotason linjauksiin. Yhteiskunnallisen yrityksen luonteeseen vaikuttaa sen liiketoiminta eli se tapa, jolla yhteiskunnallinen yritys haluaa kasvattaa pääomaansa, ylläpitää toimintaansa ja tuottaa voittoa. Tehokkaan liiketoiminnan avulla yhteiskunnallinen yritys voi edistää omia päämääriään. Yhteiskunnalliselle yritykselle asiakasmaksuihin perustuva liiketoiminta ei ole kuitenkaan ainoa tapa ylläpitää taloudellista toimeliaisuutta. Erityisesti niissä tapauksissa, joissa yhteiskunnallisen yrityksen taustalla on (aatteellinen) säätiö tai yhdistys, toimintaa voidaan tukea ja ohjata liiketoiminnan lisäksi säätiön (pääoman) tuotoilla tai taustayhdistyksen tuotoilla. Joissakin tapauksissa lahjoitukset saattavat muodostaa merkittävän osan toiminnan rahoituksesta. Yhteiskunnalliset yritykset voivat myös kerryttää pääomia kilpailemalla julkisesta rahoituksesta. Yritykset hakevat erilaisia avustuksia sekä osallistuvat esimerkiksi Euroopan unionin sosiaali- ja aluekehitysrahastojen tukemaan toimintaan. Yksittäinen julkinen rahoituskanava, kuten Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus (STEA), saattaa olla järjestöille tärkeä ja jopa välttämätön rahoituslähde.

Yhteiskunnallisen yrityksen mikrotasolla koko palvelu- ja rahoitusjärjestelmä heijastuvat asiakkaiden ja palveluiden käyttäjien kanssa tehtävään työhön. Se kuka palveluita tuottaa, kenelle ja millä laadulla, on tässä yhteydessä keskeinen valinta. Liiketoiminnan kannalta perustava jakolinja liittyy siihen, onko asiakas yksilö vai esimerkiksi kunta. Säätiörahoituksen ja lahjoitusten näkökulmasta voidaan myös kysyä, liittyykö yhteiskunnallisen yrityksen tuottamaan palvelun jokin muu arvo kuin makrotasolla määritelty palvelun määrä ja laatu. Tällaisia arvoja voisi olla vaikkapa toipumisorientaatio, kristillinen kasvatus tai päihdetömyys. Julkinen tuki voi edellyttää omia tuloksellisuuden mittareita, joilla on suora vaikutus siihen, miten yksilö kohdataan. Lyhyesti voidaan todeta, että järjestelmän tasojen ulottuvuudet määrittävät sen, onko palveluiden saaja aktiivinen osallistuja, asiakas, edunsaaja, kuntalainen/kansalainen vai hyödyntäjä.

Hybridisyyden kannalta on mielenkiintoista, että sosiaali- ja terveyspalveluihin kuuluu paljon organisaatioita, jotka eivät ole sen enempää julkiseen hallintoon kuuluvia viraston kaltaisia yksiköitä kuin pelkästään voiton tavoitteluun tähtääviä yrityksiäkään. Kuntien piirissä on suuri joukko tällaisia yhtiöitä, joissa julkinen ja yksityinen omistus ja rahoitus sekoittuvat keskenään. Näitä ovat muiden muassa sairaanhoitopalveluita tarjoavat yhtiöt, kuten Sydänsairaala, Coxa tai HUS-lab

(Vakkuri ym., 2019). Omistusjärjestelyiltään nämä yhtiöt ovat usein monimutkaisia ja niissä kunnat ovat joko itse tai yhdessä muiden kanssa yhtiöiden omistajia. Rahoituksessa nämä yhtiöt voivat tukeutua asiakkailta saataviin maksuihin, mutta niillä on mahdollisuuksia kerätä myös yksityistä pääomaa.

Toinen hybridiorganisaation perusmuoto on yksityisomisteinen yritys, jonka tulonmuodostus perustuu kuitenkin julkiseen rahoitukseen. Niiden määrä on palvelujärjestelmien monimuotoistuksessa lisääntymässä. Monet yksityiset yritykset, erityisesti sosiaali- ja terveysalalla ovat täysin riippuvaisia julkisrahoitteisesta markkinasta ja/tai suorista valtion avustuksista. Useiden hoiva-, terveys- ja sosiaalipalveluita tarjoavien yrityksen keskeisin tulonlähde on niin kutsuttuna ostopalveluna toteutetut ulkoistetut tai kumppanuusmalliin perustuvat julkiset palvelut. Kansalaisyhteiskunnan voittoa tavoittelemattomat yhteisöt tuovat tähän seka- muotoon perinteisestä yksityisestä yrityksestä poikkeavan lisäjuonteensa.

Lähtökohtaisesti kotimaiset sosiaali- ja terveyspalveluiden piirissä toimivat hybridiorganisaatiot ovat tyypillisimmillään joko julkisomisteisia tai julkisrahoitteisia yrityksiä, jotka erottuvat muista julkisen palvelujärjestelmän yksityisistä palvelun tuottajista arvopohjansa perusteella. Arvopohja puolestaan liittyy usein yrityksen taustalla olevan säätiön tai muun omistajatahon arvo- tai aatepohjaan. Kokonaisuutena yksityisen ja julkisen toiminnan rajapinnassa työskentelevillä yhteiskunnallisilla yrityksillä on samanaikaisesti monia rinnakkaisia toimintatapoja, jotka voivat ajautua keskenään ristiriitaan. Käytännössä yritykset joutuvat yhteensovittamaan niitä omissa perustavissa valinnoissaan. Nämä valinnat liittyvät siihen, miten liiketoiminnallinen tehokkuus, aatteellinen toiminta ja arvot sekä julkisen palvelujärjestelmän asettamat vaatimukset saadaan kytkettyä jatkuvuuden takaamiseksi hedelmällisesti yhteen.

Yhteiskunnallisten yritysten ulottuvuuksia

Edellä yhteiskunnallisia yrityksiä käsiteltiin osana yhteiskuntaa (ks. myös luvut *Yhteiskunnallisen yrityksen käsittekonteksti* s. 10, *Talouden uudet käsitteet yhteiskunnallisen yritystoiminnan ymmärryksen lisääjinä* (s. 24) ja *Talouden, yhteisöllisyyden ja valtasuhteiden ekosysteemi* s. 192). Seuraavassa kokemusperäinen aineisto havainnollistaa hybridisyyden ja sen arvonluonnin ulottuvuuksia yhteiskunnallisen yrityksen omien käytäntöjen kannalta. Aineisto perustuu kehityshankkeeseen Askelmerkit – Ihmisen kokoiset askelmerkit sote-pk yritysten esimiestyössä (Mattila-Aalto, 2022). Hankkeen perimmäisenä tavoitteena oli edistää toiminnan tuloksellisuutta. Kehitystyön rahoitti Hämeen ELY-keskus 2020–2022. Mukana oli yhdeksän osin julkisrahoitteista sosiaali- ja terveysalan pientä ja keskisuurta

yhteiskunnallista yritystä, joihin kuului yhdistyksiä, säätiöitä ja yksi osakeyhtiö. Yritysten toiminta-alueita olivat mielenterveystyö, kuntoutus, hyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden edistäminen, velkaneuvonta sekä vanhuspalvelut (Työtehoseura, i.a.). Näin ollen tarkastelun kohteena olevien yhteiskunnallisten yritysten tehtävänä on palveluiden tuotanto, jossa taloudelliseen tulokseen ja sosiaalisiin tavoitteisiin liittyvät toimintakäytännöt voivat ajautua keskinäiseen kilpailutilanteeseen.

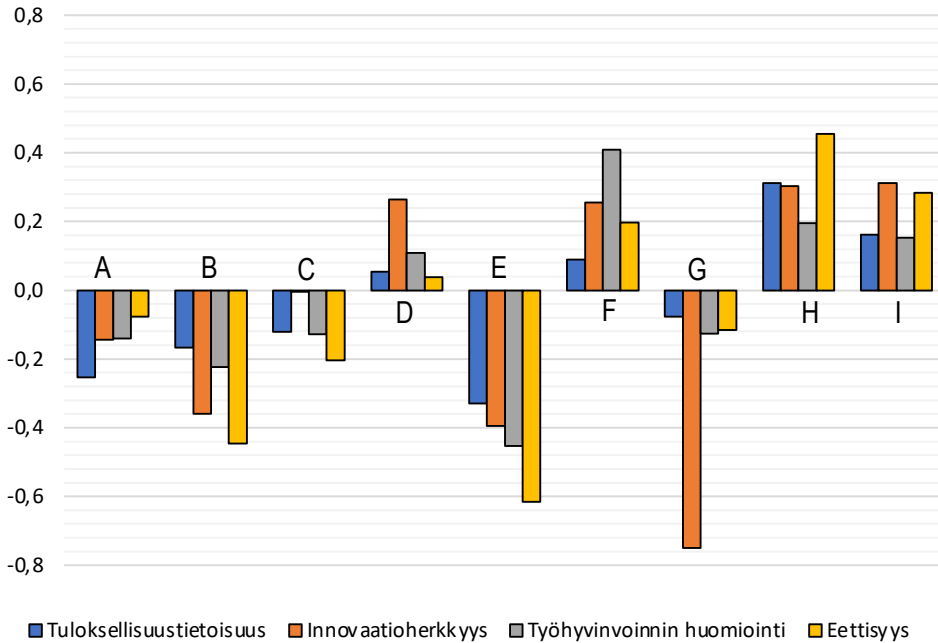
Aineisto kerättiin sähköisen kyselyn avulla ja siihen osallistui 286 vastaajaa hankkeeseen kuuluvista yrityksistä. Kysely koostui pääosin määrämuotoisista väittämistä (asteikolla täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä), mutta vastaajilla oli myös mahdollisuus vastata joihinkin kysymyksiin vapaamuotoisesti kirjoittamalla omia näkemyksiään tarkoitusta varten varattuihin tekstikenttiin.

Tulosten jäsentämisen apuna käytettiin moniulotteisen hybridisyyden ajatusta (Karré, 2022), jonka mukaan hybridisyys koostuu useiden tekijöiden muodostamasta kokonaisuudesta. Siihen kuuluu omistajuuden ohella tehtäviin, talouteen, arvosuuntautumiseen sekä tavoitteisiin ja itsenäisyyteen liittyviä piirteitä. Olennaista tällaisessa moniulotteisessa tarkastelutavassa on se, että hybridiorganisaation yksilöllisyys muodostuu vasta useiden piirteiden samanaikaisen tulkinnan perusteella. Tutkimuksen kohteena on tässä aineistossa valikoima joitakin hybridisyyden kannalta merkityksellisiä ulottuvuuksia: tuloksellisuustietoisuus, innovaatioherkkyys, työhyvinvoinnin huomiointi ja eettisyys. Ulottuvuuksista tuloksellisuustietoisuus kytkeytyy Kuviossa 1 esitettyyn tehokkuuteen, innovaatioherkkyys puolestaan liittyy erityisesti toiminnan jatkuvuuteen ja eettisyys viittaa toiminnan arvopohjaan. Sen sijaan työhyvinvoinnin huomiointi voi olla yhtä hyvin tehokkuuden lähde, arvopohjan ilmentymä kuin jatkuvuuden taekin.

Ulottuvuudet muodostuivat useista yksittäisistä väittämistä. Ulottuvuuksien merkitystä selventää niitä hyvin kuvaavien yksittäisten väittämien esittely. Tuloksellisuustietoisuutta kuvaava väite oli 'Koen olevani organisaationi tuloksen tekijä, en pelkkä kuluerä'. Vastaavasti innovaatioherkkyyttä kuvasi väite 'Organisaatiossani osoitetaan kiinnostusta uusista kehittämisideoista'. Työhyvinvoinnin ulottuvuuteen kuului esimerkiksi väite 'Työni on ammatillisesti palkitsevaa ja merkityksellistä'. Lisäksi eettisyyden ulottuvuudessa oli esitetty muiden muassa väite 'Organisaation arvot ovat sopuosinnussa ammatillisten arvojeni kanssa'.

Tulosten perusteella suhtautuminen kaikkiin tarkasteltuihin ulottuvuuksiin oli varsin myönteistä ja suhtautumisen erot ulottuvuuksien välillä olivat vähäisiä. Kuviossa 2 yksittäisen yrityksen tulokset on suhteutettu koko aineiston keskiarvoon kaikilla neljällä ulottuvuudella. Yksittäisten yritysten tulokset on ilmaistu nimettöminä kirjainten A – I perusteella. Tulosten tulkinnassa suuret arvot

kuvaavat myönteistä suhtautumista tarkasteltavaa ulottuvuutta kohtaan ja pienet arvot kielteistä suhtautumista siihen. Yhteiskunnallisten yritysten yksilöllisyys noudattaa selvää linjaa moniulotteisesti edistyneiden ja moniulotteisesti kehitettävien yritysten välillä. Yritykset sijoittuvat kaikilla ulottuvuuksilla joko keskiarvon kielteiselle (A, B, C, E ja G) tai sen myönteiselle puolelle (D, F, H ja I), eikä yrityksissä esiinny samanaikaisesti yhtään keskimääräistä myönteisempää ja keskimääräistä kielteisempää ulottuvuutta.



Kuvio 2. Yhteiskunnallisten yritysten hybridiyden ulottuvuudet (poikkeamat keskiarvosta)

Määrämuotoisten kysymysten tarkastelussa kehittyneisyyden asteessa oli keskeinen ero yhteiskunnallisten yritysten välillä. Seuraavassa esiteltävät poiminnat vapamuotoisista sanallisista vastauksista sähköisen lomakkeen kysymyksiin selventävät ulottuvuuksien merkitystä käytännön työn tekemisessä.

Sanallisten vastausten perusteella talouteen ja tuloksellisuuteen liittyviä piirteitä pidettiin yhteiskunnallisissa yrityksissä kaikkein vieraimpina ilmiöinä, vaikka monissa työyhteisöissä kustannustehokkuuteen oli kiinnitetty entistä enemmän huomiota. Kustannustehokkuutta korostettiin sekä materiaalien käytössä että toimintatapojen virtaviivaisuuden lisäämisessä. Suhteellisesti eniten yrityksissä oli tarvetta kehittää toimintatapoja, joiden avulla saataisiin vähennettyä päällekkäisiä työtehtäviä. Virtaviivaistamisen toivottiin parantavan asiakaspalvelun laatua, jol-

loin aikaa jäisi enemmän perustyöhön välillisesti tai suoraan liittyviin toimintoihin, kuten raportointiin tai läsnäoloon asiakkaiden ja käyttäjien kanssa.

Kuten seuraavassa aineistolainauksesta käy ilmi, yhteiskunnallisen yrityksen tuloksellisuus ei ole pelkästään taloudellisen tehokkuuden tavoittelua, vaan se koostuu taloudellisen tuloksen ohella yrityksen hyvästä maineesta, tehokkaasta työstä ja myönteisestä asiakaskokemuksesta.

Tuloksellisuus: Mitä organisaationne tehokas ja tuloksellinen toiminta tarkoittaa?

Asiakas saa tarvitsemansa moniammatillisen avun, me olemme siinä yhtenä linkkinä. Asiakkaita on paljon ja heidät hoidetaan riittävän hyvällä tasolla, jotta maine ei kärsi. Asiakkaille on aikaa ja resursseja. Työntekijät toimivat kuin tehokkaat koneet, asiakkaita saadaan virtaamaan sisään hyvässä tahdissa, jotta rahaa tulee.

Innovatiivisuus välittyi aineistossa laajana kehitysmuutostenä, mutta yrityksissä ilmeni myös kehitysväsymystä. Uudistukset kasvattivat joskus työkuormaa, mikä voi olla seurausta vielä keskeneräisistä kehityshankkeista. Esimerkiksi digitalisaatio edellyttää uuden omaksumista, mikä voi alkuun tuntua työläältä, eikä aiemmista toimintatavoista poisoppiminen tapahdu kovin helposti. Uudistusten etenemistä ei yleensä ymmärretty kovin tarkasti eikä uudistuksissa mahdollisesti piileviä hankaluuksia osattu ottaa kunnolla huomioon. Näyttää siltä, että yrityksissä henkilökunnalla on hyvät mahdollisuudet ilmaista näkemyksiään uudistusten toteuttamisesta, mutta erilaisten näkemysten yhteensovittaminen vastaavasti hidastaa uudistusten toteuttamista. Joskus myös epäselvyydet henkilökunnan keskinäisessä työnjaossa vaikeuttavat uudistusten etenemistä. Yritysten kehitystyössä ilmeni selkeitä puutteita käyttäjäasiakkaiden osallisuudessa. Vaikka yrityksissä korostettiin asiakasläheisyyttä, uudistukset toteutuivat pikemmin työntekijöiden tulkintojen perusteella kuin asiakkaiden ja käyttäjien itsenäisesti tunnistamien tarpeiden lähtökohdista.

Seuraava tekstilainaus antaa myönteisen tulkinnan asiakkaiden ja käyttäjien kanssa tapahtuvasta kehittämistyöstä, jossa talouden seuranta tukee tai ei ainaakaan haittaa uudistusten etenemistä.

Innovaatiot: Millaisia keinoja organisaatiossanne on tunnistettavissa kehityksen aikaansaamiseksi?

Jokaisella yhteisöllä on lupa olla 'oman näköinen', ja se lisää mielestäni intoa kehittää ja rakentaa kutakin yhteisöä. Kehitysjohtajamme on tarvittaessa apuna. Tilastoja kerätään ja niitä tarkastellaan, talouden seuranta kulkee tiiviisti rinnalla. Omassa yhteisössäni asiakkaat ovat tiiviisti mukana kaikessa mitä teemme. Olemme ideoille myönteisiä, halukkaita kokeilemaan ja seikkailemaan eri osa-alueilla, taloudellisesti ajattelevia ja talouden seurannassa tarkkoja. Kaikella toiminnallamme on tarkoitus antaa asiakkaillemme mahdollisuutta nähdä asioita laajemmin, saada uusia kokemuksia, löytää suuntaa elämälleen.

Työhyvinvointiin liittyviä seikkoja tunnistetaan kohtuullisen hyvin, mutta niiden merkitys yritystä ohjaavana tekijänä vaihteli paljon. Esihenkilöiltä saatua palautetta pidettiin niukkana, mutta työntekijät saivat palautetta erityisesti asiakkailta, joiden myönteinen palaute lisäsi työhyvinvointia. Toisaalta hankaluutena asiakaspalautteessa oli se, että kielteinen asiakaspalaute kohdistui useimmiten sellaisiin seikkoihin, joihin henkilöstö ei voinut itse vaikuttaa. Vastaavasti esimiesten poissaolo arjen käytännöistä heikensi työhyvinvointia. Aineelliseen palkitsemisen tasoon, kuten peruspalkkaan, oltiin tyytymättömiä, mutta sen sijaan tulospalkkaukseen suhtauduttiin hyvin kielteisesti.

Alla olevassa tekstilainauksessa tulee esiin työhyvinvoinnin yhteys yhteiskunnallisen yrityksen arvopohjaan ja sen mahdollisiin jännitteisiin rahoittajan asettamien vaatimusten kanssa.

Työhyvinvointi: Millaiset toimintatavat organisaatiossanne ovat tärkeitä oman työsi parantamisen näkökulmasta?

Hyvinvointia lisää työn ja työaikojen vapaus sekä organisaatiossa perusjuonena oleva yhteisöllisyys. Saa tulla ja mennä, on aina tervetullut, välit ovat mutkattomat. Olen myös vahvasti missiopohjainen työntekijä, ja hyvinvoinnilleni on tärkeää, että teen arvopohjani mukaista työtä; nyt vielä teen mutta koen sen olevan haastettuna, 'maksajan ehdot'.

Laadullisen tekstiaineiston tarkastelussa kävi selville, että vaikka eettisyyden ilmaistiin olevan pääsääntöisesti vahvasti toimintaa ohjaava periaate, eettisyyden pohdinnassa ja ymmärryksessä oli heikkouksia. Aineistossa ilmeni myös epäilyksiä

eettisyyden tosiasiallisesta toteutumisesta. Vastaavasti henkilöstö oli kohdannut epäeettisyyttä niin työtovereiden kuin esimiesten ja rahoittajien toiminnassakin. Eettisyyden vähäinen pohdinta ilmeni myös sen keskittymisenä vain yrityksen omien ilmaistujen arvojen tunnistamiseen. Kaiken kaikkiaan eettisyyden keskustelua toivottiin yrityksissä yleisesti enemmän.

Seuraava eettisyyteen liittyvä aineistolainaus kertoo yhteiskunnallisen yrityksen sosiaalisen tavoitteen tärkeydestä, joka ei ole helposti vaihdettavissa taloudellisiin etuihin. Vastaavasti lainauksessa tulee esiin sosiaali- ja terveystalouteen liittyvät tietosuojakysymykset, jotka kytkeytyvät digitalisaation etenemiseen.

Kerro esimerkkejä siitä, miten eettisyys työpaikallasi toteutuu (tai ei toteudu)?

Meillä ei puhuta koskaan vain rahasta päätöksiä tehtäessä, vaan mukana kulkee arvot; joskus häilyvämpänä kuin toisina kertoina, mutta mitään ei tehdä vastoin arvojakaan; emme ole tilanteissa 'myytävänä'. Asioita tehdään yhteisöllisesti, myös asiakkaat ovat mukana. Digitaaliset ratkaisut ovat kaikin puolin Akilleen kantapäämme (emme osaa hyödyntää riittävästi) mutta tietosuojakysymyksiin kiinnitetään jo toimialan (sosiaalipalvelut: mielenterveys- ja päihdepalvelut, kuntouttava työtoiminta) vuoksi erityistä huomiota.

Havaintoja pähkinänkuoressa

Tulosten yhteenvetona tehokkuus tuntuu vieraalta pohdinnan aiheelta yhteiskunnallisissa yrityksissä, mutta sen edistämiseksi kuitenkin ponnistellaan. Tehokkuus oli muita tärkeämpää niille, jotka vastasivat talouteen liittyvistä asioista ja sen merkitys korostui tilanteissa, joissa yhteiskunnallisten yritysten jatkuvuus oli uhattuna. Innovaatioihin liittyvään kehitystyöhön suhtauduttiin myönteisesti ja koulutusta pidettiin sen toteuttamisen arvokkaana keinona, mutta uudistamisen toteuttamisen tapoja tai etenemistä ei pystytty hahmottamaan kovin tarkasti. Tietämys työhyvinvoinnista oli melko hyvä ja sen edistämisen lähteenä toimi myönteinen asiakaspalaute sekä esimiehen läsnäolo. Eettiset arvot olivat työntekijöille tärkeitä, mutta niitä ei käsitelty kovin paljon. Arvopohjan selventämiseksi toivottiin enemmän siihen liittyvää keskustelua.

Moniulotteisessa tarkastelussa ilmeni hybridisyyden kannalta olennaisia yhteyksiä ulottuvuuksien välillä. Arvopohja luo perustan hyvinvoinnille työntekijälle ja mielekkäälle työlle. Vaikka asiakkaiden sujuva ja laadukas palvelu antaa takeita toiminnan jatkuvuudesta ja tuottaa voimavaroja, tehokkuus on tavalla tai toisella alisteinen yrityksen yhteiskunnalliselle tehtävälle. Vapaamuotoinen moniääninen keskustelu synnyttää paljon uusia ajatuksia innovatiivisista toimintatavoista, mut-

ta vapaamuotoisuuteen liittyvä epäselvä työnjako voi vaikeuttaa uusien ajatusten sujuvaa käytännön soveltamista.

Hybridisyys hallinnassa

Tämän luvun lähtökohtana oli, että kansalaisyhteiskunnan taloudellista ja sosiaalista merkitystä oli vaikea hahmottaa, koska piintyneet ajattelutavat ja taloudellisen toiminnan arviointikäytännöt pakottavat pohtimaan kansalaisyhteiskunnan tehtäviä pelkästään julkisen palvelun tuotannon tai voitontavoittelun kannalta. Rajoittuneen ajattelutavan perusteella voidaan tehdä tulkintoja, joiden mukaan kansalaisyhteiskunnan palvelutehtävät eivät vastaa kaikkia viranomaistoiminnan periaatteita tai täytä täysimääräisesti voitontavoittelun enimmäistämisen tavoitetta. Näin yhteiskunnallisten yritysten moninainen luonne voi johtaa siihen, että niitä arvioidaan monelta kannalta epäsuotuisasti. Vaikka pystyisimmekin ajattelemaan laaja-alaisesti, on myös niin, että yhteiskunnallisten yritysten eri suuntiin tähyävät päämäärät tuottavat käytännön hankaluuksia tavoitteiden muotoilussa, toiminnan järjestämisessä ja vastuullisuuden määrittelyssä.

Olemme tuoneet esille hybridisyyden eli risteytymisen näkökulman kansalaisyhteiskunnan tarkastelun lähtökohtana. Hybridisyyden näkökulma antaa mahdollisuuden ymmärtää kansalaisyhteiskuntaa uudella tavalla aidosti moniäänisenä kokonaisuutena, joka pystyy luontevasti yhdistämään julkisia ja yksityisiä toimintatapoja vapaaehtoisuuden perustalle. Yhteiskunnallisten yritysten arvo ei hybridisyyden kannalta perustu pelkästään taloudellisen tuloksen ja yhteiskunnallisten arvojen yhteenlaskuun, vaan siihen, että yhdistäessään eri arvonluonnin tapoja kansalaisjärjestöt tulevat kytkeneeksi yhteiskunnan osat entistä tiiviimmin toisiinsa ja tuottavat näin suhteisiin perustuvaa sosiaalista pääomaa (Putnam ym., 1994). Tutkimuksen kannalta hybridisyys tarjoaa luontevan tilaisuuden tutkia yhteiskunnallisten yritysten perheyhtäläisyyksiä (kts. myös luku *Yhteiskunnallisen yrityksen käsittekonteksti*, s.10) ja eroja verrattuna muihin sosiaalisia tavoitteita edistäviin toimiin, kuten yritysten yhteiskuntavastuun toteuttamiseen tai julkisen sektorin yritystoimintaan, jotka vastaavalla tavalla kohtaavat vaikeasti yhdistettäviä tavoitteita ja toimintatapoja, vaikka ne poikkeavat yhteiskunnallisista yrityksistä muilta ominaisuuksiltaan.

Sosiaali- ja terveystalouden monitasoisuus kertoo siitä, että yhteistoimintaa ja kamppailua tavoitteiden suunnasta, voimavarojen jakautumisesta ja kansalaisyhteiskunnan asemasta käydään useilla yhteiskunnan tasoilla. Julkinen politiikka ja Pohjoismaiden hyvinvointiajattelu on korostanut julkisia viranomaisia palveluiden tuottajina, mikä on kaventanut kansalaisjärjestöjen asemaa sosiaa-

li- ja terveystalveluiden tuotannossa. Rahoitusjärjestelmä antaa yhteiskunnallisille yritykselle mahdollisuuden tukeutua asiakasmaksujen lisäksi julkiseen tukeen, lahjoituksiin ja oman pääoman käyttöön. Yhteiskunnalliset yritykset voivat saada pääsyn yksityisiin rahoituslähteisiin ja uusiin rahoitusmuotoihin, kuten joukkorahoitukseen tai tulosperusteisiin rahoitussopimuksiin. Julkisen politiikan luonne ja rahoitusjärjestelmän piirteet vaikuttavat osaltaan siihen, miten itsenäisen ja toiminnallisen aseman yhteiskunnallisen yrityksen asiakkaat ja käyttäjät tosiasiallisesti saavat.

Kokemusperäisen yhteiskunnallisia yrityksiä koskevan aineiston perusteella tutkittiin tehokkuustietoisuuden, innovaatioherkkyyden ja työhyvinvoinnin huomioimisen sekä eettisyyden piirteitä. Tarkastellut ulottuvuudet eivät ole tyhjentävä näkemys kaikista yhteiskunnallisten yritysten ominaisuuksista, mutta ne antavat eväitä yhteiskunnallisten yritysten moniulotteisen luonteen entistä laajalaisempaan tarkasteluun. Ajatus yhteiskunnallisen yrityksen yksilöllisestä ”sormenjäljestä” puolestaan kannustaa pohtimaan yhteiskunnallisten yritysten välisiä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia nykyistä tarkemmin.

LÄHTEET

- Anheier, H. (2004). *Civil society: Measurement, evaluation, policy*. Earthscan.
- Anheier, H. K., Lang, M., & Toepler, S. (2020). Comparative Nonprofit Sector Research: A Critical Assessment. Teoksessa W. Powell, & P. Bromley (toim.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (3. uud.p.) (s. 648–676). Stanford University Press.
- Davis, M. (8.4.2022). *Aocccdrnig to a rscheearch at Cmabrigde Uinervtisy, it deosn't mtttaer in wabt oredr the ltteers in a wrod are*. <https://www.mrc-cbu.cam.ac.uk/people/matt.davis/cmabridge/>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2014). The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. Teoksessa J. Defourny, L. Hulgård, & V. Pestoff (toim.), *Social enterprise and the third sector: Changing European landscapes in a comparative perspective* (s. 42–65). Routledge.
- Huybrechts, B. (2012). *Fair Trade Organizations and Social Enterprise: Social Innovation through Hybrid Organization Models*. Routledge.
- Johanson, J.-E., & Vakkuri, J. (2021). Hybridien hallinta ja arvonluonti. Teoksessa L. Kihn, L. Oulasvirta, J. Ruohonen, J. Rönkkö, M. Urpilainen, & J. Wacker (toim.). *Tarkastus, arviointi ja valvonta murroksessa* (s. 189–209). Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-032-8>
- Johanson, J.-E., & Vakkuri, J. (2017). *Governing hybrid organisations. Exploring diversity of institutional life*. Routledge.
- Karré, P. (2022). The Thumbprint of a Hybrid Organization—A Multidimensional Model for Analysing Public/Private Hybrid Organizations. *Public Organization Review*, 1–15.
- Krlev, G., & Mildenerberger, G. (2020). Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be studied. Teoksessa H. Anheier, & S. Toepler (toim.). *The Routledge Companion to Nonprofit Management* (s. 467–481). Routledge. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00598-2>
- Laiho, U.-M., Grönberg, V., Hämäläinen, P., Stenman, J., & Tykkyläinen, S. (2011). *Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 4/2011). <https://tem.fi/documents/1410877/3346190/Yhteiskunnallisen+yriytyksen+toimintamallin+kehitt%C3%A4min+en+17022011.pdf>
- L 1351/2003. Laki sosiaalisista yrityksistä 01.01.2004/1351 [Kumottu säädöksellä L 372/2023].
- Mattila-Aalto, M. (toim.). (2022). *Nopea opas kehittämisen ja työhyvinvoinnin polulle*. Työtehoseura. https://www.tts.fi/files/4994/nopeataskeleet_PDF.pdf
- Pekkola, E., Pinheiro, R., Geschwind, L., Siekkinen, T., Pulkkinen, K., & Carvalho, T. (2022). Hybridity in Nordic Higher Education. *International Journal of Public Administration* 45(2), 171–184. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.2012190>
- Putnam, R., Leonardi, R., & Nanetti, R. (1994). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press.
- Salamon, L., & Anheier, H. (1997). The civil society sector. *Society*, 34(2), 60–65.
- Sitra (19.5.2018). *Lasten ja nuorten SIB! Siis mikä? Mikä on SIB-malli ja miten sen avulla edistetään lasten ja nuorten hyvinvointia?*. <https://www.sitra.fi/artikkelit/lapset-ja-nuoret-sib-kysymyksiä-ja-vastauksia/>
- Työtehoseura. (i.a.). Askelmerkit sote-alan esimiestyössä. Saatavilla 11.4.2023 https://www.tts.fi/tutkimus_ja_kehitys/tutkimushankkeet/tyon_kehittaminen_ja_tuottavuus/askelmerkit/yrityskumppanit
- United Nations. (2003). *Handbook on non-profit institutions in the system of national accounts*. United Nations. https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf_91e.pdf
- Vakkuri, J., Johanson, J.-E., Kokko, P., Laihonon, H., & Rajala, T. (2019). Hybridihallinta terveyden ja hyvinvoinnin palvelujen järjestämisessä. *Hallinnon tutkimus*, 38(3), 226–231.
- Vakkuri J., Johanson, & J.-E. (toim.) (2020) *Hybrid governance, organisations and society*. Routledge.

Diak

YHTEISKUNNALLISET YRITYKSET SUOMESSA TILASTOJEN VALOSSA

Johdanto

Suomessa, kuten muuallakin maailmassa on merkittäviä puutteita yhteiskunnallista yritystoimintaa koskevissa tietolähteissä, tilastoinnissa ja tiedonsaannin menetelmissä (Kostilainen, 2019, Euroopan Komissio, 2020). Yhteiskunnallisten yritysten lukumäärää on vaikea arvioida, koska lainsäädäntömme ei tunnista yhteiskunnallista yritystä erityisenä yritysmuotona eikä se ole määriteltävissä toimialojen perusteella. Missään rekisterissä ei kysytä yritystoiminnan yhteiskunnallisesta päämäärästä, eikä sitä voi vapaaehtoisestikaan ilmoittaa. Lisäksi yhteiskunnallinen yritystoiminta on määritelty liiketoimintamalliksi, jolloin se voi olla myös vain osa yrityksen tai tytäryhtiöiden toimintaa, mutta ei välttämättä kuvaa koko yritystä tai yhteisöä.

Vuonna 2021 julkaistu kansallinen yhteiskunnallisten yritysten strategia tunnistaa tämän yhteiskunnallista yritystoimintaa koskevan tilastotiedon puutteellisuuden ja tarpeen saada tarkempaa tietoa yhteiskunnallisista yrityksistä ja niiden toimintaympäristöstä, jotta ilmiöön liittyviä toimenpiteitä voidaan tarkoituksenmukaisesti kehittää (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021).

Aikaisemmin yhteiskunnallisten yritysten määrää Suomessa on arvioitu erilaisissa tutkimus- ja selvityshankkeissa, joissa tiedonkeruu on perustunut joko eri rekisteri- ja tilastotietojen yhdistelemiseen tai kyselytutkimuksiin. Lisäksi yhteiskunnallisen yritystoiminnan lukumäärää on tarkasteltu selvityksissä, jotka kohdistuvat yhdistysten palvelutoimintaan ja työosuuskuntiin (ks. esim. Jussila ym.2019). Tähän mennessä tehdyissä selvityksissä yhteiskunnallisten yritysten määrät vaihtelevat noin 1000:sta 19 000:een (Tykkyläinen, 2019). Selvitykset on tehty pistemäisesti ja seurantatietoa ei ole saatavilla.

Tämä luku kuvaa vuonna 2022 toteutetun Yhteiskunnallinen yrittäjyys Suomessa -nettisivuston aineiston määrittelyä sekä sen tuloksia (Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus, 2023). Sivusto on jatkuvasti kehittyvä ja puutteistaankin huolimatta urauurtava harjoitus, joka antaa kansallisen pohjan rakentaa entistä kattavampaa kuvausta ja tehdä tutkimusanalyysseja yhteiskunnallisista yrityksistä Suomessa.

Yhteiskunnallisen yrityksen määrittely sivuston aineiston taustalla

Yhteiskunnallinen yrittäjyys Suomessa -datasivuston tavoitteena on kuvata yhteiskunnallisen yritystoiminnan ilmiötä Suomessa laajasti rekisteriaineistoja hyödyntäen. Datasivuston aineiston keräämisessä käytetty yhteiskunnallisen yrityksen määritelmä perustuu 2021 julkaistuun yhteiskunnallisten yritysten strategiaan (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021). Strategian mukaan yhteiskunnallinen yritys harjoittaa liiketoimintaa yhteiskunnallisen tavoitteensa toteuttamiseksi ja käyttää suurimman osan voitostaan tai ylijäämästään tämän ensisijaisen tavoitteensa edistämiseen, mikä on kirjattu yhteisön yhtiöjärjestykseen tai sääntöihin. Yhteiskunnallinen yritys korostaa toiminnassaan vastuullisuutta, avoimuutta ja läpinäkyvyyttä ja korostaa hallintomallissaan osallisuutta ja demokratiaa. Lisäksi käsitteen operationalisoinnissa on hyödynnetty strategiasta löytyvää yhteiskunnallisen yritystoiminnan piirteiden listaa ja Euroopan komission (2023, s. 28–31) toiminnallista määritelmää, johon myös yhteiskunnallisten yritysten strategian määritelmä pitkälti nojaa.

Euroopan komission toiminnallisen määritelmän (2023) mukaan yhteiskunnallista yritystoimintaa voidaan kuvata kolmen ulottuvuuden avulla, joita ovat sosiaalinen, taloudellinen ja inklusiivinen/demokraattinen. Lisäksi yhteiskunnallisten yritysten strategiassa on määritelty, että yhteiskunnallinen yritys voi toimia millä tahansa toimialalla ja missä tahansa juridisessa yhtiömuodossa. Toiminimiyrittäjyys ei kuitenkaan henkilöyhtiömuotona muodosta erillistä organisaatiota, joten tässä aineistossa on katsottu, että toiminimiyrittäjyyttä ei voida lukea yhteiskunnalliseksi yritykseksi. Vuoden 2011 työ- ja elinkeinoministeriön raportissa on otettu esiin, että henkilöyhtiöt soveltuvat huonosti yhteiskunnallisen yrityksen määritelmään, koska yrittäjällä on vapaa varojen käyttöoikeus ja tämä saattaa olla ristiriidassa voitonjakoa koskevien kriteerien kanssa. Voitonjakoa koskevia erityisehtoja ei voida näissä yritysmuodoissa kirjata sopimuksiin. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2011).

Taulukossa 1 on kuvattu yhteiskunnallisen yrityksen kolmea ulottuvuutta sekä sitä, miten käytettävissä olevaa tilastodataa rajattiin datasivustoa rakennettaessa. Sivuston aineiston rajausta kuvataan seuraavan alaotsikon alla.

Taulukko 1. Yhteiskunnallisen yrityksen ulottuvuudet ja aineiston rajaukset

Ulottuvuus	Määritelmä/piirteet	Aineiston rajaamisessa käytetty kriteeri
Sosiaalinen ulottuvuus	Toiminnalla on yhteiskunnallinen päämäärä, joka on kirjattu organisaation yhtiöjärjestykseen tai sääntöihin (TEM, 2020). Osuuskunnista henkilöstöomisteisia ja yhteisölähtöisiä osuuskuntia on yleensä perustettu yhteiskunnallista päämäärää varten.	Organisaation yleishyödyllisyys, oikeudelliselta muodoltaan aatteellinen yhdistys tai säätiö, pl. erikseen määritellyt toimialat. Osuuskunnat (25) pl. erikseen määritellyt toimialat.
Taloudellinen ulottuvuus	Organisaatiolla tulee olla palveluiden tai tuotteiden myyntiä markkinoilla. Elinkeinotoiminnan piirteisiin kuuluu mm. toiminnan jatkuvuus ja palkatun henkilöstön käyttäminen sekä yhdistysten/säätiöiden osalta toimiminen samoilla markkinoilla muiden yritysten kanssa (Verohallinto).	Organisaatiolla on verotettavaa tuloa = elinkeinotoiminnan piirteet täyttyvät (eli toimija on elinkeinoveroaineistossa). Organisaatiolla on vähintään 1 htv. Organisaatiolla on yritystoiminnan tyyppiluokitus (PKS). Organisaatio kuuluu ALV-rekisteriin, pl. sote- ja koulutustoimialan toimijat.
Inklusiivinen / demokraattinen hallinto ja omistajuus	Sosiaalisen tai ekologisen päämäärän ensisijaisuuden varmistamiseksi organisaation ylijäämä/voitto käytetään suurimmaksi osaksi yhteiskunnallisen päämäärän edistämiseen. Hallinnon järjestämisessä korostuu kaikkien sidosryhmien osallisuus ja demokraattinen päätöksenteko.	Organisaatio on oikeudelliselta muodoltaan aatteellinen yhdistys (20) tai säätiö (30). Nämä eivät voi jakaa taloudellista etua jäsenille tai ajaa muuten yksityistä taloudellista etua. Yhdistyksellä on myös demokraattinen hallinto. Säätiön hallintoa taas ohjaa säädekirja, joka estää muun kuin sen säädekirjassa esitetyn tarkoituksen toteuttamisen. Organisaatio on oikeudelliselta muodoltaan osuuskunta (25). Osuuskunnalla on demokraattinen hallinto (ääni/henkilö).

Sivuston aineiston kuvaus

Datasivuston pääasiallinen aineisto perustuu Tilastokeskuksen rekistereihin ja Tilastokeskuksen yritysten rakenne- ja tilinpäätösaineistoon, joka taas perustuu verohallinnon elinkeinoveroaineistoon sekä Tilastokeskuksen omiin kyselyihin (Tilastokeskus, i.a.). Lisäksi aineistoa on täydennetty Suomalaisen Työn Liiton Yhteiskunnallinen Yrittäjä -merkin aineistolla sekä Yhteiskunnallisten yritysten liitto Arvon ja työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten verkostojen aineistoilla.

Yhteensä aineistoon kuuluu 3670 yhteisöä, joista sivustolla ovat näkyvissä ne yhteisöt, joilla on ollut liiketoimintaa viimeisen kolmen vuoden aikana (2018–2020). Vuonna 2021 näitä aktiivisia yhteiskunnallisia yrityksiä oli 2488.

Tilastokeskuksen rekisteriaineistoa hyödynnettiin liiketoimintaa harjoittavien yhdistysten ja säätiöiden tunnistamiseen. Osuuskunnista pyrittiin tunnistamaan henkilöomisteiset eli niin sanotut työosuuskunnat sekä yhteisölähtöiset osuuskunnat ja erityisen yhteiskunnallisen tehtävän täyttävät kuluttajaosuuskunnat (mm. vesiosuuskunnat) pääasiassa toimialojen perusteella. Nämä osuuskunnat täyttävät yhteiskunnallisten yritysten piirteet.

Tilastokeskukselta tilattiin helmikuussa 2022 aineisto kaikista niistä yhdistyksistä, osuuskunnista ja säätiöistä, joilla on ollut liiketoimintaa vuoden 2013 jälkeen. Aineistoon kuului ensimmäisessä vaiheessa yli 20 000 y-tunnusta. Aineistoa rajattiin koskemaan aatteellisia yhdistyksiä, osuuskuntia ja säätiöitä. (ks. aineiston rajaamisen kriteereistä Taulukko 1). Lisäksi aineistosta rajattiin pois ammatilliseen ja korkea-asteen koulutukseen liittyvät toimialat sekä esittäviä taiteita palveleva toiminta ja julkinen hallinto ja maanpuolustus. Lisäksi aineistosta rajattiin asiantuntija-arvion perusteella pois sellaiset erityistehtäväyhdistykset sekä ammatin- ja elinkeinoelämän järjestöt, joilla katsottiin olevan erityinen institutionaalinen asema ja tehtävä yhteiskunnassa.

Aatteellisista yhdistyksistä otettiin mukaan vain ne, joiden omistaja oli kotimainen ja yksityinen. Näin ollen muun muassa kuntien perustamat yhdistykset jäivät aineiston ulkopuolelle. Yhdistyksistä poistettiin sellaiset, jotka keskittyvät ammatilliseen, tieteelliseen tai tekniseen toimintaan, ja uusyrittäjäkeskukset rajattiin pois aineistosta.

Jotta aineistosta saatiin pois sellaiset yhteisöt, joilla ei todennäköisesti ollut pysyvää liiketoimintaa, aineistosta poistettiin kaikki sellaiset organisaatiot, joilla ei ole Tilastokeskuksen määrittämisen mukaista yrityksen kokoon liittyvää yritystoiminnan tyyppiluokitusta (PKS-luokitus EU) ja henkilötyövuosien määrä on alle yksi. Samasta syystä yhdistysten ja säätiöiden osalta aineistosta poistettiin

myös sellaiset organisaatiot, joilla ei ole ollut arvonlisävero (alv) -luokitusta minään vuonna tarkastelujaksolla. Tämän lisäksi aineistosta poistettiin asiantuntija-arvion perusteella muun muassa apurahasäätiöitä sekä muutamia isoja laskutuspalveluosuuskuntia, jotta ne eivät vääristäisi tilastollisia tunnuslukuja. Aineistoon jätettiin terveyspalvelut, sosiaalihuollon laitospalvelut ja sosiaalihuollon avopalvelut, joista ei makseta arvonlisäveroa.

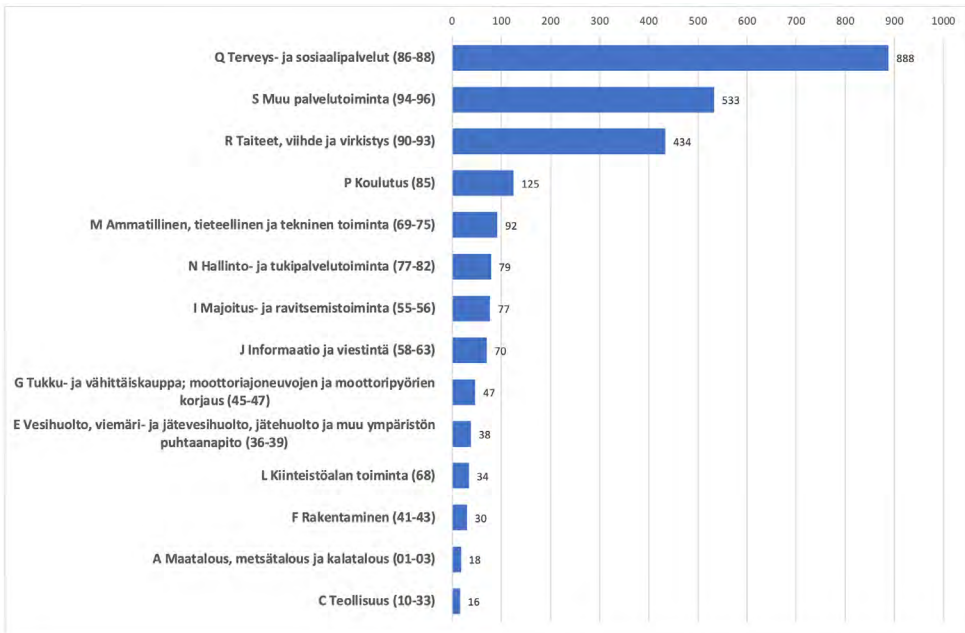
Osakeyhtiömuodossa toimivia yhteiskunnallisia yrityksiä ei ole tällä hetkellä Tilastokeskuksen aineistoista tai muista virallisista rekistereistä mahdollista tunnistaa. Aineistoa täydennettiin Yhteiskunnallinen Yritys -merkinaineistolla, joka saatiin helmikuussa 2021 sekä ARVO ry:n ja muiden verkostojen aineistoilla. Nämä eri aineistot sisältävät myös osakeyhtiöitä, jotka asiantuntijat ovat määritelleet yhteiskunnallisiksi yrityksiksi.

Yhteiskunnallinen yrittäjyys 2010-luvulla

Edellä on kuvattu yhteiskunnallisen yrittäjyyden käsitteen operationalisointia ja aineiston muodostamista. Syntynyt aineisto on koottu Suomessa ensimmäistä kertaa yhteen paikkaan, Yhteiskunnallinen yrittäjyys Suomessa -sivustolle (Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus, i.a.). Vastaavaa koontia ei ole ollut Suomessa eikä tietämämme mukaan myöskään muissa maissa. Uraauurtavana harjoituksena sivustolla on toki puutteita monista teknisistä seikoista ja käsitteen määrittelyistä johtuen, mutta se antaa kansallisen pohjan rakentaa entistä kattavampaa kuvausta ja tehdä tutkimusanalyyseja yhteiskunnallisista yrityksistä. Datasivu kuvaa yhteiskunnallista yritystoimintaa Suomessa laajasti rekisteriaineistoja hyödyntäen.

Sivustolla oli perustamishetkellä vuoden 2022 kesällä kuvaus yhteensä 2488 aktiivisesti toimivasta yrityksestä. Yrityksistä oikeudelliselta muodoltaan on aatteellisia yhdistyksiä 1741, säätiölain mukaisia säätiöitä 315, osuuskuntia 295 ja osakeyhtiöitä 137. Kunkin yrityksen osalta sivustolla kuvataan yrityksen nimi, oikeudellinen muoto, toimiala, liikevaihto(luokka) ja maantieteellinen sijainti.

Yrityksistä suuri osa, 888, toimii terveys- ja sosiaalialoilla (toimialaluokat 86–88), muulla palvelualalla 533 (toimialaluokat 94–96) ja taiteen, viihteen ja virkistykseen aloilla 434 (toimialaluokat 90–93). Seuraavaksi eniten, 125, yhteiskunnallista yritystä toimii koulutuksen (toimialaluokka 85) alalla. Muilla toimialoilla toimii muutamista yrityksistä alle sataan yritystä. Kuviossa 1 on kuvattu aktiivisesti toimivien yhteiskunnallisten yritysten määrä toimialoittain. Toimialat, joilla toimii korkeintaan kolme yritystä, ei kuviossa esitetä.



Kuvio 1. Aktiivisesti toimivat yhteiskunnalliset yritykset toimialoittain vuonna 2022

Käsitteellisten ja tilastollisten määrittelyerojen vuoksi yhteiskunnallisten yritysten tarkkan määrän arviointi on käytännössä mahdotonta. Erilaisten yrityksille suunnattujen kyselyiden perusteella lukemat ovat huomattavasti suuremmat kuin rekisteriaineistojen perusteella tehdyt arvioinnit. Edellisten perusteella arviot ovat kymmenen ja kahdenkymmen tuhannen välillä, kun rekisterien perusteella määräksi on arvioitu tuhannesta viiteen tuhanteen (ks. Taulukko 2). Datasivuston lukemat vastaavat viimeisimpien vuosien arvioita.

Taulukko 2. Yhteiskunnallisten yritysten määrät Suomessa eri selvityksissä (Tykkyläinen, 2019)

Julkaisu	Lukumäärä	Joukko
Karjalainen ja Syrjänen, Suomen Lontoon instituutti (2009)	n. 12000	Suomen yrittäjien PK-yritysbarometriin vastanneet yritykset, joiden tarkoitus on ratkoa yhteiskunnallisia tai ympäristöongelmia ja jotka käyttävät pääosan voitoistaan tähän.
Lilja ja Mankki, Yhteinen yritys-hanke (2010)	4946	Julkisista rekistereistä kolmannen sektorin palvelutuottajat, sosiaaliset yritykset ja työosuuskunnat.
Kotiranta ja Widgren, ETLA (2015)	>19000	Etlatiedon kyselyyn yritysrekisteristä poimitut ja siihen vastanneet yritykset, jotka käyttävät yli puolet voitostaan yhteiskunnallisen tarkoituksen hyväksi.
Russel ym. EU (2014)	3201	Vaihtelevan kokoiset otokset kolmannen sektorin palvelutuottajista, sosiaalisista yrityksistä, työosuuskunnista ja pk-yrityksistä.
Kostilainen EU (2019)	1181	Sosiaaliset yritykset, Yhteiskunnallinen yritys - merkkiyritykset ja liiketoimintaa harjoittavat sote-järjestöt.
Kostilainen EU (2020)	1679	Sosiaaliset yritykset, Yhteiskunnallinen yritys -merkkiyritykset ja liiketoimintaa harjoittavat sote-järjestöt ja -säätiöt, uusosuuskunnat ja pieni osuus missiolähtöisistä startupeista.

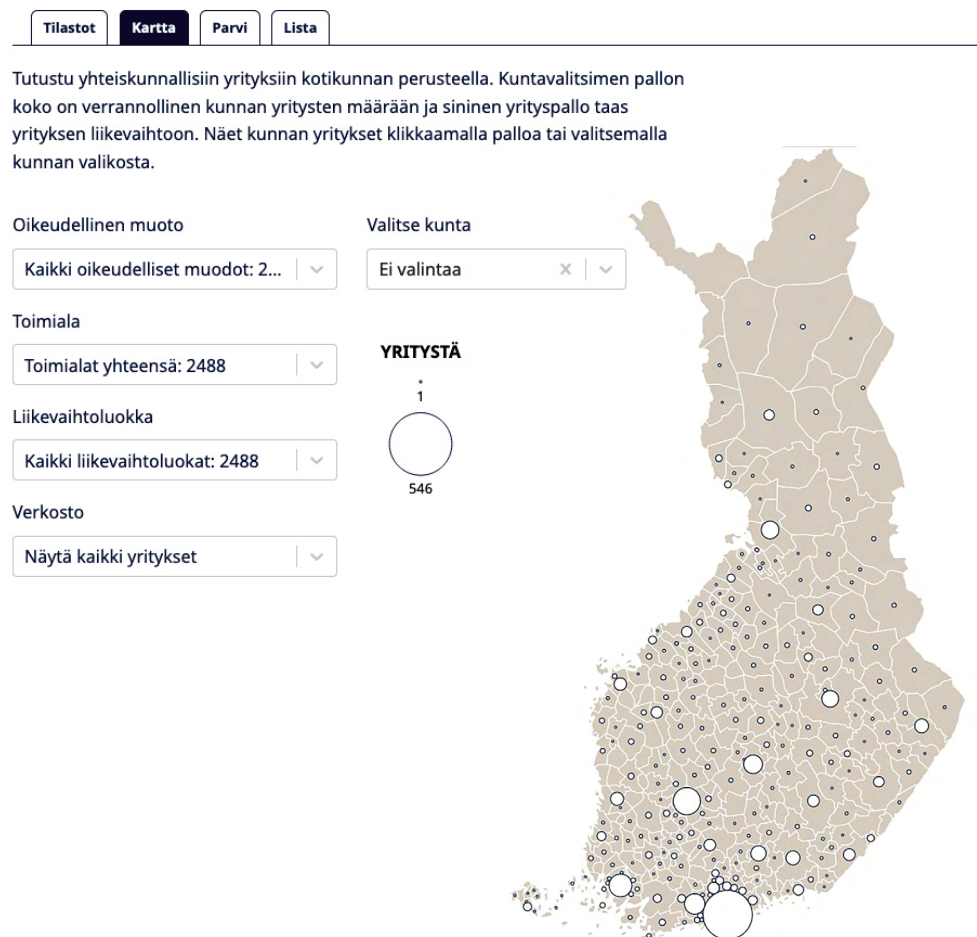
Yhteiskunnalliset yritykset ovat suurimmaksi osaksi varsin pieniä yrityksiä, liikevaihdoltaan alle 100 000 euroa. Tällaisia yrityksiä on noin puolet kaikista yhteiskunnallisista yrityksistä. Suuria, yli 50 miljoonan liikevaihtoon yltäviä yhteiskunnallisia yrityksiä on alle kymmenen kappaletta. Yhteiskunnallisten yritysten jakautuminen eri liikevaihtoluokkiin on kuvattu taulukossa 3.

Taulukko 3. Yhteiskunnalliset yritykset liikevaihtoluokan mukaan 2022 (N, %)

Liikevaihto, €	Yrityksiä, N	Jakauma, %
0-99 999	1223	49,2
100 000-199 999	331	13,3
200 000-399 999	285	11,5
400 000-999 999	265	10,7
1 000 000-1 999 999	143	5,7
2 000 000-4 999 999	141	5,7
5 000 000-9 999 999	41	1,6
10 000 000+	59	2,4

Yhteiskunnallinen yrittäjyys Suomessa -datasivuston hyödyntäminen

Datasivusto mahdollistaa monenlaisen tutkimuksen ja palvelurakenteen tarkastelun. Sivuston avulla voidaan esimerkiksi tarkastella yhteiskunnallisten yritysten jakautumista alueellisesti. Tällöin on mahdollista eritellä yrityksiä kuntatasolle asti ja tarkastella yhteiskunnallisen yrittäjyyden mahdollisuuksia toimia osana yrittyskenttää eri lailla kilpailluissa ympäristöissä. Sivustolla yritykset on sijoitettu kartalle siihen kuntaan, jossa on niiden virallinen kotipaikka. Tämä rajausta kaventaa tässä vaiheessa yhteiskunnallisen yrittäjyyden levinneisyyden tarkastelua, kun toimipaikat jäävät tarkastelun ulkopuolelle. Yritysten toimipaikkojen määrät kuvataan sivustolla, mutta niiden sijainnista ei ole tietoa. Sijaintitieto onkin syytä lisätä datasivustoon tulevissa versioissa.



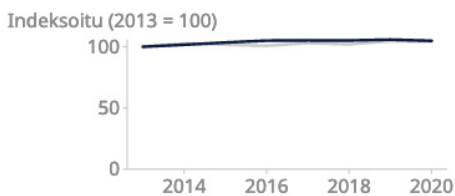
Kuvio 2. Yhteiskunnalliset yritykset karttanäkymässä

Ajallista tarkastelua eli aikasarjoja on mahdollista tehdä vuodesta 2013 alkaen. Muutoksia voidaan analysoida yhteiskunnallisten yritysten lukumäärän, liikevaihdon ja sen keskiarvon, henkilöstömäärän ja palkkasumman perusteella (ks. Kuvio 3). Ajallista muutosta on mahdollista seurata absoluuttisina määrinä (kap- paletta, euroa, henkilöä) tai suhteutettuna vuoden 2013 vastaaviin lukuihin (in- deksointi). Ajalliseen tarkasteluun liittyy hieman enemmän epävarmuutta, koska tuloksissa on mukana myös määritelmämme mukaisesti “ei-aktiivisia” yhteisöjä. Toisaalta se on realistinen kuva yrittäjyyden vaihtelusta.

Yhteiskunnallisia yrityksiä voidaan myös suhteuttaa muuhun vastaavan toi- mialan yritystoimintaan ja arvioida näiden ajallista kehitystä suhteessa perinte- iisiin yritysmuotoihin. Toimialakohtaisiin ajallisiin tarkasteluihin tulee suhtautua varauksella pienimpien toimialojen kohdalla.

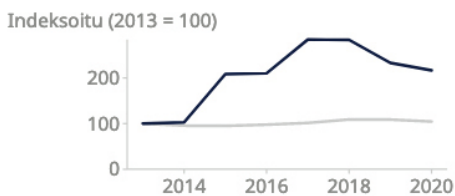
Yritysten määrä

■ Kaikki ■ Yhteiskunnalliset yritykset



Liikevaihdon keskiarvo

■ Kaikki ■ Yhteiskunnalliset yritykset



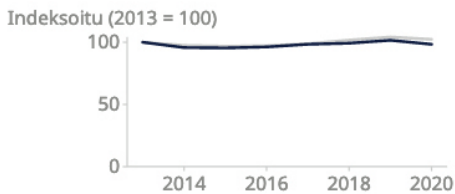
Liikevaihto yhteensä

■ Kaikki ■ Yhteiskunnalliset yritykset



Henkilöstö yhteensä

■ Kaikki ■ Yhteiskunnalliset yritykset



Kuvio 3. Terveys- ja sosiaalipalveluiden yhteiskunnalliset yritykset ja muut yritykset 2013-2020

Kuviossa 3 on tarkasteltu terveys- ja sosiaalipalveluita sen vuoksi, koska niissä toi- mii eniten yhteiskunnallisia yrityksiä, jolloin satunnaisvaihtelu vuosien välillä on vähäistä. Tämän toimialan palvelutarjoajista noin 5,5 % on yhteiskunnallisia yri- tyksiä, kun yhteiskunnallisia yrityksiä on koko yrityskentästä selvästi alle 1 %:ia.

Terveys- ja sosiaalialalla yhteiskunnallisten yritysten osuus terveys- ja sosiaalialalla toimivista yrityksistä on pysynyt vuodesta 2013 lähtien lähes samana. Samalla ajanjaksolla yhteiskunnallisten yritysten henkilöstömäärä on pysynyt samalla tasolla, kun taas muiden saman alan yritysten henkilöstömäärä on kasvanut selvästi. Muiden kuin yhteiskunnallisten yritysten liikevaihto on kasvanut samassa suhteessa henkilöstömäärän ja palkkasumman kanssa. Sen sijaan yhteiskunnallisten yritysten liikevaihdon keskiarvo ja siten liikevaihto ovat kasvaneet muita yrityksiä voimakkaammin.

Lopuksi

Yhteiskunnallisten yritysten määrän arviointi on vaikeaa sekä teoreettisista että käytännöllisistä syistä. Yhteiskunnallisella yritystoiminnalla on erilaisia merkityksiä eri kulttuureissa ja siten tilastointitavat, jos sellaista ylipäätään on, vaihtelevat kansainvälisestäikin. Rekisteriaineistoa olisi voinut perustellusti rajata sekä tiukemmin että väljemmin. Mukaan on laskettu laajasti yhdistysten elinkeinotoiminta, myös sellainen, joka ei itsessään ratko yhteiskunnallista haastetta, vaan toiminnan tarkoituksena on rahoittaa yleishyödyllistä toimintaa. Kaikissa yhteiskunnallisten yritysten selvityksissä näitä kaikkia toimijoita ei ole otettu mukaan selvityksiin, vaan tarkastelua on rajattu suppeammin esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla toimiviin järjestöihin (ks. esim. Kostilainen, 2019). Pidimme keskustelun herättämisen kannalta kuitenkin hyvänä tapana tehdä monipuolista yhteiskunnallista yritystoimintaa mahdollisimman laajasti näkyväksi.

Määrittelyjen vuoksi datasivustolla esitetään kartta- ja listamuotoisesti tietoa tällä hetkellä vain aktiivisiksi katsomistamme yrityksistä. Aktiivisiksi katsottiin yritykset, joilla oli henkilöstöä ja liikevaihtoa kuluvan ja kahden edellisen vuoden aikana. Tämä määrittely jättää ulkopuolelle esimerkiksi aloittelevat yhteiskunnalliset yritykset tai toimijat, joilla on vuosittaista vaihtelua henkilöstön ja liikevaihdon määrissä. Kuitenkin kaikki tunnistetut yhteisöt ovat mukana datasivuston aikasarjoissa. Yhteiskunnallisten yritysten, kuten muidenkin yritysten toiminta on jatkuvassa muutoksessa. Tämän takia datasivuston yritysmäärät vaihtelevat vuosittain ja mukana on sekä aktiivisia että ei-aktiivisia yrityksiä ja yhteisöjä. Riippuen yritysmuodosta niiden tietoja poistuu rekistereistä eri perustein ja ajoin.

Suurin haaste datasivustolla tällä hetkellä on osakeyhtiömuotoisten yhteiskunnallisten yritysten pieni määrä, koska y-tunnustasoinen tunnistaminen yritykset rekistereistä ei tällä hetkellä ole mahdollista. On arvioitu, että jopa 4 % pienistä ja keskisuurista yrityksistä täyttäisi yhteiskunnallisen yritystoiminnan määritelmän (Karjalainen & Syrjänen, 2009). Uusien aineistojen tuottaminen sivustolle onkin

seuraavien vuosien haaste ja tehtävä, jolloin saamme myös huomattavasti kattavamman kuvan yhteiskunnallisesta yritystoiminnasta Suomessa.

Puutteistaan huolimatta datasivuston avulla on mahdollista hyödyntää nykyistä tietoa ja lähteä kehittämään esimerkiksi yhteiskunnallisten yritysten tilastointia Suomessa. Yhteiskunnallisen yritystoiminnan näkyminen tilastoissa on keskeistä myös itse alan kehittämisen kannalta. Tiedolla johtamisen korostuessa myös julkishallinnossa on tärkeää, että päätöksiä tehtäessä voidaan myös arvioida niiden vaikutuksia yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen.

Datasivusto on luotu kertaluontoisesti vuonna 2022, vaikka määritelmässä on pyritty siihen, että tulevana vuosina tietokantaa olisi mahdollista täydentää ja päivittää. Tämä merkitsee kuitenkin manuaalisesti tehtävää työtä, mikä on mahdollista toteuttaa vain, jos on olemassa taho, jonka tehtäväksi tämä on sovittu. Paras ratkaisu olisi, että yrityksiä koskevasta tietotuotannosta löytyisi luonteva kohta, jossa syntyisi riittävän tarkka kuvaus yrityksen tai yhteisön toiminnasta suhteessa yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen. Yritysten itsearviointin sijaan tulisi määrittää tietyt kriteerit yrityksille ja yhteisöille suunnattujen vuositilastointien yhteyteen.

Erilaisten monitahoisten ilmiöiden kvantitatiiviseksi tiedoksi muuttamisessa on aina omat haasteensa, eikä yhteiskunnallinen yritystoiminta ole mitenkään poikkeus tästä. Yhteiskunnallisten yritysten näkyväksi tekeminen sekä tarpeeseen perustuva toimintaedellytysten edistäminen vaatii monipuolista ja säännöllistä tiedontuotantoa. Datasivuston käynnistäjä pohjatyö määrällisen perustiedon tuottamisessa onkin tärkeä askel tietoon pohjautuvan päätöksenteon edistämiseksi.

LÄHTEET

- Euroopan komissio. (23.1.2023). *Social Enterprises and their Ecosystems in Europe*. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=fi&pubId=8274>
- Jussila I., Leskelä R., Hänninen J., Frondelius E., Leminen S., Noro K., Pitkänen L., & Rissanen A. (2019). *Osuustoiminta ja järjestötoiminta sosiaali- ja terveyspalveluissa*. (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:19). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-649-2>
- Karjalainen, A., & Syrjänen, E. (2009). *Onko Suomessa yhteiskunnallisia yrityksiä?* Suomen Lontoon Instituutti.
- Kostilainen, H. (2019). *Finding a niche. Social enterprises and the public service reform in Finland* [Väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto]. (Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies, 196). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-3072-9>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2011). *Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2011:4
- Yhteiskunnallisten yritysten työryhmä. (2021). *Yhteiskunnallisten yritysten strategia*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2021:41). Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-884-4>
- Tilastokeskus. (i.a.). *Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto: tilaston dokumentaatio*. Saatavilla 30.11.2022 <https://www.stat.fi/tilasto/dokumentaatio/yrti>
- Tykkyläinen, Saira. (2019). *Yhteiskunnalliset yritykset suomessa osa 1*. <https://vaikuttavayritys.fi/yhteiskunnalliset-yritykset-suomessa-osa-1/>
- Verohallinto. (23.1.2023). *Verotusohje yleishyödyllisille yhteisöille*. VH/1545/00.01.00/2021 <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/yhdistys-ja-saatio/yleishyodyllisen-yhteison-tuloverotus/>
- Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus. (i.a.). *Yhteiskunnallinen yrittäjyys Suomessa*. Saatavilla 23.1.2023 <https://yyo.fi/data/>

II

RATKAISUJA JA EKOSYSTEEMEJÄ

Tämän osan aiheena ovat yhteiskunnallisten yritysten alueelliset yhteistyösuhteet sekä ratkaisut, joita yhteiskunnalliset yritykset ovat tarjonneet sosiaaliin ja ekologisiin ongelmiin. Koska yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät ratkaisemaan sosiaalisia ja ekologisia ongelmia, jotka ovat usein kiinnittyneitä paikallisiin ja alueellisiin ympäristöihin, voidaan väittää, että paikalliset ja alueelliset yhteistyösuhteet ja verkostot (ekosysteemit) ovat erityisen tärkeitä tämän tyyppisille yrityksille. Esimerkiksi heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistämisen tulee tapahtua mielekkäällä maantieteellisellä työssäkäyntialueella, ja asuinalueen ympäristön sekä toimintojen parantaminen edellyttää yhteistyötä nimenomaan paikallisten toimijoiden kesken. Kyse on yhteiskunnallisen yrityksen ilmiöiden mesotasosta.

Luvussa *Yhteiskunnalliset yritykset ja ekososiaaliset kriisit* Eeva Houtbeckers tarkastelee sitä tapaa, jolla yhteiskunnalliset yritykset pystyvät ottamaan huomioon ekososiaaliset haasteet. Yksi yhteiskunnallisen yrityksen piirre on se, että sen johtamisen tulisi olla erityisen demokraattista ja monissa tapauksissa yrityksen olisi hyvä ottaa päätöksenteossaan huomioon myös niiden ihmisten mielipiteet, joiden elämää yritys pyrkii parantamaan. Luvussa *Hyvän johtaminen – miten hyvän tavoittelua johdetaan hyvin?* Petteri Lillberg argumentoi demokraattisen yritysjohtamisen puolesta. Luvussa *Missiona työllistäminen*, Eeva Salmi ja kumppanit kertovat, millainen merkitys paikallisilla yhteistyösuhteilla on onnistuneelle työllistämiseksi. Useiden nykyisin toimivien yhteiskunnallisten yritysten missiona on työllistää vaikeassa työmarkkina-asemassa olevia henkilöitä. Luvussa *Julkiset hankinnat yhteiskunnallisten yritysten mahdollisuutena* Jukka Lindberg ja Kirsi Väättäminen osoittavat, että julkiset hankinnat muodostavat markkinat, joilta yhteiskunnalliset yritykset voisivat saada paljon asiakkaita ja rahoitusta toiminnalleen. Koulutuksella on tärkeä merkitys, kun pyritään edistämään jotakin toimintaa. Tämä koskee myös yhteiskunnallista yrittäjyyttä. Pedagogisen toiminnan ekosysteemiä eli koulutuksen ja yritysten välistä yhteistyötä kuvaavat Assi Kukkonen ja Tiina Aho luvussa *Työelämäpedagogiikka ja yhteiskunnallisen yrittäjyys – pedagogisen toiminnan ekosysteemi ammattikorkeakoulussa*.

Eeva Houtbeckers

YHTEISKUNNALLISET YRITYKSET JA EKOSOSIAALISET KRIISIT

Johdanto

Ekososiaalisissa kriiseissä muuttuvat elinympäristöt vaikuttavat yhteiskunnalliseen järjestykseen ja vastaavasti yhteiskunnallinen järjestys ympäristöön. Tällaisia muutoksia ovat muun muassa ilmaston kuumeneminen ja luonnon monimuotoisuuden köyhtyminen, joiden juurisyys on johdettu ihmisten toimintaan (Steffen ym., 2015). Kestävyysmurroksessa yhteiskunnissa pyritään siirtymään sellaisiin toiminnan tapoihin, joilla ihmistoiminnan vaikutukset pysyvät maapallon kantokyvyn rajoissa.

Yhteiskunnallisissa yrityksissä on potentiaalia tuottaa ja jakaa hyvinvointia myös kestävyysmurroksessa. Lisäksi ne voivat toimia vipuna ajattelutapojen muutoksen aikaansaamisessa. Potentiaalinen toteutuminen edellyttää kuitenkin ekososiaalisten kriisien vakavuuteen havahtumista yhteiskunnallisen yrittäjyyden malleissa, puhetavoissa ja toiminnassa. Siksi tässä luvussa kysyn: Miten ymmärrys ekososiaalisista kriiseistä voidaan integroida osaksi ymmärrystä yhteiskunnallisista yrityksistä? Miten tämä integrointi palvelisi kestävyysmurrosta sekä ekososiaalista oikeudenmukaisuutta?

Yleisesti voidaan sanoa, että liian suuri kokonaiskulutus on ekologisen kestämyyden juurisyys (Barca ym., 2019; Büchs & Koch, 2017). Niin kauan kuin kulutuksen vähentäminen ei ole globaalin pohjoisen yhteiskuntien kärkitavoite, yritystoiminnan luonteella on vain osittainen vaikutus kokonaisuuteen. Ilman syviä muutoksia tavoitteissa säästetyt luonnonvarat käytetään muualla. Kokonaiskulutuksen pienentymiseen liittyy kuitenkin monia kysymyksiä esimerkiksi oikeudenmukaisuudesta ja varallisuuden jaosta, joissa yhteiskunnallinen yrittäjyys voi olla yksi kestävä toiminnan muoto (Johanisova ym., 2013). Yhteiskunnallisen yrityksen käsitteen päivittäminen ekososiaalisten kriisien todellisuuteen luo uuden näkökulman, joka mahdollistaa uusia tutkimussuuntia, kuten osallistumisen keskusteluun ympäristöoikeudenmukaisuudesta. Lisäksi sosiaalisten- ja ympäristökysymysten yhdistäminen saattaa lisätä yhteiskunnallisen yritystoiminnan houkuttelevuutta ympäristötietoisten joukossa.

Esitän tässä luvussa johtopäätöksiä perustuen kahteen erilliseen etnografi-
aan. Ensimmäinen käsittelee yhteiskunnallista mikroyritystä ja toinen työtä
ja toimentuloa ekokriisissä. Etnografioiden aineisto kattaa haastatteluja, osallis-
tuvaa havainnointia, muiden tuottamia dokumentteja sekä muita julkisesti saa-
tavilla olevia aineistoja. Olen jäljittänyt aineistosta yhteiskunnallisen yrityksen
kulttuurista ymmärrystä kestävyysmurroksessa. Linkitän tekstissä yhteiskun-
nallisen yrityksen yhteiskuntatieteelliseen ympäristötutkimukseen ja muutoksen
vipuvoimateoriaan.

Kaksi etnografiaa omaehtoisesta taloudellisesta toiminnasta

Etnografisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiöitä tutkimukseen
osallistuneiden näkökulmasta ja suhteuttamaan löydöksiä käynnissä oleviin tie-
teellisiin keskusteluihin (Davies, 2008). Ymmärrystäni yhteiskunnallisesta yrit-
täjyydestä on määritellyt kenttätyö kahdessa erillisessä etnografiassa. Vuosina
2010–2016 tutkin suomalaisia mikroyrityksiä, joiden liiketoiminnalla oli yhteis-
kunnallisia ja kestävyystavoitteita. Tein analyysia neljästä eri organisaatiosta haas-
tatteluiden ja osallistuvan havainnoinnin pohjalta. Vuosina 2017–2022 tutkin
työtä ja toimeentuloa kasvutalouden jälkeen. Tein kotitalousvierailuita, analysoin
julkisesti saatavilla olevia dokumentteja, osallistuin erilaisiin tapahtumiin sekä
haastattelin eri alojen työntekijöitä.

Laajasti ajatellen nämä etnografiat käsittelevät omaehtoista taloudellista toi-
mintaa Suomessa. Omaehtoisessa taloudellisessa toiminnassa toimijat pyrkivät
vastaamaan omiin ja yhteisön tarpeisiin tavoilla, jotka vastaavat heidän moraa-
lisia, poliittisia ja käytännöllisiä orientaatioitaan (Kallio & Houtbeckers, 2022).
Toisinaan omaehtoisuus haastaa totuttuja tekemisen tapoja ja tekee näkyväksi
vallitsevia kyseenalaistamattomia ymmärryksiä. Etnografioiden perusteella olen
perehtynyt kahteen omaehtoisen talouden näkökulmaan: (1) paikallisyhteisöjä tu-
keviin hankkeisiin ja toimijoihin sekä (2) itsensäyöllistäjiin, joiden hanke tähtää
sosiaalisesti tai ekologisesti kestävään toimintaan.

Moni tutkimukseeni osallistuneista pitää joidenkin taloustieteiden rationaalista
homo economicus -ihmiskuvaa puutteellisena ja kilpailun korostamista ongelmallisena.
Nämä näkemykset eivät vastaa heidän kokemuksiin ihmisten välisistä
suhteista, jotka perustuvat myös vastavuoroisuuteen ja avunantoon. Tutkimukseeni
osallistuvilla on projekteja ja hankkeita, joissa ratkotaan yhteiskunnallisia ongelmia.
Kun ensimmäisessä etnografiassa keskityin yritystoimintaan, jälkimmäisessä
toimintamuotona voi olla myös yhdistykset tai rekisteröitymättömät verkostot. On
tärkeää pohtia, millä edellytyksillä yhteiskunnallinen yritys olisi heille houkut-

televaa, jos halutaan tukea ihmisten omaehtoista toimeliaisuutta ja siten vauhdittaa yhteiskunnallisesti merkittäviä ratkaisuja ekososiaalisten kriisien aikana.

Ekososiaaliset kriisit ja kestävyysmurros

Ekososiaaliset kriisit, kuten massasukupuutto, merien happamoituminen, ilmaston kuumeneminen, (mikro)muovijäte ja köyhtyvien elinolojen aikaansaama sosiaalinen epäoikeudenmukaisuus, vaikuttavat ihmisten ja muunlajisten olemassaolon edellytyksiin maapallolla. Jos jokin tietty asuinympäristö ei muuttuisikaan elinkelvottomaksi, tulee muun muassa vesi- ja ruokakriisit sekä lisääntyvä muuttoliike lisäämään monien elinympäristöjen epävakautta kaikkialla joko suoraan tai välillisesti (Latour, 2018). Siksi nämä kehityskulut koskevat kaikkia maapallon asukkaita ja vaikuttavat kaikkialla, myös Suomessa.

Ympäristötutkijat ovat osoittaneet, miten 1950-luvulla alkoi suureksi kiihdytykseksi kutsuttu kausi, jonka aikana sekä ihmisten luomien järjestelmien luonnonvarojen kulutus että näiden järjestelmien aiheuttama kuormitus muunlajisille ja ihmisille on moninkertaistunut (Steffen ym., 2015). Tiedetoimittaja Mikko Peltari (2021, s. 183) kuvaa teoksessa *Lämpenevä maa*, miten ekokriisistä puhutaan tieteen kielellä, vaikka sen seuraukset tuntuvat ihmisten arjessa ja saavat aikaan erilaisia tunteita, kuten surua, vihaa ja pelkoa, sekä horjuttavat yhteisöjen arvoja. Siksi paikalliset ekologiset kriisit vaikuttavat ihmisten elämisen edellytyksiin ja voivat aiheuttaa yhteiskunnallista epävakautta laajemmin.

Puuttuminen ekososiaalisiin kriiseihin on vaikeaa, joskaan ei mahdotonta. Ekososiaalisten kriisien lievittäminen tai ratkaisu edellyttää monentasoista toimintaa. Kuitenkin tällä hetkellä esimerkiksi ilmaston kuumenemiseen vastaaminen on liian hidasta (IPCC, 2021). Monissa maissa, kuten Suomessa, osa pitää tavoitteita kunnianhimoisina, vaikka toimet nykyisellään ovat riittämättömiä. Kuitenkin viivyttelyssä on suuri riski: jos mitään muutoksia yhteiskunnallisiin järjestelmiin ei tehdä, maapallo lämpenee jatkuvasti ihmistoiminnan seurauksena. Myös luonnon monimuotoisuuden hupeneminen eli lajikato on sidoksissa ihmisen lisääntyvään toimintaan, joka kaventaa lajien edellytyksiä löytää sopivia ekosysteemeitä saastuneiden tai tuhottujen tilalle (IPBES, 2019). Lisäksi lajikato liittyy ilmaston lämpenemiseen, kun lajien elinympäristöt muuttuvat osin elinkelvottomiksi. Kansainvälisiä ilmasto- ja biodiversiteettineuvotteluja seuraavalle tilanne saattaa näyttäytyä sellaisena, että vahvat globaalit toimijat eivät vakavissaan pyri estämään eskaloituvaa ekologista kriisiä, vaan (ehkä) hoitavat sen seurauksia. Vaarana on, että ekososiaalisten kriisien seuraukset ovat tuntuvampia kuin oikea-aikaisessa puuttumisessa.

Koska ekososiaalisten kriisien juurisytyt ovat yhteiskunnallisia ja poliittisia, niiden ymmärtäminen edellyttää systeemistä ajattelua. Ekososiaalisten kriisien lievittämistä tai niiden ratkaisemista kutsutaan kestävyysmurrokseksi (sustainability transformation). Kestävyysmurroksessa pyritään ekologiseen ja sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen. Esimerkiksi kulutuksen ja tuotannon määrän sopeuttaminen maapallon kantokyvyn rajoihin ei saa tarkoittaa heikoimmassa asemassa olevien olojen kurjistumista entisestään, vaan myös etuoikeutettujen ryhmien on kyettävä sopeuttamaan toimintaansa.

Ekososiaalisiin kriiseihin ei liity vain ympäristökysymyksiä, vaan kyse on ihmisyhteisöjen ja yhteiselon kriisistä (Pelttari, 2021). Siksi tarvitaan erilaisia toimia, jotka tukevat siirtymää kestävämpiin yhteiskuntiin kaikkialla. Yksi niistä tulisi kohdistua talouteen, joka määrittää politiikkaa ja yhteiskunnallista keskustelua sekä luo edellytykset ihmisten toimeentulolle. Tällä hetkellä kuitenkin voitontavoittelu ja talouskasvu ajavat politiikassa muiden tavoitteiden ohi, sillä muun muassa terveyst-, hyvinvointi-, työllisyys- ja eläkejärjestelmät on sidottu talouskasvuodotuksiin (Büchs & Koch, 2017). Ei ole voitu osoittaa, että talouskasvun toteutuessa luonnonvarojen kulutus laskee, jolloin taloudellisen kasvun jatkuessa ekososiaaliset kriisit syvenevät (Järvensivu ym., 2018). Siksi kärjistäen voi todeta, että niin kauan kuin kokonaiskulutuksen vähentäminen ei ole yhteiskunnallinen kärkitavoite, yritystoiminnan muodolla ei ole väliä. Ilman kulutuksen vähentämistä säästyneet luonnonvarat käytetään muualla.

Järjestelmämuutoksen vipuvoimavaikutus

Systeemisten vipuvoimien vaikutuspisteiden avulla voi tarkastella yhteiskunnallisen yrittäjyyden merkitystä ekososiaalisten kriisien ratkaisussa. Vuosituhannen vaihteessa Donatella Meadows julkaisi vaikutusvaltaisen analyysin vipuvaikutuspisteistä, systeemijattelijoiden käyttämästä käsitteestä (Meadows, 1999). Analyysi täydentyi myöhemmin kirjalla (Wright & Meadows, 2012). Maapallo voidaan ymmärtää monimutkaiseksi järjestelmäksi, jossa on useita toisiinsa liittyviä järjestelmiä. Vastaavasti pesuallas voidaan ymmärtää yksinkertaisempana järjestelmänä, johon vaikuttaa kuuma ja kylmä vesi sekä sen määrä. Koska mikä tahansa järjestelmä pyrkii tasapainoon, järjestelmien muutokset voivat olla arvaamattomia, mikäli ne ovat kaukana tasapainostaan. Pesuallas voi tulvia, ellei veden virtaukseen puututa.

Meadowsin analyysi määrittelee kaksitoista vipuvoimien vaikutuspistettä eli kohtaa, joihin puuttamalla järjestelmää voi muuttaa tehokkaasti (Taulukko 1). Taulukon yläosan parametreissa vaikutuksen aikaansaaminen on yksinkertai-

sempaa. Näin ollen mitä suurempaa vipuvoimaa tavoitellaan, sitä enemmän vastustusta kohdataan, koska mahdolliset muutokset liittyvät perustavanlaatuisiin ajattelutapojen muutoksiin.

Taulukko 1. Järjestelmän muutoksen vipuvaikutukset matalimmasta korkeimpaan

Systeemiset vipuvoimien vaikutuspisteet (Meadows, 2019)	Ominaisuudet (Abson ym., 2016)
Vakiomuuttujat, parametrit, numerot (esim. tuet, verot, standardit)	Parametrit
Puskurien ja varantojen koko suhteessa niiden muutokseen	
Materiaalisten varantojen rakenne ja muutokset (esim. liikenneverkosto, väestön ikärakenne)	
Viivytysten pituus suhteessa järjestelmämuutosten vauhtiin	Palaute
Negatiivisen palautteen voimakkuus suhteessa niihin vaikutuksiin, joita pyritään korjaamaan	
Hyöty, joka saadaan edistämällä positiivista palautejärjestelmiä	
Informaation luonne (kenellä on tai ei ole pääsyä ja millaiseen tietoon)	Muotoilu
Järjestelmän säännöt (esim. kannustimet, sanktiot, rajoitteet)	
Valta lisätä, muuttaa, kehittää, tai itsenäisesti organisoida järjestelmää	
Järjestelmän tavoitteet	Tavoite
Järjestelmän ajattelutapa, josta juontuu järjestelmän tavoitteet, säännöt, viivytykset ja parametrit	
Valta muuttaa paradigmoja	

Meadowsin mukaan vipuvoimavaikutus näyttäytyy usein tarinoissa ratkaisevana korjaajana ja siten tarinan sankarina. Siksi ihmiset etsivät intuitiivisesti vipuvoimapisteitä, jotka helpottaisivat mahdollisissa muutoksissa. Samaan aikaan ihmisillä on taipumus myös työskennellä vipuvoimapisteitä vastaan, mikä tekee kohtaamisista usein ristiriitaisia (Meadows, 1999). Yksi esimerkki on keskusteltu talouskasvun merkityksestä. Koska talouskasvun kytkeminen irti luonnonvarojen kulutuksesta ei ole onnistunut, useat ympäristötutkijat päättävät, että talouskasvun hidastaminen on tärkeää. Tästä huolimatta talouskasvua ajetaan poliittisena tavoitteena.

Auttaakseen poikkitieteellisiä tutkijoita, jotka työskentelevät kestävän kehityksen aiheissa, Abson ym. (2017) ryhmittelevät vipuvaikutuspisteet neljään klusteriin: parametrit, palaute, muotoilu ja tarkoitus. Parametrit ovat yleensä päättäjiä kohteena ja ne voivat tuntua konkreettisilta ja mekaanisilta, kuten tuet, verot ja varastot. Palaute kuvaa vuorovaikutuksia järjestelmän sisällä. Esimerkiksi negatii-

viset takaisinkytkentäsilmukat osoittavat jonkin järjestelmässä olevan vialla: pesuallas on täynnä, henkilö voi tarvita enemmän lepoa tai valitut toimenpiteet eivät auta heikommassa asemassa olevia kansalaisia. Muotoilu viittaa ”yhteiskunnallisiin rakenteisiin ja instituutioihin, jotka hallitsevat parametreja ja palautetta” (Abson ym., 2017, s. 32). Tarkoitus on heijastaa ”järjestelmän sisäisiä normeja, arvoja ja tavoitteita”, kuten talouskasvua, joka voidaan ymmärtää systeemisenä tavoitteena, vaikka kaikki eivät sitä hyväksyisi kritiikittä (Abson ym., 2017, s. 32). Lopuksi he varoittavat ”insinöörimäisestä” asenteesta yhteiskuntaa kohtaan. Järjestelmät ovat monimutkaisia ja kokonaisvaltaisia, eikä niitä voi täydellisesti mallintaa.

Näkökulmia yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen ekososiaalisten kriisien aikana

Miten ekososiaaliset kriisit ja muutoksen vipuvoimateoria liittyvät yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen? Yhteiskunnallinen yritys on saavuttanut suosiota keinona käsitellä monia nykyajan ongelmia. Se herättää toivoa keinona tarttua vakaviin yhteiskunnallisiin ongelmiin, kun muut yhteiskunnalliset toimijat näyttävät epäonnistuvan. Yhteiskunnallisen muutoksen edistäminen liiketoiminnassa vaikuttaa innovatiiviselta ja tuoreelta, koska painopiste on tekemisessä. Vielä lupaavampaa on ajatus paikallisten ratkaisujen skaalaamisesta muihin paikkoihin.

Kuitenkaan yhteiskunnalliseen yritystoimintaan liitetyt toiveet eivät välttämättä toteudu vallitsevassa järjestelmässä. Kriittisen yhteiskunnallisen yrittäjyyden tutkijat ovat havainneet yhteiskunnallista yrittäjyyttä koskevan kulttuurisen ajatusmallin, jota tutkijat, yrittäjät, poliitikot sekä lehdistön ja kansalaisyhteiskunnan toimijat tuottavat yhä uudelleen. Analysoimalla yhteiskunnallisen yrittäjyyden tutkimusta, poliittisia asiakirjoja tai julkista keskustelua voi havaita, miten vastuu ongelmien ratkaisusta ja yhteiskunnan muutoksesta annetaan poikkeuksellisille sankariyksilöille (Jones & Murtola, 2012). Näin muut voivat jatkaa elämänsä kuten ennenkin, sillä ongelma on (näennäisesti) ratkaistu ulkoistamalla se. Toinen kritiikin juonne kohdistuu siihen, miten yhteiskunnallinen yritystoiminta voi kasata pääomia niiden jakamisen sijaan (Cook ym., 2003). Kolmanneksi yhteiskunnallisten yritysten perustamista saatetaan käyttää perusteluna alueellisista julkisista palveluista luopumiselle (ks. esim. Eikenberry, 2009; Teasdale ym., 2013).

Systeemisten vipuvaikutuspisteiden mallin perusteella yhteiskunnallisen yrittäjyyden esittely ja sen kritiikki sijoittuu yhteiskuntajärjestyksessä mataliin vipuvaikutuspisteisiin eli parametreihin (Abson ym., 2016). Myös suomalaisessa poliittisessa keskustelussa yhteiskunnallista yritystä on tarjottu uudeksi ratkaisuk-

si taantuville alueille (Rinne-Koski ym., 2017). Kuitenkin suomalaista yhteiskunnallista yrittäjyyttä koskevassa tutkimuksessa on osoitettu, että yritysten määrä on tavoitteita pienempi (Grönberg & Kostilainen, 2012).

Yleisesti parametritason ratkaisukeskeinen ja yksilökeskeinen puhetapa sopii huonosti yhteen ekososiaalisten kriisien kaltaisten monimutkaisten ongelmien kanssa, joiden hahmottaminen edellyttää systeemistä ajattelua eikä ongelmien ratkaisu ole yksilöiden käsissä (Gaziulusoy ym., 2021). Yhteiskunnallista yrittäjyyttä ei siis tule omaksua kriittittävästi ratkaisuksi ekososiaalisten kriisien aikana. Kuitenkin yhteiskunnallinen yritys on hyvä käsite kuvaamaan toimintaa, jota joka tapauksessa on olemassa ja syntyy jatkuvasti. Käsite on kansainvälisesti tärkeä verkostoitumisen kannalta: samanhenkiset toimijat kohtaavat ja vertailevat toimintaa sekä oppivat uusia tapoja tukea vahvan kestävyuden mukaista elävää taloutta.

Yhteiskunnallisen yrittäjyyden hahmottaminen muutosvoimana ekososiaalisten kriisien aikana hyötyisi muidenkin kuin parametrien tarkastelusta. Miten yhteiskunnallinen yrittäjyys voi olla osa järjestelmiä, kun tarkastellaan järjestelmien syvempiä vipuvoimia eli palautetta, muotoilua tai tavoitteita (Abson ym., 2016)? Näissä pohdintoissa yhteiskunnallinen yritys linkittyy muihin osajärjestelmiin, joihin kuuluvat esimerkiksi talous, toimeentulo, työ ja hyvinvointi. Seuraavaksi esittelen kolme teemaa, joiden yhteydessä tarkastelen mahdollisuuksia syvempien vipuvoimien etsimiseen: (1) kestävyuden asteet, (2) jatkuvan talouskasvun paradigma ja (3) elävä talous ja toimeentulo.

Kestävyiden asteet ja yhteiskunnallinen yrittäjyys

Toistaiseksi yhteiskunnallisen yrittäjyyden kirjallisuudessa ekososiaalisista kriiseistä on kirjoitettu vielä niukasti. Enemmän on kirjoitettu ekoyrittäjyydestä ja kestävästä yrittäjyydestä (Galinka & Hultman, 2016). Näissä julkaisuissa yrittäjyys saatetaan ymmärtää kapeasti kaupallisena toimintana, josta puuttuu yhteiskunnallisen yrittäjyyden yhteisötalouden näkökulma.

Kestävyysmurroksessa tarvitaan rohkeampia avauksia siirtymän mahdollistavien toimien etsimisessä. Tässä prosessissa myös kestävyys tulee ottaa kriittiseen tarkasteluun. Tutkijat puhuvat heikosta (*weak*) ja vahvasta (*strong*) kestävyydestä (Bonnedahl & Heikkurinen, 2019). Heikossa kestävyudessa uudistukset myötäilevät totuttua, eikä kasvutalouden prioriteettiasemaa kyseenalaisteta. Vahvassa kestävyudessa tarkastellaan elämää tukevia järjestelmiä, jolloin prioriteetiksi nousee luonnon monimuotoisuus ja uudistumiskyky sekä ihmisen toiminnan sopeuttaminen näihin rajoihin, taloudellinen toiminta mukaan lukien. Johansson ja

Henriksson (2020) tunnistivat ruotsalaisissa kiertotalouden ohjelmien analyysissä, miten heikon kestävyuden mukaisessa näkökulmassa resurssien kulutustaso ei kyseenalaisteta. Myös valitsevan talousymmärryksen mukaiset liiketoimintamahdollisuudet sekä kuluttajien valintamahdollisuudet korostuvat. Vahvan kestävyuden kiertotaloudessa taas korostetaan poliittista päätöksentekoa kestävyysmurroksen aikaansaamisessa, kun taas liiketoimintamahdollisuuksista on vähemmän mainintoja.

Mikäli vahvan kestävyuden toimintaa halutaan lisätä, tulee selkeyttää eri alojen tukitoimia. Kaikkea yritystoimintaa ei tule tukea tai edes sallia ekologisen kriisin aikana. Vaikka emme voi tarkalleen tietää, millainen taloudellinen toiminta sopii ympäristöltään ja suhteiltaan (radikaalisti) muuttuneeseen maailmaan, jo nyt tiedetään, mitkä toimialat saastuttavat tai muuten edistävät ekososiaalisia kriisejä (Järvensivu ym., 2018). Koska talouden merkitys länsimaisissa yhteiskunnissa on niin merkittävä, talouspolitiikan muutokset voivat toimia vipuna muille muutoksille. Yritykset ovat tärkeitä taloudellisia toimijoita, joiden toimintaa tulee voida arvioida kriittisestikin ekologisen kriisin aikaan.

Yksi tapa havainnollistaa heikkoa ja vahvaa kestävyyttä on tutkimusyksikkö BIOSin kehittämä ekologinen jälleenrakennus (Järvensivu ym., 2018). Siinä politiikan keskiöön nostetaan kulutuksen vähentäminen. Tämä tapahtuu haitallisten alojen alasajolla ja siirtymän mahdollistavien tukemisella. Ehdotus voi kuulostaa radikaalilta, mutta käytännössä jo haitallisista yritystuista, kuten fossiilisten polttoaineiden tuotannosta, luopuminen selkeyttäisi markkina-asetelmaa. Ajatuksena on, että elinkeinon vapaus ei voi koskea saastuttavaa tai tuhoavaa toimintaa.

Jatkuvan talouskasvun paradigma ja yhteiskunnallinen yrittäjäyys

Yksi vallitseva paradigma vipuvoimien tavoiteryhmästä (Abson ym., 2016) on ajatus jatkuvasta talouskasvusta. Talouskasvulla tässä viitataan bruttokansantuotteen kasvuun, joka on sidottu monien vauraiden valtioiden hyvinvointipolitiikkaan, kuten sosiaaliturvaan (Büchs & Koch, 2017). Jatkuvan kasvutalouden ongelmat liittyvät kuluttaviin elämäntapoihin, jotka johtavat luonnonvarojen ylikulutukseen ja peruuttamattomiin ekososiaalisiin muutoksiin (ks. esim. Steffen ym., 2015). Monialainen kohtuutalouden tutkimus syventyy näihin kysymyksiin käsitteellisesti ja empiirisesti eri konteksteissa.

Joissakin teksteissä yhteiskunnallinen yritys mielletään potentiaalisena taloudellisen toiminnan muotona kasvutalouden jälkeisenä aikana (ks. esim. Johanisova ym., 2013). Tässä ajattelussa yhteiskunnallisten yritysten ajatellaan toteuttavan toiminnassaan taloudellista demokratiaa, rajattua voitontavoittelua ja yhteiskunnallisten innovaatioiden jakamista omaa organisaatiota laajemmin. Kuitenkin organisaation todellisuus ja arjen työ voivat olla kaukana näistä ihanteista (Houtbeckers, 2018).

Vaikka yhteiskunnallinen yrittäjyys on liitetty kasvutalouden jälkeisiin toimintatapoihin, talouskasvukritiikki yhteiskunnallisen yrittäjyyden kirjallisuudessa on vähäistä (Roy, 2021). Jonkin verran tutkimusta on tehty yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä yhtenä kasvutalouden jälkeisenä organisoitumisen muotona (Houtbeckers, 2018). Olennaista on se, miten yhteiskunnallisissa yrityksissä neuvotellaan toiminnan tavoitteista, prosesseista ja lopputuloksesta (Kostilainen & Tykkyläinen, 2015) aikana, jolloin ilmasto kuumenee ja lajien massasukupuutto etenee. Tässä työssä tärkeäksi avuksi tulee elävän talouden ja toimeentulon tutkimus.

Elävä talous, toimeentulo ja yhteiskunnallinen yrittäjyys

Hyvä väline talouden hahmottamiseen on elävän talouden matriisi (Taulukko 2). Siinä talous ymmärretään kokonaisuutena, eikä puhdasta markkinaehtoista tai muutakaan taloutta ole olemassa (Gibson-Graham ym., 2019). Vaikka Suomen kaltaisessa pohjoisessa hyvinvointivaltiossa rahatalouden piirissä on monia toimintoja, joita muualla hoidetaan rahatalouden ulkopuolella, ei talous täälläkään muodostu vain rahasta. Sen sijaan talous sisältää markkinaehtoista, vaihtoehtoista ja vapaaehtoisuuteen perustuvaa työtä, toimintaa, vaihdantaa, varallisuutta ja rahoitusta. Ilman vaihtoehtoista ei olisi valtavirtaa ja päinvastoin, ja siksi listatut asiat taulukon rivien välillä voivat vaihtaa paikkaa alueesta ja ajasta toiseen.

Taulukko 2. Elävä talous (Gibson-Graham ym., 2019; kirjoittajan täydentämä kokonaisuus)

TYÖ	YRITYS	VAIHDANTA	VARALLISUUS	RAHOITUS
Palkka Palkkatyö	Kapitalistinen Osakeyhtiö Pörssi-yhtiö	Markkina- pohjainen Valuutat, kuten Euro	Yksityinen Yksityis- omistus Käyttäjien omistamat laitteet	Markkinoilta Yksityispankit Investointi- pankit
Vaihto- ehtoinen Itsensä työllistäminen Osuuskunnat Vastavuoroi- nen työ Luontois- suoritus Vastik- keellinen sosiaaliturva	Vaihto- ehtoinen Valtio- omisteinen Vastuullinen yritys Voittoa tavoit- telemattomat organisaatiot	Vaihto- ehtoinen Reilu kauppa Vastavuoroi- nen vaihto Vaihtoehtoiset valuutat Yhteisö- maatalous Vaihtokauppa Piilotetut markkinat Epäviralliset markkinat	Vaihto- ehtoinen Julkisesti saatavilla oleva yksityis- omisteinen varallisuus Valtion- omistukset Valtion hallinnoima Vuokralaisen hallussa oleva Alkuperäis- kansojen maat Yhteisöomis- teiset maat	Vaihto- ehtoinen Valtionpankki Valtion takaamat lainaajat Osuuspankit Luotto- osuuskunnat Yhteisö- talouden instituutiot Mikrorahoitus
Palkaton Kotitaloustyöt Perheestä huolehtiminen Naapuriapu Vapaaehtois- työ Omavaraisuus Orjatyö	Ei-kapitalisti- nen Työntekijä- osuuskunnat Yhteiskunnal- liset yritykset Yhteisö- yritykset Itsensä työllis- täjien yritykset Orjayritykset Feodaaliset tilat	Ei-markkina- pohjainen Kotitalouksien jakaminen Lahjat Poiminta Valtion määrärahat Metsästys, kalastus, keräily Varkaus, piratismi, salametsästys	Vapaa pääsy Ilmakehä Kansainväliset vedet Avoin lähdekoodi Ekosysteemi- palvelut	Ei-markkina- pohjainen "Hikipääoma" (pääoma työllä) Yhteisöjen tu- kema toiminta Kiertävä luototus Laina perheeltä Lahjoitukset Korkovapaat lainat

Elävän talouden toimija- ja tutkijaverkostossa, jonka syntymiseen kirjoittajapari Gibson ja Graham merkittävästi vaikuttivat, sovelletaan tätä matriisia. Työn tavoitteena on lisätä ymmärrystä taloudesta ja yhteisöjen omaehtoisesta toimeliaisuudesta. Elävän talouden tutkija Ethan Miller esittää eri tapoja ymmärtää yh-

teisöpohjaiset aloitteet osana kestävästä paikallistaloudesta (Miller, 2019). Usein näissä aloitteissa ekokriisi otetaan vakavasti ja toimintaa pyritään sopeuttamaan ympäristön asettamiin ehtoihin. Yksittäisten toimenpiteiden analyysin lisäksi olennaisinta on paikallistalouksien analyysi osana kokonaisuutta.

Ekososiaalinen oikeudenmukaisuus etnografioissa

Aikaisemmin tässä luvussa käsitteelin sitä, miten ekososiaalisten kriisien ymmärrys voidaan integroida osaksi yhteiskunnallisen yrityksen ymmärrystä käyttämällä apuna systeemisen muutoksen korkeampia vipuvoimia, kuten kasvutalouden ja taloudellisen toiminnan tarkempaa erittelyä. Seuraavaksi käsitteelin sitä, miten tämä integrointi palvelisi kestävyysmurrosta sekä ekososiaalista oikeudenmukaisuutta. On tärkeää pohtia ruohonjuuriliikkeissä toimivien ihmisten näkökulmaa, sillä he tekevät arjen valintoja osana erilaisia järjestelmiä.

Yhteiskunnallisten mikroyrittäjien työtä käsitellessä etnografiassani osoitin, miten yhteiskunnallisen yrittäjyyden käsite on yksi väline muiden joukossa, kun yrittäjät viestivät toiminnastaan muille (Houtbeckers, 2018). Yrittäjät yhdistelivät työtä, yritysmuotoja, vaihdantaa, varallisuutta ja rahoitusta koko elävän talouden skaalalta (vrt. Taulukko 2). Esimerkiksi kierrätystekstiilejä käyttänyt yrittäjä kutsui mukaan uusia yhtiökumppaneita, jotka maksoivat osuutensa työllä ja saivat niin sanottua hikipääomaa. Sosiaalisia innovaatioita ajanut osuuskunta taas nojautui vuosien ajan palkattomaan työvoimaan, jonka avulla talousvaikeuksiin ajautunutta toimintaa pidettiin yllä ennen konkurssia (Houtbeckers & Korica, tulossa).

Kasvutalouden jälkeistä työtä ja toimeentuloa käsittelevässä etnografiassa tutkimukseen osallistuneiden aloitteet tavoittelevat laajasti ottaen ekososiaalista oikeudenmukaisuutta. Niiden organisoitumisen muoto vaihtelee aloitteesta toiseen, mutta kaikkia yhdistää tarve ratkaista toimeentulon jatkuvuus. Vaikka moni käytännössä tekee ratkaisuja yksin, on osa hankkeista onnistunut luomaan yhteisiä tapoja taata hankkeisiin osallistuvien toimeentulo hankkimalla rahoitusta esimerkiksi säätiöiltä.

Vaikka yksittäiset hankkeet saattavat vaikuttaa vaatimattomilta, etnografiassa ni tekevät näkyväksi paikallista vireää verkostoimaista toimintaa kokonaisuutena. Toimijoiden välillä on erilaisia yhteistyösuhteita, ja niitä vaalitaan aktiivisesti epävirallisissa verkostoissa. Verkostoissa kulkee muun muassa tietoa, suosituksia, työvoimaa, materiaaleja ja rahoitusta. Tämän on osa kokonaisuutta, jossa eri toimijat pyrkivät omaehtoisella taloudellisella toiminnalla edistämään kestävyysmurrosta koko elävän talouden kirjolla (Taulukko 2).

Lopuksi

Vaikka tutkimani omaehtoinen taloudellinen toiminta inspiroi muitakin lievitämään ja ratkaisemaan ekososiaalisia kriisejä, toimivat ihmiset vallitsevien järjestelmien osana. On yhteinen valinta, millaista taloudellista toimintaa tuetaan. Ruohonjuuritason toimijat ovat potentiaalisesti kasvava yhteiskunnallisten yrittäjien joukko. Jos yhdessä päätetään, että yhteiskunnallinen yritystoiminta on tärkeä toiminnan muoto, sitä voidaan tukea osana kokonaisratkaisua. Silloin tutkimuotojen kehitys tulee lähteä käyttäjien tarpeista.

2020-luvun Suomessa yhteiskunnallisen yrittäjyyden määritelmä ja toiminnan tuki on epämääräistä, ”kaikkea kaikille”. Epämääräisyydellä on mahdollisesti haluttu hiljentää joidenkin tahojen esittämä kritiikki. Kuitenkaan esimerkiksi verojen maksaminen ei ole yhteiskunnallista yrittäjyyttä eikä (strategista) yhteiskuntavastuuta. Ekososiaalisten kriisien aikana tulee rohkeammin tukea toimijoita, jotka edistävät vahvaa kestävyyttä, taloudellista moninaisuutta ja/tai ekologista jälleenrakennusta.

Seuraavaksi esitän joitakin ehdotuksia siitä, miten yhteiskunnallista yrittäjyyttä voi tukea, kun huomioidaan aikaisempi kriittinen yhteiskunnallisen yrittäjyyden tutkimus. Ensinnäkin sosiaalisten, yhteiskunnallisten tai ekologisten innovaatioiden kehittäminen tulisi olla kehittäjälleen vähäriskistä. Kun näiden innovaatioiden hyödyt koskettavat yrittäjää paljon laajempaa joukkoa, miksi yrittäjän tulisi kantaa riski yksin? Tämä on erityisen hyvä kysymys myös, mikäli voitonjaolle on rajoituksia. Koetun riskin kokemusta voisi madaltaa yhteiskunnallisten itsensätyöllistäjien vertautuminen palkansaajiin järjestelmän näkökulmasta.

Toiseksi paikallisen talouden suljetumpi kierto tukisi taloudellisen toimeellisuuden hyötyjen jakautumista tasaisemmin. Silloin voittojen kasautuminen kauemmas taloudellisen toiminnan läheisyydestä hankaloituisi. Tiettyjen organisaatiomuotojen, kuten osuuskuntien ja työntekijäomisteisten yritysten, toimintaa voisi tukea esimerkiksi rahastoilla, jotka myöntäisivät organisaatioiden kasvuun ja kehitykseen lainoja, joita voi olla vaikeampi saada yksityisistä pankeista. Osuuskuntien ja työntekijäomisteisten yritysten kasvu takaa sen, että toimeentulo syntyy lähempänä toimintaa. Työllisyyden edellytyksistä neuvottelevat työntekijät yrityksen sääntöjen mukaan, mikä edistää yritysten joustavuutta kriisien aikana.

Kolmanneksi siirtymässä kestävämpiin yhteiskuntiin odotettavissa on niin sanottu vihreän talouden vaihe. Siinä on tärkeää hyödyntää resurssien uudelleenjaossa kasvutaloutta ekologiseen jälleenrakennukseen. Yhteiskunnallinen yrittäjyys on yksi keino resurssien uudelleenjaossa, sillä se voi olla kannattavampaa kokonaisuuden kannalta kuin pelkkä voitontavoittelun maksimointi.

Emme voi tietää tarkalleen, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Ekososiaalisten kriisien aikaansaamat muutokset ovat jo arkipäivää, ja niiden ennakoimattomat keskinäisvaikutukset syvenevät erityisesti, jos kokonaiskulutusta ja -tuotantoa ei saada vähennettyä. Yhteiskunnallisen yrittäjyyden ja yrityksen käsitteiden päivittäminen ekososiaalisten kriisien todellisuuteen voi osaltaan edistää kokonaisvaltaista kestävyysmurrosta, jossa tavoitellaan ekososiaalista oikeudenmukaisuutta.

LÄHTEET

- Abson, D. J., Fischer, J., Leventon, J., Newig, J., Schomerus, T., Vilsmaier, U., von Wehrden, H., Abernethy, P., Ives, C. D., Jager, N. W., & Lang, D. J. (2017). Leverage points for sustainability transformation. *Ambio*, 46(1), 30–39.
- Barca, S., Chertkovskaya, E., & Paulsson, A. (2019). Introduction. The End of Political Economy as We Knew it? From Growth Realism to Nomadic Utopianism. Teoksessa E. Chertkovskaya, A. Paulsson, & S. Barca (toim.), *Towards a Political Economy of Degrowth* (s. 1–18.) Rowman & Littlefield Publishers.
- Bonnedahl, K. J., & Heikkurinen, P. (toim.). (2019). Strongly sustainable societies: *Organising human activities on a hot and full earth*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Büchs, M., & Koch, M. (2017). *Postgrowth and wellbeing: Challenges to sustainable welfare*. Palgrave Macmillan.
- Cook, B., Dodds, C., & Mitchell, W. (2003). Social entrepreneurship – False premises and dangerous forebodings. *Australian Journal of Social Issues*, 38(1), 57–72.
- Davies, C. A. (2008). *Reflexive ethnography: A guide to researching selves and others* (2nd ed.). Routledge.
- Eikenberry, A. M. (2009). Refusing the market: A democratic discourse for voluntary and nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(4), 582–596.
- Galkina, T., & Hultman, M. (2016). Ecopreneurship – Assessing the field and outlining the research potential. *Small Enterprise Research*, 23(1), 58–72.
- Gaziulusoy, I., Veselova, E., Hodson, E., Berglund, E., Erdogan Öztekin, E., Houtbeckers, E., Hernberg, H., Jalas, M., Fodor, K., & Ferreira Litowtschenko, M. (2021). Design for Sustainability Transformations: A Deep Leverage Points Research Agenda for the (Post-)Pandemic Context. *Strategic Design Research Journal*, 14(1), 19–31.
- Gibson-Graham, J. K., Healy, S., Cameron, J., & Talvikallio, E. (2019). *Elävä talous – Yhteisen tulevaisuuden toimintaopas*. Vastapaino.
- Grönberg, V., & Kostilainen, H. (2012). *Sosiaalisten yritysten tila ja tulevaisuus*. Ministry of Employment and the Economy.
- Houtbeckers, E. (2018). Framing Social Enterprise as Post-Growth Organising in the Diverse Economy. *Management Revue*, 29(3), 257–280.
- Houtbeckers, E., & Korica, M. (tulossa). Organisational decline and the failure in alternative organising: The case of a coworking cooperative. Teoksessa J. Merkel, D. PeKas, & V. Avdikos (toim.), *Coworking spaces: alternative topologies and transformative potentials*. Springer.
- IPBES. (2019). *Summary for policymakers of the global assessment report on biodiversity and ecosystem services* (summary for policy makers). Zenodo.
- IPCC. (2021). Summary for Policymakers. Teoksessa *Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Cambridge University Press.
- Järvensivu, P., Toivanen, T., Vadén, T., Lähde, V., Majava, A., & Eronen, J. T. (2018). *Governance of economic transition* [Global Sustainable Development Report 2019 drafted by the Group of independent scientists. Invited background document on economic transformation, to chapter: Transformation: The Economy]. BIOS Research Unit.
- Johanisova, N., Crabtree, T., & Franková, E. (2013). Social enterprises and non-market capitals: A path to degrowth? *Journal of Cleaner Production*, 38, 7–16.
- Johansson, N., & Henriksson, M. (2020). Circular economy running in circles? A discourse analysis of shifts in ideas of circularity in Swedish environmental policy. *Sustainable Production and Consumption*, 23, 148–156.

- Jones, C., & Murtola, A.-M. (2012). Entrepreneurship and expropriation. *Organization*, 19(5), 635–655.
- Kallio, G., & Houtbeckers, E. (2022). Kuluttajakansalaisen kriitistä omaehtoiseen toimijuuteen ruokataloudessa. Teoksessa S. Laakso, & R. Aro (toim.), *Planeetan kokoinen arki – Askelia kestävämpään politiikkaan* (s. 215–230). Gaudeamus.
- Kostilainen, H., & Tykkyläinen, S. (2015). The characteristics of Finnish social enterprise. *Yhteiskunnallisen yritystoiminnan monet kasvot, FinSERN* 2, 21–43.
- Latour, B. (2018). *Down to earth: Politics in the new climatic regime*. Polity.
- Meadows, D. (1999). *Leverage points: Places to intervene in a system*. Sustainability Institute.
- Miller, E. (2019). *Reimagining Livelihoods: Life Beyond Economy, Society, and Environment*. University of Minnesota Press.
- Pelttari, M. (2021). *Lämpenevä Maa – Ilmastolukutaidon käsikirja*. Vastapaino.
- Rinne-Koski, K., Lähdesmäki, M., & Matilainen, A. M. (2017). Kyläyhdistykset ja yhteiskunnallinen yrittäjyys. *Maaseudun uusi aika*, 25(2), 38–47.
- Roy, M. J. (2021). Towards a 'Wellbeing Economy': What Can We Learn from Social Enterprise? Teoksessa B. Gidron, & A. Domaradzka (toim.), *The New Social and Impact Economy* (s. 269–284). Springer International Publishing.
- Teasdale, S., Lyon, F., & Baldock, R. (2013). Playing with Numbers: A Methodological Critique of the Social Enterprise Growth Myth. *Journal of Social Entrepreneurship*, 4(2), 113–131.
- Wright, D., & Meadows, D. H. (2012). *Thinking in Systems: A Primer*. Taylor and Francis.

Petteri Lillberg

HYVÄN JOHTAMINEN – MITEN HYVÄN TAVOITTELUA JOHDETAAN HYVIN?

Johdanto

Johtaminen on yksi keskeisistä yrityksiin ja organisaatioihin yleensä liittyvän teollisen tutkimuksen painopistealueista. Se on myös kokonaisen toimialan, liikkeenjohdon konsultoinnin perusta. Johtamiseen liittyvää kirjallisuutta julkaistaan myös runsaasti popularisoituna, käytännönläheisinä versioina. Esimerkiksi Suomen Ekonomien vuonna 2023 jaettava Vuoden Bisneskirja-palkintoa tavoitteli noin 50 kirjaa.

Vastuullisuus ja sen vaikutus johtamiseen ovat keskustelunaiheina yleistyneet, mutta vaikuttavuuden liiketoimintansa keskiöön asettavat yhteiskunnalliset yritykset sekä niiden johtamisen haasteet samoin kuin opit muille organisaatioille saavat harvoin yleistä näkyvyyttä.

Tämä näkyvyyden ja oppien jakamisen puute on merkittävä, koska yhteiskunnallisiin yrityksiin kohdistuu suuria toiveita ja odotuksia. Niiden nähdään olevan markkinataloutta uudistavan yhteisötalouden moottori, nostavan työmarkkinoille sinne muuten heikosti sijoittuvia ja houkuttelevan yrittäjäksi ihmisiä, jotka eivät muuten yrityksiä perustaisi. Kun yhteiskunnalliset yritykset menestyvät, ne ulottavat tarkoituksensa mukaisesti palveluja sinne, minne perinteinen julkinen sektori tai yritystoiminta eivät nykykeinoin yllä.

Kun tavalle harjoittaa myös varsin tuntematontakin liiketoimintaa asetetaan näinkin merkittäviä toiveita, on välttämätöntä arvioida, onko yhteiskunnallisten yritysten johtamisessa erityispiirteitä, jotka poikkeavat muista yrityksistä tai organisaatiosta. Johtamiskirjallisuus on viimeisten vuosikymmenten aikana erkaantunut yksilökeskeisestä perspektiivistä kohti jaettava tai kollektiivista johtajuutta, jossa johtaminen sekä johtajuus syntyvät sosiaalisista, päivittäisistä suhteista, joiden luonne on joustava ja tilanteissa vaihtelevahierarkkisten pysyvien rakenteiden sijaan (Denis ym., 2012, s. 1–73).

Tämä luku sai syntynsä sinänsä yksinkertaisista, mutta perustavanlaatuisista kysymyksistä: Miten yhteiskunnallisen hyvän tavoittelua johdetaan hyvin? Mihin niiden johtaminen asettuu nykyisten, kollektiivista johtajuutta korostavien johtamisteorioiden joukossa? Ja lopuksi, mitä hyviä käytäntöjä ja johtamisoppeja yhteiskunnallisista yrityksistä voidaan soveltaa myös muihin organisaatioihin?

Yhteiskunnallisia yrityksiä johtavat odottavat itseltään vaikuttavuudessa onnistumista – ja kärsivällisyyttä

Johtamisen eri muotojen, mallien ja ilmentymien tutkijoita ja tutkimuksia on hyvin paljon, myös Suomessa. Moni tutkii johtajuutta, mutta ei yhteiskunnallisia yrityksiä. Jotkut taas tutkivat yhteiskunnallisia yrityksiä, mutta eivät juuri johtamista. Yhteiskunnallisen yritysten johtamismallien sekä käytännön johtamisen analysointia ja suosituksia vaikeuttaa tapaustutkimuksen ja teoreettisten viitekehysten varsin rajallinen määrä. Tämä kertoo siitä, että yhteiskunnalliset yritykset ovat edelleen kotimaisen liikkeenjohdon tutkimuksen marginaalissa näkymättömiä.

Johtamisen tutkimisen perspektiivistä yhteiskunnallisiin yrityksiin voidaan kuitenkin tuoda uusia, lähemmäs tutkimuksen valtavirtaa tuovia näkökulmia, kun ne sijoitetaan ajankohtaisiin, kiinnostaviin keskusteluihin yritysten yhteiskunnallisesta roolista, missiolähtöisyydestä ja aikaansaavista, tuloksellisista organisaatioista. Näiden keskustelua ja analyysia kehystävien teemojen lisäksi johtamista arvioidaan käytännössä aina kahdesta näkökulmasta: itse tuloksellisuudesta sekä siitä, miten näihin tuloksiin on päästy. Hyvä tai huono johtaminen ei sinänsä ole minkään organisaatiotyypin erityisomaisuus tai luontainen ominaisuus, ja tuloksia aikaansaavia, hyvän johtamisen kulttuureja on kaikentyyppisissä ja -kokoisissa organisaatioissa.

Vaikka tutkimuskirjallisuudessa onkin paikoin todettu, että puhtaan kaupallisesti toimivien organisaatioiden johtamislogiikkaa ja käytäntöjä voidaan soveltaa ongelmitta ja suoraviivaisesti myös yhteiskunnallisiin yrityksiin (Smith ym., 2012, s. 463–478), yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen keskittyviltä organisaatiolta odotetaan johtamiskäytäntöjä, jotka aivan erityisesti edistävät osallisuutta, tasavertaisuutta ja demokraattista päätöksentekoa.

Kun kansainvälinen konsulttiyhtiö Deloitte kysyi yhteiskunnallisten yritysten toimitusjohtajilta, perustajilta ja yrittäjiltä näiden omia arvioita tuloksellisen johtamisen perusteista ja tavoitteista, nostivat vastaajat merkittävimmäksi onnistumisen kriteeriksi vaikuttavuuden. Positiivisen muutoksen aikaansaamista pidettiin liiketoiminnan ydin-, ei sivutuotteenajana täten merkittävimpänä onnistumisen

kriteerinä. Seuraavaksi vastaajat mainitsivat asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden ja vasta neljänneksi taloudellisen tuloksen. (Schwartz ym., 2019, s. 2–11)

Vaikka esimerkiksi ympäristö-, sosiaalisen ja taloudellisen vastuun tasapainoa painottavilla vastuullisuusraportoinnin ESG-kriteereillä sekä yritysten omilla, vapaaehtoisilla vastuullisuusohjelmilla on ollut selkeä muutosvaikutus koko yrityskenttään ja odotuksiin siitä, mikä on yritysten merkitys yhteiskunnassa, eroavat yhteiskunnalliset yritykset muusta liiketoiminnasta, julkisesta sektorista tai laajemmasta kolmannesta sektorista juuri vaikuttavuuslähtöisyytensä sekä johtamisen onnistumisen kriteerien priorisoinnissa. Vaikuttavuusperusteiset kriteerit johtamisessa onnistumiselle asettavat yhteiskunnalliset yritykset tarkoitus- ja missiolähtöisen liiketoiminnan keskiöön.

Missiolähtöisyys merkitsee oman toiminnan suunnittelua ja tavoiteasetantaa yhteiskunnallisesti merkittävien missioiden, ongelmanratkaisun ja muutostavoitteiden mukaisesti. Yleiseen keskusteluun missiot tulivat erityisesti Euroopan komission ja University College of Londonin professori Mariana Mazzucaton nostamina, mutta ovat nyt laajentuneet innovaatiopolitiikasta ja julkisen sektorin harjoittamasta ohjausvaikutuksesta koskemaan myös yrityskenttää. Mazzucato on määritellyt missiot kunnianhimoisina, mutta realistisina ja mitattavia tuloksia tuottavina vastauksina monimutkaisiin yhteiskunnallisiin ongelmiin, “jotka ovat haastavampia kuin kuulento” (European Commission, 2018, s. 1–36).

Tämän haastavuuden tunnistavat myös suomalaisia yhteiskunnallisia yrityksiä johtavat ja he lisäävät, että kunnianhimoiseen tavoiteasetantaan liittyy aina myös ymmärrys vaikuttavuuden saavuttamiseen tarvittavasta ajasta. Esimerkiksi tätä lukua varten sähköpostihaastateltu Heidi Heinonen, Going Green Oy:n toimitusjohtaja, näkee yhteiskunnallisen yritystoiminnan erityispiirteenä “aikajanan, joka meidän kestäväen kasvun kohdalla on ollut kenties pidempi kuin jos emme pyrkiisi yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. Voi jopa olla, että yritystämme ei olisi edes perustettu, mikäli tämän aikajanan olisi edellytetty olevan lyhyempi”. Yhteiskunnallisten yritysten johtaminen vaatiikin kärsivällisyyttä ja kykyä nähdä toiminnan tuloksellisuus pitkällä tähtäimellä, niin omassa toiminnassa kuin ulkoisessa vaikuttavuudessa. (Heidi Heinonen, henkilökohtainen tiedonanto 23.11.2022.)

Johtamisen pioneereja monimutkaisessa toimintaympäristössä

Yhteiskunnallisia yrityksiä on pidetty usein hybridiorganisaationa (Battina & Lee, 2014, s. 397–441), joiden johtamista ja operatiivista toimintaa käytännössä ohjaavat ja määrittelevät lukuiset yhtäaikaiset tavoitteet, toiveet ja intressit ja erityisesti käytännön tasapainottelu vaikuttavuuden ja taloudellisen tasapainon välillä. Tä-

män tasapainottelun takia yhteiskunnallisten yritysten johtamista on tutkimuskirjallisuudessa kutsuttu paradoksaaliseksi tai vähintään paradokseja sisältäväksi. (Smith ym., 2012, s. 463–478.)

Myös Lapinlahden Lähteen toimitusjohtaja Ville Pellinen valottaa jännitteitä toteamalla sähköpostihaastattelussa, että “pidemmällä tähtäimellä yhteiskunnallisessa yrityksessämme yhteiskunnalliset tavoitteemme ja liiketaloudelliset tavoitteemme palvelevat toinen toistaan, mutta lyhyellä tähtäimellä näissä on kiistaton konflikti ainakin ajankäytöllisesti” (Ville Pellinen henkilökohtainen tiedonanto 17.11.2022).

Kompleksisuus on yhteiskunnallisten yritysten johtamiseen vaikuttavan ympäristön ominaispiirre – ei niinkään poikkeustila – jota eivät määrittele pelkästään vaikuttavuuden ja taloudellisen tuloksen mahdolliset lyhyen aikavälin jännitteet, vaan myös sidosryhmien laajuus ja moninaisuus. Sidoryhmiin kuuluvat niin henkilöstö, asiakkaat, ekosysteemiin kuuluvat muut yritykset, kolmannen sektorin toimijat ja julkinenkin sektorisekä vaikuttavuuden näkökulmasta myös koko yhteiskunta ja haluttu muutos. Yhteiskunnallisten yritysten johtaminen on ollut pioneerimainen edelläkävijä johtamisen nykikäytännöille, joissa pyritään laajasti huomioimaan eri sidoryhmien intressit sekä yritystoiminnan positiivinen rooli yhteiskunnassa.

Miten kompleksisuus niin toimintaympäristössä kuin sidoryhmissä vaikuttaa johtamiseen? Organisaatiojohtamista monimutkaisessa toimintaympäristössä tutkineet James K. Hazy ja Mary Uhl-Bien ovat tunnistaneeet viisi keskeistä johtamisen piirrettä, joista myös yhteiskunnallisia yrityksiä johtavat tunnistavat itsensä (Hazy & Uhl-Bien, 2015, s. 79–104).

Ensinnäkin Hazy ja Uhl-Bien painottavat johtamisen kykyä luoda ihmisiä ja sidoryhmiä yhteen tuovia yhteisöjä ja yhteisöllisyyttä niin organisaation sisällä kuin ulkoisestikin. Toiseksi tutkijat tunnistivat kyvyn strukturoida toimintaa, resursseja ja ihmisiä tavalla, joka mahdollistaa tehokkaan päätöksenteon myös monimutkaisessa toimintaympäristössä.

Kolmanneksi Hazy ja Uhl-Bien listaavat kyvyn hankkia, hallita ja myös puolustaa toiminnan tarvitsemia resursseja. Tämänkin moni niukoista resursseista taisteleva yhteiskunnallinen yritys ja yrittäjä tunnistaa. Myynnin osaaminen ja kyky vakuuttaa niin asiakkaat kuin rahoittajat kuuluvatkin molemmat yhteiskunnallisen yrityksen johtamisen arkeen myös silloin, kun ansainta- ja rahoitusmallit sekä tulonhankinnan muodot ovat moninaiset. Yhteiskunnalliset yritykset eivät edusta hyväntekeväisyyttä eikä niiden olemassaolo myöskään perustu kerättyyn pääomaan tai esimerkiksi lahjoituksiin ja keräyksiin.

Neljänneksi piirteeksi tutkijat esittävät kyvyn nähdä, tiedostaa ja analysoida koko monimutkaisen sidosryhmäekosysteemin toimintaa. Viidentenä, muttei vähäisimpänä Hazy ja Uhl-Bien painottavat kykyä kokeiluihin ja yrittäjämäiseen riskinottoon. Kokeilut ja riskinotto ovat navigointityökaluja keskellä epävarmuutta ja silloin, kun johtaminen tai ratkaisujenhaku ei voi tukeutua aikaisempiin esimerkkeihin. Wayne Elseya, yhdysvaltalaisista yrittäjyysaktivistia mukaillen yhteiskunnalliset yrittäjät näkevätkin mahdollisuuksia ja ratkaisuja siellä, missä muut näkevät ongelmia.

Hazyn ja Uhl-Bienin lista näyttää tutulta monelle johtajalle organisaatiosta ja sen muodosta ja yhtiöjärjestyksen kirjauksista riippumatta. Kyky tuoda ihmisiä yhteen, organisointikyky, myynnin osaaminen, analyttisyys ja halu tunnustella uusia mahdollisuuksia kokeilujen avulla ovat kaikki osa modernin johtajan keinovalikoimaa. Ne ovat myös arkea yhteiskunnallisille yrityksille.

Yrittäjän intohimosta kohti jaettua johtajuutta ja inklusiota

Yhteiskunnallisen ja taloudellisen arvon tuotantoa on perinteisesti pidetty erityyppisten organisaatioiden tehtävänä ja tästä syystä myös hyvin erityyppisen johtamisen kohteena. Yhteiskunnallista arvонуontia on tässä näkökulmassa pidetty ei-voittoa tavoittelevien toimijoiden alueena myös silloin, kun niillä on tukevia, kaupallisia toimintoja. Voittoa tavoittelevien yritysten tehtäväksi rajautuu tällöin taloudellinen arvонуonti, vaikka niiden toimintaa ohjasivat vahvat vastuullisuusperiaatteet.

Osittain tämän saman kahtiajaon takia yhteiskunnallisilta yrityksiltä kysytään usein, miten ne pitävät kiinni missiostaan ja vaikuttavuustavoitteistaan epävarmuuden, tasapainottelun ja monimutkaisuuden keskellä. Jos yritys painottaa liikaa taloudellisia tavoitteita, on se vain nimellisesti yhteiskunnallinen. Jos taas talous jää huomioimatta, yrityksen toiminta ei kunnianhimoisistakaan vaikuttavuustavoitteista huolimatta ole kestäväällä pohjalla.

Yhteiskunnalliset yritykset ja niiden johtaminen kuitenkin haastavat molemmat kahtiajaot.

Ensinnäkin yhteiskunnalliset yritykset eivät ole voittoa tavoittelemattomia. Toiseksi yhteiskunnallisen yrittäjyyden tutkija Elizabeth Chell on ehdottanut, että yritystoiminta yleensä, mutta erityisesti yrittäjyys, tulisi määritellä yhtä aikaa sosiaalisesti sekä taloudelliseksi arvонуonniksi, jolloin samaa käsitteistöä ja kriteeristöä voidaan soveltaa laajasti kaikkiin yrittäjyyden muotoihin. (Chell, 2007, s. 5–26). Yhteiskunnalliset yritykset ovat valmiiksi tuoneet nämä yhteen.

Sosiaalisen ja taloudellisen arvonluonnin yhdistäminen ei poista vahvaa missiota yritystoiminnan pohjana. Johanna Mair ja Ernesto Noboa ovat omassa tutkimustyössään mallintaneet yhteiskunnallisen yrittäjän polkua aina ideasta yritykseen (Mair & Noboa, 2003, s. 7–9). Heidän mukaansa yhteiskunnallisilla yrittäjillä on vahva empatia- ja moraalikäsitys vallitsevista epäkohdista. Tämä tekee yrittämisestä tavoittelemisen arvoista. Yrittämisestä mahdollisen vuorostaan tekevät henkilökohtainen tehokkuus, kyky saada asioita aikaiseksi sekä lähiyhteisön tuki. Yhdessä nämä johtavat tutkijoiden mukaan yhteiskunnallisen muutoshalun keskiöön asettavaan yrittäjämäiseen käyttäytymiseen ja yhteiskunnallisen yrityksen perustamiseen.

Pelkkä yrittäjämäinen, visionäärinen näkemys epäkohdan korjaamisesta ei ole vielä tae kestävästä johdetusta liiketoiminnasta. Johtamiskirjallisuus on jo pitkään keskittynyt jaettuun tai kollektiiviseen johtamiseen, ja johtamista onkin hedelmätöntä tarkastella puhtaasti yksilön näkökulmasta. Sen sijaan organisaatio saa aikaan tuloksia yhteiskunnallisten, sosiaalisten tai ekologisten haasteiden ratkaisijana, kun sen toiminta perustuu jaettujen johtamiskäytäntöjen mahdollistamaan vahvaan osallisuuteen, moniäänisyyteen sekä hajautettuihin kokeiluihin. (Ferraro ym., 2015 s. 363–390, Laloux, 2014)

Tehokkaassa organisaatiossa perinteinen, hierarkkinen käskytä ja tottele-malli on korvautunut joustavilla ja vaihtelevilla roolituksilla, niin että yhteiset tavoitteet, kulttuuri ja missio ohjaavat toimintaa ja samalla kääntävät organisaation fokuksen siihen, mitä se voi kollektiivisesti yhdessä saavuttaa. Työyhteisön jäsenillä on laaja vaikutusmahdollisuus niin omaan työnkuvaan kuin yrityksen tapaan toimia, kulttuurissa on tunne siitä, että erilaisuus on rikkaus, ja työntekijöillä ja tiimeillä on mandaatti tehdä päätöksiä ja kokeiluja ilman keskusjohtoisia, hitaista hyväksymisprosesseja. Mutta miten nämä aikaansaavan organisaation johtamisen periaatteet soveltuvat tilanteisiin, joissa yhteiskunnallisen yrityksen ytimessä on esimerkiksi vahva työllistämisen, kuntoutumisen, valmentamisen ja integroinnin näkökulma ja joissa toiminnan tavoite on erilaisista työllistymisen esteistä kärsivien työkyvyn palauttaminen ja nostaminen?

Lapinlahden Lähteen toimitusjohtaja Ville Pellisen mukaan henkilöstöjohtaminen vaatii tällöin “keskeneräisyyden” sietämistä, mutta samaan aikaan henkilöstö on “poikkeuksellisen sitoutunutta ja hyväsydämistä”, niin että siitä kasvaa “loistavia tiiminjäseniä”. Haastava ja hidas, mutta tarpeellinen panostus esihen-

kilötyöhön, tiimirakenteisiin ja järjestelmiinkuormittavat lyhyellä aikavälillä esimiestyönresursseja, mutta Pellisen mukaan tuottavat pitkällä aikavälillä yhteiskunnallista arvoa. Kärsivällisyys ja kyky nähdä tulokset pitemmän ajan kuluttua ovatkin hyvän johtamista määritteleviä tekijöitä.

Miten hyvää johdetaan hyvin?

Palatkaamme siis lopuksi peruskysymykseen, miten hyvän tavoittelua voi johtaa hyvin. Tiivistäen ilmaistuna yhteiskunnallista hyvää johdetaan hyvin, jos

- johtaminen perustuu vahvaan tarkoitukseen ja missiolähtöisyyteen,
- johtaminen priorisoi vaikuttavuutta ensisijaisena onnistumisen kriteerinä,
- johtaminen mahdollistaa aikaansaavan organisaation periaatteet mukaan lukien laajan osallisuuden, moniäänisyyden ja kyvyn toteuttaa kokeiluja,
- johtaminen mahdollistaa inklusion ja työyhteisön jäsenyyden laajalle joukolle ihmisiä.

Yhteiskunnallisten yritysten johtamista leimaa myös kärsivällisyys toimia monimutkaisissa ja vaikutussuhteiltaan erilaisissa toimintaympäristöissä, Yhteiskunnallinen muutos on luonteeltaan hidasta ja muutoksen mittaaminen lyhyellä aikavälillä vaikeaa, jos ei suorastaan mahdotonta. Tämä asettaa väistämättä johtamisen perspektiivin pitkälle

Vastaus hyvän johtamisen kysymykseen on kiinnostava paitsi yhteiskunnallisille yrityksille, myös erillisistä vastuullisuusstrategioista vastuulliseen strategiaan siirtyville yrityksille ja organisaatioille yleensä. Ilmiö vastuullisuuden integroitumisesta yritysten varsinaiseen strategiatyöhön kuvaa hyvin myös yhteiskunnallisten yritysten johtamisen pioneeriasemaa. Niiden taloudellista ja sosiaalista arvoa yhdistävä toimintamalli ja kuulentoa vaikeimmista yhteiskunnallisista haasteista inspiroitunut liiketoimintamalli on innostava myös uudelle sukupolvelle yrittäjiä ja yritysjohtajia.

Yhteiskunnalliset yritykset eivät ole johtamisen takamaita. Monet asiat, joista muu yritysmaailma ja organisaatiot ovat vasta viime vuosina heränneet ja innostuneet tosissaan keskustelemaan ja joita toteuttamaan, ovat aina olleet yhteiskunnallisen yrittämisen arkea.

LÄHTEET

- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615>
- Chell, E. (2007). Social Enterprise and Entrepreneurship: Towards a Convergent Theory of the Entrepreneurial Process. *International Small Business Journal*, 25(1), 5–26. <https://doi.org/10.1177/0266242607071779>
- Denis, J.-L., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the Plural. *The Academy of Management Annals*, 6, 1–73. <https://doi.org/10.1080/19416520.2012.667612>
- Ferraro, F., Etzion, D., & Gehman, J. (2015). Tackling Grand Challenges Pragmatically: Robust Action Revisited. *Organization Studies*, 36(3), 363–390. <https://doi.org/10.1177/0170840614563742>
- Hazy, J.K., & Uhl-Bien, M. (2015). Towards operationalizing complexity leadership: How generative, administrative and community-building leadership practices enact organizational outcomes. *Leadership*, 11, 104–79.
- Laloux, F., (2014.) *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*. Nelson Parker

MISSIONA TYÖLLISTÄMINEN

Johdanto

Eurooppalaisten yhteiskunnallisten yritysten missio on usein työllistäminen. Suomessa tätä tavoitetta edistävät yleensä järjestöt. Ne toimivat eurooppalaisessa mielessä osana yhteisötaloutta ja yhteiskunnallisina yrityksinä, mutta Suomessa ne eivät välttämättä identifioitu yhteiskunnallisiksi yrityksiksi. Tälle on historialliset syynsä, ja aiheeseen liittyvät käsitteet ja rakenteet ovatkin meillä varsin jäsenmättömiä. Euroopassa vakiintunut käsite ”työhön integroiva yhteiskunnallinen yritys” ei Suomessa ole juurikaan käytössä.

Tässä luvussa tarkastellaan työllisyyttä edistävien järjestöjen suhdetta yhteisötalouteen ja yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen sekä pohditaan, voivatko järjestöt olla työhön integroivia yhteiskunnallisia yrityksiä. Luvun toinen näkökulma on työllisyyttä edistävien järjestöjen tavoite eli osatyökykyisten henkilöiden työllistymisen edistäminen. Osatyökykyisten henkilöiden työllisyysaste on edelleen jopa viidenneksen muita työikäisiä pienempi, ja heidän työvoimapotentialinsa käyttöön saaminen on olennaista paitsi heille itselleen myös yhteiskunnalle (Valtioneuvosto, 2022). Tarkastelemme yleisellä tasolla osatyökykyisten työllistymiseen liittyviä näkökulmia ja luvun lopussa kuvataan sitä, millaisia mahdollisuuksia työllistymisen edistämiseen on nykyisessä rahoituksellisessa viitekehysessä.

Työhön integrointi yhteiskunnallisessa yrityksessä

Yhteisötalouden käsitteellä on pitkä historia, eikä sen sisältö ole täysin yksiselitteinen (ks. luku *Yhteiskunnallisen yrityksen käsitte kontekstista* s. 10). Tässä luvussa nojataan EU:n yhteisötalouden suunnitelman sekä Yhteiskunnallisten yritysten strategian määritelmiin. Yhteisötalous on näiden asiakirjojen mukaan toimintaa, jossa ihmisten, yhteiskunnan tai ympäristön hyvinvointi on ensisijainen suhteessa taloudelliseen voittoon. Suurin osa voitoista käytetään yhteiskunnallisen hyvän edistämiseen, ja myös organisaation johtamisjärjestelmä on demokraattinen. Yhteiskunnallinen yritys ei ole juridinen muoto, vaan liiketoimintamalli. (Yhteiskunnallisten yritysten työryhmä, 2020; European Commission, 2021.)

Yhteiskunnallisen yrityksen määritelmä on vähitellen selkiytynyt Suomessa, mutta työhön integroivan yhteiskunnallisen yrityksen käsite on vielä varsin epä-

määräinen. Eurooppalaisessakin keskustelussa käsitteellä viitataan varsin kirjavaan joukkoon yrityksiä. Laajan eurooppalaisen selvityksen (Galera ym., 2022) mukaan työhön integroivien yritysten keskeisiä piirteitä ovat:

- Ne tuottavat samanaikaisesti kahta asiaa eli jotain palvelua tai tuotetta (toimialariippumatonta) ja toisaalta työllistävät/tai edistävät heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työllisyyttä.
- Palveluita tai tuotteita myydään avoimilla markkinoilla, organisaatio harjoittaa liiketoimintaa
- Joillain yrityksillä on kokonaisvaltainen ote työllisyyden edistämiseen, jolloin myös osaamisen kehittäminen ja laaja tukipalvelujen tarjonta nivotaan toimintaan.

Yritysmuodot ja yritysten toiminnan painopisteet vaihtelevat melko paljon. Tavoitteena voi olla osatyökykyisen henkilön pysyvä työllistäminen tai siirtymä avoimille työmarkkinoille. Myös yrityksen antaman muun tuen määrässä ja sisällössä on suuria eroja. Keskeinen yhdistävä tekijä on kuitenkin osatyökykyisten ja muiden heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden yhteiskunnallisen aseman ja työllisyyden parantaminen.

Nojaamalla yllä esitettyihin määritelmiin työhön integroivista yhteiskunnallisista yrityksistä voidaan pohtia suomalaisten, työllisyyttä edistävien ja palveluja tuottavien järjestöjen suhdetta käsitteeseen. Alla on koottuna keskeiset työhön integroivan yrityksen piirteet sekä luonnehdinta siitä, miten järjestöjen toiminta näihin piirteisiin sopii.

Yhteiskunnallinen yrityksen ominaisuudet Yhteiskunnallisten yritysten strategian (2021) mukaisesti:

- 1) Toimijoilla on yhteiskunnallinen päämäärä. Kriteeri täyttyy, koska järjestöillä on yhteiskunnallisia päämääriä, jotka on kirjattu niiden sääntöihin.
- 2) Voitoista yli puolet käytetään päämäärän edistämiseksi. Kriteeri täyttyy, koska järjestöissä toiminnan voitot käytetään edelleen kohderyhmän hyväksi.
- 3) Hallintomalli on demokraattinen. Kriteeri täyttyy, koska aatteellisen järjestön toiminnan pitää olla demokraattista, yhdistyksen kaikkia jäseniä on kohdeltava tasapuolisesti ja ylin päätösvalta kuuluu jäsenille.
- 4) Yritys harjoittaa liiketoimintaa tavoitteensa edistämiseksi. Kriteeri täyttyy, koska järjestöt myyvät palveluitaan esimerkiksi kunnille.

Myös työhön integroinnin suhteen järjestöt sopivat yhteiskunnallisen yrityksen viitekehukseen. Palveluja tuottavat järjestöt toimivat kilpailuilla markkinoilla myydessään tuotteitaan, jotka voivat olla esimerkiksi sosiaali- tai työllisyyspalveluita. Työllistämiseen ja työhön liittyvien valmiuksien parantamiseen käytetään eri keinoja. Tyypillisiä ovat tuetun työn tarjoaminen (palkkatuki) tai työn ja osaamisen lisäämisen yhdistäminen (esimerkiksi kuntouttava työtoiminta). Järjestöt voidaan siis nähdä työhön integroivina yhteiskunnallisina yrityksinä, mutta niiden asema, identiteetti ja verkostot ovat jäsentymättömiä. Tätä lukua kirjoitettaessa Suomessa valmistellaan verkostoitumista nykyistä tiiviimmin ja myös kiinnittymistä eurooppalaisiin yhteistyörakenteisiin.

Keitä osatyökykyiset ovat?

Osatyökykyisen henkilön määritelmä ei ole yksioikoinen. Useimmiten osatyökykyisellä tarkoitetaan henkilöä, jolla on käytössä osa työkyvystään ja halu kyvyn käyttämiseen. Osatyökykyisyys voi johtua esimerkiksi sairaudesta, vammasta tai elämänkriisistä. Myös pitkäaikaistyöttömyys voi aiheuttaa osatyökykyisyyttä. Osatyökykyisyys voi olla tilapäistä tai pysyvää – jokaisen työkyky vaihtelee elämän aikana. Pitkään työttöminä olleiden toimintakyvyn ongelmat ja kuntoutustarpeet ovat moninaiset ja sisältävät muun muassa ammatilliseen osaamiseen, työssä oppimiseen ja kykyyn oppia uutta, työkykyyn, työllistymishaluun ja työelämän sääntöjen ja vaatimusten omaksumiseen liittyviä asioita. (Oivo & Kerätär, 2018.)

Osatyökykyisyys-termin rinnalla on alettu käyttää myös käsitettä täsmätyökykyisyys. Tämä näkyy esimerkiksi Työkykyohjelmaan liittyvissä TE-palvelupilottien raporteissa, joissa osassa on siirrytty täsmätyökyky-termin käyttöön. Tällä halutaan korostaa henkilön vahvuuksia sekä siirtää palvelujen fokus työkyvyn rajoitteista osaamiseen ja olemassa olevaan työkykyyn. TE-asiantuntijan työn suunta muuttuu näin työelämän tarpeisiin liittyvän potentiaalın ja voimavarojen löytämiseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022).

Usein osatyökykyisten henkilöiden yhteydessä huomioidaan myös muut vaikeassa työmarkkina-asemassa olevat henkilöt. Termien ero onkin joskus häilyvä, ja vaikka mielikuvat niistä eroavat toisistaan, niitä käytetään joskus rinnakkain. Osatyökykyiset henkilöt ovat useimmiten vaikeassa työmarkkina-asemassa, mutta kaikki vaikeassa työmarkkina-asemassa olevat eivät ole osatyökykyisiä. Työllistymisen esteitä vaikeassa työmarkkina-asemassa oleville henkilöille voivat olla

esimerkiksi syrjintä ja ennakkoluulot (esimerkiksi sukupuolen, seksuaalisuuden, kansalaisuuden, iän tai pitkän työttömyyden takia) tai järjestelmälähtöinen eristäytyneisyys yhteiskunnasta, kuten usein rikostaustaisilla henkilöillä. Vaikea työmarkkina-asema voi johtaa pitkään työttömyysjaksoon, joka voi puolestaan aiheuttaa osatyökykyisyyttä.

Osatyökykyisten henkilöiden työllistymiseen vaikuttavat tekijät

Osatyökykyiset ja vaikeassa työmarkkina-asemassa olevat henkilöt joutuvat kohtaamaan useita vaikeuksia, ja heille jo työhaastatteluun pääseminen voi olla tavallista haasteellisempaa. Ansiotyöhön pääsy vaatii usein osatyökykyisten henkilöiden erityistä tukea ja haittojen kompensointia, sillä muutoin he eivät olisi muiden työnhakijoiden kanssa tasa-arvoisia. Osatyökykyisten henkilöiden työllisyydessä ei ole kyse vain työttömyyden vähentämisestä ja talouden numeroisista, vaan myös vastuusta ja inhimillisen välittämisen toteutumisesta. Useimmiten työllisyyttä edistävät toimet ovat taloudellisesti hyödyttäviä, viimeistään pitkällä aikavälillä, kun työllisyys kasvaa ja työttömyyteen liittyvät inhimilliset rasitteet ja riskit vähenevät. (Mäkinen, 2021.)

Oivo ja Kerätär (2018) toteavat selvityksessään, että suuri osa työttömien työkykyä heikentävistä sairauksista jää tunnistamatta, jolloin he jäävät myös hoidon ja kuntoutuksen ulkopuolelle. Selvityksen mukaan palveluiden tarpeessa olevia ei riittävästi tunnisteta, koska osatyökykyiset eivät aina itseään tunnista tilanettaan. Ongelmat vaikeutuvat ja kasautuvat, kun niitä ei tunnisteta ajoissa. Sen jälkeen kun toimintakyvyn heikkeneminen on tunnistettu, on tarkennettava henkilön työkykyä rajoittavat ja tukevat piirteet, jotta löydetään oikeat ja oikea-aikaiset tukitoimet. Selvityksen mukaan tuki voi olla väärää tai tulla väärään aikaan, jos riittävää selvitystä ei ole tehty. On mahdollista, että uuteen koulutukseen voidaan ohjata ilman, että on riittävästi tietoa siitä, miksi edelliset koulutukset keskeytyivät.

Seuraavaksi tarkastellaan osatyökykyisten työllistymiseen vaikuttavia tekijöitä. Osatyökykyisten henkilöiden työllistymiseen ja työttömyyteen vaikuttavat useat asiat eri tasoilla: yhteiskunnallinen ympäristö ja tukirakenteet, yrittäjät ja työnantajat sekä osatyökykyisten yksilölliset tilanteet (ks. yhteenveto taulukossa 1).

Taulukko 1. Osatyökykyisten työllistymiseen vaikuttavat tekijät
(Mukaellen Oivo & Kerätär, 2018; Ala-Kauhaluoma ym., 2017; Björklund ym., 2020)

Yhteiskunnallinen ympäristö	Tukirakenteet
Poliittinen ilmapiiri Kokonaisvaltainen järjestelmän johtamisen puute Työmarkkinoiden kohtaanto-ongelmat Sopiva koulutus ja opinnonohjaus Etuusloukut Työn saavutettavuus ja esteettömyys	Työkykyä rajoittavien ja tukevien piirteiden tunnistus Työkykyä heikentävien sairauksien tunnistamattomuus -> jääminen hoidon ja kuntoutuksen ulkopuolelle Tuen oikea-aikaisuus vs. vääräaikaaisuus
<i>Lähellä oleva palvelukokonaisuus ja sen laatu</i>	
Työllistymisen tuet Työllistymispalvelut Sosiaalipalvelut Apuvälinepalvelut Terveyspalvelut Nuorisopalvelut	
Osatyökykyisten yksilölliset tilanteet	Yrittäjät ja työnantajat
Osaaminen, työssä oppiminen ja kyky oppia uutta Työkyky Työllistymishalu Kyky ja valmiudet työelämän sääntöjen ja vaatimusten omaksumiseen Opinnot ja tutkinto Työkokemus Asuminen ja sijainti Sairaus tai vamma Perhetilanne Psykososiaaliset tekijät Taloudelliset resurssit Arvot ja asenteet	Tiedon puute Kokemuksen puute Tuki yrittäjälle rekrytoinnissa Asenteet Riskien hallinta

Yhteiskunnallisella tasolla osatyökykyisten henkilöiden työllistymiseen vaikuttaa erityisesti työmarkkinoiden kohtaanto-ongelmat, joissa työttömien henkilöiden koulutus ei vastaa vapaiden työpaikkojen koulutusvaatimuksia. Myös etuusloukut voivat vaikuttaa osatyökykyisten henkilöiden työllistymiseen. Joissain tilanteissa henkilön on valittava työttömyysetuudet ja osatyökykyeläke työsuhteen sijaan,

sillä etuudet verrattuina pienipalkkaisista töistä saataviin ansioihin mahdollistavat paremman toimeentulon kuin työn vastaanottaminen, joka vähentäisi tuloja. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022)

TEM:n selvityksessä haastatteluista kävi ilmi osatyökykyisten henkilöiden turhautuneisuus siihen, että kokonaisvaltainen johtaminen järjestelmän epäkohtien korjaamiseksi puuttuu. Sektorirajat estävät tehokkaan yhteistoiminnan, byrokratia, tulo- ja palveluloukut hidastavat tai jopa estävät työllistymistä. Jo aiemmin on havaittu, että pitkäaikaistyöttömän asiakkaan palvelutarvetta, työkykyä ja kuntoutustarvetta ei selvitetä riittävän yksilöllisesti ja monialaisesti. Tämä voi johtaa siihen, että työttömät jäävät palveluiden ja etuuksien ulkopuolelle, eivätkä työmarkkinat riittävästi tue erilaisten osatyökykyisten työelämäosallisuutta (Oivo & Kerätär, 2018).

Työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2017 työnantajien asenneselvityksessä työnantajat toivat esille, että olisi tärkeä saada realistista tietoa osatyökykyisten ominaisuuksista, työn tuottavuudesta ja rajoitteista rekrytointiprosessin tueksi. Lisäksi kaivataan perustietoa rekrytoinnista ja siihen saatavasta tuesta. Yritykset, joilla on kokemusta osatyökykyisistä, osaavat järjestää ja muotoilla työt siten, että osatyökykyisyydestä ei ole haittaa. Työnantajilla kolme rekrytointikriteeriä nousi ylitse muiden: asenne työhön, osaaminen sekä motivaatio. Selvityksen yksi keskeisimmistä havainnoista oli, että on tärkeää ymmärtää, että osatyökykyisyys ei sinällään vaikuta heikentävästi mihinkään näistä kriteereistä. Isoilla ja pienillä yrityksillä on erilaiset riskitekijät ja ne painottivatkin näkemyksissään erilaisia asioita: pienillä yrityksillä riskeinä korostuvat poissaoloista aiheutuvat kustannukset (sairausajan palkka, sijaisuudet yms.), kun suurilla yrityksillä korostuvat riskit mahdollisista eläkemaksuista. (Ala-Kauhaluoma ym., 2017.)

Kokonaisvaltaista työhön integrointia rakentamassa

Edellä kuvattiin osatyökykyisten ja muiden vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työllistymisen haasteita. Työllistyminen nivoutuu tiiviisti kuntoutukseen ja osaamisen lisäämiseen. Työllisyyden edistämiseen tarvitaan usein siis muitakin keinoja kuin työpaikan tarjoaminen. Havaintoa tukee myös työllisyyden tutkijaryhmän vuoden 2021 raportin suositukset. Suositusten mukaan osatyökykyisten työllistämisen edistäminen edellyttää muun muassa tuetun työllistymisen ja kuntoutuksen lisääntyvää käyttöä. (Työllisyyden tutkijaryhmä, 2021.)

Seuraavaksi kuvaamme työhön integroinnin käytäntöä pääosin omien kokemustemme pohjalta Silta-Valmennusyhdistyksessä ja Valo-Valmennusyhdis-

tyksessä. Yhteiskunnallinen yritys, jonka missiona on työllistäminen, voi toimia erilaisten liiketoimintaideoiden pohjalta. Jos yrityksen missiona on edistää työllisyyttä monin tavoin, on otettava huomioon osaamisen kehittämisen ja kuntoutuksen kytkeytyminen työllisyyteen. Tällöin yrityksen on tarkoituksenmukaista rakentaa kokonaisvaltainen, työllisyyttä edistävä palvelukonsepti, joka edellyttää monialaisuutta ja laajaa rahoituspohjaa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yhteiskunnallisena yrityksenä toimiva järjestö rakentaa työllistymistä varten kokonaisuuden, jossa vahvistetaan osallisuutta, oppimista ja työllisyyttä. Lisäksi kokonaisuuteen on tarkoituksenmukaista lisätä sitä kehittäviä elementtejä. (Ks. luku *Talouden uudet käsitteet yhteiskunnallisen yritystoiminnan ymmärryksen lisääjinä* s. 24.)

Heikossa työmarkkina-asetmassa olevalla henkilöllä tilanteeseen voi kietoutua usean samanaikaisen palvelun tarve, kuten sosiaalityön, terveydenhuollon, koulutuksen, Kelan, oikeuspalveluiden ja TE-palveluiden. Palvelujärjestelmän näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että henkilö voi tarvita yhtäaikaaisesti neljän eri hallinnonalan eli sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön, opetus- ja kulttuuriministeriön, työministeriön ja oikeusministeriön palveluita. Nykyiset rakenteet eivät tue hallinnonalojen välistä yhteistyötä, mikä näyttää yksittäisen avuntarvitsijan näkökulmasta kaoottiselta tai vähintäänkin vaikeasti hallittavissa olevalta palvelujen kokonaisuudelta.

Monialaisen kokonaisuuden rakentaminen nykyisessä rahoitusympäristössä on melko haastavaa, mutta mahdollista. Osatyökykyisten henkilöiden työllisyyden edistämisen palvelukokonaisuus voi koostua esimerkiksi Taulukkoon 2 kootuista elementeistä (Taulukkoa laadittaessa hyvinvointialueiden ja kuntien työnjako ei ollut vielä selvillä).

Taulukko 2. Työhön integroinnin elementtejä

Tavoite	Esimerkkejä toiminnoista	Esimerkkejä rahoituksesta
Henkilöiden tavoittaminen	Katutyö, jalkautuva toiminta, löytävä työ	Hyvinvointialueet, kunnat, Stea, ESR
Osallisuuden vahvistaminen	Avoin, kynnyksetön toiminta, ryhmätoiminnot, yksilöllinen ohjaus	Hyvinvointialueet, Kela, Stea, ESR
Arjen sujuminen	Asumispalvelut, talousneuvonta	Hyvinvointialueet
Kuntoutuminen	Päihdepalvelut, kuntoutuspalvelut, vertaistoiminta	Hyvinvointialueet, Kela, ESR ja muu kehittämisrahoitus
Osaamisen kehittäminen	Perustaitojen valmennus, epämuodollisen osaamisen tunnistaminen	ESR, muu kehittämisrahoitus oppilaitokset
Työllistymisen edistäminen	Kuntouttava työtoiminta, työkokeilu, palkkatuki, työhönvalmennus	Hyvinvointialueet, kunnat ja ELYt

Taulukossa 2 esitetyt elementit yhdistämällä voidaan rakentaa työllisyyttä edistävä palvelukokonaisuus. Työttömien elämäntilanteesta riippuen voidaan alkuvaiheessa tarvita hyvinkin matalan kynnyksen palveluja, joiden tavoitteena on lisätä henkilön osallisuuden kokemusta sekä auttaa arjen sujumista. Mahdollista on myös, että henkilö tarvitsee erilaisia kuntoutuspalveluja. Rinnakkaisesti hänelle voidaan tarjota erilaisia mahdollisuuksia osaamisen lisäämiseksi ja tukea työhön hakeutumisessa. Palvelukokonaisuus perustuu olemassa oleville rahoituksille ja palveluille, jotka palveluntuottaja kokoaa. Rahoitus koostuu hyvinvointialueiden, kuntien ja kaupunkien kilpailutetuista palveluista ja kokonaisuutta täydennetään hankerahoituksella tai muilla palveluilla silloin, kun se on tarkoituksenmukaista.

Hyvän ja toimivan palvelukokonaisuuden rakentaminen ei ole kuitenkaan yksinkertaista, koska eri hallinnonalojen toiminnoilla on oma logiikkansa ja aika-tila-vaatunsa. Tämän kokonaisuuden rakentamista on kuvattu yksityiskohtaisemmin teoksessa *Yhteiskunnallinen yrittäjyys Suomessa* (Salmi, 2021), mutta tiivistetysti voi todeta, että palvelukokonaisuuden rakentaminen kilpailutuksiin osallistumalla vaatii aikaa ja kokonaisuutta joutuu myös jatkuvasti uudistamaan. Jokin palvelu saattaa kokonaan päättyä, kun tuottaja häviää kilpailutuksen ja toisaalta uusi palvelu alkaa.

Palvelukokonaisuuden luomisessa organisaation osaaminen on keskeistä.

Käytännössä työllistymistä edistävä organisaatio tarvitsee tällä hetkellä erittäin laajaa osaamista pystyäkseen vastaamaan osatyökykyisten henkilöiden työllistämisen edistämiseen kokonaisvaltaisella palvelulla. Keskeinen osaamisalue on laajapohjaisen tulonmuodostuksen hallitseminen sekä palveluiden integrointi yksilö- ja tarvelähtöisesti rahoituksen ehtoja noudattaen.

Laaja rahoituspohja käytännössä

Tärkeintä tarvelähtöisen palvelukokonaisuuden luomisessa on varmistaa, että sen avulla voidaan tarjota henkilön tarvitsemat palvelut (joko itse tai yhteistyökumppaneiden kautta) oikea-aikaisesti ja oikeassa järjestyksessä. Koska esimerkiksi ostopalveluissa usein ostava taho päättää myös palvelun myöntämisestä henkilölle omien kriteeriensä mukaisesti, täytyy palvelujen tuottajalla olla useita, esimerkiksi eri rahoituslähteistä olevia tai hieman eri kohderyhmille tarkoitettuja samankaltaisia palvelukokonaisuuksia.

Tällä hetkellä yleensä selkeintä toimintaa on palveluiden tuottaminen ostopalvelusopimuksilla. Tällöin tiettyä korvausta vastaan tuotetaan palvelukuvauksessa kuvatut palvelut. Suurin osa sote-alan palvelukilpailutuksista toisintaa tällä hetkellä suoraan julkisen sektorin tapoja toimia: ostetaan suoritteita, ei tuloksia. Ostetaan esimerkiksi kerran viikossa 30 minuutin käynti henkilön luona tai kolme kertaa viikossa mielekästä toimintaa neljä tuntia päivässä. Aika ajoin toteutetaan myös kilpailutuksia, joissa ostetaan tuloksia. Tällöin toteutustapa on yleensä selvästi vapaampi, jolloin toisaalta integrointi on helpompaa, mutta eri toiminnan ja talouden erillään pitäminen jopa perinteistä mallia haastavampaa.

Ostopalvelut sisältävät usein myös ajatuksen palvelujen jatkumosta, jossa ostajataho on etukäteen asettanut palvelut tiettyyn lineaariseen järjestykseen. Tämä tekee tarvelähtöisen palvelun toteuttamisesta joskus haastavaa, mutta pääosin asia on ratkaistavissa neuvottelemalla tai tuomalla väliin niin sanottuja siirtymäpalveluita.

Koska ostopalvelut yleensä toisintavat julkisen sektorin toimintaa, erityisesti poikkihallinnollisuus toteutuu niissä pääosin heikosti. Ostopalveluita onkin usein tarpeen täydentää esimerkiksi siten, että terveydenhuollon palveluun liitetään sosiaalisen vahvistamisen palveluita tai työllistämispalveluun liitetään kuntoutuksen ja/tai osaamisen kehittämisen palveluja. Joskus tämä on mahdollista eri ostopalveluita yhdistämällä, mutta usein palvelun puutteiden korjaaminen yksilön näkökulmasta tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi vaatii erillisrahoitusta kehittämishankkeelle. Kehittämishankkeiden tarkoituksena on kehittää palvelu-

ja siten, että jatkossa erillisrahoituksen tarve vähenee tai sille ei ole enää tarvetta.

Käytännössä vastaan tulee paljon ratkaistavia kysymyksiä: palveluun ja hankkeeseen käytettävä työ ja aika tulee erottaa toisistaan sekä käytännön työssä että kirjanpidossa. Joissakin tapauksissa myös esimerkiksi tilat on eriytettävä toisistaan. Tärkeimpiä periaatteita on, että toiminta ja talous on pidettävä erillään, samaan toimintaan ei voi ohjata päällekkäistä rahoitusta eikä julkisella tuella saa miltään osin subventoida palveluntuotantoa. Pääsääntöisesti tämä on helppoa: eri asiat tapahtuvat yleensä eri henkilöstön johdolla tai selkeästi eri aikaan. Laaja-alainen rahoitus pohja edellyttää myös erityistä tarkkuutta kirjaamiskäytännöissä, kirjanpidossa, rahoituksessa ja verotuksessa. Kirjaamisessa täytyy huomioida kunkin palvelun ja rahoittajan päätösten mukainen toimintatapa. Esimerkiksi työajoista täytyy kirjata riittävän tarkasti tehdyt tehtävät, jotta jälkikäteen pystytään todentamaan rahoituksen oikea kohdentuminen. Ongelmia voi tulla myös osallistuvan henkilön kannalta: usein eri palveluihin liittyy erilaisia etuuksia, joiden toteutumiseen voi sisältyä riskejä, jos niitä ei ole etukäteen varmistettu. Useimmiten on kyse siitä, millaista etuutta on oikeus saada esimerkiksi tiettyyn palveluun tai hanketoimintaan osallistuttaessa. Samoin muun muassa tapaturma- ja vastuuvakuutusten voimassaolot pitää varmistaa kaikissa tilanteissa.

Rahoituksessa tulee huomioida eri rahoitusinstrumenttien hyvin erilainen vaikutus organisaation likviditeettiin (maksuvalmius, maksukyky). Osa avustuksista maksetaan toimijoille etukäteen. Tällöin on varmistettava, että nämä rahat eivät sekoitu palvelutuotannon rahoitukseen. Nykytulkinnan mukaan riittää, kunhan likvidit varat ovat koko ajan suuremmat kuin saadut avustusennakot. Tällä pyritään varmistamaan, että palvelutuotantoa ei subventoida myöskään rahoitusjärjestelyin. Julkisissa hankinnoissa korvaus tehdyistä palveluista tulee tyyppillisesti melko paljon sen jälkeen, kun itse palvelu on jo tuotettu. Tavallisesti viive esimerkiksi työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten kohdalla on kahdesta viiteen kuukautta. Riittävän rahoituksen järjestäminen vaatii tarkkuutta, koska yhdistys- ja säätiömuotoisen toimijan on usein esimerkiksi osakeyhtiötä vaikeampi saada pankista rahoitusta. Joissakin rahoitusmuodoissa kuten ESR-hankkeissa viive kasvaa usein jopa 9–12 kuukauteen.

Kirjanpito ja verotus

Kirjanpidossa ja verotuksessa on tärkeä pitää eri luonteiset asiat selkeästi toisistaan erillään. Verotus ja avustuslainsäädäntö määrittelevät, miten eri asioita tulee toisistaan erotella.

Yhdistyksen yleishyödylliseksi toiminnaksi lasketaan sen saamat julkiset

avustukset sekä usein myös kehittämishankkeet, ellei niillä nimenomaisesti kehitetä omaa liiketoimintaa. Jotkut yhdistykset saavat harjoittaa myös pienimuotoista tavaroiden tai palvelujen myyntiä yleishyödyllisesti, mutta tämä raja on hyvin häilyvä ja kiristynyt vuosi vuodelta. Yleishyödyllisestä toiminnasta ei tilitetä arvonlisäveroja eikä makseta tuloveroja, mutta myöskään syntyneistä kuluista ei saa tehdä arvonlisäverovähennyksiä.

Erotteluissa käytetään kahta hieman toisistaan poikkeavaa käsitettä: elinkeinotoiminnan ja taloudellisen toiminnan käsitettä. Elinkeinotoiminta on palvelujen tai tavaroiden myyntiä tilanteessa, jossa voisi syntyä markkinat. Selvästi yleishyödyllinen palvelu, josta järjestö tai säätiö saa taloudellisen korvauksen, muuttuu elinkeinotoiminnaksi kasvaessaan sellaisen rajan yli, että sen toteuttaminen voisi tapahtua myös markkinoilla. Tällöin kyseessä on verotettava myynti, vaikka toiminta ei sillä hetkellä tapahtuisikaan millään tavalla kilpailluissa olosuhteissa. Käsitteen tekee hankalaksi se, että sitä ei ole määritelty laissa, joten viranomaiset arvioivat sitä syntyneen käytännön mukaan tapauskohtaisena kokonaisarviointina. Taloudellinen toiminta poikkeaa jonkin verran elinkeinotoiminnan käsitteestä ja sitä on tarkasteltava erityisesti avustusten osalta EU-lainsäädännön pohjalta. Avustuksia ei voi suunnata esimerkiksi sellaiseen toimintaan, joka heikentäisi rajat ylittävän kilpailun edellytyksiä.

Kaikki palvelujen ja tavaroiden myynti on arvonlisä- ja tuloverollista toimintaa. Niistä palveluista, joista arvonlisäverot tilitetään, on oikeus tehdä myös arvonlisäverovähennykset palvelun kuluista. Kuitenkin esimerkiksi sosiaalialan ja terveydenhuollon palvelut ovat arvonlisäverolain mukaisesti vapautettuja arvonlisäverosta. Tuloverot niistäkin tulee kuitenkin maksaa, mikäli ne toteutuvat elinkeinotoimintana. Arvonlisäverollinen toiminta on aina myös tuloverollista, mutta arvonlisäveroton toiminta on eriytettävä kirjanpidossa verollisuuden mukaan.

Laajan rahoituspohjan hyödyntämistä kirjanpidollisesti ja verokäyttäytymisessä hankaloittaa edelleen se, että viranomaisilta ei saa asiassa juurikaan neuvontaa (pl. maksulliset ennakkoratkaisut verottajalta), vaan asioiden oikeellisuus ratkaistaan erilaisten tarkastusten yhteydessä. Maksullisten ennakkoratkaisujen hyödyllisyys yhdistysten veroasioissa on hyvin kyseenalaista, koska pienimuotoinen toiminta tulkitaan pääosin verottomaksi ja ennakkoratkaisut maksavat niin paljon, että jos palvelulla on varaa rahoittaa ennakkoratkaisu, toiminta yleensä täyttää verollisuuden vaatimukset. Hankaluutta entisestään lisää se, että eri asiakasryhmien parissa toimivia yhteisöjä on perinteisesti totuttu käsittelemään verotuksellisesti eri tavoin, ja läpinäkyvyyden lisääminen on vaikeaa, koska mo-

nella toimijoilla on omat vahvat intressi- ja vaikuttajatahonsa. Käsittelyjen keskittäminen yhdelle julkiselle taholle on alkanut parantaa läpinäkyvyyttä ja ennakoitavuutta.

Lisäksi usein toistuu viranomaisten väärinkäsitys siitä, että yhdistysten ja säätiöiden tulisi pyrkiä tuottamaan voittoa niillä palveluilla, jotka verottaja tai verolainsäädäntö määrittelee verollisiksi. Suurella osalla yhdistyksistä tai säätiöistä voiton tekemisen mahdollisuutta on kuitenkin merkittävästi rajattu jo niiden säännöissä. Tosiasiallisesti verotuskäytäntöjä ei yhdistys- tai säätiömuotoisenkaan toimijan tarvitse pelätä, koska verojen taloudellinen merkitys on varsin vähäinen. Sitäkin tärkeämpää on oppia toimimaan johdonmukaisesti ja oikein. Tällöin laaja-alaisella rahoituspohjalla pystytään varmistamaan palveluiden yksilöllisyys, tarvelähtöisyys ja laadukkuus sekä organisaation taloudellisen pohjan kestävyys.

Työhön integrointi näkyväksi

Olemme kuvanneet osatyökykyisten henkilöiden työllistymisen haasteita sekä tapoja, joilla työllisyyttä voidaan tukea ja edistää. Järjestömuotoiset toimijat, joiden tavoitteena on työhön integrointi, voivat rakentaa monipuolisen työllisyyttä edistävän kokonaisuuden. Kyseisen kokonaisuuden rakentaminen vaatii vahvaa ja monipuolista osaamista. Toimijoiden on tunnettava sisältöjen lisäksi laajasti eri rahoituslähteitä ja niihin liittyviä mekanismeja sekä pystyttävä hallitsemaan jopa kymmeniä rinnakkaisia rahoituslähteitä lakien ja muiden ohjeiden mukaisesti. Tämä vaikuttaa monella tapaa koko organisaatioon ja sen johtamiseen.

Yhteiskunta ja sen palvelut tulevat olemaan siiloutuneita jatkossakin, ja osatyökykyiset ja muut heikossa työmarkkina-asemassa olevat henkilöt tulevat tarvitsemaan monialaista tukea. Tämä merkitsee sitä, että työhön integrointia edistävät toimijat tarvitsevat pysyviä tukirakenteita, jotta työtä pystytään tekemään ja edelleen kehittämään. Vuonna 2022 perustettu yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus on hyvä alku tälle.

Pitäisikö työllisyyttä edistävien järjestömuotoisten toimijoiden identifoida itsensä työhön integroiviksi yhteiskunnallisiksi yrityksiksi? Se ei ole välttämätöntä eikä itseisarvo, mutta se tekisi näkyväksi järjestöjen moniammatillisen työn. Se auttaisi toimijoita ymmärtämään paremmin omaa työtään ja antaisi myös viranomaisille nykyistä selkeämmän ymmärryksen hallinnonaloja ylittävästä työstä (ks. myös luku *Hybridisyys kolmannen sektorin sosiaali- ja terveystaloudissa* s. 37).

LÄHTEET

- Ala-Kauhaluoma, M., Kesä, M., Lehtikainen, T., Pitkänen, S., & Ylikojola, P. (2017). *Osatyökykyisistä osaavaa työvoimaa*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 42/2017). Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-252-1>
- Björklund, L., Kyröläinen, A., & Hilli, P. (2020). *Osatyökykyisten työllistymisen edistäminen – yhteiskunnallisen hyödynmallinnus – yhteenvetoa 20.9.2020*. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla 27.1.2023. <https://valtioneuvosto.fi/documents/1410877/16402203/Osaty%C3%B6kykyisten+ty%C3%B6listymisen+edist%C3%A4minen+-+yhteiskunnallisen+hy%C3%B6dyn+mallinnus.pdf/7d4201ca-7682-92db-823f-60b6675e3841/Osaty%C3%B6kykyisten+ty%C3%B6listymisen+edist%C3%A4minen+-+yhteiskunnallisen+hy%C3%B6dyn+mallinnus.pdf?t=1599026508467>
- European Commission. (2021). *Building an economy that works for people: an action plan for social economy*. European Union. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=24986&langId=en>
- Galera, G., Carini, C., Franchini, B., Tallarini, G., Signoretti, A., Bussuyt, A., Messely, L., Belafatti, F., Bezzina, L., García Antequera, J.J., Moder, C. & Baturina, D. (2022). *Report on trends and challenges for work integration social enterprises (WISEs) in Europe. Current situation of skills gaps, especially in the digital area*. B-WISE project, Brussels. https://www.bwiseproject.eu/Portals/bewise/OpenContent/Files/1130/B-WISE_Report_1_V3-2.pdf
- Mäkinen, H. (2021). *Selvitys osatyökykyisten Suomen mallista*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:8). Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-757-1>
- Oivo, T. & Kerätär, R. (2018). *Osatyökykyisten reitit työllisyyteen - etuudet, palvelut, tukitoimet. Selvityshenkilöiden raportti*. (Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 43/2018). Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3997-4>
- Salmi, E. (2021). Näkökulmia liiketoimintaosaamiseen yhteiskunnallisessa yrityksessä. Teoksessa E. Salmi & K. Savela-Wilmari (toim.), *Yhteiskunnallinen yrittäjyys Suomessa – Malli osatyökykyisten henkilöiden työllistämiseen*. (Diak Työelämä 24). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-387-2>
- TEM Työ- ja elinkeinoministeriö. (2022). *TE-palvelupilotit osatyökykyisten työnhakijoiden tarpeisiin*. Saatavilla 27.1.2023. <https://tem.fi/te-palvelupilotit>
- Työllisyyden tutkijatyöryhmä. (2021). *Työllisyyden tutkijatyöryhmän raportti*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:40). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-868-4>
- Valtioneuvosto. (2022). *Ministeriöiden tulevaisuuskatsaus 2022. Yhteiskunnan tila ja päätöksiä vaativat kysymykset*. (Valtioneuvoston julkaisuja 2022:58). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-780-5>
- Yhteiskunnallisten yritysten työryhmä. (2021). *Yhteiskunnallisten yritysten strategia*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:41). Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-884-4>

JULKISET HANKINNAT YHTEISKUNNALLISTEN YRITYSTEN MAHDOLLISUUTENA

Johdanto

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan tavaroiden ja palvelujen ostamista sekä rakennusurakoiden teettämistä julkisilla varoilla. Julkisia hankintoja tekevät hankintayksiköt, joita ovat valtion, hyvinvointialueiden, hyvinvointiyhtymien, kuntien ja kuntayhtymien viranomaiset sekä muut hankintalaeissa määritellyt tahot (L 1397/2016 5§, L 1398/2016 5§).

Yhteiskunnallinen yritys on liiketoimintamalli, jonka toiminnan tavoitteet ovat yhteiskunnallisia. Yhteiskunnallinen yritys harjoittaa liiketoimintaa yhteiskunnallisen tavoitteensa toteuttamiseksi ja käyttää suurimman osan voitostaan tai ylijäämästään tämän ensisijaisen tavoitteensa edistämiseen, mikä on vahvistettu yhteisön yhtiöjärjestykseen tai sääntöihin. Lisäksi yhteiskunnallinen yritys korostaa toiminnassaan vastuullisuutta, avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sekä hallintomallissaan osallisuutta ja demokratiaa (Yhteiskunnallisten yritysten työryhmä, 2021, s.14, s.16). EU:n yhteisötalouden toimintasuunnitelman mukaan työhön sijoittumista edistävät yhteiskunnalliset yritykset ovat yleisimpiä yhteiskunnallisia yrityksiä Euroopassa (Euroopan komissio, 2021).

Julkisten hankintojen suuren volyymin ja niihin kytkeytyvien yhteiskunnallisten tavoitteiden ja ohjausmekanismien hyödyntämismahdollisuuksien takia niihin voisi olettaa kohdistuvan yhteiskunnallisten yritysten erityistä kiinnostusta. Yhteiskunnallisille yrityksille julkiset hankinnat ovat luonnollinen liiketoiminnan alue, sillä ne on perustettu tuottamaan yhteiskunnallista arvoa ja ratkaisemaan yhteiskunnan ongelmia. Tässä luvussa tarkastellaan niitä mahdollisuuksia, joita julkiset hankinnat tarjoavat yhteiskunnallisille yrityksille.

Julkiset hankinnat - kohti kestävyyttä ja vaikuttavuutta

Julkiset hankinnat ovat tarkoin säädelyä toimintaa. EU:n hankintadirektiivit (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivit 2014/24/EU, 2014/25/EU ja

2014/23/EU) ja niitä täytäntöön panevat kansalliset hankintalait (L 1397/2016, L 1398/2016) määrittävät ne ehdot ja menettelyt, joita noudattaen hankinnat tulee tehdä. Valtaosa julkisista hankinnoista tulee kilpailuttaa säädetyin menettelyin. Käytännön työssä säädöksistä tärkein on laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (L 1397/2016; jäljempänä hankintalaki).

Hankintalain tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden, innovatiivisten, ekologisesti, sosiaalisesti sekä taloudellisesti kestävien hankintojen tekemistä sekä turvata yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuoliset mahdollisuudet tarjota tavaroita, palveluja ja rakennusurakoita julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa. Hankintatoiminta on pyrittävä järjestämään siten, että hankintoja voidaan toteuttaa mahdollisimman taloudellisesti, laadukkaasti ja suunnitelmallisesti olemassa olevat kilpailuolosuhteet hyväksi käyttäen ja ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat huomioon ottaen. Hankinnat on toteutettava tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina ja pyrittävä järjestämään niin, että pienet ja keskiuuret yritykset ja muut yhteisöt pääsevät tasapuolisesti osallistumaan tarjouskilpailuihin (L 1397/2016 2§).

Tasapuolisuuden, syrjimättömyyden, avoimuuden ja suhteellisuuden periaatteet ovat hankintasääntelyn peruskiviä. Hankintayksikön tulee kohdella kaikkia mahdollisia tarjoajia tasapuolisesti ja syrjimättömästi. Sen tulee myös toimia avoimesti ja suhteellisuuden vaatimukset huomioon ottaen (L 1397/2016 3 §). Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että hankinnat tulee ilmoittaa avoimesti, niitä koskevan viestinnän tulee olla riittävän laajaa ja päätökset tulee perustella. Hankinnan kohteille asetettavat ehdot ja vaatimukset tulee suhteuttaa hankinnan luonteeseen, kokoon ja arvoon.

Alun perin hankintasääntely keskittyi lähinnä vain julkisten varojen käytön tehostamiseen ja EU:n sisämarkkinoiden toimivuuden varmistamiseen. Parin viime vuosikymmenen aikana näiden rinnalle on vähitellen nostettu muitakin näkökohtia (Pekkala ym., 2022, s. 46–51). Nykyisellä hankintalailla hankintayksiköitä pyritään jo varsin vahvasti kannustamaan sosiaalisten ja ympäristönäkökohtien huomioimiseen pelkällä hinnalla tapahtuvan kilpailuttamisen sijaan.

Muiden kuin hintakriteerien käyttö on toki ollut mahdollista ennenkin eikä nykyinenkään laki varsinaisesti estä pelkän hinnan perusteella kilpailuttamista. Kyse on kuitenkin paradigmaattisesta muutoksesta, jossa kehittyvään lainsäädäntöön siirretään uusia yhteiskunnallisia painotuksia. Jos hankintahinta on pitkään ollut vallitseva kriteeri, nyt haetaan entistä enemmän laatua, kokonaisvaltaista vaikuttavuutta ja vastuullisuutta.

Suomen julkisten hankintojen vuotuisen volyymin on arvioitu olevan noin 47 miljardia euroa (HE 115/2022, s.5). Siten ne muodostavat merkittävän osa yhteiskunnassa tapahtuvasta taloudellisesta toiminnasta. Onkin selvää, että hankintoihin kohdistuu niin yhteiskunnan kuin hankintakilpailuihin osallistuvien yritysten monenlaisia odotuksia.

Kansallinen hankintastrategia

Hankintasääntely asettaa juridiset perusteet ja vaatimukset julkisille hankinnoille. Nämä huomioon ottamalla hankintayksiköillä on mahdollisuus suunnata hankintojaan tukemaan niiden tavoitteita. Kukin hankintayksikkö toimii omien tarpeidensa pohjalta. Yhteiskunnassa on kuitenkin tunnistettu tarve lainsäädäntöä laajemmalle ja tarkemmalle hankintatoimen ohjaukselle ja kehittämiselle. Synä tähän ovat muun muassa kansallinen kilpailukyky ja koko yhteiskuntaan vaikuttavat ilmiöt kuten ilmastonmuutos ja muut globaalit kriisit, työttömyys ja harmaa talous. Hankintavolyymin järkevällä ja suunnitelmallisella käytöllä voidaan saavuttaa koko kansantaloudelle merkityksellistä yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja parantaa julkisen talouden kestävyyttä. Toisaalta on havaittu, että kestävyuden ja vaikuttavuuden tavoitteet edellyttävät keskittymistä muun muassa osaamiseen, resursseihin ja järjestelmiin. Ilman strategista ohjausta on erittäin vaikeaa saavuttaa hankintoihin kohdistuvia odotuksia.

Julkisten hankintojen tehokkuutta ja vaikuttavuutta on edistetty vuosina 2019–2023 laajalla, valtiovarainministeriön ja Kuntaliiton yhdessä johtamalla Hankinta-Suomi-toimenpideohjelmalla (Valtiovarainministeriö, i.a.). Toimenpideohjelmassa laadittiin Suomen ensimmäinen kansallinen hankintastrategia (Valtioneuvosto, i.a.). Strategia sisältää kahdeksan tahtotilaa. Yksi tahtotiloista on sosiaalisesti kestävä hankinnat. Ne sisältävät erityisesti työhön integroivien yhteiskunnallisten yritysten toimintaedellytysten ja liiketoimintamahdollisuuksien kannalta merkittäviä kokonaisuuksia eli työllistämisehdon ja varatun hankintamenettelyn hyödyntämisen. Kuitenkin myös muissa tahtotiloissa on teemoja, jotka voivat tarjota erilaisille yhteiskunnallisille yrityksille toiminta- ja kasvumahdollisuuksia.

Kansallisen hankintastrategian kattava toteutuminen vaatii yhtä hallituskautta pidemmän ajan. Olennaista on, että strategian tavoitteisiin sitoudutaan myös tulevaisuudessa hallitusohjelmissa. Tämä on välttämätöntä sekä hankintayksiköiden johdon sitouttamisen että riittävien resurssien takaamisen kannalta. Strategian kokonaisvaltainen ymmärtäminen ja eri tahtotilojen luonteva, toisiinsa integroitava käyttö edellyttää merkittävää osaamisen lisäämistä hankintaprosessien eri tasoilla.

Yhteiskunnallisten yritysten kannalta tulevien vuosien keskeisiä haasteita ovat toimivien yhteistyömuotojen kehittäminen hankintayksiköiden kanssa sekä myyntiosaamisen kehittäminen. Erityisen tärkeää on pystyä vaikuttamaan hankintayksiköihin jo hankintojen suunnitteluvaiheessa. Vain siten voidaan varmistaa yhteiskunnallisen kokonaisuhyödyn huomioiminen hankintakilpailujen kriteereissä. Tässä työssä on tukena EU:n yhteisötalouden toimintasuunnitelman (Euroopan komissio, 2021) kansallinen toteuttaminen, johon julkiset hankinnat kytkeytyvät tiiviisti.

Työllistämisehto

Sosiaalisesti kestäväillä hankinnoilla tavoitellaan yhteiskuntaan ja ihmisiin kohdistuvia myönteisiä vaikutuksia. Tällaisia ovat esimerkiksi työmarkkinoilla muita heikommassa asemassa olevien työllistymisen tai ihmisoikeuksien toteutumisen esteiden poistaminen. Kansallisessa hankintastrategiassa sosiaalisesti kestävien hankintojen tahtotilan tavoitteet ovat muita heikommassa työmarkkina-asemassa olevien työllistymisen edistäminen siihen soveltuvissa hankinnoissa sekä ihmisoikeuksien ja työelämän perusoikeuksien kunnioittamisen edistäminen hankinnoissa. Hankintoja toteuttaville yrityksille tarjoutuu mahdollisuus kantaa vastuuta yhteiskunnan sosiaalisen kestävyys edistämiseksi.

Sosiaalisesti kestävät hankinnat tukevat useiden YK:n kestävä kehityksen tavoitteiden toteutumista (Ulkoministeriö, i.a.). Erityisen tärkeä on tavoite 8, joka käsittelee kaikkia koskevan kestävä talouskasvun, täyden ja tuottavan työllisyyden sekä säällisten työpaikkojen edistämistä. Osatavoitteet, kuten vammaisten ja osatyökykyisten henkilöiden yhdenvertaiset työllistymisen mahdollisuudet sekä inhimilliset ja turvalliset työolot, ovat keskeisiä sosiaalisesti kestävässä hankinnoissa.

Hankintamenettelyssä voidaan huomioida sosiaalisiin näkökohtiin, kuten työllisyyteen ja työllistymisen edistämiseen, liittyviä tekijöitä eri tavoin. Hankintalain mukaan hankintayksikkö voi asettaa hankintasopimuksen toteuttamiselle erityisehtoja, jotka voivat liittyä hankinnan taloudellisiin tai sosiaalisiin taikka innovaatio-, ympäristö- ja työllisyysnäkökohtiin. Hankintasopimuksen erityisehdoista on ilmoitettava hankintailmoituksessa, neuvottelukutsussa tai tarjouspyyntöasiakirjoissa (L 1397/2016 98 §). Hankintayksikkö voi myös asettaa parhaan hinta-laatusuhteen vertailuperusteita, jotka liittyvät laadullisiin, yhteiskunnallisiin, ympäristö- tai sosiaalisiin näkökohtiin tai innovatiivisiin ominaisuuksiin (L 1397/2016 93 §).

Työllistymistä edistävänä toimenä tärkein ja tehokkain käytössä oleva väline on hankintasopimukseen sisällytettävä työllistämisehto. Tällainen ehto voi olla esimerkiksi yhden pitkäaikaistyöttömän henkilön palkkaaminen tai ottaminen työkokeiluun jokaista hankintasopimuksen 500 000 euron toteumaa kohti. Kyseessä on ehdoton vaatimus, jota valitun toimittajan on noudatettava sopimuskauden aikana. Ehdon toteutumista valvotaan ja sen toteuttamatta jättämisestä hankintasopimukseen yleensä sisällytetään asianmukaiset sanktiot.

Käyttö hinta-laatusuhteen vertailuperusteena tarkoittaa lisäpisteiden antamista tarjoajille, jotka sitoutuvat sopimuskauden aikaiseen, annettujen kriteerien mukaiseen työllistämiseen. Vertailuperuste on pehmeämpi työkalu kuin sopimusehto, sillä se mahdollistaa tarjouskilpailuun osallistumisen – ja myös voittamisen – sellaisillekin tarjoajille, jotka eivät halua tai pysty toteuttamaan työllistämislveloitetta, mutta jotka menestyvät muissa arviointikriteereissä.

Kaikilla hankintamenettelyissä asetettavilla ehdoilla ja vertailuperusteilla on oltava liittynä hankinnan kohteeseen (L 1397/2016 93 §, 94 §, 98 §). Hankintalain ja -direktiivin mukaan vertailuperuste liittyy hankinnan kohteeseen, jos se liittyy kyseisen hankintasopimuksen perusteella toimitettaviin rakennusurakoihin, tavarahankintoihin tai palveluihin miltä tahansa osin ja missä tahansa niiden elinkaaren vaiheessa (L 1397/2016 94 §, 2014/24/EU 67 artikla 3 kohta). Direktiivin johdanto-osan mukaan liittynävaatimus sulkee pois lähinnä yrityksen yleiseen toimintapolitiikkaan liittyvät ehdot, koska niitä ei voida pitää hankittavien rakennusurakoiden, tavaroiden tai palvelujen tietyllä tuotantoprosessille tai toimittamiselle ominaisena tekijänä. Hankintayksikkö ei siis saa vaatia tarjoajilta tiettyä yhteiskunta- tai ympäristövastuuta koskevaa toimintapolitiikkaa (2014/24/EU johdanto-osa (97)). Näin määriteltynä liittynävaatimus jättää hankintayksiköille runsaasti harkintavaltaa ehtojen ja vertailuperusteiden asettamisessa.

Työllistämisehdon hyödyntämisen julkisissa hankinnoissa on arvioitu voivan tarjota jopa kymmenille tuhansille henkilöille mahdollisuuden päästä työelämään vuosittain. Ehdon hyödyntämiseksi on kehitetty ratkaisumalleja esimerkiksi Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen koordinoimissa hankkeissa. Hankinnoista duunia eli Handu-hankkeessa (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2021) laaditun ja Sosiaalisia innovaatioita ja työtä julkisilla hankinnoilla eli SIEPP-hankkeessa (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2023) testatun ja edelleen kehitetyn toimintamallin tavoitteena oli luoda työllistymismahdollisuuksia heikossa työmarkkina-asemassa oleville henkilöille (pitkäaikaistyöttömät, nuoret, maahanmuuttajat, osatyökykyiset). Hankkeissa kehitettiin työllistämisehdon käyttöä Helsingin, Vantaan, Espoon ja Oulun kaupunkien julkisissa hankinnoissa. Hankkeiden suhteellisesta

pienimuotoisuudesta huolimatta niissä pystyttiin luomaan useita satoja työllistymisiä. Työllistämisehdon käyttö julkisissa hankintasopimuksissa myös vakiintui ainakin osittain samalla kun hankkeet tukivat kaupunkien sisäisten toimintaprosessien jäsentymistä.

Sanna Marinin hallituksen hallitusohjelmaan kuuluvan, Kuntaliiton koordinoiman valtakunnallisen Hankinnoilla työllistämisen vauhditusohjelman (Kuntaliitto, i.a.) tavoitteena oli, että hankintaehto koskeva toimintamalli ja muita heikommassa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työllistäminen otetaan laajasti käyttöön ja vakiinnutetaan osaksi julkisten hankintayksiköiden normaalia hankintatoimintaa ja yhteistyörakenteita. Hankkeessa tavoiteltiin myös rekrytoinnissa avustavien tahojen mukaan tulemissa prosessin eri vaiheisiin. Tavoitteena oli myös alueellisen näkökulman parempi ymmärtäminen ja huomioiminen. Hankkeessa toimi seitsemän alueellista pilottia, joiden kautta saatiin lisäkokeuksia ja -näkömymiä eri alueiden tarpeista ja niille soveltuvista käytännöistä. Samalla hankinnoilla työllistämisen toimintamalli on jonkin verran levinnyt uusille alueille ja paikkakunnille.

Jokaisen julkisen hankinnan yhteydessä on mahdollista tehdä arvio, soveltuuko työllistämisehdon tai työllistämistä koskevien vertailuperusteiden käyttö kyseiseen hankintaan. Keskeisiä reunaehtoja niiden järkevälle ja tehokkaalle käytölle ovat ainakin hankintasopimuksen koko, hankinnan toteuttamiseen varattu aika sekä hankinnan työllisyysintensiivisyys. Mitä kauemmin kestävä, volyymiltään suurempi ja työllisyysvaikutukseltaan intensiivisempi hankinta on, sitä helpompaa ja toisaalta tärkeämpää siihen on sisällyttää työllistämisehdon käyttöä.

Handu- ja SIEPP-hankkeiden hyvien tulosten ja niissä kehitetyn, toimivaksi osoitetun toimintamallin jälkeenkin työllistämisehtoa käytetään suhteellisen vähän. Näiden hankkeiden ja niissä arvioitujen kansainvälisten mallien pohjalta meillä on runsaasti tietoa siitä, mitä hankinnoilla työllistäminen vaatii. Tuloksiin tarvitaan ensinnäkin vahvaa sitoutumista työllistämisehdon käyttöön sekä konkreettiset tavoitteet ja kriteerit hankinnoille, joihin ehtoa sovelletaan. Lisäksi on välttämätöntä turvata riittävä osaaminen ja resurssit. Myös toimiva seuranta- ja raportointijärjestelmä on tarpeellinen siinä vaiheessa, kun työllistämisehdon käyttö laajenee. Tässä vaiheessa kehitettyjen mallien leviäminen on jäänyt pitkälti kuntien harteille (Owal Group Oy ja Mikko Kesä Oy, 2022).

Varatut hankintasopimukset

Hankintalain 24. §:n perusteella hankintayksiköt voivat rajata tarjouskilpailuun osallistumisen työkeskuksille tai vastaaville toimittajille, joiden päätarkoituksena

on vammaisten tai muita heikommassa asemassa olevien henkilöiden sopeuttaminen yhteiskuntaan ja työelämään. Tällaisen varatun hankintakilpailun tarjouskilpailuun osallistuminen edellyttää, että tarjoajan työntekijöistä vähintään 30 prosenttia on vammaisia tai muita heikommassa asemassa olevia työntekijöitä. Varatut hankintasopimukset sopivat erinomaisesti työhön integroiville yhteiskunnallisille yrityksille.

Varattuja hankintasopimuksia on Suomessa käytetty suhteellisen vähän. Tämän takia hankintayksiköillä tai yhteiskunnallisilla yrityksillä ei ole juuri kokemusta tai edes tietoa menettelystä. Tarjouskilpailuun osallistumiskelpoisten toimijoiden määrästä, toiminta-alueista tai toimialoista ei ole ollut kerättynä käyttökelpoista tietoa

Hankinta-Suomi-toimenpideohjelma (Valtiovarainministeriö, i.a.) ja Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus (<https://yyo.fi/>) alkoivat vuonna 2022 yhdessä kartoittaa varattujen hankintasopimusten potentiaalia ja selvittää niiden käytön pilotointia hankintakilpailuissa vuoden 2023 aikana. Tällä hetkellä tiedetään, että varatun hankintasopimuksen kriteerit täyttäviä yhteiskunnallisia yrityksiä on Suomessa ainakin parikymmentä. Voidaan myös arvioida, että soveltuvien kilpailutusten yleistyessä ja yhteiskunnallisten yritysten kasvaessa ja lisääntyessä kilpailutuksiin pystyisi osallistumaan useita kymmeniä toimijoita. Jo nyt osallistumiskelpoisia toimijoita on käytännössä joka puolella Suomea. Ne edustavat myös laajasti eri toimialoja. Tunnistettujen toimijoiden toimialoina korostuvat työllisyys-, kuntoutus-, osaamis-, osallisuus- ja vammaispalvelut sekä kierrätyksen ja uudelleenkäytön ja laajemminkin kiertotalouden toimiala ja palvelut. Tarjousvalmiuksia on kuitenkin myös muun muassa kiinteistönhuollon, teollisuuden alihankinnan ja osavalmistuksen, puusepänteollisuuden tuotteiden, koneistuksen, kokoonpano- ja pakkaustöiden, verkkokauppapalveluiden, alihankintaompelun, puhdistus- ja pesulapalveluiden sekä media-alan yhteydessä.

Vaikuttavat ja innovatiiviset hankinnat

Yksi kansallisen hankintastrategian konkreettisista tavoitteista on vaikuttavuusperusteisten hankintojen edistäminen. Vaikuttavuusperusteisessa hankinnassa keskitystään tarkastelemaan hankinnan aikaansaamia tuloksia ja vaikutuksia suoritteiden sijasta. Tavoite tarjoaa yhteiskunnallisille yrityksille hyvät lähtökohdat kilpailla hankintasopimuksista, sillä niiden toimintahan perustuu juuri yhteiskunnallisesti vaikuttavaan toimintaan.

Myös hankintojen suunnitteleminen tarvelähtöisesti ja osallistavasti, loppukäyttäjää kuunnellen, sisältyy hankintastrategian konkreettisiin tavoitteisiin. Pal-

velun loppukäyttäjän kannalta olennaisissa hankinnoissa korostuu osallisuuden huomioimisen merkitys. Yhteiskunnallisten yritysten laaja ja syvälinen palveluiden loppukäyttäjiiin liittyvä osaaminen on merkittävää tämän tavoitteen kannalta.

Innovaatioiden edistäminen on kokonaisuudessaan merkittävää yhteiskunnallisille yrityksille (ks. myös luku *Sosiaaliset innovaatiot – synty, skaalaus ja rahoitus*, s. 143). Julkinen sektori tavoittelee konkreettista hyötyä innovaatioiden hyödyntämisestä yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemisessa. Samalla haetaan innovaatiomyönteisen markkinan kehittymistä julkisen sektorin ja yritysten yhteistoiminnalle ja vuorovaikutukselle. Innovatiivisten hankintojen määrä halutaan kasvattaa 10 %:iin kaikista hankinnoista vaikuttavuuden aikaansaamiseksi.

Innovaatioita voi tuki edistää kaikissa hankinnoissa, mutta hankintalain pykälissä 38 ja 39 käsitellään erityistä hankintamenettelyä, innovaatiokumppanuutta, jonka tavoitteena on innovatiivisen tavaran, palvelun tai rakennusurakan kehittäminen ja tämän tuloksena tuotettavien tavaroiden, palvelujen tai rakennusurakoiden hankkiminen. Hankintayksikkö voi valita hankintamenettelyksi innovaatiokumppanuuden, jos hankintayksikön tarvetta ei voida täyttää hankkimalla markkinoilla jo saatavilla olevia tavanomaisia tavaroita, palveluja tai rakennusurakoita. Menettely käynnistyy hankintailmoituksella, jossa määritellään kyseinen tarve ja hankinnan kohdetta koskevat vähimmäisvaatimukset. Ilmoituksessa esitetään myös perusteet, joita käyttäen valitaan yksi tai useampi tarjoaja, innovaatiokumppani, osallistumaan vaiheittaiseen neuvottelumenettelyyn, jonka kuluessa kehitetään tarvetta vastaava tuote tai palvelu. Kehitystyön lopputulos voidaan ostaa menettelyssä mukana olleelta innovaatiokumppanilta ilman erillistä tarjouspyyntöä.

Sosiaaliset innovaatiot ovat yhteiskunnallisen yrittämisen ytimessä. Innovatiiviset hankinnat ja innovaatiokumppanuus tarjoavat yhteiskunnallisille yrityksille mahdollisuuksia laajentaa toimintaansa esimerkiksi kehittämällä uusia palveluja joko yksin tai sopivien kumppanien kanssa.

Kansainvälinen tilanne ja kokemukset

Ruotsin kansallinen hankintaviranomainen Upphandlingsmyndigheten toteutti laajan hankinnoilla työllistämisen hankkeen (Sysselsättning genom offentlig upphandling) vuosina 2016–2019 yhteistyössä SIEPP-hankkeen kanssa. Suomen hankkeesta poiketen ruotsalaisessa sisarhankkeessa oli mukana kuntien lisäksi myös valtion laitoksia ja virastoja. Erityisesti niiden ansiosta hankkeen työllistämisvaikutus oli merkittävästi Suomen hankkeita suurempi. Hankkeissa toteutettiin useita kansainvälisiä vertaisoppimisen työpajoja, joissa vertailtiin tunnistettuja hy-

viä käytäntöjä ja toimintamalleja eri Euroopan maissa. Ruotsalaisen hankkeen tuloksiin lukeutuu verkossa oleva hankinnoilla työllistämisen tietopankki, jossa kuvataan myös eurooppalaisia hyviä käytäntöjä (Upphandlingsmyndigheten, i.a.). Ruotsin hankkeessa toteutettiin myös kansantaloudellinen laskentamalli julkisilla hankinnoilla työllistämisen vaikuttavuudesta (Upphandlingsmyndigheten, 2019). Vastaavan laskentamallin kehittäminen myös Suomessa voisi olla hyödyllistä.

Euroopan Unioni julkaisi joulukuussa 2021 yhteisötalouden toimintasuunnitelman (Euroopan komissio, 2019). Toimintasuunnitelmassa on näkyvästi esillä yhteisötalouden suuri merkitys yhteisön taloudelle jo tällä hetkellä ja erityisesti tulevaisuudessa. Yhteisötalouden toimijoita Euroopan unionissa arvioidaan olevan lähes kolme miljoonaa ja niiden lasketaan työllistävän lähes 14 miljoonaa henkilöä. Toimintasuunnitelmassa kuvataan laajasti eri keinoja vahvistaa yhteisötaloutta ja erityisesti yhteiskunnallisia yrityksiä. Julkiset hankinnat ovat keskeinen keino tukea yhteisötoiminnan toimintaedellytyksiä ja kasvua. (Ks. myös luku *Talouden uudet käsitteet yhteiskunnallisen yritystoiminnan ymmärryksen lisääjinä*, s. 24.)

Buying for Social Impact -hankkeessa (European Commission ym., 2019) kerättiin hyviä toimintamalleja Euroopan eri maista, mikä antaa hyvän lähtökohdan mallien jalkauttamiselle. Raportissa korostetaan, ettei mikään yksittäinen toimintamalli ratkaise kaikkia ongelmia tai sovi kaikkiin tilanteisiin. Siksi onkin tärkeää kerätä mahdollisimman paljon tietoa onnistuneista malleista ja arvioida niiden soveltumista kuhunkin omaan tarpeeseen. Hankinnoilla työllistämistä todetaan kuitenkin yleisesti havaittuna kokemuksena, että työllistymistä tukevien välityömarkkinatoimijoiden mukana olo on parantunut selkeästi tuloksia.

Sosiaalisesti kestäviä hankintoja pyritään toteuttamaan käytännössä kaikissa Euroopan yhteisön maissa, mutta keinot ja tulokset ovat hyvin erilaisia. Missään ei myöskään ole vielä päästy lähellekään yhteisötalouden edistämisen tai esimerkiksi vaikeasti työllistyvien henkilöiden työllistymisen potentiaalin laajamittaista hyödyntämistä. Esimerkkejä hyvistä ja Suomessa soveltamiskelpoisista toimintamalleista ja käytännöistä on kuitenkin runsaasti. SIEPP-hankkeen ja sen ruotsalaisen sisarhankkeen kansainvälinen yhteistyö toi esille lupaavia toimintamalleja ja toteutustapoja erityisesti Hollannista, Ranskasta ja Skotlannista. (Upphandlingsmyndigheten, 2019):

- Poliittisten päättäjien sitoutuminen sekä riittävän kovat ja konkreettiset tavoitteet. Hollantilaisessa Rotterdamin kaupungissa, jonka metropolialue on väkiluvultaan pääkaupunkiseudun kokoinen, tehtiin jo vuonna 2011 poliittinen päätös julkisten hankintojen hyödyntämisestä työttömyyden ja työttömyysetuuksista aiheutuvien kustannusten vähentämiseksi. Nykyään

kaikkien yli 50.000 euron julkisten hankintojen tulee sisältää vaatimukset työllisyyttä lisääville sosiaalisille vaikutuksille. Vuonna 2017 julkisten vaikutusten avulla toteutui yli 3.000 työllistymistä.

Skotlannissa jo kymmenisen vuotta sitten säädetty Procurement Reform (Scotland) Act 2014 (Procurement Reform (Scotland) Act, i.a.) perustuu strategiaan taloudellisen kasvun nopeuttamisesta hankintakäytäntöjä tehostamalla. Strategian visio sisältää yksitoista kestävään kehitykseen liittyvää tavoitetta. Uudistus on muuttanut perusteellisesti Skotlannin julkisia hankintoja. Julkisten organisaatioiden on otettava kaikissa hankinnoissaan huomioon taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen hyvinvoinnin turvaaminen ja lisääminen. Työllistämiskaava sisältyy jo hieman yli kahteen kolmasosaan kaikista suurista hankinnoista.

- Tarkoituksenmukainen ja toimiva IT-järjestelmä, jonka merkitys on tärkeä, kun sosiaalisen kestävyuden kriteereiden, kuten hankintaehdon käyttöä, halutaan laajentaa. Rotterdammassa on kehitetty järjestelmäpohjaista sosiaalisen vastuun toteutumisen seuranta. Hankinnan toimittajapuoli raportoi sosiaalisen vastuun tuntimäärät IT-järjestelmään. Menetelmä yksinkertaistaa ja osittain jo automatisoi seurannan hallintaa. Samalla toimittajien on helppo seurata itse, kuinka paljon sopimusehtojen täyttämiseen on matkaa.
- Ranskassa Alliance Ville Emploi (<https://www.ville-emploi.asso.fr>) valtakunnallinen kotouttamis-, työllisyys- ja talouskehityskysymyksiin osallistuvien paikallisviranomaisten verkosto, on yhdessä yksityisen toimijan kanssa kehittänyt tietojärjestelmän, johon kerätään muun muassa työllisyysvaatimusten tulokset ja raportoidaan ne vuosittain.
- Hankintaprosessia ja osaamista tukeva toiminta. Rotterdammassa on keskitytty työnantajien tukemiseen työnhakijoiden löytämisessä, koulutuksessa ja sovittamisessa työnantajien tarpeisiin. Käytännön toteuttaja on työnantajien palvelupiste (WSPR). Ranskassa on kehitetty erityinen fasilitaattorimalli, jossa fasilitaattorit toimivat linkkeinä kuntien johtavien virkamiesten, asiakkaiden, hankintojen, tavarantoimittajien ja työmarkkinatoimintojen välillä. Toiminnon tehtävänä on luoda edellytykset työllistämiskaavien asettamiselle julkisissa hankinnoissa ja tämä tapahtuu sekä vaikuttamistoiminnan että käytännön tuen avulla. Fasilitaattorit tarjoavat myös konkreettista tukea hankkijalle muun muassa arvioimalla, kuinka monta työtuntia sopimukseen tulee merkitä, ehdottamalla sosiaalisia ehtoja ja suosittelemalla käsillä olevaan hankintaan sopivaa menettelytapaa.

Näkymiä yhteiskunnallisia yrityksiä tukevista julkisista hankinnoista

Hankintojen suuntaaminen suoraan yhteiskunnallisille yrityksille varattujen hankintasopimusten kautta on volyymiltaan ymmärrettävästi rajoitettua. Näitä suurempi potentiaali yhteiskunnallisille yrityksille tarjoutuu, jos hankinnoille jo kilpailutuksia suunniteltaessa asetetaan nykyistä vahvemmin sosiaalisen kestävyys- ja vaikuttavuuden vaatimuksia. Samoin sosiaalisten innovaatioiden edistäminen tarjoaa mahdollisuuksia.

Yhteiskunnallisten yritysten omien verkostojen vahvistaminen ja oma aktiivisuus sekä kehittämis- että vaikuttamistyössä ovat tärkeitä. Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus YYO voi toimia tässä sekä ohjaavana että toimijoita yhteen saattavana tekijänä. Osaamiskeskuksen toiminnan tueksi ja sen lisäksi tarvitaan sekä julkisiin hankintoihin ja niiden kilpailutuksiin liittyvää osaamista että nykyistä vahvempaa verkostoitumista.

Hankintayksiköillä on käytettävissään työ- ja elinkeinoministeriön ja Kuntaliiton ylläpitämä Julkisten hankintojen neuvontayksikkö JHNY. Vaikka JHNY ei tue neuvonnalla tarjoajapuolta, on sen ylläpitämä verkkopalvelu hyödyllinen kaikille, sillä se on Suomen kattavin julkisten hankintojen maksuton tietopankki. Suomen Yrittäjillä on yrityksille suunnattu julkisten hankintojen neuvontapalvelu (Yrittäjät, i.a.). SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry tarjoaa hankintaneuvontaa järjestöspesifisestä näkökulmasta (SOSTE, i.a.). Myös yhteiskunnallisille yrityksille olisi tärkeää, että tarjolla on neuvontaa, jossa niiden erityispiirteet ja lähtökohdat pystytään huomioimaan. Tämä voidaan parhaiten toteuttaa tarjoamalla eri neuvontapalveluille tietoa ja koulutusta. Tiedon keräämisessä lähteenä kannattaa hyödyntää julkishallinnon yhteishankintayksikön Hansel Oy:n toteuttamaa Tutkihankintoja.fi-palvelua, jonka tavoitteena on lisätä julkisen sektorin rahan käytön avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Palvelusta löytyvät valtion ja kuntien tekemät hankinnat ensimmäistä kertaa yhdestä lähteestä.

Ennen kaikkea yhteiskunnalliset yritykset tarvitsevat toimivia yhteistyöverkostoja julkisten hankintojen ekosysteemissä. Työhön integroivat yhteiskunnalliset yritykset omana toimintamallinaan tarvitsevat omat vahvat verkostonsa, samoin uudelleen käytön toimijat ja niin edelleen. Vahvojen verkostojen kautta on myös mahdollista kytkeytyä paremmin eurooppalaisiin järjestöihin ja hyötyä niiden tarjoamasta avusta muun muassa yhteistyön avulla sekä osaamisen ja hyvien käytäntöjen jakamisella.

Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen osaamiskeskus KEINO-tavoittelee julkisten hankintojen innovatiivisuuden ja vaikuttavuuden kasvattamista sekä sosiaalisesti ja ekologisesti kestävien hankintojen lisäämistä. KEINO pyrkii kehittämään julkisen sektorin osaamista ja yhteistyötä yritysten kanssa. Yhteiskunnallisten yritysten kannalta merkittävä vaikuttavuusinvestoimisen osaamiskeskus siirtyi vuoden 2022 keväällä osaksi Motivan toimintoja. Yhteistyötä Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus YYO:n, KEINO-osaamiskeskuksen ja neuvontapalvelujen välillä tulisi kehittää kattamaan hankintaosaamisen ohella myös vaikuttavuuden mittaamiseen ja parantamiseen liittyviä toimintoja.

Yhtenä mallina osaamiskeskuksen ja verkostojen kehittämiseksi voisi toimia Skotlannin Social Enterprise Academyn toimintamalli. Skotlannissa, joka vastaa asukasluvultaan Suomea, on noin 6000 yhteiskunnallista yritystä. Skotlannissa myös työllisysehdon käyttö julkisissa hankinnoissa on erittäin suuri. Social Enterprise Academy korostaa toiminnassaan vertaisverkostojen, kokemusasiantuntemuksen ja yhteistyön merkitystä. Academy toteuttaa koulutus- ja valmennusohjelmia laajalle kohderyhmälle koululaisista kokeneisiin yhteiskunnallisiin yrittäjiin. Koulutusten sisältö kattaa muun muassa yhteiskunnallisen yrityksen perustamisen, kehittämisen ja johtamisen sekä vaikutusten aikaansaamisen ja mittaamisen. Kestävän kehityksen tavoitteiden ymmärtämisellä ja soveltamisella yrityksen toimintaan sekä fasilitoivalla ja valmentavalla yhteistyöllä ja johtamisella on suuri painoarvo koulutuksissa.

LÄHTEET

- 2014/23/EU Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2014/23/EU, annettu 26 päivänä helmikuuta 2014, käyttöoikeussopimusten tekemisestä [käyttöoikeussopimusdirektiivi]. *Euroopan unionin virallinen lehti* 28.3.2014. <http://data.europa.eu/eli/dir/2014/23/oj>
- 2014/24/EU Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2014/24/EU, annettu 26 päivänä helmikuuta 2014, julkisista hankinnoista ja direktiivin 2004/18/EY kumoamisesta [hankintadirektiivi]. *Euroopan unionin virallinen lehti* 28.3.2014. <http://data.europa.eu/eli/dir/2014/24/oj>
- 2014/25/EU Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2014/25/EU, annettu 26 päivänä helmikuuta 2014, vesi- ja energiahuollon sekä liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja direktiivin 2004/17/EY kumoamisesta [erityisalojen hankintadirektiivi]. *Euroopan unionin virallinen lehti* 28.3.2014. <http://data.europa.eu/eli/dir/2014/25/oj>
- Euroopan komissio. (9.12.2021). Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle ja alueiden komitealle. Ihmisten hyväksi toimivan talouden rakentaminen: yhteisötalouden toimintasuunnitelma. COM/2021/778 final. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX:52021DC0778>
- European Commission, Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises, Calmi, V., Daniele, D., & Martignetti, L. (2019). *Buying for social impact. Good practice from around the EU*. <https://data.europa.eu/doi/10.2826/8319>
- European Commission, Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises, Martignetti, L., Caimi, V., & Daniele, D. (2020). *Buying for social impact : good practice from around the EU*. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2826/8319>
- European Commission, Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises, Tepper, P., McLennan, A., Hirt, R. (2020). Making socially responsible public procurement work : 71 good practice cases, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2826/844552>
- HE 115/2022. Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista annetun lain, vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista annetun lain sekä rikosrekisterilain 6 b §:n muuttamisesta. <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2022/20220115>
- Kuntaliitto. (i.a.). *Hankinnoilla työllistäminen*. Saatavilla 5.2.2023 <https://www.kuntaliitto.fi/talous-ja-elinvoima/tyollisyys/hankinnoilla-tyollistaminen>
- L 1397/2016. Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 29.12.2016/1397 [Hankintalaki]. <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2016/20161397>
- L 1398/2016. Laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 29.12.2016/1398 [Erityisalojen hankintalaki]. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161398>
- Owal Group Oy, & Mikko Kesä Oy. (2022). *Työllistämisehto hankinnoissa. Selvitys nykytilasta, haasteista ja ratkaisuista*. Saatavilla 5.2.2023 <https://vm.fi/documents/10623/15348578/Tyo%CC%88llista%CC%88misehto+hankinnoissa.pdf/0ba336b1-4ced-51ae-6487-5be9da35d145/Tyo%CC%88llista%CC%88misehto+hankinnoissa.pdf?t=1648726793559>
- Pekkala, E., Pohjonen, M., Huikko, K., & Ukkola, M. (2022). *Hankintojen kilpailuttaminen ja sopi-musehdot* (9. uudistettu laitos (11. painos)). Tietosanoma.
- Procurement Reform (Scotland) Act 2014. (i.a.). Acts of the Scottish parliament. <https://www.legislation.gov.uk/asp/2014/12/contents>
- SOSTE. (i.a.). Juridinen neuvonta ja yhteishankinnat. Saatavilla 5.2.2023 <https://www.soste.fi/meista/sosten-jasenpalvelut/>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (22.9.2020). *Hankinnoista duunia! -hanke*. <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/hankinnoista-duunia-handu>

- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (21.3.2023). *Sosiaalisia innovaatioita ja työtä julkisilla hankinnoilla -hanke*. <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/sosiaalisia-innovaatioita-ja-tyota-julkisilla-hankinnoilla-siepp>
- Ulkoministeriö. (i.a.). *Kestävän kehityksen tavoitteet*. Saatavilla 5.2.2023 <https://um.fi/agenda-2030-kestavan-kehityksen-tavoitteet>
- Upphandlingsmyndigheten. (2019). *Slutrapport för ESF-projektet - Syssetsättning genom offentlig upphandling*. (Rapport 2019:6).
- Upphandlingsmyndigheten. (i.a.). *Kunskapsbank för offentliga affärer*. Saatavilla 5.2.2023 <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/kunskapsbank-for-offentliga-affarer/publikationer/rapport-esf-projekt/>
- Valtioneuvosto. (i.a.). *Kansallinen julkisten hankintojen strategia*. Saatavilla <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020090768680>
- Valtiovarainministeriö. (i.a.). *Hankinta-Suomi – julkiset hankinnan vaikuttavammiksi*. Saatavilla 5.2.2023 <https://vm.fi/hankinta-suomi> Saatavissa 5.2.2023
- Yhteiskunnallisten yritysten työryhmä. (2020). *Yhteiskunnallisten yritysten strategia*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:41). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-884-4>
- Yrittäjät. (i.a.). *Hankintaneuvonta*. Saatavilla 5.2.2023 <https://www.yrittajat.fi/palvelut-ja-edut/tutustu-neuvontapalveluihin/hankintaneuvonta/>

Tiina Aho ja Assi Kukkonen

TYÖELÄMÄPEDAGOGIIKKA JA YHTEISKUNNALLISEN YRITTÄJYYS – PEDAGOGISEN TOIMINNAN EKOSYSTEEMI AMMATTIKORKEAKOULUSSA

Johdanto

Tässä luvussa kuvaamme, kuinka yhteiskunnallinen yrittäjyys integroituu osaksi ammattikorkeakoulun opetusta työelämäpedagogisen mallin kautta. Korkeakouluopetuksen lisäksi luku antaa välineitä tarkastella yhteiskunnallista yrittäjyyttä alueellisen ja ekosysteemin merkityksen näkökulmasta.

Yhteiskunnalliset yritykset ovat yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisijoita ja asiantuntijoita, jotka toiminnassaan huomioivat keskeisesti asiakkaiden hyvinvoinnin ja ympäröivän yhteiskunnan pitkäjänteisen kehittämisen. Ammattikorkeakoulut tuottavat asiantuntijoita työelämän tarpeisiin, jolloin yhteiskunnalliset yritykset tai yrittäjyys ovat tulevaisuudessa yhä useamman ammattikorkeakoulusta valmistuvan mahdollinen ura. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi) toteaa kehittämissuosituksissaan (Konkola ym., 2021), että opiskelijoiden yleisiin työelämävalmiuksiin pitäisi koulutuksissa kiinnittää jatkossa huomiota enemmän. Tulevaisuuden työelämävaatimuksina nähdään digitaaliset taidot, valmius toimia monialaisessa ja monikulttuurisessa ympäristössä, ongelmanratkaisu- ja analyysitaidot sekä kestävän kehityksen osaaminen.

Käsitlemme tässä luvussa käytäntölähtöisesti, kuinka työelämäpedagogiikka (TEP) soveltuu menetelmänä yhteiskunnallisen yrittäjyyden konkretisoimiseen opiskelijoille niin tiedollisesti kuin taidollisesti. Yleisellä tasolla työelämäpedagogiikka käsittää opiskelijoiden työelämätaitojen kehittämisen ohella ohjaukseen, opetussuunnitelmatyöhön sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan sisältyvän työelämänäkökulman. Tähän kokonaisuuteen yhteiskunnallisen yrittäjyyden periaatteet ja toimintamalli yhdistyvät luontevasti. Lähtökohta on, että yhteiskunnallinen yritystoiminta huomioidaan opintokokonaisuuksien suunnit-

telussa monipuolisesti ja eri näkökulmista. Työelämäpedagogiikka toimii yhteiskunnallisen yrittäjyyden viitekehyksessä konkreettisenä työkaluna, joka yhdistyy vaikuttavuuteen. Vaikuttavuuden näkökulmasta tavoitteena on rakentaa opetuksen sellainen pedagogisen toiminnan ekosysteemi, joka pyrkii samalla vastaamaan alueellisiin hyvinvoinnin kehittämisen tarpeisiin (mm. Arvoliitto, 2021.) Yhteiskunnallisten yritysten toimintaperiaatteiden mukaisesti opetuksessa kiinnitetään huomio erilaisiin ongelmaratkaisutapoihin, uudenlaisten inhimillisten ja taloudellisesti kestävien palveluinnovaatioiden ideointiin ja kokeiluihin. Opintojaksoilla tehtävien työelämälähtöisten kokeilujen taustalla on laajempi strateginen tavoite, pyrkimys tuottaa asiantuntijoita työelämän tarpeisiin. Keskeistä on, että opiskelija jo opintojen aikana hahmottaa ekosysteemisyyden periaatteet ja ymmärtää yhteiskunnallisen yrittäjyyden tavoite- ja toimintaperiaatteet sekä merkityksen alueellisen hyvinvoinnin näkökulmasta.

Luvun alkuosassa kuvaamme työelämäpedagogiikan, yrittäjyyskasvatuksen ja yhteiskunnallisen yrittäjyyden muodostamaa pedagogisen toiminnan ekosysteemiä. Toiseksi käsittelemme käytännön työelämäpedagogista kokeilua sekä vaikuttavuustyökalun käyttöä monialaisen työskentelyn tukena. Lisäksi kuvaamme yhteiskunnallisen yrittäjyyden tematiikan tuomista osaksi pedagogista käsikirjoittamista. Artikkelin lopussa arvioimme TEP-työskentelyä oppimisen ekosysteemistä näkökulmasta ja toimintajärjestelmänä.

Yhteiskunnallinen yrittäjyys työelämäpedagogiikan viitekehyksessä

Korkeakoulutuksen tehtävä on tuottaa asiantuntijuutta työelämän tarpeisiin. Työelämäpedagogiikka on läpäisevä opetuksen ja ohjauksen orientaatio, joka kiinnittää opiskelijan realistisesti mutta turvallisesti työelämään jo opintojen aikana. Työelämäpedagogiikan tavoitteena on vahvistaa työelämässä tarvittavan alakohdallisen asiantuntijuuden syntymistä sekä samalla tuottaa työelämässä tarvittavia geneerisiä taitoja. Geneeriset taidot voidaan yhdistää yrittäjämäiseen työotteeseen ja asenteeseen. Osaamisen tulevaisuuden geneeriset taidot voidaan käsitteellistää työelämätaidoksi (ks. mm. Opetushallitus, 2019). Tällöin erilaisten työelämälähtöisten toimintamallien tarkastelu voidaan nähdä käytännönläheisesti työelämän toimintamallien ja oppilaitoksessa toteutettavien pedagogisten toimintamallien synteesinä.

Työelämäpedagogiikkaan linkittyy olennaisesti yrittäjyyskasvatus. Sen tavoitteena on yrittäjämäisen asenteen ja yrittäjyysosaamisen vahvistaminen sekä mahdollisen uuden yritystoiminnan syntyminen. Yrittäjyyskasvatuksella ha-

lutaan toisin sanoen vahvistaa yrittäjyyteen liittyvien tietojen ja taitojen kehittymistä jo korkeakouluopintojen aikana (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2009, 2017; Ojala, 2020.) Yhteiskunnallisen yrittäjyyden yhdistäminen yrittäjyyskasvatukseen sekä laajemmin työelämäpedagogiikkaan lähtee vaikuttavuuspyrkimyksestä. Vaikuttavuuden näkökulmasta tavoitteena ei ole vain tuottaa työelämän osaamistarpeet huomiovia työelämäpedagogisia toteutuksia tai rakentaa työelämälähtöisiä oppimisympäristöjä. Tavoitteena on myös sellainen pedagogisen toiminnan ekosysteemi, joka pyrkii samalla vastaamaan alueellisiin hyvinvoinnin kehittämisen tarpeisiin korkeakoulupedagogiseen kehittämiskumppanuuteen nojaten. Tällöin korkeakoulujen ja alueellisten kumppaneiden yhteistyötä määrittää yhteinen tavoite yhteiskunnallisen lisäarvon tuottamiseen, (mm. Arvoliitto, i.a.) Yhteiskunnallinen yrittäjyys työelämäpedagogisena orientaationa tarjoaa opiskelijoille perinteistä yrittäjyyskasvatusta laajemmän näkökulman yrittäjyyteen ja vaikuttavuusperusteiseen palveluiden kehittämiseen. Yrittäjyys voi olla arvolähtöistä yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemista ja siitä nousevaa asiantuntijuutta.

TEP-työskentely - työelämäpedagogiikan ja yhteiskunnallisen yrittäjyyden synteesi

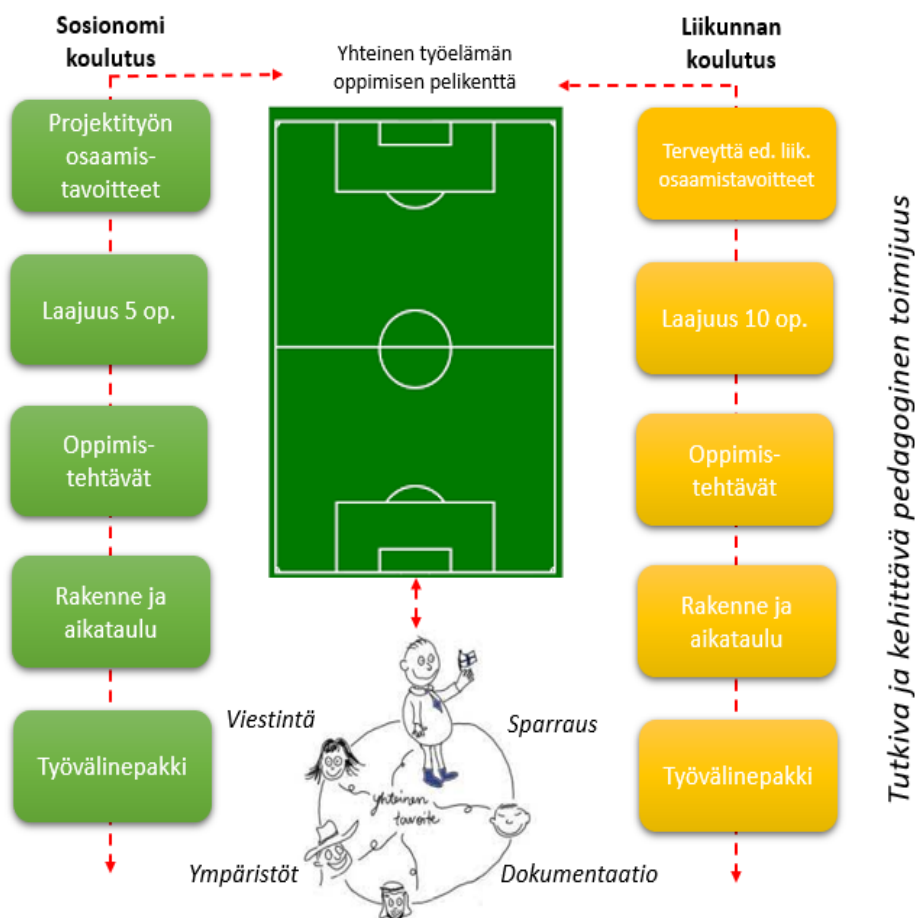
TEP-työskentely on käytännön mallinnus opetus- ja oppimisympäristöstä, jossa yhtenä keskeisenä tavoitteena on tuoda työelämäpedagogiikan ja yhteiskunnallisen yrittäjyyden synteesi osaksi ammattikorkeakouluopetusta. TEP tarkoittaa paitsi työelämäpedagogiikkaa myös työelämäyhteistyötä, jossa tavoitteena on autenttinen ympäristö, jossa opiskelijat harjoittelevat työelämän todellisia tilanteita. Toisin sanoen työelämäyhteistyön perustana toimii vahva työelämäpedagoginen viitekehys.

Työelämäpedagogista TEP-työskentelyä kokeiltiin ammattikorkeakoulu-kontekstissa vuonna 2021 sosiaalialan ja liikunnan koulutuksen opiskelijoiden kanssa. Molemmista koulutusohjelmista valittiin opintojaksot, jotka toteutettiin yhteisinä, moniammatillisina työelämänpedagogisina prosesseina. TEP-työskentely ajoittui kahden lukukauden ajalle kahtena erillisenä kokeiluna. Kuvaamme seuraavilla sivuilla näistä jälkimmäistä.

TEP-työskentely toteutui monelle opiskelijalle aiemmasta pedagogisesta kokemuksesta poikkeavalla tavalla. Tärkeä yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen linkittyvä, työelämäpedagoginen ja taidollinen tavoite oli monialaisen työskentelyn

harjoittelu, jota eri koulutusalojen yhdistämällä mallinnettiin. Keskeisen oppimisen foorumin muodostivat monialaiset opiskelijatiimit, joita nimitimme ohjauksessamme ”pienyrittäjiksi”. Opiskelijoiden monialainen yhteistyö ei ollut siloteltua tai valmiiksi suunniteltua, vaan tavoitteena oli hallittu törmäytys (ks. Kuva 1 opintojaksomateriaalista).

Pirhonen yms. (2020, s. 55) kuvaavat törmäytystä eri alojen asiantuntijoista koostuvien ryhmien jäsenenä toimimisen harjoitteluna. Yhteisessä työskentelyssä tavoitellaan epävarmuuden sietokykyä sekä kognitiivista joustavuutta. Monialaisen työskentelyn keskeinen tavoite oli oppia suunnittelemaan, toteuttamaan ja arvioimaan yhdessä vaikuttavuusperustaista ja tarvelähtöistä palvelutuotantoa. Opiskelijoita rohkaistiin ja kannustettiin irtaantumaan koulutusohjelmien substanssisisällöistä ja etsimään yhteisiä, tarvelähtöisiä keinoja.



GENEERINEN TYÖELÄMÄOSAAMINEN JA MONIAMMATILLISEN TYÖSKENTELYOTTEEN HALLINTA

Sosionomi (AMK) + Liikunnanohjaaja (AMK) opiskelijat yhteisen tavoitteen ja toimijuuden äärellä

MONIALAINEN OPPIMISYMPÄRISTÖ – pedagogisena työkaluna yhteiskunnallinen yrittäjyys



- Toukokuu 2021**
 - Tiimien muodostaminen (alustavat teemavalinnat)
 - Projektipäälliköiden valinta
 - Erityisasiantuntijoiden valinta (projektipäällikön työpari)
- Elokuu 2021**
 - Projektitoimisto avautuu
 - Projektiin liittyvä alustus opettajien toimesta
 - Työelämäyhteistyökumppaneiden kontaktointi käynnistyy tiimien toimesta
- Syyskuu 2021**
 - Projektisuunnitelmat työn alleeri teemojen asiakastarpeisiin pohjautuen
 - Toteutussuunnitelma jalkautuvat toteutukseen
- Syys-marraskuu 2021**
 - Toteutusvaihe
- Marras-joulukuu 2021**
 - Prosessin ja vaikutuksien arviointi

Työelämäpedagogiset tavoitteet:

- Opiskelijoita kannustetaan ja tuetaan aktiivisen ja vastuullisen roolin ottamisessa ja luodaan aito kytkökä työelämään. Yrittäjyys tuodaan esille yhtenä työllistymisvaihtoehtona. Opinnoissa tuetaan yrittäjämäisten valmiuksien (aloitteellisuus, tavoitteellisuus, vastuunottaminen, kykyä tehdä päätöksiä) kehittymistä. (XAMK – opetuksen laatutekijät)
- Törmäytys -eri alojen asiantuntijoista koostuvien ryhmien jäsenenä toimiminen: tavoitellaan epävarmuuden sietokykyä sekä kognitiivista joustavuutta. Tätä tukee erityisesti ryhmätaitojen hallinta, joka muodostuu yhtäältä pyrkimyksestä aktiiviseen rakentavaan yhteistyöhön ryhmän sisällä, ja toisaalta ryhmän tehokkuutta edistävien työkäytänteiden hallinnasta. (Maritta Pirhonen, Pasi Sajasalo, Mikko Kovalainen & Thomas Süsse. Jyväskylän yliopisto, Fachhochschule Bielefeld. Työelämäpedagogiikka korkeakoulutuksessa 2020.)

↓

“Toiminnan pohjana alueellinen lisäarvo ja vaikuttavuus. Tuloksena aktiivinen työelämän ja korkeakoulun kehittämiskumppanuus.”

Kuvio 1. TEP-työskentelyn monialainen oppimisympäristö (Aho & Kukkonen, 2021a)

Työskentelyn alussa TEP-työskentely kiinnitettiin laajempaan yhteiskunnalliseen kontekstiin, yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen perinteisen opettajajohtoisen työskentelyn avulla. Keskeinen tiedollinen oppimistavoite oli lisätä opiskelijoiden yhteiskunnallisen yritystoiminnan tunnettavuutta ja osaamista. Yhteiskunnallisen yrittäjyyden taustalla on ajatus yhteiskuntaa, yhteisöä ja myös yksilöä koskevan haasteen tai ongelman ratkaisemisesta. Lisäksi opiskelijoiden kanssa tarkasteltiin yhteiskunnallista yrittäjyyttä tulevaisuuden työurana. Halusimme korostaa, että toiminnan kohteena on sosiaalinen tai yhteiskunnallinen päämäärä, jossa liiketoiminnan avulla pyritään ensisijaisesti saavuttamaan mitattavissa olevia myönteisiä sosiaalisia vaikutuksia voiton tavoittelun ensisijaisuuden sijaan.

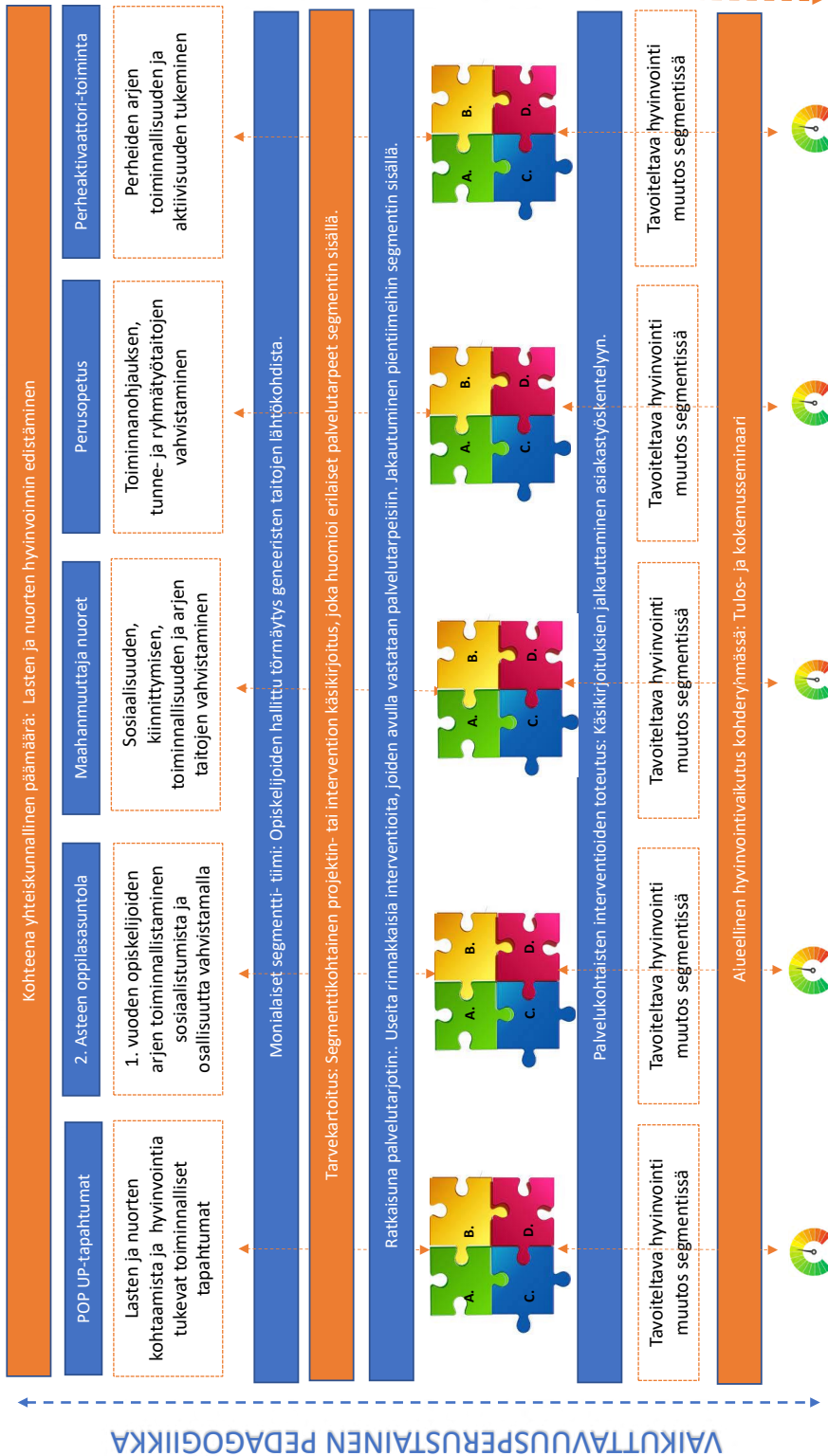
TEP-työskentelyssä työelämäpedagogiikan ja yhteiskunnallisen yrittäjyyden synteesi perustui todellisiin tilanteisiin ja tarpeisiin. Työskentelyssä vastattiin aitoihin työelämäkumppaneiden ja asiakkaiden esille nostamiin, alueella tunnistettuihin hyvinvointihaasteisiin. Tällainen haaste oli esimerkiksi perheiden jaksaminen ja jaksamisen tukeminen ennaltaehkäisevästi. Monialaiset opiskelijatiimit muodostivat pieniä palvelutuotannon yksiköitä, pienyrityksiä, joiden ensisijainen tavoite oli pyrkiä tuottamaan vaikuttavia hyvinvointipalveluja valitun tai tunnistetun hyvinvointivajeista kärsivän kohderyhmän tarpeisiin. Monialaisen työskentelyn harjoittelu yhdistyi yhteiskunnallisen yrittäjyyden toimintaa mallintavaan vaikuttavuusperustaiseen ja monialaiseen palvelukehittämiseen. Keskeistä oli tunnistaa yhteinen alueellisen hyvinvoinnin edistämiseen tähtäävä toiminnallinen konteksti, joka loi temaattisen sillan koulutusohjelmien välille. Se määrittäytyi laajasti teemalla ”lasten ja nuorten hyvinvointi”.

Työvälineinä vaikuttavuusketju ja vaikutusten arviointi kanvaasi

TEP-työskentelyä jäsensi projektimainen työskentelyrakenne, johon sisältyi viisi segmenttiä (Kuvio 2 opintojaksomateriaalista). Ennen varsinaisen työskentelyn käynnistymistä opiskelijat hakivat segmentteihin Webropol-työkalulla luodun kyselyn kautta valiten 1–3 kiinnostavinta vaihtoehtoa. Haun perusteella heidät jaettiin segmentteihin kiinnittyviin pienyrityksiin. Jokaiselle pienyritykselle valittiin projektipäällikkö. Projektipäällikön tehtävä oli laatia yhdessä tiiminsä kanssa projektisuunnitelma, koordinoida toimintaa sekä toimia yhteyshenkilönä työelämäkumppaneihin. TEP-työskentelyyn kuului myös ohjausryhmärakenne, jossa oli mukana edustajat työelämästä, projektipäälliköt, ohjaavat lehtorit sekä ammattikorkeakoulun edustajat. Ohjausryhmässä projektipäälliköt esittelivät pienyritysten tilannekatsauksen ja saivat ohjeita, tukea sekä palautetta toiminnan tueksi. Kuhunkin segmenttiin linkittyi työelämäkumppanuus. Toiminnot segmentteihin rakennettiin yhdessä työelämäkumppaneiden kanssa. Esimerkiksi Perheaktivaattori-segmentin työelämäkumppanina toimi kunnan perhetyö, kouluterveydenhuolto sekä lastensuojeluyksikkö. Tämä rakenne oli valmiina työskentelyn käynnistyessä.

TARVE – TAVOITE – RATKAISU – TEOT – MUUTOS - VAIKUTUS

KIINNITTÄMINEN YHTEISKUNNALLISEN YRITTÄJYYDEN KONTEKSTIIN



VAIKUTTAVUUSPERUSTAINEN PEDAGOGIIKKA

Kuvio 2. TEP-työskentelyn vaikuttavuusketju (Aho & Kukkonen, 2021b)

TEP-pienyritykset suunnittelivat kokonaisprosessin vaiheistetusti vaikuttavuusketjutyökalun avulla. Vaikuttavuusketjutyökalun kautta opiskelijoille luotiin ymmärrys vaikuttavuusperustaisen prosessin rakenteesta (mm. Hyvän mitta, i.a.). Vaikuttavuusketjussa olennaista on tavoitteiden asettamiseen liittyvä prosessi (mm. Anoschkin, 2021). Vaikuttavuusketjun kautta pienyritykset konkretisoivat, mitä muutosta halutaan, mitä tehdään ja miten toteutumista seurataan. Vaikuttavuusketju ohjasi opiskelijoita lähtemään tavoitteen asettamisen prosessista ja etenemään siitä vaihe vaiheelta kohti vaikutuksien ja vaikuttavuuden sekä niiden mittaamisen työvälineiden määrittelyä.

TEP-työskentelyn prosessi ei ollut staattinen vaan liikkuva ja joustava kuten työelämässä yleensäkin. Pienyrityksissä tavoitteita ja toimintatapoja arvioitiin ja tarvittaessa muutettiin välillä kesken kaiken. Opiskelijoita oli tärkeää tukea epävarmuuden ja keskeneräisyyden sietämisessä. Esimerkiksi maahanmuuttajanuorten kanssa työskennellyt tiimi otti tavoitteekseen vahvistaa nuorten toiminnallisuutta ja arjen taitoja. Ryhmään osallistui yllättäen myös aikuisia ja toiminta mukautettiin tämän mukaisesti. Keskeistä oli viikoittainen, yhteinen toiminnallisuus ja tekeminen. Toiminnallisuus oli vuorovaikutuksellinen mutta myös kommunikaation väline, kun yhteistä kieltä ei aina ollut. Perheaktivaattorit toimivat työpareina erilaisissa perheissä, joista oli toivottu apua ja tukea arkeen. Perheaktivaattori-toiminta koostui muun muassa seuraavista asioista: sujuvan arjen ja voimavarojen vahvistaminen, perheen yhteisten arjen askareiden ideoiminen ja kokeilut, lasten- ja nuorten harrastamisen ja arjen toiminnallisuuden tukeminen, perheen asuinympäristön lähellä olevien mahdollisuuksien tunnistaminen ja kokeilu sekä lasten ja nuorten koulunkäynnin ja opiskelun tukeminen. Ammattiopiston asuntolaan oli toivottu siellä asuville toisen asteen opiskelijoille iltaohjelmaa, mutta toiminnan alkuvaiheessa osallistujia oli vain muutama tai ei yhtään. Toimintaa jouduttiin arvioimaan ja muuttamaan saadun kokemuksen perusteella. Tärkeä osa prosessia oli opiskelijoiden kannustaminen jatkuvaan ideointiin ja käytännön kokeiluihin, jotka taas tuottivat uusia ideoita.

Vaikuttavuusketjun vaiheiden konkretisoinnissa hyödynsimme vaikutusten arviointi -kanvaasia (Kuvio 3), josta muotoilimme TEP-työskentelyyn sopivan version. Kanvaasin avulla pienyritykset määrittelivät toiminnan arvioinnin mittarit. Kanvaasin käytön tavoitteena oli korostaa vaikutusten arvioinnin tärkeyttä jo toiminnan suunnitteluvaiheessa.

Kokemuksemme mukaan vaikuttavuusketjutyökalun ja vaikutusten arviointi -kanvaasin käyttö vaati alkuun tukea ja sanoittamista käytännön esimerkkein avulla. Erityistä huomioita kiinnitettiin realististen tavoitteiden asettamiseen. Esimerkiksi pienyrityksen tavoite ”lapsiperheiden voimavarojen vahvistaminen” pilkottiin pienempiin, mitattaviin ja konkreettisiin tavoitteisiin. Työskentelyn edetessä työväliseen merkitys ja hyöty konkretisoituivat. Vaikuttavuusketjun eri osien tunnistaminen ja keskinäiset suhteet alkoivat jäsentyä kokonaisuudeksi. Opiskelijoiden pienyritykset esittelivät työskentelyprosessinsa TEP-loppuseminaarissa juuri vaikuttavuusketjun avulla. Vaikuttavuusperustaisen palvelutuotannon kokonaisprosessi ja mahdollisuudet olivat selvästi jäsentyneet osaksi opiskelijoiden pienyritysten toimijuutta.

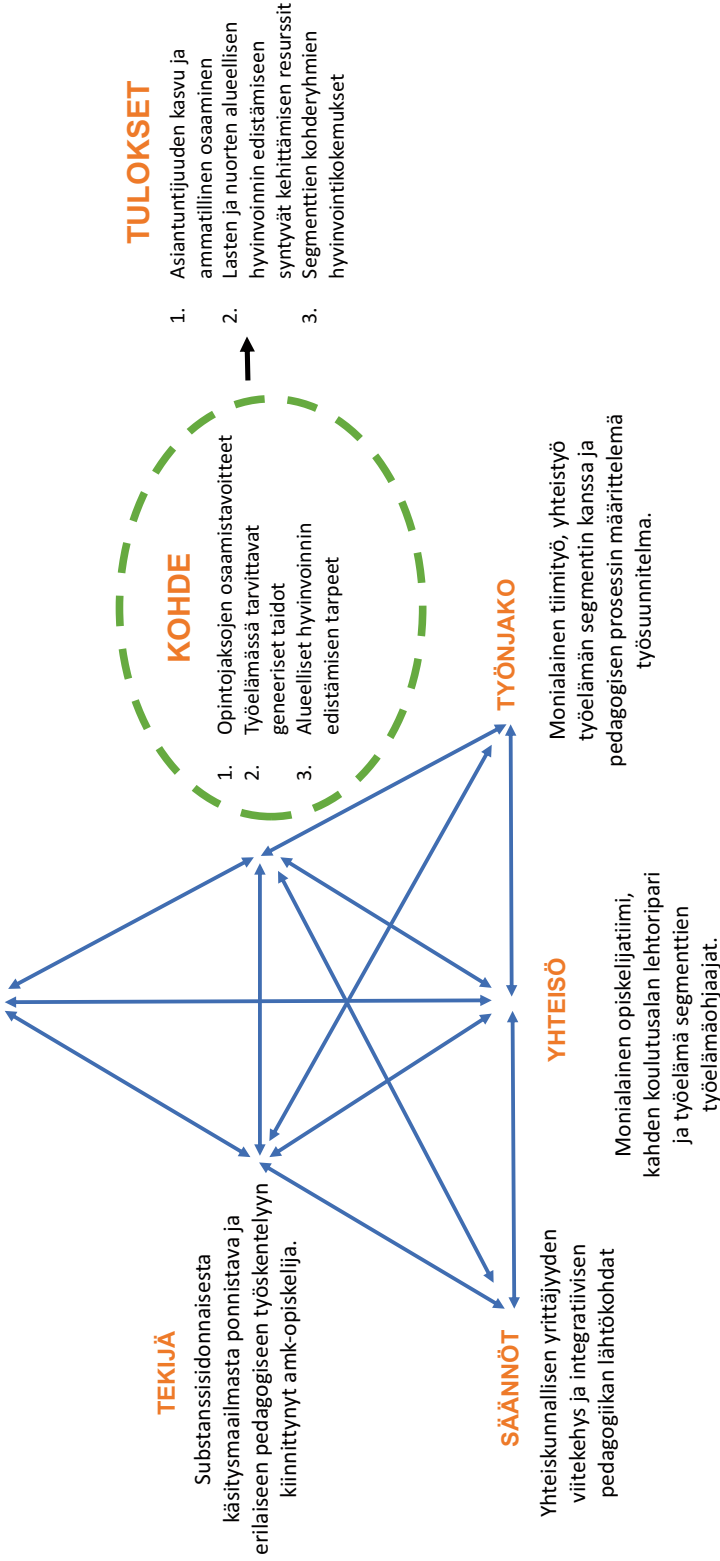
Oppimisen ekosysteemi ja systeeminen toimintajärjestelmä pedagogisen suunnittelun lähtökohtana

TEP-työskentely oli opettajan työn näkökulmasta innostavaa ja motivoivaa. Työskentelyssä korostuivat ennakkovalmistelut sekä huolellinen mutta ei liian tarkkarajainen suunnittelu. Suunnittelua jäseni pedagoginen ja toiminnallinen käsikirjoitus, jota voi kuvata sekä systeemiseksi että ekosysteemiseksi. Systeemisyydellä tarkoitamme useista toimijoista koostuvaa oppimisympäristöä, joka raamittaa ja vaikuttaa toimintaan erilaisin säännöin, ehdoin ja toimintamallein. Ekosysteemisyys liittyi yhtä aikaa käynnissä olevina interventio- tai palveluprosesseina, joilla kaikilla oli yhteinen hyvinvoinnin edistämisen päämäärä. TEP-työskentelyssä pienyritykset pyrkivät omissa segmenteissään kohti yhteistä tavoitetta, lasten ja nuorten hyvinvoinnin lisäämistä. Ekosysteemisen toimintamallin mukaisesti TEP-työskentelyä jäseni useista eri toimijoista muodostuva verkostorakenne. Verkostorakenteessa eri toimijat tekivät yhteistyötä hyödyntäen rakennettua pedagogista prosessia ja yhteisiä viestinnän välineitä.

TEP-työskentelyssä oli lukuisia osia, eri toimijoita, toimintoja ja muuttuvia tilanteita (Kuvio 4). Toiminnan teorian ajatus toimintajärjestelmästä auttoi hahmottamaan TEP-prosessissa toisiinsa vaikutuksissa olevat tekijät (mm. Engeström, 2004). Toimintajärjestelmän avulla pystyimme jäsentämään oppimisprosessissa mukana olevia tekijöitä erikseen ja suhteessa toisiinsa sekä määrittelemään kuhinkin osaan tarvittavat ohjeistukset ja pedagogisen ohjauksen muodon. Samalla se auttoi konkretisoimaan kaikkia niitä tekijöitä, jotka voivat luoda prosessiin jatkuvaa liikettä. Tämä oli tärkeää prosessin poiketessa merkittävästi tiedon omistajuuteen ja jakamiseen pohjautuvasta stabiilista ja ennakoitavasta pedagogisesta prosessista.

VÄLINEET

Pedagogiseen prosessiin eri osat: käsitteellinen tieto, tiimityöskentely, näyttöön perustuva työskentelyote, työelämän kanssa tehtävä yhteistyö ja monialainen työskentely.



Kuvio 4. Toimintajärjestelmän osat TEP-työskentelyssä (Aho, 2022, mukailen Engeström, 2004)

Opettajan toiminnan näkökulmasta TEP-työskentelyssä kyse oli opiskelijan oppimisen ja osaamisen kehittymisen tukemiseen tähtäävästä pedagogisesta prosessista, jonka perusrungon aikatauluineen laadimme etukäteen. Käsitteellinen tieto muun muassa yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä ja vaikuttavuusketjusta tarjottiin prosessimaisesti vähän kerrassaan, ja tavoitteena oli yhdistää tieto käytännön työelämän tilanteisiin ja havaintoihin. Toimintamalliin sidottiin rinnalle oppijan reflektiota tukevia elementtejä, joiden tavoitteena oli oppijoiden tiedon edelleen käsittely ja omaksuminen. Tällaisia olivat esimerkiksi opiskelijatiimien toimintaa määrittävät säännöt, käytettävät työvälineet, tiimien ja tiimin jäsenten välinen työnjako sekä vuorovaikutus työelämäkumppaneiden kanssa. Työelämäkumppaneiden kanssa paitsi rakennettiin oppimisympäristön pohja yhteisissä keskusteluissa, luotiin opiskelijoita tukeva sparraus- ja ohjausrakenne. Toiminnot oli rytmitetty liittymään säännöllisiin tapaamisiin, arviointeihin ja välitehtäviin mutta toimintoja säädettiin myös spontaanisti tarpeiden mukaan. Opiskelijoita ohjattiin kiinnittämään huomioita mittareihin, joilla prosessin eri vaiheita voidaan arvioida.

TEP-työskentelyssä opettaja ei ollut tiedon syöttäjä vaan ennen kaikkea oppimisprosessin ohjaaja opiskelijan omaan oivaltamiseen. Työskentely poikkesi monen opiskelijan aiemmasta opetuksen ja ohjauksen kokemuksesta, jolloin oppimisympäristön riittävä turvallisuus ja tuen tarpeisiin kohdistuva ohjaus oli tärkeää varmistaa. Keskeistä oli tukea opiskelijoita toimintajärjestelmän tasapainossa ilmenevien muutosten keskellä. Työelämän muutokset ja ennakoimattomuus tulivat väistämättä osaksi prosessia. Tässä tarvittiin valmius ohjaamiseen tarvittaessa.

Tavoitteena innovatiivinen ja proaktiivinen oppimiskonteksti

TEP-työskentelyn tuottaman kokemustiedon perusteella yhteiskunnallinen yrittäjyys on mahdollista yhdistää työelämäpedagogiikkaan arvolähtöisenä ja yhteiskuntaan sidoksissa olevana lähtökohtana. Samalla se on toiminnallinen oppimiskonteksti. Koulutusorganisaation tai -ohjelman tasolla työelämäpedagogiikka voi toimia laajempaan strategiseen tavoitteeseen liittyvänä konkreettisena välineenä. Alueellisesti opiskelijat integroituvat työelämään ja saavat konkreettisen mahdollisuuden harjoitella monialaista työskentelyä sekä työelämän tarvelähtöisiä tilanteita. Opetukseen se tarjoaa mahdollisuuksia mutta asettaa myös haasteita. Opettajalta vaaditaan herkkyyttä työelämän signaaleille ja kykyä tuoda työelämä osaksi opintojaksoa eri tavoin. TEP-työskentelyn tuloksena opiskelijoille syntyi oppimiskokemus, jossa yhdistyivät innovaatioprosessin elementit sekä tie-

toisuus yhteiskunnallisen yrittäjyyden ja vaikuttavuusperustaisen palvelutuotannon mahdollisuuksista.

Yhteiskunnallinen yrittäjyys osana työelämäpedagogista mallintamista voi parhaimmillaan luoda uudenlaisen näkökulman ammattikorkeakoulujen alueelliseen vaikuttamiseen. Yhteiskunnallinen yrittäjyys voi tässä luvussa kuvatulla tavalla muodostaa toiminnallisen ja menetelmällisen lähtökohdan toimintajärjestelmämäiselle oppimisympäristön luomiselle. Yhteiskunnallisen yrittäjyyden näkökulma osana korkeakoulupedagogiikka ilmentää korkeakoulun proaktiivista otetta osallistua aloitteellisenä toimijana yhteiskunnalliseen hyvinvointiin kohdistuvien haasteiden ratkaisemiseen. Tämä vaatii korkeakoulun pedagogisilta toimijoilta aloitteellisuutta uudenlaisten kumppanuuksien solmimiseen sekä rohkeutta sietää epävarmuutta ja keskeneräisyyttä.

Korkeakoulujen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden rooli on tunnistettu jo vuodesta 2005, jolloin saatiin lainsäädäntö korkeakoulujen yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tehtävästä. Vuonna 2015 opetus- ja kulttuuriministeriön asettama työryhmä tarkasteli korkeakoulutuksen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ulottuvuuksia, jolloin yhdeksi ulottuvuudeksi määrittyi sosiaalinen, kulttuurinen ja ympäristöllinen kehitys. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2015.) Yhteiskunnallisen yrittäjyyden yhdistäminen korkeakoulupedagogiikan työelämä- ja osaamisperustaiseen kehittämiseen tarjoaa konkreettisen välineen luoda yhteyttä ammattikorkeakoulun ja alueellisten toimijoiden yhteisistä vaikuttavuustavoitteista lähtevään kumppanuusmalliajatteluun. Toisaalta yhteiskunnallinen yrittäjyys voi luoda kokonaan uudenlaisen kehittämisorientaation vaikuttavuusperustaisen korkeakoulupedagogiikan kehittämiseksi.

LÄHTEET

- Aho, T & Kukkonen, A. (2021a). *TEP-työskentelyn monialainen oppimisympäristö* [Opintojaksomateriaali, julkaisematon lähde].
- Aho, T & Kukkonen, A. (2021b). Vaikutusten arviointi -kanvaasi. [Opintojaksomateriaali, julkaisematon lähde].
- Aho, T. (2022). Toimintajärjestelmän osat TEP-työskentelyssä [Opintojaksomateriaali, julkaisematon lähde].
- Anoschkin, K. (9.2.2021). *Vaikuttavuuden edelläkävijäksi* [webinaari]. <https://arvoliitto.fi/uutiset/vaikuttavuuden-edellakavijaksi-webinaarisarja-alkaa-9-2/>
- Arvoliitto. (i.a.). *Mikä on yhteiskunnallinen yritys?* Saatavilla (14.11.2022). <https://arvoliitto.fi/mika-on-yhteiskunnallinen-yritys>
- Engeström, Y. (2004). *Eksansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä*. Vastapaino.
- Hyvän mitta. (i.a.). *Vaikuttavuusketju*. Saatavilla 1.9.2022. <https://www.hyvanmitta.fi/vaikuttavuusketju/>
- Jalonen, H. (2013). Sosiaalinen innovaatio – Graalin malja vai vanhaa viiniä uudessa leilissä? Teoksessa S., & H. Raisio (toim.), *Hyvinvointijärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä. Julkakirja professori Pirkko Vartiainen 60-vuotispäiväksi* (s. 282–304). (Acta Wasasensia 277). Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-444-5>
- Konkola, K., Hauta-aho H., Hiilamo H., Karttunen M., Niemi, J., Tuominen M., Huusko M., & Vätäinen H. (2021). *Sosiaali- ja terveystieteiden korkeakoulutuksen arviointi*. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. (Julkaisut 14:2021). https://karvi.fi/wp-content/uploads/2021/06/KARVI_1421.pdf
- Kostilainen, H., & Lindberg, J. (2021). Yhteiskunnallisen yrittäjyyden kehittyminen Suomessa. Teoksessa E. Salmi, & K. Savela-Vilmari (toim.). (2021). *Yhteiskunnallinen yrittäjyys Suomessa – Malli osatyökykyisten henkilöiden työllistämiseen* (s. 23–42). (Diak Työelämä 24). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-387-2>
- Ojala, P. (2020). *Opettajan opas yrittäjyyspedagogiikkaan*. Suomen yrittäjät. https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/07/sy_opettajan_opas_yrittajyyspedagogiikkaan_a4.pdf
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2009). *Yrittäjyyskasvatuksen suuntaviivat*. (Opetusministeriön julkaisu-ja 2009:7). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-485-679-9>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2015). *Vastuullinen ja vaikuttava. Tulokulmia korkeakoulujen yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen*. (Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2015:13). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-352-1>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2017). *Yrittäjyyslinjaukset koulutukseen*. Saatavilla 5.3.2023 <https://valtioneuvosto.fi/documents/1410845/4363643/yrittajyyslinjaukset-koulutukseen-okm-2017.pdf/dd81b6e7-888e-45e4-8c08-40d0d5a5277e/yrittajyyslinjaukset-koulutukseen-okm-2017.pdf?t=1490695669000>
- Opetushallitus. (2019). *Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia*. (Raportit ja selvitykset 2019:3). https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf
- Pirhonen, M., Sajasalo, P., Kovalainen, M., & Süsse, T. (2020) Epävarmuuden siedätyshoitoa opintojen osana. Teoksessa A. Virtanen, J. Helin, & P. Tynjälä (toim.), *Työelämäpedagogiikka korkeakoulutuksessa* (s. 54–57). Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8414-4>
- Tykkyläinen, S. (2017). *Työkalu vaikuttavuuden arviointiin. Vaikutusten arviointi kanvaasi*. Vaikuttava yritys. <https://vaikuttavayritys.fi/tyokalu-vaikuttavuuden-arviointiin/>

III

YRITYKSIÄ JA INNOVAATIOITA

Tässä osassa keskitytään yhteiskunnallisen yritystoiminnan mikrotasoon, yksittäisiin yrityksiin ja yrittäjyyteen. Voisi helposti ajatella, että sosioekonomisen hierarkian makro- (valtio) ja mesotasot (alueet, paikat) organisoivat ja sääntelevät mikrotasoa yksipuolisesti ja että ne olisivat ensisijaisia suhteessa mikrotasoon, mutta mikrotaso on elintärkeä laajempien tavoitteiden ja arvojen toteutumiselle. Ensinnäkin yritysten mikrotaso on luonnollisesti se taso, jolla yhteiskunnallisten yritysten lupaus hyvän tuottamisesta lunastetaan. Jos mikrotaso epäonnistuu hyvän tuottamisessa, muillakaan tasoilla ei ole muuta kuin byrokraattista merkitystä. Toiseksi yritystaso on tärkeä sosiaalisten innovaatioiden lähde ja paikka. Juuri yritystasolla on mahdollista tunnistaa paikallisia ja alueellisia tarpeita, perustaa yritysten ekosysteemejä sekä kokeilla innovatiivisia ratkaisuja. Parhaimmillaan nämä innovaatiot voivat yleistyä makrotason uudistuksiksi. Kolmanneksi, koska mikrotaso on suoraan yhteydessä asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin, se on myös hyvä tiedon lähde yhteiskunnallisen yritystoiminnan käytännöistä.

Luvussa *Yhteiskunnallisen yrityksen perustaminen* Katja Anoschkin ja kumppanit kertovat niistä tekijöistä, joita tulee ottaa huomioon yhteiskunnallista yritystä perustettaessa. Luku perustuu kirjoittajien laajaan yritysneuvonnan käytännön kokemukseen. Yksittäiset yritykset ovat käytännön kokeiluineen hyviä alustoja sosiaalisten innovaatioiden luomiselle. Harri Kostilainen ja Mika Ala-kauhaluoma valottavat innovaatioiden syntyä luvussa *Sosiaaliset innovaatiot – synty, skaalaus ja rahoitus*. Tiina Mäkelän ja kumppaneiden luvussa *Yhteiskunnallinen yritys sosiaalisten innovaatioiden moottorina – esimerkkinä sotetyöpaja Stoori* käsitellään sosiaalista innovaatiota tapausesimerkin kautta.

Yhteistyösuhteet ovat tärkeitä kaikille yrityksille, mutta ne saattavat olla erityisen tärkeitä yhteiskunnallisille yrityksille, kun nämä pyrkivät ratkaisemaan tiettyihin paikkoihin ja alueisiin sijoittuvia pulmia. Luvussa *Yhteiskunnalliset yritykset osallisuuden ja asiakaslähtöisyyden edistäjinä* Anja Härkönen ja kumppanit kertovat yhteiskunnallisen yrityksen roolista sosiaalisen osallisuuden edistäjänä. Lopuksi luvussa *Yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yritys maaseudun palvelutarjonnan ja asukkaiden hyvinvoinnin edistäjänä* Katja Rinne-Koski ja Merja Lähdesmäki kuvaavat yhteiskunnallisten yritysten roolia maaseudun yhteisöllisen toiminnan osana.

Katja Anoschkin, Jarmo Hänninen, Jari Karjalainen ja Tom Tarvainen

YHTEISKUNNALLISEN YRITYKSEN PERUSTAMINEN

Johdanto

”Ei riitä, että oma talous on kutakuinkin kunnossa, kun on halua tehdä enemmän oman ympäristönsä eteen.” Näin totesi Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskukseen syksyllä 2022 yhteyttä ottanut ja yhteiskunnallisen yritystoiminnan käynnistämistä pohtinut kunnianhimoisen kiertotalousidean kehittäjä.

Yhteiskunnalliset yritykset ratkovat nimensä mukaisesti yhteiskunnallisia tai ekologisia haasteita (Yhteiskunnallisten yritysten työryhmä, 2021, s. 14). Niitä perustavat ihmiset, joiden yrittäjyyssmotivaationa on halu muuttaa maailmaa, joiden liiketoiminnan ensisijainen päämäärä on tehdä yhteiskunnallista hyvää ja jotka haluavat, että omalla tekemisellä ja työllä on mahdollisimman suuri vaikutus. Yhteiskunnallisia yrityksiä perustavat myös erilaiset yhteisöt, kuten yhdistykset tai säätiöt, silloin kun niiden yleishyödyllisen päämäärän edistäminen toteutuu parhaiten liiketoiminnan keinoin. Hyvä kiertää siten, että suurin osa voitoista käytetään yhteiskunnallisen päämäärän toteuttamiseen.

Tämä luku perustuu yritysneuvonnan parissa toimivien kokemuksiin ja näemyksiin yhteiskunnallisten yritysten perustamisesta. Tuomme esille näkökulmia, joiden huomioiminen auttaa yritystä ja yrittäjää edistämään yhteiskunnallista päämääräänsä ja samalla harjoittamaan kannattavaa liiketoimintaa.

Palo muuttaa maailmaa

Yhteiskunnallisia ongelmanratkaisijoita tarvitaan mitä moninaisimpiin haasteisiin. Esimerkiksi pandemian vaikutukset ja Ukrainan sodan seuraukset tuntuvat pitkään. Ilmaston lämpeneminen, ympäristökatastrofit ja luonnontuho kertovat maailman repeilevän liitoksistaan. Köyhyys, työttömyys, sairaudet, mielenterveyden haasteet, syrjäytyminen ja eriarvoisuus heikentävät ihmisten hyvinvointia. On löydettävä uusia keinoja ja palveluita, jotka tukevat ihmisten arkea ja vahvistavat yhteisöjä. Voimme ja meidän pitää tehdä enemmän ympäristön ja toistemme hyväksi. Liikkeelle pääsee, kun kysyy itseltään: Mikä minulle merkitsee paljon? Mihin haluan aikaani, osaamistani ja energiaani käyttää?

Yhteiskunnallisen yrityksen perustajaa motivoi halu muuttaa maailmaa ja merkityksellisen työn löytäminen. Työelämän murroksessa työn sisällöt, tekemisen tavat, rakenteet, osaaminen, johtaminen ja kulttuuri ovat samanaikaisessa muutoksessa. Koko työnteon käsite on muuttumassa. Tässä murroksessa yhteiskunnallisilla yrityksillä on suuri mahdollisuus toimia inhimillisemmän ja kestävämmän työelämän rakentajana.

Parhaimmillaan yhteiskunnallisen yrityksen missio lisää työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyden tunnetta. Työ on enemmän kuin palkkakuitti, se on osa oman elämän tarkoitusta. Ihmiset haluavat tehdä omien arvojen mukaista työtä, johon tuntevat vetoa ja kutsumusta. Työn kautta ihminen voi toteuttaa itseään, olla arvokas ja hyödyllinen ympäristölleen, yhteisölleen ja muille. Merkityksellisyys ja työn imu syntyvät haasteiden ratkomisesta ja siitä, että työn kautta saadaan aikaan vaikutuksia esimerkiksi hyvinvointiin ja ympäristöön. Erityisen tärkeää tämä on nuorille, joiden osuus on jo puolet Suomen työvoimasta.

Yhteiskunnallinen yritys voi olla rikas muutoksentehtävien yhteisö, joka kokoaa eri alojen osaajat uudelleenlaisiksi työntekijäyhdistelmiksi ja tiimeiksi. Kollegat voivat olla sosiaalityöntekijöitä, taiteilijoita, psykologeja ja koodareita. He voivat olla datan louhijoita, palvelumuotoilijoita, maanviljelijöitä ja ympäristötieteilijöitä. Yhteiskunnallinen yritys tarjoaa työtä ja oppimisen paikkoja usein myös heille, jotka eivät niitä välttämättä muualta löytäisi. Yrityksen vahvuus ja menestys perustuvat osaamisen yhdistämiseen.

Perustettava yhteiskunnallinen yritys pääsee näköalapaikalle kokeilemaan ja luomaan jotakin uutta. Sen voi rakentaa ilman totuttujen ajattelutapojen tai vanhojen rakenteiden ja järjestelmien kankeutta. Kehitettävä liikeidea voi tuoda puuttuvan osan tai erilaisen konseptin yhteisöjen tukemiseen, työpaikkojen tarjoamiseen, merten suojeluun tai vaikka lähiruoan tuottamiseen. Työhön syntyy innostusta, kun ollaan yhdessä osa käynnistyvää tarinaa.

Toimintaympäristöstä nousevat mahdollisuudet ja haasteet sekä asiakkaiden tarpeet

Toimintaympäristön tuntemus, asiakastarpeet sekä näiden jatkuva muutos ovat kaikille yrityksille tärkeä osa yritystoiminnan kehittämistä. Yhteiskunnalliselle yritykselle toimintaympäristössä on aina sekä liiketoimintaan että ratkaistavaan yhteiskunnalliseen haasteeseen liittyviä piirteitä ja kehityskulkuja. Nämä tulee tuntea hyvin, mikäli halutaan saada aikaan positiivisia vaikutuksia.

Yrityksen toimintaympäristön ja yhteiskunnallisen haasteen eritasoiseen analysointiin on kehitetty lukuisia vapaasti saatavissa olevia välineitä. Omatoiminen

havainnointi ja asiakkaiden tai hyödynsaajien ajankohtaisten tarpeiden selvittäminen luo pohjaa liiketoiminnan suuntaamiseen. Ympäristön muutoksia voi havainnoida myös tutkimalla toimintaan liittyviä, usein vapaasti käytettävissä olevia rekisteriaineistoja.

Yhteiskunnalliselle yritykselle on tyypillistä asiakkuuden monipolvisuus. Tuotteen tai palvelun maksaja, käyttäjä ja loppuhyötyjä voivat kukin olla eri tahoja. Hyödynsaajina voivat olla esimerkiksi jokin tietty ihmisryhmä, tulevat sukupolvet tai luonto. Kaikkien hyödynsaajien tarpeet tulee tuntee hyvin.

Yritysten toimintaympäristöt ovat viime vuosina olleet voimakkaassa muutoksessa. Erityisesti digitalisaatio ja muu nopea teknologinen kehitys mullistavat työelämää ripeämmin kuin koskaan aiemmin. Teknologian kehitys avaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia myös yhteiskunnallisille yrityksille. Teknologiaan perustuvat palvelut kannustavat ihmisiä liikkumaan. Tekoäly auttaa tunnistamaan erilaisia sairauksia. Sosiaaliset robotit voivat toimia oppimisen tukena tai vähentää yksinäisyyttä, vertaistuki digitalisoituu. Ilman teknologiaa ei synny myöskään kiertotalouden innovaatioita. Teknologia luo mahdollisuuksia taiteelle ja kulttuurille. Digitaalisten kanavien kautta voidaan tavoittaa uusia yleisöjä ja asiakasryhmiä. Virtuaalisilla tapahtumilla voidaan vähentää liikkumisesta aiheutuvaa hiilijalanjälkeä. Teknologian potentiaalista on hyödynnetty vasta pieni osa hyvinvointipalveluiden kehittämisessä ja ekologisen kestävyuden edistämässä.

Teknologisen muutoksen lisäksi yhteiskunnan arvot ja asenteet muuttuvat, väestö vanhenee ja kuluttajien käyttäytyminen hakee uusia suuntia. Kuluttajat ovat yhä enemmän kiinnostuneita tuotteiden ja hyödykkeiden alkuperästä sekä eettisistä tuotantotavoista. Jos kuluttajat eivät arvosta yritystä, sen tuotteet ja hyödykkeet jätetään ostamatta. Kuluttajat myös pohtivat tuotteiden ja palveluiden ekologisuutta ja ostopäätöstä tehdessään toivovat todistettuja ilmastovaikutuksia. Yhteiskunnallisille yrityksille, jotka kykenevät osoittamaan toimintansa vaikuttavuuden, tämä voi tarkoittaa selvää erottautumisetua sekä hyviä mahdollisuuksia markkinointiin ja brändin rakentamiseen.

Kaikki nämä ja lukuisat muut tekijät aikaansaavat muutoksia yritysten toimialoissa, markkinoilla, kysynnässä ja kilpailussa. Muutoksia voi tapahtua myös yrityksen sidosryhmien toiminnassa ja julkisen vallan toimenpiteissä. Erityisesti osatyökykyisten työllistämässä lainsäädännölliset muutokset ovat olleet merkittäviä olosuhdetekijöitä. Liiketoimintaympäristön muuttuminen kietoutuukin usein yhteiskunnassa vallitseviin megatrendeihin, jotka sekä synnyttävät uusia yhteiskunnallisia, ekologisia ja sosiaalisia haasteita, että luovat samalla myös runsaasti tarvetta ja mahdollisuuksia yritystoiminnalle.

Muuttuva toimintaympäristö vaatii yrityksiltä jatkuvaa valppautta, uusien asioiden omaksumista ja toiminnan kehittämistä. Käytännössä yksikään yritys ei voi loputtomiin toimia täsmälleen samalla konseptilla huomioimatta muutoksia ympäristössään. Palvelut, tuotteet ja tuotantoprosessit on arvioitava aina uudelleen asiakkaan näkökulmasta ja ne on suhteutettava omiin resursseihin ja mahdollisuuksiin.

Jatkuvan sopeutumisen sijaan tulevaisuutta kannattaa pyrkiä ennakoimaan, jotta muutoksista selvitään paremmin ja yritys pysyy kilpailukykyisenä. Onnistunut ennakointi luo parhaassa tapauksessa kilpailuetua ja voi avata uusia markkinoita. Ennakoinnissa auttaa heikkojen signaalien tarkkailu ja tunnistaminen. Nimensä mukaisesti heikot signaalit ovat uuden ilmiön, tapahtuman tai kehityskulun ensimmäisiä ja usein vähäisiä merkkejä. Ne voivat silti ilmentää suuria tulossa olevia muutoksia toimintaympäristössä. (Ks. esim. Kostia & Herlin, 2019, s. 27–31.)

Oleellista on, mitä uusi kehitys tarkoittaa yritykselle. Tämän pohtiminen vie aikaa, mutta on tärkeää strategisen ennakkoinnin näkökulmasta. Vain silloin kun hahmotetaan signaalien viitoittaman kehityksen merkitys omalle yritykselle, voidaan ennakointia hyödyntää yritystoiminnan kehittämisessä. Samalla tavoin kuin yritys tarvitsee aikaa kehittää uutta konseptia, on myös asiakkaille annettava aikaa löytää ja omaksua uusi tuote tai palvelu.

Tiimillä tehoa, verkostolla ja kumppanuuksillavahvuutta

Idea yhteiskunnallisesta yrityksestä voi syntyä ryhmässä tai itsenäisesti. Kummasakin tapauksessa kannattaa pohtia, onko sen toteuttaminen varmempaa, laadukkaampaa ja helpompaa tiimityönä. Tiimit kattavat usein monenlaista osaamista ja tuovat yrityshankkeeseen erilaisia näkökulmia ja moniarvoisuutta. On kuitenkin tärkeää varmistaa, että käsitys yhteiskunnallisesta päämäärästä ja yrityksen toimintaperiaatteista on yhteinen. Tulee myös muistaa, että tiimikään ei ole kaikkivoipainen, vaan sen työskentely tarvitsee tuekseen ja reflektointiin aika ajoin ulkopuolista näkemystä.

Yhteiskunnallinen yritys ei elä tyhjiössä yhteiskunnallisen päämääränsä kanssa. Verkostoitumalla ja luomalla kumppanuuksia on mahdollista syvemmin ymmärtää ja saada tietoa ratkaistavasta yhteiskunnallisesta ongelmasta. Tämä voi laajentaa yhteiskunnallisen päämäärän edistämisen vaihtoehtoja ja antaa tietopohjaa valita oikea toimintatapa. Verkostoissa voidaan löytää toiminnan kohderyhmät sekä toiset yhteiskunnalliset toimijat.

Kumppanuuksilla voi vahvistaa resursseja ja saada itseltä puuttuvaa osaamista, joskus myös tien markkinoille. Kumppanuudet ovat pysyvämpiä kuin tarpeen mukaan tapahtuvat liikesuhteet, ja ne luovat parempia edellytyksiä tiedon jakamiseen. On myös mahdollista vahvistaa ja varmentaa kumppanuutta tekemällä siitä sopimus. Useamman yrityksen yhteisissä liiketoimissa vaihtoehtona sopimus pohjaiselle toiminnalle voi olla myös yhteisen yrityksen perustaminen, esimerkiksi markkinointiin.

Yhteiskunnallisten yritysten erityispiirteiden huomioiminen perustamisvaiheessa

Yhteiskunnallisen yrityksen organisoinnin on parhaalla mahdollisella tavalla tuettava yhteiskunnallisen päämäärän edistämistä. Koska kyseessä on myös liiketoiminta, on organisaation pystyttävä kannattavaan toimintaan jo jatkuvuudenkin varmistamiseksi. Yksi yhteiskunnallisen yritystoiminnan järjestämisen haaste onkin päämäärän ja kannattavuuden yhdistäminen.

Lisäksi yhteiskunnallisen yrityksen perustajan on pohdittava, miten se varmistaa yhteiskunnallisen päämäärän toteuttamisen vaikeinakin aikoina ja ihmisten vaihtuessa. Nämä seikat pitää huomioida hallinnon järjestämisessä ja voitonjaon rajoittamisessa. Yhteiskunnallisen yrittäjyyden arvojen mukainen avoimuus, läpinäkyvyys sekä osallisuus ja demokratia on toteuduttava sen hallintomallissa. Etenkin nämä jälkimmäiset seikat vaativat tavanomaisesta poikkeavaa toiminnan organisointia.

Liiketoiminta ja yhteiskunnallinen päämäärä harkitus hankkeissa

Omistajat asettavat yhteiskunnallisen yrityksen toiminnan päämäärän. Tähän päämäärään pyrkiminen voi olla heidän vahvin motivaattorinsa. Yhteiskunnallinen päämäärä voi olla esimerkiksi nuorten tai vanhusten syrjäytymisen ehkäiseminen, pitkäaikaistyöttömien tai osatyökykyisten työllistäminen, erityisryhmien kuntoutus, hyvinvoinnin edistäminen laajasti, muiden nykyistä laadukkaampien ja ihmisläheisempien palvelujen tuottaminen tai ympäristöongelmien vähentäminen. Päämäärä ei kuitenkaan vielä kerro yrityksen liikeidea eikä toimialaa.

Varsinaista liikeidea edeltää yleensä yritysidea, joka kertoo, mitä tarkoitusta varten yritys perustetaan, ja ilmaisee samalla liiketoiminnan perusajatuksen. Yritysidea voi olla esimerkiksi hoivapalvelujen tuottaminen. Yhteiskunnallinen yritys voi toimia millä toimialalla tahansa. Yleensä niiden toimialat kuitenkin ovat

jo itsessään yhteiskunnan toiminnalle tarpeellisia, kuten esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalvelut, työllistämistoiminta, kiertotalous, koulutus ja erilaiset infrastruktuuriin liittyvät peruspalvelut kuten jätehuolto, energia ja vesi.

Liikeidea kertoo, miten yritys aikoo käytännössä toteuttaa yritysideansa mukaista liiketoimintaa. Liikeidea vastaa kysymyksiin mitä, kenelle sekä miten ja siinä kiteytyvät yrityksen tuotteet tai palvelut, asiakkaat sekä tuotantotapa. Yhteiskunnallisen yrityksen liikeideasta ilmenee myös, millaisia yhteiskunnallisia vaikutuksia yritys tuottaa. Tämän lisäksi se kertoo, keihin tai mihin toiminnan aikaansaamat vaikutukset kohdistuvat.

Yrityksen menestyksen kannalta on oleellista, miten liikeidean eri osat kytetään yhdistämään toimivaksi kokonaisuudeksi (Holopainen, 2022, s. 13). Koskaan ei kuitenkaan voida olla etukäteen täysin varmoja, onko ideasta lopulta elinkelpoiseksi liiketoiminnaksi, ja viimeistään toimintaympäristön muuttuessa liikeidea on tarkistettava ja sopeutettava se uuteen tilanteeseen. Vain hyvin harva yritys menestyy muuttamatta koskaan alkuperäistä ideaansa.

Yksi tapa testata liikeidean kantavuutta on aloittaa yrittäminen pienimuotoisesti esimerkiksi sivutoimisena yritystoimintana ennen kokoaikaisen toiminnan käynnistämistä. Toisaalta monet yhteiskunnalliset haasteet eivät ole pelkästään paikallisia, joten hyvä liikeidea voi mahdollistaa myös toiminnan monistamisen ja sitä kautta laajan kasvun.

Yhteiskunnallinen yritys muotoutuu helposti ”yhden asian liikkeeksi” yhteiskunnallisen päämääränsä vuoksi. Toiminnan tarkoitus saattaa tällöin johtaa vain yhteen liikeideaan, eikä yrityksen jatkuvuuden varmistamiseksi ole muuta suunnitelmaa. Yhteiskunnallinen päämäärä voi kuitenkin mahdollistaa tai jopa tarvita useampia liikeideoita, joten yrityksen suunnittelussa kannattaakin huomioida vaihtoehtoiset kehityskulut ja liiketoimintamahdollisuudet.

Liiketoiminnan voitto yhteiskunnalliseen tarkoitukseen

Määritelmänsä mukaan yhteiskunnallinen yritys harjoittaa liiketoimintaa yhteiskunnallisen tavoitteensa toteuttamiseksi ja käyttää suurimman osan voitostaan tai ylijäämästään tämän ensisijaisen tavoitteen edistämiseen (Yhteiskunnallisten yritysten työryhmä, 2021, s. 16). Jotta tulosta on jaettavaksi, toiminnan tulee olla kannattavaa eli jonkin aikavälin tuotot ovat suuremmat kuin saman aikavälin kustannukset. Kannattavan liiketoiminnan taas mahdollistaa riittävä kysyntä eli asiakkaiden tarpeisiin pohjautuvat markkinat.

Koska samaa asiakastarvetta voidaan tyydyttää useilla eri palveluilla ja tuotteilla, yritys tarvitsee myös kilpailukykyä, mikä tarkoittaa esimerkiksi hinnal-

taan, laadultaan, palvelultaan tai saavutettavuudeltaan parempia tuotteita kuin kilpailijoilla.

Yhteiskunnallisella yrityksellä saattaa kuitenkin olla niin sanotut pedatut markkinat esimerkiksi taustayhteisönsä kautta. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yleishyödyllisen ja vertaistoiminnan ohella yhdistyksen kohderyhmä tarvitsee ostopalveluina tuotettavia palveluita, joita yhdistys itse tai sen omistama yritys tuottaa. Riippuvuus julkisesti rahoitettujen palvelujen markkinasta puolestaan on riski etenkin hankintamenettelyn muuttuessa. Markkinariski on perustavaa laatua oleva uhka yritystoiminnalle, mutta siihen voi varautua monipuolistamalla asiakkuuksia eri markkinoille.

Yrityksen euromääräisen tuloksen perusteella ei vielä voi tehdä kunnollisia johtopäätöksiä yrityksen kannattavuudesta. Tulosta tulee lisäksi verrata yrityksen liiketoiminnan laajuuteen, yritykseen sitoutuneen pääoman määrään sekä yritystoimintaan sisältyvään riskiin.

Yhteiskunnallinen yritys käyttää vähintään yli puolet sen tuloksesta, eli voitosta tai ylijäämästä, yhtiöjärjestykseen tai sääntöihin kirjatun yhteiskunnallisen päämäärän edistämiseen. Jäljelle jäävä osa voidaan jakaa omistajille. Osakeyhtiössä tämä tarkoittaa, että vähintään yli puolet voitosta käytetään toiminnan kehittämiseen tai lahjoitetaan päämäärän mukaiseen kohteeseen. Osuuskunnassa vähintään yli puolet ylijäämästä käytetään ensisijaisesti toiminnan kehittämiseen, mutta myös lahjoitus säännöissä mainitun päämäärän mukaiseen kohteeseen on mahdollista. Edellä mainittu toiminnan kehittäminen voi tarkoittaa myös sitä, että voittovaroilla vahvistetaan yrityksen taloutta.

Yhdistykset ja säätiöt eivät voi yleishyödyllisen luonteensa takia jakaa varojaan esimerkiksi jäsenille tai muille henkilöille, vaikka ne harjoittaisivat myös liiketoimintaa. Tämä tarkoittaa käytännössä, että yhdistyksen tuotto käytetään kokonaisuudessaan yhdistyksen päämäärän edistämiseen ja että säätiön koko tuotto käytetään avustuksiin tai palveluiden kehittämiseen. Myös yhdistyksillä ja säätiöillä voi olla tarve vakauttaa talouttaan ja myös ne voivat jättää tuottojaan ajoittain käyttämättä ja varautua esimerkiksi uusien toimintamuotojen käynnistämiseen.

Osallisuuden ja demokratian huomioiminen päätöksenteossa ja toiminnassa

Yhteiskunnallisessa yrityksessä osallisuus tarkoittaa palvelujen käyttäjien, taustayhteisön, paikallisyhteisön tai henkilöstön osallistumista yrityksen hallintoon tai muuta kautta tapahtuvaan toiminnan ohjaukseen. Tämä voi toteutua omistajuus-

den kautta tai huomioimalla sidosryhmät yrityksen hallintoelimien kokoonpanossa. Osallisuus voidaan toteuttaa eri tavoin eri liiketoimintamalleissa. Olennaista on, että osalliset tulevat kuulluiksi ja heidän kantansa huomioidaan päätöksenteossa tai käytännön toiminnassa. Taulukossa 1 on kuvattu, miten yhteiskunnallisen yritystoiminnan piirteet toteutuvat yritystoiminnan erilaisissa organisaatiomuodoissa, osakeyhtiössä, osuuskunnassa, rekisteröidyssä yhdistyksessä sekä säätiössä.

Taulukko 1. Yhteiskunnallisen yritystoiminnan piirteiden toteuttaminen eri organisaatiomuodoissa

	PÄÄMÄÄRÄN EDISTÄMINEN*	TOIMINTA	RAJOITETTU TULOSEN-JAKO*	OSALLISUUS JA DEMOKRATIA
OSAKE-YHTIÖ	Rahallisesti tukemalla ja/ tai toiminnallisesti.	Liiketoiminta markkinoilla, missiopohjaisesti tai tietyn asiakasryhmän tueksi.	Vähintään yli puolet voitosta päämäärän edistämiseen: käytetään toiminnan kehittämiseen tai lahjoitetaan kohteeseen.	Voidaan huomioida toiminnassa raateina ja hallituksen kokoonpanossa. Voi olla työntekijäomisteinen. Äänivaltaa voidaan säädellä osakejärjestelyillä.
OSUUS-KUNTA	Ensisijaisesti toiminnallisesti.	Liiketoiminta markkinoilla jäsenten työllistämiseksi tai jäsenpalvelujen tuottamiseksi.	Vähintään yli puolet ylijäämästä päämäärän edistämiseen: toiminnan kehittämiseen.	Työosuuskunnan jäsenenä työntekijät. Palveluosuuskunnan jäsenenä palvelujen käyttäjät. Jäsen ja ääni-periaate.
REKISTERÖITY YHDISTYS	Rahallisesti tukemalla ja/ tai toiminnallisesti.	Yleishyödyllinen toiminta ja varainkeräys. Liiketoiminta palveluissa tai varainkeräyksessä.	Tuotto käytetään kokonaisuudessaan päämäärän edistämiseen.	Jäsenillä ylin päätösvalta. Jäsen ja ääni-periaate.
SÄÄTIÖ	Rahallisesti tukemalla ja/ tai toiminnallisesti.	Sijoitustoiminta Tarkoitukseen liittyvä palvelutoiminta.	Koko tuotto käytetään avustuksiin tai palveluiden kehittämiseen.	Voidaan huomioida raateina ja hallituksen kokoonpanossa.

Myös omistajuutta kannattaa pohtia suhteessa yhteiskunnallisen päämäärän tavoitteluun, ja luonnollisesti omistajuus voi olla yksi demokratian toteuttamisen ratkaisu. Yritystä suunnitellessa voi pohtia, olisivatko omistajat pelkästään omistajia tai päävastuullisia yrittäjiä ja johtajia, vai samalla työntekijöitä, asiakkaita, palvelun käyttäjiä tai muita edunsaajia organisaatiossa. Toinen tärkeä omistusratkaisuissa huomioitava seikka on sekä yhteiskunnallisen toiminnan että organisaation jatkuvuus, erityisesti tilanteissa, joissa omistukseen tulisi muutoksia. Yhtiöjärjestysten ja sääntöjen lisäksi tällaisia tilanteita voi ennakoida osakeyhtiössä osakassopimuksin ja osuuskunnissa jäsen sopimuksin.

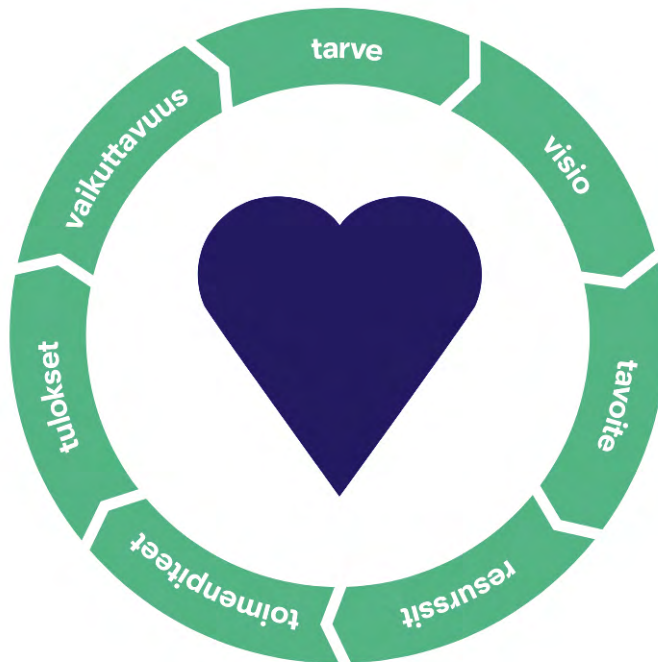
Vaikutusten mittaaminen ja vastuullisuudesta viestiminen

Koska yhteiskunnallisella yrityksellä on ensi sijassa yhteiskunnallinen päämäärä, yhteiskunnallinen vaikuttavuus on sen keskeinen menestyksen mittari. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus voidaan määritellä eri toimintaympäristöissä hyvinkin eri tavoin, mutta oleellista yrityksen näkökulmasta on vastata siihen, missä määrin yritys saa toiminnallaan aikaan positiivista muutosta yhteiskunnalle, ihmiselle tai ympäristölle tärkeässä haasteessa tai tarpeessa. Esimerkiksi se missä määrin yritys toiminnallaan lisää ihmisten hyvinvointia, vähentää hiilidioksidipäästöjä, vaikuttaa luonnon monimuotoisuuteen tai lisää haasteellisessa asemassa olevien ryhmien työllisyyttä.

Kaikilta yrityksiltä edellytetään yhä läpinäkyvämpää ja vastuullisempaa toimintaa sekä kykyä kertoa siitä ulospäin. Yhteiskunnallisen yrityksen perustajan on tärkeä miettiä, miten tavoiteltuun yhteiskunnalliseen muutokseen päästään vastuullisella toiminnalla, joka huomioi laajasti ekologiset ja sosiaaliset kysymykset. Kuitenkin siinä missä perinteisessä yhteiskuntavastuussa yritys pyrkii vähentämään haittoja ja lisäämään toimintansa positiivisia sivuvaikutuksia, yhteiskunnallisen yrityksen liiketoiminnan ytimessä on yhteiskunnallisen haasteen ratkaiseminen ja siten tavoitteellisella toiminnalla vaikuttavuuden maksimointi.

Vaikuttavuuden seurantaan ja arviointiin on tärkeää kiinnittää huomiota jo aikaisessa vaiheessa. Vaikuttavuusketju on yleisesti käytetty väline yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mallintamiseen ja todentamiseen (Kuvio 1). Mallintamisella tarkoitetaan ennakkoarvion sekä suunnitelman luomista siitä, miten toiminnan avulla tavoiteltu muutos voidaan saavuttaa. Todentaminen taas viittaa toiminnan aikana ja jälkeen kerättyyn tietoon saavutetuista muutoksista ihmisten hyvinvoinnissa tai ekologisissa kysymyksissä. Vaikuttavuusketjussa oleellista on määritellä, mihin yhteiskunnalliseen haasteeseen tai tarpeeseen vastataan, mitä muutosta tavoitellaan ja minkä toiminnan ja millaisten resurssien avulla tavoitteet on tarkoi-

tus saavuttaa. Lisäksi kuvataan, miten saavutetut tulokset johtavat laajempaan yhteiskunnalliseen hyötyyn pitkällä aikavälillä. Vaikuttavuusketju kuvaa siis loogisesti toiminnan ja sen tuottamien yhteiskunnallisten hyötyjen välisen yhteyden, ja sen avulla luodaan hypoteesi toiminnan ja tavoitellun muutoksen syy-seuraussuhteesta, jota todennetaan aikaisemmalla tutkimuksella ja toiminnan aikana kerätyllä datalla. Toiminnasta kerättyä tietoa on tärkeä käyttää toiminnan jatkuvan kehittämisen tukena sekä yrityksen viestinnän ja brändinrakentamisen apuna. (ks. esim. Heliskoski ym., 2018.)



Kuvio 1. Hyvän Mitta - Vaikuttavuusketju (Hyvän Mitta, i.a.)

Vaikuttavuusketju toimii hyvin myös apuvälineenä vaikutuksista ja vastuullisuudesta viestimiseen yrityksen eri vaiheissa. Vaikuttavuudesta viestimisessä on oleellista tunnistaa ne kohderyhmät, joille vastuullisuudesta ja vaikuttavuudesta kuuleminen on tärkeää. Vastuullisuus ei ole puhetta, vaan ennen kaikkea tekoja, jotka rakentavat ja vahvistavat yrityksen mainetta. Vastuullisuusviestinnässä konkreettisuus ja autenttisuus ovat valttia. Yhteistyökumppaneiden, verkostojen ja asiakkaiden kokemukset ja tarinat yrityksestä sekä sen toiminnasta ovat uskotavinta vastuullisuusviestintää. Tarvitaan myös rohkeutta ottaa kantaa, puolustaa ja ajaa asiaa, johon uskoo.

Lopuksi

Maailma muuttuu ja kaiken hyvän keskellä on paljon huolestuttavaa kehitystä. Me ihmiset kuitenkin voimme vaikuttaa siihen, mitä maailmassa tapahtuu. Kaikissa tapauksissa on parempi, että valittamisen sijaan etsimme ratkaisuja ja lauantumisen sijaan autamme toisiamme.

Yhteiskunnallinen yrittäjyys on väylä asioiden muuttamiseen. Yhteiskunnallinen yritys voi toimia paikallisesti, valtakunnallisesti tai kansainvälisesti. Se voi muuttaa ihmisten elämää yksilö tai yhteisö kerrallaan, kylä, kaupunginosa tai kaupunki kerrallaan. Se voi tuottaa ja skaalata palveluita maailmanlaajuisesti. Yhteiskunnalliset yritykset tarjoavat myös inspiraatiota muille toimijoille. Ne osoittavat, että yhteiskunnallisia, ihmisten hyvinvointiin liittyviä monimutkaisia ja vaikeita haasteita on mahdollista vähentää tai poistaa jopa kokonaan.

Yhteiskunnallisten yritysten määrä Suomessa lisääntyy koko ajan. Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskuksen neuvonnassa kohdatut ihmiset ja tiimit ovat auttaneet näkemään niitä kohtia, joihin tukea eniten tarvitaan. Näiden kokemusten pohjalta palveluiden kehittäminen jatkuu ja niitä kehitetään yhteistyössä olemassa olevien neuvontaorganisaatioiden kanssa. Kuinka monta yhteiskunnallista yritystä meillä on viiden tai kymmenen vuoden päästä, jää nähtäväksi, mutta kannustamme yhteiskunnallisen yrittäjyyden poluille.

LÄHTEET

- Holopainen, T. (toim.). (2012). *Yrityksen perustamisopas*. Käytännön perustamistoimet 2022. Asiatieto.
- Heliskoski, J., Humala, H., Kopola R., Tonteri A., & Tykkyläinen, S. (2018). *Vaikuttavuuden askelmerkit*. Sitra.
- Hyvän Mitta. (i.a.). *Vaikuttavuusketju*. Saatavilla 27.1.2023 <https://www.hyvanmitta.fi/vaikuttavuusketju/>
- Kostia, K. & Herlin, N. (2019) Oletko tulevaisuuskuntoinen johtaja? Teoksessa J. Karjalainen, & E. Avelin (toim.), *CEO-JOKO. Johtaminen muutoksessa* (s. 27–31). (Xamk kehittää 95). Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-210-8>
- Yhteiskunnallisten yritysten työryhmä. (2021). *Yhteiskunnallisten yritysten strategia*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:41). Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-884-4>

Harri Kostilainen ja Mika Ala-Kauhaluoma

SOSIAALISET INNOVAATIOT – SYNTY, SKAALAUUS JA RAHOITUS

Johdanto

EU:n komissio käynnisti syksyllä 2020 prosessin, jonka aikana EU:n jäsenvaltiot pyrkivät komission kanssa kasvattamaan sosiaalisten innovaatioiden merkitystä, lisäämään EU:n rahoituksella syntyvien sosiaalisten innovaatioiden määrää sekä tukemaan niiden leviävyyttä. Tavoitteena on, että kaikissa jäsenmaissa olisi toiminnassa kansallinen sosiaalisten innovaatioiden osaamiskeskus, jota komissio tukee omalla tukirakenteellaan. Komissiossa on myös perusteilla sosiaalisten innovaatioiden tietokanta edistämään jäsenmaiden välistä tiedon- ja kokemusten vaihtoa sekä sosiaalisten innovaatioiden leviämistä. (Demos Helsinki, 2022)

Sosiaalisille innovaatioille ei ole olemassa yhtä oikeaa ja vakiintunutta määritelmää. Analyttisesti käsitettä eritteli tiettävästi ensimmäisenä James Taylor (1970), jonka määritelmä keskittyi toiminnan tuloksiin ennemmin kuin niitä edeltäneeseen prosessiin. Taylor määritteli sosiaalisen innovaation (asioiden) tekemiseksi uudella tavalla siten, että mukana on intressi yhteiskunnan auttamiseksi.

Taylorin erittelyä voidaan edelleen pitää relevanttina. Sosiaalisia innovaatioita tarvitaan ratkaisemaan monia yhteiskunnan, yhteisöjen ja ympäristön haasteita ja parantamaan ihmisten, yhteisöjen ja yhteiskuntien elämää eri tavoilla. Sosiaalinen innovaatio on käytäntöön viety parannus ja/ tai uusi ratkaisu tunnistettuun yhteiskunnalliseen ongelmaan. Sosiaaliset innovaatiot syntyvät ja kehittyvät yhteiskunnallisesta tarpeesta, jonka ratkaiseminen ei kuulu selkeästi tunnistettavalle julkisen sektorin toimijalle tai jonka ratkaiseminen ei syystä tai toisesta ole mahdollista ja/ tai kiinnostavaa toteuttaa markkinaehtoisesti. (Esim. Jalonen, 2013) Tärkeitä kysymyksiä yhteiskunnallisten yritysten kannalta on se, miten ja millaista hyvinvointia ne lisäävät, joka ei toteudu pelkän markkinamekanismin tuloksena sekä mitkä ovat sellaisia yhteiskunnallisia haasteita ja sosiaalisia innovaatiotarpeita, johon yhteiskunnalliset yritykset pystyisivät erityisen hyvin vastaamaan. Tässä artikkelissa käsitellään sosiaalisia innovaatioita, niiden synty miseen, skaalaamiseen ja rahoitukseen liittyviä tekijöitä.

Mitä ovat sosiaaliset innovaatiot?

Sosiaaliset innovaatiot voivat auttaa esimerkiksi vähentämään ympäristön kuormitusta ja edistämään kestävästä kehitystä (ympäristö ja kestäväkehitys), parantamaan terveydenhuoltoa ja sosiaalipalveluita löytämällä uusia tapoja hoitaa sairauksia ja tarjota tukea tarvitseville (sote-järjestelmä), edistää talouskasvua ja tarjota uusia mahdollisuuksia työllistymiseen ja yrittäjyyteen (talous ja työ), edistää kulttuurista ja yhteisöllistä vuorovaikutusta ja vahvistaa yhteisöjen yhteenkuuluvuuden tunnetta (kulttuuri) sekä parantaa hallinnon toimivuutta ja tehokkuutta ja edistää demokratiaa ja yhdenvertaisuutta (hallinto). Edellä kuvatut ovat vain joitakin esimerkkejä siitä, mihin ja missä sosiaalisia innovaatioita tarvitaan. Tärkeintä on, että sosiaaliset innovaatiot luovat ratkaisuja ja mahdollisuuksia, jotka parantavat ihmisten ja yhteisöjen elämää ja yhteiskuntaa kokonaisuudessaan.

Sosiaaliset innovaatiot pyrkivät parantamaan ihmisten ja yhteisöjen elämänlaatua uudenaikaisilla toimintatavoilla, malleilla ja/tai teknologian soveltamisella ja käyttöönotolla muuttuvia ja monimutkaisia yhteiskunnallisia haasteita ratkaistessa. Sosiaaliset innovaatiot perustuvat ihmisten ja yhteisöjen arjessa havaittuihin tarpeisiin, haasteisiin, puutteisiin tai ongelmiin. Niiden avulla on tarkoitus saada aikaan positiivisia muutoksia ihmisten arjessa, heidän yhteisöissään ja yhteiskunnassa. Sosiaaliset innovaatiot ovat erilaisia ja ne vaihtelevat kulttuurista, yhteiskunnallisesta tilanteesta ja tarpeesta riippuen. Sosiaaliset innovaatiot voivat olla sekä sellaisia yksittäisiä aloitteita, kokeiluja, projekteja, liiketoimintaa että laajempia yhteiskunnallisia liikkeitä, jotka pyrkivät muuttamaan yhteiskunnan toimintatapoja ja arvoja. Sosiaalisia innovaatioita kehitettäessä tekijät luovat välillään uusia kumppanuuksia ja tuottavat palveluita tai tuotteita yhteiskehittämällä kohderyhmänsä osallisuutta vahvistaen. (Portales, 2019)

Sosiaaliset innovaatiot voivat esimerkiksi olla:

- uusia toimintatapoja ja malleja, jotka parantavat sosiaalista oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa, kuten maahan muuttaneita IT-alalle kouluttava Integrify,
- uusia teknologioita ratkaisuja, jotka edistävät ympäristönsuojelua ja kestävästä kehitystä, kuten ilmastomuutoksen hidastamista, arjen päästöjä hyvittämällä torjuva, Compensate,
- uusia liiketoimintamalleja, jotka yhdistävät taloudellisen menestyksen ja yhteiskunnallisen hyödyn, kuten ravitsevan ruokakonseptin haavoittuvassa asemassa oleville lapsiperheille kehittänyt Venner Oy,

- yhteisöllisiä projekteja, joilla parannetaan yhteisön elämänlaatua ja luodaan uusia mahdollisuuksia, kuten Vantaalla toimiva ruoka-avun palvelu ja verkosto Yhteinen pöytä,
- uusia toimintatapoja, joilla edistetään terveyttä ja hyvinvointia, kuten nuorten hyvinvoinnin itsearvioinnin- ja ohjauksen digitaalinen väline Zekki,
- uusien palvelukonseptien ja koulutuskokonaisuuksien luomista, kuten Työkykykoordinaattorien tuki asiakkaan työllistymiseen ja työssä jatkamiseen (Kuntoutussäätiö, 2022).

Sosiaalisilla- ja muilla innovaatioilla on erilaisia tavoitteita, lähtökohtia, toimintamalleja ja vaikutuksia. Sosiaalisten innovaatioiden tavoitteena on parantaa yhteisöjen ja yhteiskunnan elämänlaatua ja ratkaista yhteiskunnallisia ongelmia. Perinteisen innovaatiotoiminnan tavoitteena on luoda taloudellista hyötyä ja/tai parantaa teknologista suorituskykyä.

Sosiaaliset innovaatiot perustuvat yhteisöjen tarpeiden tunnistamiseen ja osallisuuteen. Tavanomaiset innovaatiot lähtevät yritysten liiketoiminnan uudistumisen ja kasvun tavoitteesta. Sosiaaliset innovaatiot voivat sisältää erilaisia toimintamalleja, kuten yhteisöllisiä projekteja, uusia liiketoimintamalleja ja järjestelmiä. Muut innovaatiot ovat usein teknologia- ja liiketoimintalähtöisiä. Sosiaaliset innovaatiot vaikuttavat yhteisöihin ja yhteiskuntiin laajemmin ja niiden vaikutukset ovat usein monitahoisempia ja kestävämpiä. Innovaatiot yleisesti vaikuttavat usein yksittäisiin ihmisiin tai yrityksiin ja niiden vaikutukset ovat usein pääasiassa taloudellisia.

Sosiaalisilla innovaatioilla kehitettävää ratkaisua voidaan lähestyä muutosteorialla, joka määrittelee sen, millaista muutosta tavoitellaan ja miten se saavutetaan. Kehittämisprosessi on muutosteorian luomista, testausta ja arviointia. Muutoksen arvioiminen edellyttää asetelmaa, jossa muutettavaa asiantilaa tarkastellaan ennen uuden ratkaisun toteuttamista, toteuttamisen aikana ja toteuttamisen jälkeen. Arvioinnissa voidaan hyödyntää niin määrällisiä kuin laadullisia menetelmiä. Keskeistä on huomioida loppukäyttäjää osallistava ja vuorovaikutteinen arviointi, jossa ratkaisun hyödyntäjät ovat paremminkin kumppaneita kuin kohteita. (Lehtelä ja Koivisto, 2019)

Sosiaalisten innovaatioiden skaalaus

Sosiaalisia innovaatioita tarvitaan entistä enemmän, koska niiden avulla pystytään vastaamaan yhteiskunnallisiin haasteisiin mahdollisimman nopeasti ja tehokkaas-

ti. Kun sosiaalisia innovaatioita kehitetään, kuullaan erilaisten kohderyhmien tarpeita tarkasti ja luodaan ihmislähtöisiä ratkaisuja. Sosiaalisten innovaatioiden kehittämistyötä johtaessa tulee kiinnittää erityistä huomiota yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen, verkostoihin sekä toimiala- ja sektorirajojen ylittämiseen. Sosiaaliseen innovaatiotoimintaan liittyy lähtökohtana avoimuus sekä halu ja taito kehittää yhdessä. Sosiaalinen innovaatio syntyy ihmisten tarpeista, todellisuudessa havaituista yhteiskunnallisista ongelmista ja halusta löytää näihin ongelmiin ratkaisuja.

Innovaatioekosysteemi on erilaisista toimijoista koostuva verkosto. Innovaatioekosysteemien tavoitteena on luoda olosuhteet uusien ratkaisujen ja mahdollisuuksien syntymiseen ja kehittämiseen. Innovaatioekosysteemeitä on erilaisia (Valkokari, 2015) niiden innovaatioiden tuottamisen tavoitteiden mukaan. Innovaatioekosysteemit sisältävät yleensä yrityksiä, tutkimuslaitoksia, hallintoa, korkeakouluja, erilaisia yhteisöjä ja muita toimijoita. Toimiva vuorovaikutus ja yhteistyö innovaatioekosysteemin eri toimijoiden välillä on tärkeää.

Sosiaalisille innovaatioille on tyypillistä, että niiden avulla pyritään ratkaisemaan systeemisiä ongelmia, jotka edellyttävät yhteiskunnallisten osajärjestelmien yhteistyötä. Sosiaalisten innovaatioiden syntymistä, kehittymistä ja skaalautumista edistämään tarvitaan sosiaalisten innovaatioiden ekosysteemejä. Ne ovat verkostoja ja yhteisöjä, jotka luovat ympäristön, jossa sosiaaliset innovaatiot voivat kehittyä, levitä ja saavuttaa merkittäviä ja vaikuttavia tuloksia yhteisöissä ja yhteiskunnissa. (Terstriep ym., 2020) Ekosysteemit voivat myös edistää sosiaalisen innovaation eettistä ja kestävästä kehitystä.

Sosiaalisten innovaatioiden ekosysteemeihin kuuluvat ainakin:

- tutkimus- ja kehittämissympäristöt, kuten tutkimuslaitokset, yliopistot ja korkeakoulut, jotka tekevät tutkimusta ja osallistuvat uusien sosiaalisten innovaatioiden kehittämiseen.
- yhteiskunnalliset yritykset ja vastuullinen liiketoiminta, jotka tarjoavat tuotteita ja palveluita sosiaalisen innovaation alalla ja käyttävät niitä liiketoiminnassaan.
- järjestöt, yhteisö ja niiden verkostot, jotka tukevat ja edistävät sosiaalista innovaatiota yhteisöissään.
- hallinto ja viranomaiset, jotka säätelevät ja tukevat sosiaalista innovaatiotoimintaa lainsäädännön, politiikan ja resurssiohjauksen avulla.
- pankit, sijoitusyhtiöt ja muut finanssisektorin toimijat, jotka tarjoavat rahoitusta ja tukea sosiaalista innovaatiota varten.

Sosiaalisten innovaatioiden skaalaamisen kysymykset liittyvät kiinteästi sosiaalisen innovaatioprosessin ja sen johtamisen kysymyksiin. Toisinaan sosiaalisen innovoinnin tavoitteena on se, että yhteiskunnalliseen ongelmaan saadaan (osa)ratkaisu ilman välittömiä kaupallisia päämääriä levittämällä kehitetty innovaatio mahdollisimman laajamittaiseen käyttöön. Niissäkin tapauksissa, joissa sosiaalisia innovaatioita levitetään ilman liikevaihto- ja kaupallistamistavoitteita, voi skaalaaminen hyödyttää yritystä ja yhteisöä vähintään välillisesti esimerkiksi vahvistuneen brändimielikuvan ja tunnettuuden näkökulmista. (Ks. Kuitunen & Lemola, 2021.)

Sosiaalisten innovaatioiden rahoitus

Sosiaalisten innovaatioiden rahoitusta haetaan kuten rahoitusta muuhunkin toimintaan. Rahoituksia tarjotaan kaupalliseen liiketoimintaan ja yleishyödylliseen toimintaan. Verkostot ja yhteistyö ovat sosiaalisten innovaatioiden kehittämisen ydintä. Verkostot voivat tarjota ratkaisun myös rahoituksen yhdistämiseen liittyviin haasteisiin.

Sosiaalisen innovaatioidean ja tavoitteiden selkeyttäminen helpottaa sopivien rahoitusratkaisujen löytämistä. Ennen rahoitushakemuksen tekemistä on usein syytä keskustella rahoitusta myöntävän tahon kanssa sekä omasta ideasta että rahoitukseen liittyvistä yksityiskohdista.

Mikäli oman idean lähtökohtana on yrityksen perustaminen tai olemassa olevan yrityksen puitteissa tehtävä sosiaalinen innovaatio, on sopiva rahoituslähde muun muassa pankki, Finnvera, ELY-keskus tai Business Finland. Jotta yhteisö voisi saada tukea sosiaaliseen innovaatioon kaupallisen liiketoiminnan kehittämistä edistäviltä tahoilta, tulee yhteisön osoittaa sosiaalisen innovaation kaupallinen potentiaali. Pelkkä yhteiskunnallisen ongelman ratkaiseminen ei näissä yhteyksissä riitä. Mikäli rahoitusta etsii järjestö tai muu yleishyödyllinen toimija, on rahoitusta mahdollista hakea esimerkiksi STEA:lta, julkiselta sektorilta tai EU:lta.

Sektorirajat määrittelevät haettavissa olevia rahoitusmahdollisuuksia. Vaikka yhteistyöllä pyrittäisiinkin edistämään yhteiskunnallisia päämääriä, ei kolmannen sektorin ja yritysten yhteistyö ole aina mahdollista yleishyödyllisille toimijoille suunnattujen avustusten turvin.

Monissa rahoituslähteissä, kuten julkisissa avustuksissa ja hankerahoituksissa, rahoitusta ei ole mahdollista kohdentaa varsinaisen kehittämistyön jälkeisiin innovaatioprosessin vaiheisiin. Näihin vaiheisiin sisältyy muun muassa kehitetyn toimintamallin tai palvelumallin jalostaminen kaupalliseksi tai muutoin laajemmin hyödynnettäväksi tuotteeksi tai syntyneen konseptin oikeuksien ja suojaamisen mahdollisuuksien selvittäminen. Kehitettyjen toimintamallien skaalaus

ja juurruttaminen ovat yksi sosiaalisten innovaatioiden kehittämisen suurimpia haasteita. Julkista hankerahoitusta käytettäessä haasteeksi voivat muodostua myös kaupallistetun tuotteen tai palvelun omistusoikeudet. (Ks. lisätietoja rahoituksesta Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus i.a.)

Sosiaalisten innovaatioiden suojaaminen

Yhteiskunnallinen yritys harjoittaa liike- ja palvelutoimintaa. Kun jotakin myydään, joudutaan väistämättä miettimään myös suojaamista. Sosiaalisten innovaatioiden suojaaminen on erilaista kuin konkreettisten tuotteiden tai teknologioiden.

Kehitetyt mallit voidaan jakaa kaikkien yhteisöjen vapaaseen käyttöön tai suojata teollis- ja tekijänoikeuksilla eli IPR-oikeuksilla. Sosiaaliseen innovaatio-toimintaan liittyy avoimuus ja innovaation mahdollisimman laajamittainen leviäminen. Avoimuus ja levittäminen saattavat olla ristiriidassa suojaamisen kanssa tai asettaa erityishaasteita suojaamiselle.

Suojaamisen avulla saavutetaan brändi- ja tunnettuushyötyjä alkuperäisen sosiaalisen innovaation kehittäjäyhteisölle. Kehitetty palvelu tai konsepti saattaa olla mullistava, ja siihen voi liittyä sellaisia laatukriteereitä, että alkuperäinen kehittäjäyhteisö katsoo suojaamisen välttämättömäksi. Alkuperäisen tuotoksen kehittäjä saa näissä tapauksissa hyötyjä kuitenkin vain silloin, kun se tunnistetaan jatkokehitetyn tuotteen levittämisessä.

Sosiaalisen innovaation lisensointi on harvinaista, mutta siitä on kansainvälisiä esimerkkejä. Suomessa sosiaalinen innovaatio on yleensä maksuton sen jatkokäyttäjille, mutta alkuperäinen kehittäjä voi edellyttää innovaation nimen mainitsemista käytön yhteydessä. Silloin sosiaalista innovaatiota ei lisensoida eikä lisenssimaksuilla haeta suoria taloudellisia hyötyjä. Tuotoksen kehittänyt yhteisö voi kuitenkin saada paljon brändiarvoa suojaamisesta, kun sen nimi mainitaan alkuperäisenä kehittäjänä. Tällä voi olla vaikutuksia uusiin kehittämiskumppanuuksiin ja mahdollisesti myös rahoitukseen, kun yhteisön kehittämä palvelu ja innovatiivisuus tunnistetaan.

Tavaramerkillä voi suojata tuotteen tai palvelun nimen, mutta ei sen sisältöä. Tämä on olennainen asia sosiaalisessa innovaatiossa, joka sisältää muutoksen, joka liittyy esimerkiksi sosiaalisen eli ihmisten kanssakäymisen toimintatapoihin. Merkki tuo luotettavuutta ja painoarvoa tuotokselle. Tavaramerkki helpottaa ja edistää näin tuotoksen tai toimintamallin markkinointia. Suojauksessa tulee huomioida, onko haettavalle tuotteelle tai palvelulle jo olemassa yleiseen käyttöön juurtunut käsite tai nimike, jolloin suojaaminen ei ole mahdollista. Sosiaalisissa innovaatioissa tällainen ongelma voi olla varsin yleinen.

Suojaaminen edellyttää myös jälkikäteisvalvontaa, josta tavaramerkin haltijan on vastattava itse. Alkuperäisen sosiaalisen innovaation kehittäjän voi olla vaikea huolehtia kehittämänsä palvelun tai konseptin laadusta ja laatukriteerien täyttymisestä, kun sitä aletaan hyödyntää laajasti uusissa toimintaympäristöissä. Tavaramerkin haltijan on tärkeää pohtia etukäteen, mitä edellytyksiä alkuperäisellä kehittäjäyhteisöllä on luovuttaa tavaramerkkiä tietoisesti muiden yhteisöjen käyttöön ja miten se voi seurata merkin hyödyntämistä ja laatua. On myös hyvä pohtia strategisesti, onko tällaiseen kontrollointiin ja laadun tarkkailuun edes tarvetta vai annetaanko sosiaalisen innovaation levitä organisesti.

Sosiaalisen innovaation suojaamista kannattaa pohtia strategiselta kannalta. Mitä hyötyä suojaamisesta on alkuperäiselle kehittäjäyhteisölle, ja ovatko siihen liittyvät kustannukset suhteessa saatuihin hyötyihin? Saavutetaanko suojaamisella riittävät brändihyödyt? Miten voidaan valvoa suojatun palvelun tai konseptin laatua ja varmistua siitä, kun sitä jatkokäytetään? Onko jälkikäteisvalvontaan resursseja? Tulisiko tähän rakentaa laadunvarmistusmekanismi ja kuinka se voisi toimia? Mitä jatko-työhyödyntäjiltä voi tässä suhteessa edellyttää, esimerkiksi osallistumista laatuauditointiin tai muuhun laadunvarmistukseen?

Sosiaalisen innovaation suojaaminen voi olla strategisesti viisasta ja perusteltua, mutta siihen ei kannata ryhtyä ilman, että pohtii yhteisölle koituvien hyötyjen ja toisaalta kustannusten välistä suhdetta. Vaikka palvelulle tai konseptille saadaan suojaus, voi sen aukoton valvonta olla mahdotonta. Edelläkävijyyden saavuttaminen ja jatkuva uudistaminen on suojaamista tärkeämpää. (Ks. lisätietoja rahoituksesta Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus i.a.)

Lopuksi

Sosiaalisten innovaatioiden rahoituksessa on vielä haasteita, ja sopivien rahoitusratkaisujen kartoittaminen saattaa tuntua monimutkaiselta. Edellä tuotiin esiin sektorirajojen määrittelevän haettavissa olevia rahoituksia. Vaikka yhteistyöllä pyrittäisiin edistämään yhteiskunnallisia päämääriä, ei esimerkiksi kolmannen sektorin ja yritysten yhteistyö ole aina mahdollista yleishyödyllisille toimijoille suunnattujen avustusten turvin. Toisekseen teknologiseen kehittämiseen suunnatut rahoitukset eivät välttämättä tunnista sosiaalisen innovaatiotoiminnan erityisluonnetta. Silloin rahoitusta ei pysty kohdentamaan teknologisen ratkaisun edellyttämän sosiaalisen ulottuvuuden kehittämiseen, esimerkiksi muutoksiin toimintatavoissa. Tämän vuoksi Suomeen tarvitaan sosiaalisen innovaatiotoiminnan järjestelmätason tilastointia, seurantaa ja arviointia.

Sosiaalisten innovaatioiden prosessi on järjestelmällinen tapa kehittää ja toteuttaa uusia ratkaisuja, jotka parantavat yhteiskunnan toimivuutta ja vastaavat ihmisten ja yhteisöjen tarpeisiin paremmin. Sosiaalisten innovaatioiden prosessi sisältää useita vaiheita, kuten tarpeiden tunnistamisen, ideoinnin, prototyyppien kehittämisen, testauksen, juurruttamisen ja levittämisen paikallisista kokeiluista valtakunnallisiksi ratkaisuisiksi aina kansainvälistymisen mahdollisuuksiin. Prosessi tarvitsee usein yhteistyötä erilaisten toimijoiden välillä, kuten (yhteiskunnallisten) yritysten, tutkijoiden, järjestöjen ja kansalaisten, jotta voidaan saavuttaa parhaimmat tulokset.

Sosiaalinen innovointi ei ole minkään organisaatiomuodon yksinoikeus. Se on käsitteenä ja käytäntönä kuitenkin varmasti tutumpi jo lähtökohdiltaan yhteiskunnallisen kehittämisen rajapinnoissa toimiville tahoille, kuten yhteiskunnallisille yrityksille ja järjestöille. Yksityisellä sektorilla käsite on vieraampi, vaikka itse ilmiö ja siihen liittyvä toimintatapa tunnistettaisiin. Nykyisellään innovaatiojärjestelmään nojaava politiikka sulkee monia toimijoita pois. Kaikki relevantit resurssit ja innovaatiopotentiaali eivät siten tule hyödynnetyiksi. Lähitulevaisuuden tavoitetila onkin, että sosiaaliset innovaatiot ovat nivoutuneet osaksi laajempaa yhteiskunnallista kehittämistä ja samalla löytäneet vahvemmin paikkansa innovaatiojärjestelmän osana.

LÄHTEET

- Demos Helsinki. (2022). *Selvitys sosiaalisten innovaatioiden ekosysteemin tilasta, tarpeista ja mahdollisuuksista Suomessa*. <https://rakennerahastot.fi/-/sosiaalisten-innovaatioiden-ekosysteemi-suomessa>
- Jalonen, H. (2013). Sosiaalinen innovaatio – Graalin malja vai vanhaa viiniä uudessa leilissä? Teoksessa S. Ollila, & H. Raisio, (toim.), *Hyvinvointijärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä. Juhlakirja professori Pirkko Vartiaisen 60-vuotispäiväksi* (s. 282–304). (Acta Wasaensia 277), Vaasan yliopisto.
- Kuitunen, S. & Lemola J. (2021) Määrästä sisältöön ja laatuun tutkimus- ja innovaatiopolitiikassa. *Tutkijablogi*. Kuntoutussäätiö. <https://kuntoutussaatio.fi/2021/11/16/maarasta-sisaltoon-ja-laatuun-tutkimus-ja-innovaatiopolitiikassa>
- Kuntoutussäätiö. (23.9.2022). Työkykykoordinaattorikoulutus. <https://Kuntoutussaatio.fi/koulutukset/tyokyky/tyokykykoordinaattorikoulutus>
- Lehtelä, S., & Koivisto J. (2019). *Näkökulmia sosiaaliin innovaatioihin ja niiden arviointiin*. (Työpapere 7/2019). Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-297-0>
- Portales, L. (2019). *Social Innovation and Social Entrepreneurship: Fundamentals, Concepts, and Tools*, Palgrave MacMillan. <https://www.socialenterprisebr.net/2022/06/book-social-innovation-and-social-entrepreneurship-fundamentals-concepts-and-tools/>
- Taylor, J. B. (1970). Introducing Social Innovation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 6(1), 69–77.
- Terstriep, J., Rehfeld, D., & Kleverbeck, M. (2020). Favourable Social Innovation Ecosystem(s)? - An Explorative Approach. *European Planning Studies*, 28(5), 881-905. <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1708868>
- Valkokari, K. (2015). Business, innovation, and knowledge ecosystems: How they differ and how to survive and thrive within them. *Technology Innovation Management Review*, 5(8), 17-24. <http://timreview.ca/article/919>

YHTEISKUNNALLINEN YRITYS SOSIAALISTEN INNOVAATIOIDEN MOOTTORINA – ESIMERKKINÄ SOTETYÖPAJA STOORI

Johdanto

Innovaatiolla tarkoitetaan yleisesti uutta ideaa, joka on toimeenpantu tuottamaan hyötyä kehittäjilleen sekä ympäristölleen. Innovaatiolla pyritään parantamaan asiantiloja. Silloin kun innovaatio kohdistuu yhteiskunnalliseen uudistamiseen, sitä kutsutaan sosiaalisesti innovaatioksi. Nämä innovaatiot vastaavat sellaisiin yhteiskunnallisiin haasteisiin, joiden ratkaisuun markkinamekanismit eivät kykene. Yksilön ja yhteisön hyvinvoinnin lisäämisen ohella sosiaaliset innovaatiot hyödyttävät koko yhteiskuntaa laajemminkin. Kuten aina käsitteiden kohdalla myöskään sosiaalisen innovaation käsite ei ole yksiselitteinen. (Jalonen, 2013, s. 282–283.)

Sosiaaliseen innovaatioon liitetään kolme ominaispiirrettä. Ensiksikin sen taustalla on sosiaalinen tarve, jonka ratkaisu ei yksiselitteisesti kuulu julkiselle toimijalle eikä yritysmaailma tartu haasteeseen. Usein kyse on tällöin yhteiskunnan haavoittuvassa asemassa olevista ihmisistä ja heidän hyvinvointinsa lisäämisestä. Toiseksi sosiaalisissa innovaatioissa painottuu se tapa, jolla innovaatio saadaan konkretisoitua. Kehittämiseen osallistuvat myös palveluiden käyttäjät ja lopputuloksen ohella korostuu prosessin tärkeys. Kolmanneksi sosiaaliset innovaatiot ovat systeemisiä. Toisin sanoen niillä ratkaistaan ongelmia, joihin tarvitaan useiden toimijoiden ja sektoreiden yhteistyötä. (Jalonen, 2013, s. 285–287.)

Tässä luvussa kuvaamme sosiaalista innovaatiota, joka pyrkii ratkaisemaan yhteiskuntamme kahta ajankohtaista haastetta: nuorten syrjään jäämistä työ- ja koulutuselämästä sekä sosiaali- ja terveysalan voimakasta työvoimapulaa. Nuorten sote-työpaja Stoori on kehitetty yhteiskunnallisen yrittämisen viitekehyyksessä ja sen taustalla on Lahden Diakonialaitoksen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotyö.

Sosiaalinen tarve työpajatoiminnan kehittämisen taustalla

Yksi 2020-luvun merkittävin yhteiskunnallinen ongelma on nuorten kokema osattomuus sekä työ- ja koulutuselämästä syrjään jääminen. Alhainen koulutus ja työelämän ulkopuolisuus romuttavat nuorten luottamusta yhteiskuntaan sekä heikentävät työmarkkinamahdollisuuksia (esim. Paananen ym., 2019, s. 115). Toisaalta ajassamme haastaa työelämän murros, johon liittyy muun muassa paheneva työvoimapula useilla ammattialoilla, erityisesti sosiaali- ja terveysalalla. Valtiovarainministeriön mukaan seuraavan 15 vuoden aikana sote-alalle tarvitaan 200 000 uutta työntekijää Suomessa (Tevameri, 2021). Sote-alan henkilöstöpula on tyypillinen ilmiö myös muualla Euroopassa: vuonna 2013 arvioitiin, että sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia puuttui 1,6 miljoonaa henkilöä. Ennuste on, että vuoteen 2030 mennessä työvoimapula kasvaa Euroopassa 4,1 miljoonaan alan ammattilaiseen. (Michel & Ecartot, 2020.)

Näitä haasteita, työvoimapulaa ja syrjäytymistä, on pyritty ratkaisemaan erillisinä kysymyksinä. Perinteisesti on myös ajateltu, että sote-alan tehtävissä pärjäävät vain ne, joilla on jo lähtökohtaisesti hyvä ja vakaa elämäntilanne sekä erinomaiset vuorovaikutus- ja elämäntilannantaidot. Tämä on rajoittanut rohkeiden uusien avauksien ja toimintamallien kehittämistä nuorten ulkopuolelle jäämisen kysymykseen ja työvoimapulan ratkaisuksi. Nuorten työpajatoimintaa on järjestetty jo 1970-luvun alkupuolelta saakka (Saarela & Hätälä, 2004), mutta sen painopiste on ollut suorittavan työn kentässä ja mallintaminen täysin uusille alueille on ollut vähäisempää.

Stoorin innovointi- ja kehittämisprosessi

Lahden Diakoniasäätiö ylläpitää Lahden Diakonialaitosta, joka on yli 150 vuotta vanha yhteiskunnallinen yritys. Diakonialaitoksella halutaan pitää huolta erityisesti niistä, jotka uhkaavat jäädä vaille osallisuutta, ja tehdä työtä hyvän elämän puolesta.

Lahden Diakonialaitoksella alettiin vuonna 2019 mallintaa Suomen työpajatoimintaan uudenlaista toimintamallia nuorten työllistymisen tukemiseksi. Taustalla vaikutti havainto sote-alan kasvavasta työvoimapulasta ja Päijät-Hämeen alueen nuorten valtakunnallista keskiarvoa suurempi syrjäytymisuhka. Päijät-Hämeessä on 1990-luvun lamasta lähtien ollut maan suurimmat työttömyysluvut ja alhainen koulutustaso. Tämä heijastuu muun muassa ylisukupolviseen työttömyyteen ja syrjäytymiseen sekä näkyy koulutuksen ulkopuolelle jäävien nuorten suurena määränä ja huolestuttavina päihteidenkäyttötietoina kouluterveyskyselyssä. (esim. Me säätiö, 2018.)

Lahden Diakonialaitoksella on myös kehitetty vuodesta 2018 alkaen fyysisenä toimintaympäristönä yhteisö- ja osallisuuskorttelia, Dilakorttelia. Dilakortteli koostuu erilaisista sosiaalipalveluista sekä työllisyys-, vapaaehtois- ja osallisuustoiminnoista, jotka tekevät tiivistä yhteistyötä sekä Dilakorttelin sisällä että yhteistyöverkostoissa kautta Päijät-Hämeen. Korttelissa nähtiin mahdollisuus ja alusta uudenlaisen nuorten sote-työpajatoiminnan pilotoimiseksi ja kehittämiseksi.

Sosiaali- ja terveystalveluiden lähtökohdista toimiva työpajamalli, joka on suunnattu työ- ja koulutuselämän ulkopuolella oleville, alle 29-vuotiaille nuorille, aloitti toimintansa elokuussa 2019. Sote-työpajamallissa on kyse siitä, että ihmisten parissa työskentelystä kiinnostuneet nuoret pääsevät työpajalla tutustumaan sosiaali- ja terveysalan sekä kasvatus- ja ohjausalan työtehtäviin. Lisäksi nuoret saavat käytännössä harjoitella näiden alojen työtehtäviä työpajajakson aikana. Nuori voi toimia päiväkodissa, tehostetussa palveluasumisessa, järjestää tapahtumia, ohjata ikäihmisten viriketoimintaa, kohdata mielenterveyskuntoutujia tai harjoitella lastenhoidollisia tehtäviä omien kiinnostuksen kohteidensa mukaisesti. Sote-, kasvatus- ja ohjausalan moninainen työ on nuoren ulottuvilla Dilakorttelissa joustavasti. Nuori voi kokeilla turvallisessa työpajayhteisössä näiden ammattien työtehtäviä omien voimavarojensa mukaan lyhyempinä tai pidempinä jaksoina ja edetä tavoitteidensa mukaisesti kohti omaa urapolkuaan.

Lahden Diakonialaitoksen tilastoinnin mukaan Sote-työpaja Stooriin ohjautuu nuoria pääsääntöisesti työvoimaviranomaisten kautta, mutta myös kolmannen sektorin toimijat ja esimerkiksi sosiaali- ja terveystalvelut ohjaavat nuoria Stoorin asiakkaiksi. Nuori tutustuu ensin työpajan toimintaan ja päättää itse, haluaako sitoutua työpajajaksoon. Nuoret kiinnittyvät työpajalle työkokeilusopimuksella.

Stoorissa jokaiselle nuorelle laaditaan henkilökohtainen valmennussuunnitelma. Suunnitelmassa asetetaan yhdessä nuoren kanssa tavoitteet, joita kohti nuorta yksilö- ja ryhmävalmennetaan. Stoorissa rakennetaan jokaiselle nuorelle juuri hänen näköisensä polku, jossa nuori voi kokea turvallisuutta ja edetä omin pienin askelin. Polulta on myös lupa yhdessä poiketa, palata ja jatkaa matkaa uudelleen. Stoorista on haluttu kehittää paikka, johon nuoren on helppo liittyä ja johon nuori kokee olevansa tervetullut ja hyväksytyt juuri sellaisena kuin hän on. Stoorin toiminnan lähtökohtana on nuoren haaveiden ja unelmien kuuleminen ja niiden äärelle pysähtyminen.

Työpaja Stoorin kehittämiskaarella on painottunut yhteiskehittämisen prosessi: nuoret ja yhteistyökumppanit ovat olleet alusta saakka muotoilemassa tätä sosiaalista innovaatiota käytäntöön. Lahden Diakonialaitos yhteiskunnallise-

na yrityksenä on tarjonnut sellaisia rakenteita, joissa nuorten on ollut joustavasti mahdollista tutustua sote-alan tehtäviin ja siirtyä eri toiminnoista toiseen. Tämä on mahdollistunut valmentavan johtamisen orientaatiossa ja prosessien kehittämällä niin, että nuorten rooli työpajatoiminnan asiakkaista muuttuu aktiiviseksi työpajatoiminnan kehittäjiksi. Tämä osallistava innovatiivinen työtapa (ns. bottom up -työskentely) on tyypillinen erityisesti yhteiskunnallisille yrityksille.

Sote-työpaja Stoorin kehittämisprosessi on edellyttänyt yhteiskehittämistä eri tahojen kesken yli hallinnollisten rajojen. Stoorin kehittämismootorina on toiminut Lahden Diakonialaitos yhteiskunnallisena yrityksenä, ja sen toteuttamista on mahdollistanut julkisen sektorin rahoitus. Lisäksi kehittämisprosessissa ovat olleet mukana TE-palvelut sekä eri asteen oppilaitokset. Tämä yhteiskehittämisen malli on sellainen, jolla aikaansaadut tulokset hyödyttävät sekä yksityistä, julkista että kolmatta sektoria: markkinat saavat lisää sosiaali- ja terveystalouden ammattilaisia ja nuorten siirtyminen urapolulle vähentää julkisen sektorin kustannuksia. Kolmannelle sektorille tulokset merkitsevät yhteiskunnallisen tehtävän täyttämistä.

Työpajatoiminnan arviointi

Tämän alaluvun aineistona on Stoorin asiakkaana olleilta nuorilta (87) kyselyillä ja osallisuusindikaattorin avulla kerätyt tiedot sekä seurantatilastot. Aineistot on kerätty kolmen toimintakauden aikana (1.8.2019–30.4.2022). Kyselyllä kartoitettiin työpajatoiminnan merkityksellisyyttä nuorelle, yksinäisyyttä, tyytyväisyyttä omaan elämään, vaikutusta arkeen, onnistumisen kokemuksia ja jatkopolkujen löytymistä sekä sitä, suosittelisivatko nuoret toimintaa muille.

Osallisuusindikaattori on Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen kehittämä osallisuuden kokemusta mittaava menetelmä (Experiences of Social Inclusion Scale, ESIS). Osallisuusindikaattorin avulla saadaan tietoa nuorten osallisuudesta ennen työpajajaksoa sekä sen muutoksesta työpajakson jälkeen (ennen-jälkeenmittaus). Osallisuusindikaattorilla kartoitetaan vastaajan kuuluvuuden tunteita, tekemisten merkityksellisyyttä ja toimintamahdollisuuksia (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, i.a.).

Tutkimusten mukaan osallisuusindikaattorin tulokset ovat yhteydessä esimerkiksi terveyteen, mielenterveyden häiriöihin, elämänlaatuun sekä toiminta- ja työkykyyn. Mikäli osallisuuden kokemus on heikko, se viittaa siihen, että henkilö kokee itsensä syrjäytetyksi ja/tai on syrjäytymisvaarassa. Osallisuusindikaattoritulosten tiedetään olevan yhteydessä muun muassa koettuun yksinäisyyteen, köyhyyteen ja työmarkkina-asemaan. Keskeinen havainto on, että osallisuuden edistäminen osallistamisella ja vaikutusmahdollisuuksien tarjoamisella tarjoaa

suuret mahdollisuudet terveyden, hyvinvoinnin ja turvallisuuden edistämiseen. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, i.a.)

Osallisuusindikaattoritietojen kerääminen aloitettiin Stoorissa vuoden 2022 alusta. Näin ollen tätä lukua kirjoittaessamme meillä oli käytettävissämme alkumittausten tuloksia. Voimme kuitenkin näiden pohjalta tehdä alustavia havaintoja siitä, minkälainen on työpajatoimintaan hakeutuvien nuorten kokemus osallisuudestaan. Osallisuusindikaattoritiedon lisäksi hyödynnämme yksittäisten asiakasnuorten osallisuus- ja työllisyyspolun kuvauksia, joista on yhdistelemällä koostettu kaksi nuorten työpajapolkua.

Taulukossa 1 on kuvattu nuorten ohjautuminen erilaisiin jatkolokuihin työpajan jälkeen.

Taulukko 1. Nuorten työpaja Stoorin kautta erilaisiin jatkolokuihin ohjautuneet nuoret (%) vuosina 2019-2022

Asiakkaantilanne työpajajakson jälkeen	1. Toimintavuosi *)	2. Toimintavuosi **)	3. Toimintavuosi ***)
Ohjautunut opiskelemaan	80	64	58
Työllistynyt	0	9	9
Muu toimenpide	5	15	10
Keskeyttäneet	5	4	14
Jäänyt työttömäksi	10	8	9
Yhteensä	100 (N=18)	100 (N=22)	100 (N=27)
*) 1.8.2019 – 31.7.2020, **) 1.8.2020 – 31.7.2021, ***) 1.8.2021 – 30.4.2022			

Taulukosta 1 näkyy, että valtaosa nuorista on ohjautunut työpajan jälkeen opiskelemaan, osa on työllistynyt tai ohjautunut muihin toimenpiteisiin, kuten työkokeiluun tai Nuotti-valmennukseen. Tulosten perusteella toiminta on siis ollut varsin vaikuttavaa.

Osa nuorista on keskeyttänyt työpajajakson ja lähes joka kymmenes nuori jäi edelleen työelämän ulkopuolelle työpajajakson päätyttyä. Keskeyttämiseen nuorilla johtivat koronavirustilanne, paikkakunnalta muutto tai sitoutumattomuus työskentelyn tavoitteisiin.

Jatkolokuihin ohjautumisessa on myös ollut vaihtelua kolmen toimintavuoden aikana. Opiskelemaan ohjautuneiden nuorten osuus on vähentynyt ja työllistyneiden tai muuhun toimenpiteeseen ohjautuneiden nuorten osuudet ovat kasvaneet ensimmäisestä vuodesta. Myös työpajajakson keskeyttäneiden nuorten määrä on lisääntynyt. Sen sijaan työttömäksi jääneiden nuorten osuus on ollut kaikkina toimintavuosina lähes sama.

Stoori työpajan toiminnan hyödylliseksi kokeneiden nuorten osuus on esitetty Taulukossa 2. Kaikkina toimintavuosina 95 % nuorista on kokenut työpajatoiminnan itselleen merkitykselliseksi, saanut onnistumisen kokemuksia jakson aikana ja saanut apua jatkokolkujen löytämiseen itselleen. Yhdeksän kymmenestä nuoresta on sitä mieltä, että työpajatoiminta on parantanut heidän arjen taitojaan ja toiminta on tukenut arkiryhtiä. Myös tyytyväisyys omaan elämään on lisääntynyt pääosalla nuoria. Lisäksi työpajajakson aikana nuorten yksinäisyys on vähentynyt.

Taulukko 2. Työpajatoiminnan hyödylliseksi kokeneiden nuorten osuus (%) vuosina 2019-2022

Työpajan hyödyllisyys	1. Toimintavuosi	2. Toimintavuosi	3. Toimintavuosi
	(N=21)	(N=19)	(N=40)
Toiminta on merkityksellistä	95	95	95
Yksinäisyys on vähentynyt	90	79	85
Tyytyväisyys elämään on lisääntynyt	95	74	85
Arjen taidot ovat parantuneet	90	89	90
Saanut onnistumisen kokemuksia	95	95	95
Saanut apua jatkokolkujen löytämiseen	95	95	95
Suosittelee toimintaa muille nuorille	100	100	100

Yksinäisyyden lievittymisen ja tyytyväisyyden osalta ensimmäisen vuoden tulokset ovat jonkin verran parempia kuin seuraavien vuosien tulokset. Kaikki työpajalla olleet nuoret suosittelevat nuorten työpaja Stoorin toimintaa muille nuorille.

Työpaja Stoorin asiakasnuorista 14 oli ehtinyt täyttää osallisuusindikaattorikyselyn aloittaessaan työpajajakson ajalla 1.1.–30.4.2022. Osallisuusindikaattorin keskiarvo oli 59,1 ja mediaani 55. Esimerkiksi pääkaupunkiseudun hyvinvointikyselyssä vuonna 2021 osallisuusindikaattorin keskiarvo oli Helsingissä 74,8 (Erjansola, 2022) eli huomattavasti korkeampi kuin työpaja Stoorin nuorilla. Tosin Helsingin aineisto piti sisällään eri-ikäisiä henkilöitä, joka hankaloittaa näiden tulosten vertailtavuutta.

Nuorten työpajapolkuja

Jokaisen nuoren polku Stoorissa on ollut yksilöllinen ja ansaitsisi tulla kerrotuksi. Seuraavassa kuvaamme kaksi osallistumispolkua, jotka on tunnistettavuuden häivyttämiseksi ja anonymiteetin säilyttämiseksi yhdistetty kuvitteellisiksi kokonaisuuksiksi. Nuorista käytämme pseudonyymejä Lumi ja Vanamo.

Lumi saapui työpajalle viranomaisten ohjaamana syyskuussa. Lumilla oli takanaan jakso kuntouttavassa työtoiminnassa, mutta elämänhallinta ei ollut sanottavasti parantunut sinä aikana. Nuorella oli taustalla myös fyysisiä kipuja. Myös omasta unirytmistä ja ravitsemuksesta huolehtiminen olivat nuorelle haaste. Lumi ei heti löytänyt omaa mielenkiinnon kohdettaan Stoorin arjesta, vaan valmentajat ja muu ryhmä saivat tsemjata nuorta perusasioissa, kuten aikataulujen noudattamisessa ja ruokailuissa. Työpajan arki alkoi kuitenkin kannatella nuorta, syntyi onnistumisen kokemuksia, kohtaamisia toisten nuorten kanssa sekä Stoorin asiakasryhmien, kuten virikepiireihin osallistuvien ikäihmisten kanssa. Nuori alkoi nopeasti saada takaisin omaa toimintakykyään ja arjenhallintataidot paranivat – mutta ennen muuta asenne (työ)elämää kohtaan muuttui uteliaaksi ja kiinnostuneeksi. Nuoren fyysinen kunto parani työpajajakson aikana huomattavasti. Nyt, kaksi vuotta ensi tapaamisesta Stoorissa nuori opiskelee sote-alan ammattiin, osaa arvioida realistisesti omia voimavarojaan ja on saanut elämäänsä kokonaisuutena rytmiä, merkityksellisyyttä ja tulevaisuuden uskoa.

Vanamon työpajajakso oli rakettimaisen lyhyt, mutta sitäkin menestyksekkäämpi. Vanamo saapui työpajalle tammikuussa erittäin vastentahtoisesti, työvoimaviranomaisten ohjaamana. Nuori ilmaisi voimakkain ja värikkäin sanakäantein, ettei työpajajakso Stoorissa kiinnostanut, eikä ainakaan haluaisi työskennellä ”mummojen kanssa”. Valmentajat kuitenkin kannustivat, eivätkä aina niin lempeästikään, kokeilemaan erilaisia tehtäviä Dilakorttelissa. Nuori keskeytti hetkeksi jaksonsa ja katosi muutamaksi viikoksi. Erilaisten käännteiden kautta nuori kuitenkin palasi Stooriin ja alkoi tutustua ikäihmisten tehostettuun palveluasumiseen – ja ihastui ikihyväksi ”mummoihin”. Kevään ajan nuori harjoitteli ikäihmisten kohtaamista Dilakorttelissa, haki kevään yhteishaussa opiskelemaan lähihoitajaksi ja on nyt jo valmistunut ammattiin.

Pohdinta

Sote-työpaja Stoori on Lahden Diakonialaitoksella vuosina 2019–2022 kehitetty sosiaalinen innovaatio, uudenlainen nuorten työpajatoimintamalli, jossa sote- tai kasvatusalasta kiinnostuneet nuoret voivat yksilö- ja ryhmävalmennuksen turvin tutustua alan työtehtäviin, kokeilla työskentelyä näissä tehtävissä ja hakeutua alan

koulutukseen. Sosiaalinen tarve tämän tyyppiselle nuorten työpajatoiminnan kehittämiseksi kumpusi Lahden alueen nuorten keskimääräistä suuremmasta syrjään jäämisen riskistä, johon alueella tarvittiin uusia ratkaisuja.

Ratkaisu on osoittautunut vaikuttavaksi. Tulosten mukaan työpajajakson käyneistä nuorista lähes neljä viidestä ohjautuu merkitykselliseen toimintaan, pääosa koulutukseen tai alan työtehtäviin. Tulosta voidaan pitää varsin hyvänä, vaikka 10 % työpajajuorista jää edelleen työ- ja koulutuselämän ulkopuolelle. Näiden nuorten osuus on kuitenkin selvästi pienempi kuin nuorten työpajoilla keskimäärin. Tilastotietojen perusteella valtakunnallisesti työelämän ulkopuolelle jäi 33 % työpajajakson päättäneistä nuorista vuonna 2021. Päijät-Hämeessä työelämän ulkopuolelle jäi jopa 40 % työpajajuorista.

Yksi havaintomme on se, että Stoorin kolmantena toimintavuonna työ-, koulutus- tai tukipalveluiden ulkopuolelle jäävien nuorten määrä kasvoi. Tämä johtui näkemyksemme mukaan muun muassa siitä, että työpajalle tuli asiakkaaksi aiempaa enemmän niin sanottuja opinnollistettavia nuoria. Nämä nuoret ovat uuden oppivelvollisuuden piirissä ja vaarassa pudota työ- ja koulutuselämän ulkopuolelle. Usein nuorten ”viimeinen mahdollisuus” pysyä kiinni opinnoissa on yrittää suorittaa opintoja työpajalla. Tällöin nuoren elämäntilanne on usein jo lähtökohdaisesti vaikea. Voidaankin kysyä, onko työpaja näille nuorille oikea paikka ja jos ei ole, niin mikä sitten on? Oppilaitoksen ja työpajan yhteistyön tiivistäminen jo nuoren oppimispolun varhaisemmassa vaiheessa saattaisi estää nuorten jäämistä pois koulutuksesta.

Koulutus- ja urapolulle ohjautumisen lisäksi sote-työpajatoimintaan osallistuminen parantaa nuorten arjen taitoja ja elämäntilannetta, mikä onkin keskeinen tavoite toiminnassa. Useinhan oman elämän ohjaamisen vaikeudet kytkeytyvät ongelmiin löytää itselle mielekäs ja sopiva urapolku. Näyttää myös siltä, että nuoret kokevat saaneensa tukea työpajajaksolla, vaikka jatkolukku ei heti työpajajakson jälkeen olekaan avautunut. Tulosten perusteella voidaan lisäksi todeta, että työpajatoiminnalla on muutakin merkitystä nuorelle kuin työhön poluttuminen tai arjen taitojen kehittyminen. Toiminta lisää nuorten tyytyväisyyttä elämään ja merkityksellisuuden kokemusta sekä vähentää yksinäisyyttä. Näin ollen työpajatoiminnalla on merkittäviä vahvistavia psykososiaalisia vaikutuksia nuoren elämässä.

Havaintomme osallisuusindikaattorin käyttökelpoisuudesta nuorten työpajatoiminnan vaikuttavuuden mittaamisessa ja sen tuloksista ovat vielä hyvin alustavia. Käytännön työssä on kuitenkin jo huomattu, että nuorten on vaikea esimerkiksi hahmottaa osallisuusindikaattorin kysymyksiä. Tämä voi johtua monesta

syystä, esimerkiksi käsitteellisen ajattelun heikoista taidoista, tottumattomuudesta vastata kyselyihin tai nuoren haasteista arvioida omaa elämäntilannettaan. On hyvin kiinnostavaa myös nähdä, mitä muutoksia osallisuusindikaattorin tuloksissa tapahtuu nuoren työpajajakson aikana ja millainen erottelukyky osallisuusindikaattorilla nuorten osalta on.

Tulosten perusteella nuorten työpajatoiminnalla on kolmenlaisia vaikutuksia nuoren elämään. Se auttaa ohjautumista urapolulle, vahvistaa arjen hallintaa ja tuo merkityksellisyyttä nuoren elämään. Näyttää siltä, että työpajatoiminnan avulla nuoren on mahdollista muuttaa ja vakiinnuttaa elämänsä suuntaa sekä löytää itsestään sellaisia valmiuksia, jotka auttavat häntä ehkäisemään ja katkaisemaan syrjäytymisen kierrettä. Koska sosiaalisten innovaatioiden tuottama hyöty usein toteutuu pitkällä aikavälillä, on niiden arviointi vaikeaa (Jalonen, 2013). Jatkossa olisikin hyvä kehittää yhä uusia pidempiaikaisen vaikuttavuuden mittareita.

Miten nämä nuorten työpaja Stoorin tulokset liittyvät yhteiskunnalliseen yrittämiseen? Onko yhteiskunnallisessa yrittämisessä jotain sellaista, mikä edistää toiminnan vaikuttavuutta? Soilikki Viljanen (2018) on tutkinut yhteiskunnallisia yrityksiä Eetti ja Inno -hankkeessa, jossa kartoitettiin kahdeksan yhteiskunnallisen yrityksen asiakkaiden, henkilöstön ja johdon näkemyksiä yhteiskunnallisesta yrityksestä. Tarkastelun kohteena olivat erityisesti yhteiskunnallisten yritysten tavat ratkaista syrjäytymistä ja lisätä hyvinvointia sekä toiminnan ja innovaatioiden välinen yhteys. Tuloksissa ilmeni erityisesti kaksi seikkaa, jotka yhdistivät näitä toimijoita. Asiakkaiden osallistuminen toiminnan kehittämiseen ja sen keskiössä oleminen sekä organisaatioiden sitoutuminen hyvinvoinnin edistämiseen ja yhteiskunnalliseen tehtävään arvioitiin keskeisiksi syiksi siihen, että yhteiskunnalliset yritykset onnistuvat tuottamaan uusia arjen innovaatioita, laadukkaampia palveluja ja asiakastyytyväisyyttä.

Sote-työpaja Stoorin toiminnan ydin on ollut alusta lähtien kohtaaminen, niin että jokainen nuori otetaan vastaan omana itsenään, hänen näkemyksiään ja tulevaisuudentoiveitaan kuullen ja arvostaen sekä rohkaisten osallisuuteen polun jokaisessa kohdassa. Tämä tarkoittaa myös itse sosiaalisen innovaation kehittämisprosessia, jonka tulee kestää epävarmuuksia ja sitä, että prosessi muodostuu tekijöidensä, tässä tapauksessa nuorten, näköiseksi. Kuten Jalonen (2013, s. 296) toteaaakin, sosiaalinen innovaatio on tuote, jonka suunnittelu ei ole eriytettävissä sen kuluttamisesta.

Viljanen (2018) puhuu yhteiskunnallisten yritysten toiminnan eettisyydestä ja eettisestä johtamisesta, joka auttaa uusien toimintamallien kehittämisessä. Kyse on myös ennen kaikkea työn merkityksellisyyden omakohtaisesta oivaltamisesta

ja halusta sitoutua hyvän kohtaamisen tahtotilaan sekä sen mukaisesta toiminnasta arkityössä. Laitoksen johtamisessa tämä on tarkoittanut sellaisten strategisten painopisteiden valintaa, joissa keskiössä ovat haavoittuvassa asemassa olevien ihmisten tarpeet. Tähän yhteiskunnallisen yrityksen missioon työntekijöiden on ollut helppo sitoutua.

Aaltonen ym. (2020, s. 25) toteavat, että jos työssä ei ole mieltä, se vaikuttaa ihmisen kokonaisvaltaiseen käsitykseen mielekkyydestä. Stoorissa myös työntekijät ovat voineet kokea työnsä merkityksellisyyden ja tuloksellisuuden nähdessään nuorten siirtyvän urallaan ja elämässään eteenpäin. Tämä on voinut parhaimmillaan ruokkia työmotivaatiota. Aaltonen ym. (2020, s. 57) viittaavat Adam Grantin tutkimuksiin, joissa on selvitty, että lyhytkin kontakti loppuasiakkaan kanssa on lisännyt yli sadalla prosentilla työntekijöiden työn tuloksellisuutta. Näin vaikuttava tulos saatiin tutkimalla varainkerääjien työtä, joiden keräämät tuotot kasvoivat 171 %, kun varainkerääjät tapasivat henkilön, joka hyötyi opiskelustipendin muodossa heidän työstään. Stoorissa valmentajat näkevät merkityksellisen työnsä tuloksia lähes päivittäin nuorten parantuneena toimintakykynä ja urallaan etenemisenä.

Yhteiskunnallista yrittäjyyttä tarvitaan Stoorin kaltaisten sosiaalisten innovaatioiden kehittämiseen. Markkinaehtoinen toiminta ei tähän yksin riitä ja julkiset toimijat eivät aina pysty ketteriin ja joustaviin kokeiluihin. Yhteiskunnallisten yritysten toiminnan ydin rakentuukin Leadbeterin (2008) mukaan liiketoiminnan ja yhteiskunnallisen tehtävän yhdistämiseen, joka nähdäksemme luo osaltaan hyvän pohjan sosiaalisten innovaatioiden luomiselle. Yhteiskunnallisten yritysten toiminnalla on siten laajempia yhteiskunnallisia vaikutuksia kuin lyhytaikainen hyödyn maksimointi.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Ahonen, P., & Sahimaa, J. (2020). *Johda merkitystä*. Alma Talent.
- Erjansola, J. (2022). Osallisuus on yhteyttä ja merkityksellisyyttä – havaintoja helsinkiläisten osallisuuden kokemuksista. *Kvartti. Kaupunkitiedon verkkolehti*. <https://www.kvartti.fi/fi/artikkelit/osallisuus-yhteytta-ja-merkityksellisyytta-havaintoja-helsinkilaisten-osallisuuden?msckid=6e0767bbceeb11ec8f6ba54290cbcf3e>
- Jalonen, H. (2013). Sosiaalinen innovaatio – Graalin malja vai vanhaa viiniä uudessa leilissä? Teoksessa S. Ollila, & H. Raisio (toim.), *Hyvinvointijärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä. Julkakirja professori Pirkko Vartiaisen 60-vuotispäiväksi* (s. 282–304). (Acta Wasaensia 277) Vaasan yliopisto.
- Leadbeter, C. (2008). The Socially Entrepreneurial City. Teoksessa A. Nicholls (toim.), *Social Entrepreneurship – New Models of Sustainable Social Change* (s. 233–246). University Press.
- Me säätii. (2018). *Missä elämänvaiheissa syrjäytyminen syntyy Päijät-Hämeessä?* <http://data.mesaatio.fi/syrjaytymisen-dynamiikka/#!r=paijat-hame>
- Michel, J.-P., & Ecartot, F. (2020). The shortage of skilled workers in Europe: its impact on geriatric medicine. *European Geriatric Medicine*, 11, 345–347 (2020). <https://doi.org/10.1007/s41999-020-00323-0>
- Paananen, R., Surakka, A., Kainulainen, S., Ristikari, T., & Gissler, M. (2019). Nuorten aikuisten syrjäytymiseen liittyvät tekijät ja sosiaali- ja terveyspalveluiden ajoittuminen. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 56(2). <https://doi.org/10.23990/sa.73002>
- Saarela, O., & Hätälä, J. (2004). *Nuorten työpajatyöryhmän esitys: Nuorten työpajatoiminnan vakinaistaminen*. (Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:37). Opetusministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:952-442-841-5>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (i.a.). *Osallisuusindikaattori mittaa osallisuuden kokemusta*. Saatavilla 19.7.2022 <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-asetussa-olevien-osallisuus/tutkimus/osallisuusindikaattori-mittaa-osallisuuden-kokemusta>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (i.a.). *Osallisuusindikaattori mittaa osallisuuden kokemusta*. Saatavilla 19.07.2022 <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-asetussa-olevien-osallisuus/tutkimus/osallisuusindikaattori-mittaa-osallisuuden-kokemusta>
- Tevameri, T. (2021). *Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua*. (TEM toimialaraportit 2021:2). Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-812-7>
- Viljanen, S. (2018). EETTI & INNO. *Yhteiskunnallisten yritysten vahvuudet*. Arvoliiitto. <https://arvoliiitto.fi/wp-content/uploads/2021/02/Eetti-ja-Inno-tiivistelma-web.pdf>

Anja Härkönen, Eija Janhunen, Heli Peltola,
Jaana Paltamaa, Riitta Räsänen

YHTEISKUNNALLISET YRITYKSET OSALLISUUDEN JA ASIAKASLÄHTÖISYYDEN EDISTÄJINÄ

Johdanto

Yhteiskunnallinen yritys on yritys, jonka liiketoiminnan ensisijainen tavoite on tehdä yhteiskunnallista hyvää. Yhteiskunnalliset yritykset toimivat monilla toimialoilla, kuten esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalveluissa sekä osatyökykyisten työllistämisessä. Yhteiskunnallista päämäärää toteuttaessaan yritykset pyrkivät liiketoiminnallaan rakentamaan parempaa Suomea ja hyvää elämää jokaiselle. (Arvoliitto, i.a.)

Yhteiskunnallisten yritysten verkostoyhteistyö on hyvä keino vahvistaa yritysten liiketoimintaa ja sen edellytyksiä. Myös yhteiskunnallisten yritysten kanssa tehtävä oppilaitosyhteistyö on hyvä esimerkki siitä, kuinka eri toimijoiden yhteistyöllä voidaan edistää sosiaalisten innovaatioiden syntymistä ja hyödyntämistä. (Kosunen, 2021.)

Tasaveroisen työelämän edistäminen on se yhteiskunnallisen hyvän muoto, johon useat yhteiskunnalliset yritykset toiminnallaan pyrkii. Tasa-arvoiseen työelämään kuuluu olennaisesti osallisuus, työntekijän tunne, että hän on merkityksellinen osa kokonaisuutta. Osallisuuden ja merkityksellisyyden tunne vahvistaa myös osatyökykyisen toimintakykyä.

Tämän luvun yritysesimerkeissä yhteiskunnallinen yritys esittäytyy osallistavana organisaationa. Työntekijät sekä asiakkaat osallistettiin uuden toiminnan kehittämiseen, ja he kokivat ilmapiirin luottamukselliseksi ja kannustavaksi. Moniammatillinen työskentely toteutui, samoin myös avoin ja luottamuksellinen keskustelu johdon kanssa. Asiakkaat, sekä osatyökykyiset että vanhusten asumis- palvelujen asukkaat, kokivat myös osallisuutta. He kokivat olevansa tärkeä osuutta toimintaa.

Osallistava organisaatio

Osallisuutta korostetaan lainsäädännössä (esim. Kuntalaki L410/2015 22§, Vanhuspalvelulaki L980/2012 13§) ja sitä on hyvä tarkastella paitsi ympäristön myös yksilöitten vaikuttamismahdollisuuksien ja kokemuksellisuuden näkökulmasta, eli miten tulla kuulluksi ja hyväksytyksi. Vaikuttamismahdollisuuksia tukee se, että oma lähiympäristö luo mahdollisuuksia toimia aktiivisesti ja itselle sopivalla tavalla lähiyhteisössä. Osallisuutta lisäävillä toimenpiteillä on mahdollista edistää terveyttä ja hyvinvointia aktivoimalla esimerkiksi liikuntakykyä, aivotointoja sekä kohottaa mielialaa ja itsetuntoa. (Rantakokko, 2019.)

Sosiaalinen osallisuus kuvataan tunneperäisenä, henkilökohtaisena tai subjektiivisena ilmiönä, joka syntyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Se on vuorovaikutusta ja sisältää yhdenvertaisia oikeuksia, mahdollisuuksia ja resursseja osallistua yhteiskunnan toimintaan, jotka julkisen vallan on turvattava. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2020.)

Osallistavan organisaation vahvuutena verrattuna ylhäältä päin johdettuun organisaatioon voidaan pitää motivoituneita työntekijöitä. He ovat osallistavassa organisaatiossa tärkeitä tiedon tuottajia johdon lisäksi. Työntekijöiden ottaminen mukaan vaatii luottamuksellista työilmapiiriä, jossa jokaisella on mahdollisuus tulla kuulluksi. Moniammatillinen yhdessä tekeminen, kuuntelu ja avoin keskustelu tuottaa tärkeää tietoa organisaation johdolle ja lisää työntekijän vastuunottamista omasta työstä ja koko organisaatiosta. Osallistavalla johtamisella ja ottamalla koko henkilöstö mukaan toimintaan luodaan ja vahvistetaan myönteistä kuvaa niin organisaation sisällä kuin myös organisaation ulkopuolelle. (Kallio-puska-Janhunen & Lehtinen, 2016.)

Osallistavan organisaation idea näkyy myös yhteiskunnallisen yrityksen määritelmässä. Yhteiskunnallisten yritysten tavoitteena on yhteiskunnallisen hyvän tekeminen ja sitoutuminen kehittämään pitkäjänteisesti asiakkaiden hyvinvointia (Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus, i.a.). Jotta tämä onnistuisi ja yhteiskunnallinen yritys olisi tietoinen asiakkaitensa hyvinvoinnin tilasta ja tarpeista, sen on oltava vuorovaikutuksessa ja myös osallistettava asiakkaitansa.

Suomalaisen Työn Liitto myöntää yrityksille Yhteiskunnallinen Yritys -merkin, jonka myöntämisen yhtenä kriteerinä on avoin ja hyvän hallintotavan mukainen liiketoiminta. Se konkretisoituu esimerkiksi siten, että yritys pyrkii tukemaan työntekijöiden yhdenvertaisuutta, osaamisen vahvistamista ja mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon. (Suomalaisen Työn Liitto, 2021.)

Kehittämisen menetelmiä

Koska markkinat ja yritysten ympäristö muuttuvat ajan vaatimusten mukaan, on yritysten kehitettävä toimintaansa. Yhteiskunnallisille yrityksille on useita erityisesti niille soveltuvia kehittämisen menetelmiä. Yhteiskehittäminen dialogisena toimintamallina soveltuu hyvin osaksi palvelumuotoilun kehittämisprosessia, se saa aikaan voimaannuttavia kokemuksia, vahvistaa osallistujien elämänhallintaa sekä lisää luottamusta kehittämisryhmän jäsenten kesken (Häyhtiö, 2017; Palsanen & Kääriäinen, 2015). Yhteiskehittämisen ytimenä on palvelumuotoilutoiminta ja -ajattelu, ja palvelun käyttäjä eli asiakas on kehitettävän palvelun keskiössä (Koivisto ym., 2019; Tuulaniemi, 2016).

Työmenetelmänä yhteiskehittäminen korostaa verkostomaista ja monialaista osallistumista, jota voidaan rinnastaa myös yhteistoiminnalliseen kumppanuussuhteen rakentumiseen eri osapuolten kesken. Kehittämistyössä oleellista on nykytilan selvittäminen. Yhteiskehittäminen mahdollistaa kaikkien eri näkökulmien keräämisen ja yhteisen ymmärryksen saavuttamisen. Osallistujien oman näkökulman lisäksi saadaan tietoa sidosryhmiltä, mikä laajentaa koko ryhmän näkökulmaa käsiteltävänä olevasta aiheesta. Yhteiskehittämisen työpajat toimivat myös keinona, jolla saadaan aikaa kehitettävälle asialle kiireiseen työarkeen. (Saarenmaa, 2017.) Toimiva yhteiskehittäminen tukee itseilmaisua ja vuorovaikutusta, on luovaa ongelmanratkaisua ja auttaa visualisoimaan käsiteltäviä asioita (Tuulaniemi, 2011).

Vertaiskehittäminen toteutuu yhdessä kehittämisenä samalla, kun haetaan kehittämisen vertaisuutta saman teeman, kohderyhmän tai toiminnan kautta. Vertaiskehittämisen malli toimii viitekehyksenä kokonaisuuden hahmottamiselle, jolla voidaan jäsentää yhteistä ymmärrystä ja kuvata asioita ja vaihteita. Malli jakaa vertaiskehittämisen neljään osaan: valmistelemaan työn kriittisiin menestystekijöihin, tarvittaviin taitoihin ja kyvykkyyksiin, toiminnan tasoihin ja tuloksiin. (Mielellään -kehittämishankkeet, 2016.)

Oppilaitosyhteistyö on yhteistyötä, josta molempien osapuolten on saatava itselleen lisäarvoa (ks. myös luku *Työelämäpedagogiikka ja yhteiskunnallinen yrittäjyys – pedagogisen toiminnan ekosysteemi ammattikorkeakoulussa* s. 116). Opiskelijaprojektit ovat oppilaitosyhteistyön muoto, jossa voidaan hyödyntää opiskelijoiden intoa, innovaatioosaamista ja alan substanssiosaamista. Varsinaiset TKI-projektit puolestaan tarjoavat yrityksille ja organisaatioille uutta tietoa ja osaamista. Niissä voidaan kehittää uusia palveluja, tuotteita tai toimintatapoja. (Andelin & Tuomi, 2020.) Verkostomaisen toiminnan, tiedon jakamisen ja kasvavan yhteistyön merkitys on tärkeää kaikilla toimialoilla (Turja & Myllymäki, 2021).

Asiakslähtöisyys on tärkeää yhteiskunnallisille yrityksille. Asiakslähtöisyys on myös nykyisin useiden uudistusohjelmien, kuten sote-uudistuksen, tavoitteena. Asiakslähtöisyyden ja -osallisuuden lisääminen nähdään yhdeksi mahdollisuudeksi vaikuttavien palveluiden kehittämisessä. Asiakkaiden osallistaminen palveluiden arviointiin on Suomessa toistaiseksi ollut pääasiallisesti asiakastytyväisyysskyselyihin vastaamista (Hänninen ym., 2007). Asiakastytyväisyyttä on arvioitu laatujohtamisen ehdoilla.

Asiakkaita osallistavia kehittämismenetelmiä ja käytäntöjä on käytössä vähän. Yksi näistä on tanskalainen Bikva-menetelmä, jolla saadaan asiakkaan näkökulma esiin (Krogstrup, 2004). Bikva alkaa asiakkaiden ryhmähaastattelulla, jossa nämä arvioivat omien arviointikriteeriensä avulla saamaansa palvelua. Seuraavassa vaiheessa haastattelun tulokset viedään pohdittavaksi työntekijöiden haastattelutilaisuuteen, sen jälkeen johtajien sekä lopuksi poliittisten päättäjien. Soveltamisen tuloksena saadaan aikaan oppimista, kehittymistä ja toimintatapojen muutosta työyhteisössä/organisaatiossa.

Sovelsimme Bikva-menetelmää KEMUSOTE-hankkeessa. Tällä pyrittiin lisäämään yritysten asiakkaiden osallistumismahdollisuuksia ja löytämään yhdessä yhteiskunnallisten yritysten asiakkaiden, työntekijöiden ja johtajien kanssa uusia toimintatapoja. Tavoitteena oli asiakslähtöisten toimintamallien ja palvelujen kehittäminen yhteiskunnallisiin yrityksiin, joten poliittisten päättäjien haastattelua ei toteutettu. Tuloksena saimme runsaasti asiakkaiden ajatuksia ja mielipiteitä. Asiakkailta oli kiinnostus arjen toiminnan kehittämiseen. Työntekijöiden ja johtajien keskusteluissa mielipiteitä vaihdettiin avoimesti ja niistä välittyi kiinnostus asiakkaiden mielipiteistä. Yhteinen keskustelu loi uskallusta uuden kehittämiseen, mistä esitämme seuraavaksi kaksi esimerkkiä: hotelli Kärkisaari ja maalaituri.

Kesähostelli Kärkisaari: majoitustoimintaa sielulla ja sydämellä

Osatyökykyiset ja kehitysvammaiset tarjoilijat, kassatyöntekijät ja siistijät ovat monelle tuttu näky ravintoloissa ja kahviloissa. Sen sijaan osatyökykyisten ja kehitysvammaisten toteuttamaa majoitustoimintaa Suomessa ei juurikaan ole. Kotkalainen Sotek-säätiö sai Kotkan Julkisilta kiinteistöiltä yhteistyötarjoituksen Kärkisaaren kesähostellin toiminnan toteuttamisesta kesäkaudella 2021. Sotek-säätiö on perustettu vuonna 2004, ja se tuottaa yksilöllisiä ja monipuolisia palveluja vaikeasti työllistyville. Sotek-säätiö toimii Etelä-Kymenlaaksossa ja Itä-Uudellamaalla. (Sotek-säätiö, 2022.)

Sotekissa tartuttiin innolla mahdollisuuteen kokeilla uutta toimialaa osatyökykyisten ja kehitysvammaisten työtoiminnassa. Kesähostelli työllisti Sotek-sää-

tiön asiakkaina olevia kehitysvammaisia ja osatyökykyisiä. Tukena työntekijöillä oli ohjaajia ja työnohjaajia, joiden kanssa he muodostivat kesähostellin työntekijöiden tiimin. Kärkisaaren kesähostellista tuli kesäprojekti, johon koko Sotek-säätiön henkilökunta johtoa myöten laittoi ”sielun ja sydämen” (M. Jokipii ja T. Rossi, henkilökohtainen tiedonanto 26.4.2022). Kokeilun tulokset sosiaalisen osallisuuden ja varsinkin toimintakyvyn edistämässä olivat loistavat.

Sotekin tavoitteisiin kuuluu tasavertaisen työelämän edistäminen, ja kesähostelli-kokeilu oli yksi tapa toteuttaa tätä tavoitetta. Tässä kokeilussa toiminta vietiin täysin uudelle toimialalle. Se oli merkittävää, sillä mitä useammalla toimialalla osatyökykyisiä työntekijöitä työskentelee, sitä tasavertaisempaa työelämä on. Silloin yksittäiset alat eivät ole korostetusti osatyökykyisiä työllistäviä aloja, vaan voidaan ajatella, että osatyökykyisille löytyy sopivia työtehtäviä erittäin monelta alalta.

Kesähostelli toimi vuonna 1909 rakennetun huvilan, Villa Kärkisaaren tiloissa (Kuva 1). Huvilan oli rakennuttanut Kotkan Seurahuoneen ravintoloitsija Carl Johansson. Se sijaitsee luonnon keskellä, niemen kärjessä, ja on yksi harvoista alueella säilyneistä huviloista. Päärakennus on kaksikerroksinen keltainen pit-sihuvila. Alakerrassa iso pääsali ja kolme pienempää salia, ja yläkerrassa on kuusi kauniisti remontoitua majoitushuonetta ja yhteiset wc- ja suihkutilat. Huvilan lisäksi tontilla on punainen tupa, rantasauna ja uimalaituri. (Kotkan Julkiset Kiinteistöt, 2022.)



Kuva 1. Villa Kärkisaari (Sotek-säätiön valokuva-arkisto).

Kärkisaaren kesähostellin toiminnasta vastaaminen oli onnistunut kokeilu kaikkien osapuolten kannalta. Ympäristö mahdollisti uusia kokemuksia ja onnistumisia sekä ohjaajille että työtoiminnan asiakkaille. Työn merkityksellisyys vahvisti yksilöllisiä onnistumisia ja toi huomattavaa edistymistä toimintakyvyssä. Esimerkiksi kesän alussa työntekijät saattoivat ujustella asiakkaita, mutta kokemuksen karttuessa työntekijät rohkaistuivat käyttämään puutteellistakin kielitaitoaan asiakaspalvelussa. (M. Jokipii ja T. Rossi, henkilökohtainen tiedonanto 26.4.2022.)

Koko Sotek-säätiö oli hyvin sitoutunut Kärkisaaren projektin toteuttamiseen. Myös säätiön johto osallistui toiminnan käynnistämiseen ja arjen toimintaan. Osallisuuden edistämisen näkökulmasta työvalmentajien ja ohjaajien rooli oli merkittävä. He olivat hyvin motivoituneita ja halusivat mahdollistaa asiakkaille uusia taitoja ja kokemuksia, joita nykyinen työelämä edellyttää. Työvalmentajilta ja ohjaajilta Kärkisaari-projekti edellytti itsenäistä päätöksentekoa ja sopeutumista uuteen toimintaympäristöön. Se oli haaste, jonka työvalmentajat ja ohjaajat ottivat vastaan. (M. Jokipii ja T. Rossi, henkilökohtainen tiedonanto 26.4.2022.)

Maailma muuttuu ja muutokset heijastuvat myös Sotekin tarjoamiin työtoiminnan palveluihin. Kotkassa matkailu nähdään kehittyvänä toimialana ja kesän kokeilu osoitti, että osatyökykyiset ja kehitysvammaiset ovat varteenotettavaa työvoimaa kaikille hotelleille, kunhan tehtävä on soveltuva. Kärkisaaren kaltaiset kokeilut edellyttävät eri toimijoilta toivoa, tahtoa ja tekemistä. Tarvitaan myös rohkeutta, luovuutta ja yhteistyöverkoston tuntemusta. Tavoitteena on yhteiskunnallisen hyvään pyrkiminen ja tasa-arvoisen työelämän edistäminen. (M. Jokipii ja T. Rossi, henkilökohtainen tiedonanto 26.4.2022.)

Yhteiskunnallisen yrityksen yhteiskunnallisesti hyvä päämäärä edellyttää toimintaympäristön muutosten seuraamista ja reagoimista niihin. Kärkisaaren esimerkissä tavoitteena oli tasavertainen työelämä, jota toteutettiin täysin uudella toimialalla ja sitoutuneen yhteistyön avulla. Yhteiskunnallisen hyvään pyrkiminen ja vastuullisuuden korostaminen on nykyisin tärkeää myös muillekin toimijoille kuin yhteiskunnallisille yrityksille, kuten tässä tapauksessa yhteistyötä ehdottaneelle Kotkan kaupungille. Yhteiskunnallisten yritysten on tehtävä uusia avauksia uusilla toimialoilla uusien kumppanien kanssa, jotta ne jatkossakin pystyvät toteuttamaan yhteiskunnallisia päämääriään.

Yhteiskunnallinen yritys ja ammattikorkeakoulu yhteistyössä: maalaituri Viitahoivaan

Jyväskylässä toimiva Viitahoiva Oy tuottaa Hyvinvointikeskus Viitakodissa asumispalveluja, kotihoidon palveluja, päivätoimintaa sekä ateria- ja pitopalveluja.

Toiminnan tarkoituksena on tuottaa ikääntyneille asiakkaille hyvä ja arvokas elämä sekä tukea olemassa olevien resurssien käyttämistä aktiiviseen ja elämykselliseen elämään. Viitahoivassa asiakkaiden toimintakykyä ja hyvinvointia pyritään tukemaan turvallisella ja toimivalla asumisella. Toiminta perustuu hyvän elämän osatekijöihin, kuten terveyteen, puhtaaseen ja kauniiseen ympäristöön, itsensä toteuttamiseen sekä läheisiin ihmissuhteisiin.

Keväällä 2021 Hyvinvointikeskus Viitahoivassa käynnistyi maalaiturin rakentaminen ikääntyvien asumispalveluyksikön ympärille. Maalaiturin kehittämistyössä Jyväskylän ammattikorkeakoulun (Jamk) toimintaterapian opiskelijoille avautui mahdollisuus toteuttaa projekti käytännössä Jamkin yhteisöllisyyskurssin opinnoissa. Syksyllä 2021 ensimmäinen opiskelijaryhmä teki maalaiturista kirjallisen suunnitelman, jonka käytännön toteutuksesta vastasi kaksi toimintaterapeuttiopiskelijaa kevään 2022 aikana. Maalaituri ideoitiin, suunniteltiin ja kehitettiin yhteistyössä Viitahoivan asiakkaiden ja kuntoutustyöntekijän kanssa. Maalaiturin tehtäväpisteet sijoitettiin hyväpohjaisen kulku-uran varrelle, jolloin liikuntarajoitteiset voivat osallistua tasapuolisesti.

Maalaituri tarjoaa ikääntyneille Viitahoivan asukkaille uuden mahdollisuuden liikkua, nauttia ja kokea lähellä oleva luonto. Tavoitteena on tukea ikääntyneiden toimintakykyä, osallisuutta ja sosiaalista kanssakäymistä (Kuva 2). Maalaiturilla asiakkaat, henkilökunta ja omaiset voivat olla vuorovaikutuksessa keskenään, mikä lisää osallisuutta ja yhteisöllisyyttä.



Kuva 2. Jamkin opiskelijoiden järjestämä yhteistyötapahtuma maalaiturilla (Viitakodit Ry:n valokuva-arkisto).

Maalaituri on rakennettu kauniiseen ympäristöön huomioiden pihapiirin ja talon tarjoamat mahdollisuudet, jotka tukevat toimintakyvyn eri osa-alueita. Fyysisen toimintakyvyn kannalta maalaituri tukee liikkumista ja selviytymistä päivittäisistä perustoiminnoista esimerkiksi tarjoamalla mahdollisuuden puutarhanhoitoon tai vaikkapa tuolijumppaan reitin varrella. Kognitiivisen toimintakyvyn kannalta maalaiturin varrelle rakennetut tehtäväpisteet tukevat ja edistävät monipuolisesti eri aisteja, muistia, oppimista, tiedon käsittelyä, toiminnanohjausta sekä kielellistä toimintaa. Maalaiturikonsepti tukee psyykkistä hyvinvointia ja selviytymistä eteen tulevista haasteista. Lisäksi maalaituri edistää sosiaalista toimintakykyä mahdollistamalla osallistumisen monipuolisiin vuorovaikutustilanteisiin sekä talon asukkaiden että läheisten kesken.

Lopuksi

Yhteiskehittäminen, vertaiskehittäminen ja oppilaitosyhteistyö havaittiin erittäin toimiviksi vuorovaikutuksen ja kehittämisen menetelmiksi. Näissä onnistumisen osatekijöitä olivat yritysten sitoutuminen sekä suunnitelmallisuus ja luottamuksellinen ilmapiiri. Yritysten johto piti toimintaa tärkeänä ja mahdollisti henkilökunnan ajankäytön kehittämistyöhön. Yhteiskunnallinen hyvä toteutui esimerkiksi osallistamalla asiakkaita ja henkilökuntaa sekä hyödyntämällä oppilaitosyhteistyötä maalaiturin suunnittelussa ja kehittämistyössä.

Kehittämisyhteistyö tuotti kaikille osapuolille hyötyjä, jolloin syntyi aikaa ja rahaa säästävää synergiaetua. Hyötyinä olivat tiedon tuottamisen syveneminen ja hyvinvoinnin vahvistuminen, koska yhteisen tiedon tuottamisessa korostuivat osallistujien aktiivinen ja sitoutunut toiminta. Tällöin hiljainen tieto tuli kuu-luvaksi ja uudenlaista, jalostunutta tietoa tuotettiin ja rakennettiin. Osaaminen laajeni ja juurtuminen tehostui, kun ymmärrys toisten osaamisesta kasvoi ja näin kehittämistyön laatu parani.

Yhteiskunnalliset yritykset tarvitsevat yhteistyöverkostoja edistääkseen osallisuutta ja asiakaslähtöisyyttä. Tässä luvussa kuvattua toimintaa tukivat useat paikalliseen yhteistyöhön liittyneet tekijät, kuten aiempi yhteistyö ja siitä saadut molemminpuoliset positiiviset kokemukset. Pitkäaikaiselle kumppanuudelle oli helppo rakentaa myös täysin uudenlaista toimintaa. Uudet kokeilut edellyttävät yhteistyöverkoston rohkeutta, luovuutta ja yhteisten kumppanien hyvää tuntemusta. Tärkeää on myös, että yhteistyökumppaneilla on yhteiset tavoitteet ja yhteiskunnallinen päämäärä.

LÄHTEET

- Andelin, N., & Tuomi, K. (toim.). (2020). *Oppilaitosyhteistyö. Käsikirja yrityksille*. Korkeakoulut innovaatiotoiminnan vauhdittajina – DYNAMO-hanke. Saatavilla 25.9.2022. <https://lab.fi/fi/yritysten-oppilaitosyhteistyö>
- Arvoliitto. (i.a.). *Mikä on yhteiskunnallinen yritys?* Saatavilla 4.5.2022. <https://arvoliitto.fi/mika-on-yhteiskunnallinen-yritys/>
- Harra, T., Mäkinen, E., & Sipari, S. (2012). Yhteiskehittelyllä hyvinvointia. Metropolia <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019101119876>
- Hänninen, K., Julkunen, I., Hirsikoski, R., Högnabba, S., Paananen, I., Romo, H., & Thomasen, T. (2007). *Asiakkaat oppimisen käynnistäjinä. Raportti Bikva-arviointimenetelmän oppimisen kehistä*. (Raportteja 6). Stakes. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201204193605>
- Häyhtiö T. (2017). *Osallisuutta sote-palveluihin palvelumuotoilemalla?* (Toinen versio). (Kunnallisan kehittämissäätiön Julkaisu 4). KAKS – Kunnallisan kehittämissäätiö <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2017/05/osallisuutta-sote-palveluihin-palvelumuotoilemalla-004-1.pdf>
- Kalliopuska-Janhunen, P., & Lehtinen, S. (2016). *Yhteisöä osallistava johtamisen toimintamalli. Kehityskeskustelut olennainen osa strategian toteuttamista*. [Opinnäytetyö, Hämeen ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016092014417>
- Koivisto M, Säynäjängas J., & Forsberg S. (2019). *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Alma Talent.
- Kosunen, M. (2021). Kokonaisvaltainen valmennus työotteena. Teoksessa: Eeva Salmi & Kati Savela-Vilmari (toim.) *Yhteiskunnallinen yrittäjyys Suomessa. Malli osatyökykyisten henkilöiden työllistämiseen* (s. 103–121). (Diak Työelämä 24). Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Kotkan Julkiset Kiinteistöt. (i.a.). *Villa Kärkisaari*. Saatavilla 10.5.2022. <https://kotkanjulkisetkiinteistot.fi/kiinteisto/villa-karkisaari/>
- Krogstrup, H. K. (2004). *Asiakaslähtöinen arviointi Bikva malli*. Hyvät käytännöt menetelmä käsikirja. (FinSoc Arviointiraportteja / Stakes 1/2004). <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201204193603>
- L 410/2015 Kuntalaki.10.4.2015/410. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410#O2L5P22>
- L 980/2012 Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista. 28.12.2012/980 <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980>
- Mielellään -kehittämishankkeet. (2016). Vertaiskehittäminen ja yhteistyön prosessi. Menetelmien kuvaus ja arvioinnin toteuttaminen. https://www.valli.fi/wp-content/uploads/2019/12/Vertaiskehittaminen-ja-yhteistyoprosessin_mallit_ja_arviointi_2016.pdf
- Palsanen K, & Kääriäinen A. (2015). Asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoiminnallisen työskentelyn merkitykset ja seuraukset. *Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön Tutkimuksen Aikakauslehti*, 23(2). <https://journal.fi/janus/article/view/51252>
- Rantakokko, M. (2019). Elinympäristö aktiivisen arjen ja hyvinvoinnin tukena. Teoksessa: J. Kulmala (toim.), *Hyvä vanhuus - Menetelmiä aktiivisen arjen tukemiseen*. PS-kustannus.
- Saarenmaa, H. (2017). *Muotoiluajattelun ja yhteiskehittämisen menetelmät palvelukonseptin uudistamisen lähtökohdana*. Lahden ammattikorkeakoulu.
- Sotek-säätiö. (i.a.). *Perustiedot*. Saatavilla 10.5.2022. <https://sotek.fi/perustiedot>
- Suomalaisen Työn Liitto. (31.9.2021). *Yhteiskunnallisen Yritys-merkin säännöt*. <https://suomalainentyo.fi/yrityksille/yhteiskunnallinen-yritys/yhteiskunnallinen-yritys-merkin-saannot/>

- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (29.10.2020). *Osallisuuden edistäminen*. <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen>
- Turja, T., & Myllymäki, T. (2021). *Yritys -oppilaitoskysely 2021. Koontiraportti*. Sitra. Saatavilla 26.9.2022. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2021/03/yritysoppilaitoskysely-2021-koko-maa.pdf>
- Tuulaniemi, J. (2016). *Palvelumuotoilu* (3. Painos). Talentum.
- Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus. (i.a.). *Usein kysytyt kysymykset yhteiskunnallisista yrityksistä*. Saatavilla 29.8.2022. <https://yyo.fi/usein-kysytytja-kysymyksiä/>

Katja Rinne-Koski ja Merja Lähdesmäki

YHTEISÖLÄHTÖINEN YHTEISKUNNALLINEN YRITYS MAASEUDUN PALVELUTARJONNAN JA ASUKKAIDEN HYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ

Johdanto

”Rekisteröityä yhdistystä tai säätiötä voidaan kutsua yhteiskunnalliseksi yritykseksi, jos sillä on markkinoilla myytävää, avustusvaroista itsenäistä liiketoimintaa.”, toteaa Arvoliiton viestinnän asiantuntija Eeva Toivanen Arvoliiton blogissa (2021).

Suomessa on yli 4 200 kylää ja noin 3 100 rekisteröityä kyläyhdistystä (Suomen Kylätoiminta ry, 2014). Arvion mukaan noin 2000 kylällä on voimassa oleva tai laadittu kyläsuunnitelma ja niistä noin puoleen sisältyy liiketoimintaa. Kun kylien liiketoiminta määritellään toistuvaksi, tuloa tuovaksi ja suunnitelmalliseksi toiminnaksi, on merkittävää kylien liiketoimintaa arviolta noin 300 kylässä. (Kuisma 2013, s. 9.) Kyläyhdistysten tuottama palvelutuotanto vaihtelee pienimuotoisesta kyläkioskitoiminnasta laajamittaiseen asumispalveluiden tuottamiseen. Kyläyhdistys voi tuottaa palveluita joko yhdistyksen elinkeinotoimintana tai perustamalla sitä varten erillisen kylän yhteisen yrityksen. Tällöin voidaan puhua yhteisölähtöisestä yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä.

Yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yritys on yhteisön omistama tai perustama yhteiskunnallisen yrityksen toimintalogiikalla toimiva yritys, joka vastaa paikallisiin tarpeisiin tekemällä liiketoimintaa yhteisön hyväksi ja vastaa toiminnastaan paikalliselle yhteisölle. Yhteisölähtöiset yhteiskunnalliset yritykset ovat itsenäisiä toimijoita, jotka tuottavat palveluja ja hyödykkeitä, joita muut tahot, kuten julkinen tai yksityinen sektori, eivät tuota. Yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen yhteiskunnallinen päämäärä voi olla esimerkiksi alueen elinvoiman ja palveluiden vahvistaminen, asukkaiden hyvinvoinnin parantaminen tai lähipalveluiden saatavuuden varmistaminen.

Yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yrittäjäyys on noussut monessa maassa kiinnostuksen kohteeksi erityisesti maaseudun mahdollisuutena kehittää asukkaiden hyvinvointia, työllisyyttä sekä vastata palvelukysyntään (esim. Social Enterprise in Scotland: Census, 2021; Steiner & Teasdale, 2019; Olmedo ym., 2019; Bailey ym., 2018). Vaikka maaseudulla toimivien yhteisölähtöisten yhteiskunnallisten yritysten merkitys on suuri, ei tätä merkitystä ole juurikaan Suomen oloissa tarkasteltu. Tässä luvussa pohditaan sitä, millainen rooli ja merkitys maaseudulla toimiville yhteisölähtöisille yhteiskunnallisille yrityksille annetaan osana paikallisyhteisöä. Luku perustuu siinä mainittujen lähteiden lisäksi kokemuksiimme maaseudun tutkijoina ja kehittäjinä, ja se on tuotettu osana Suomen Akatemian rahoittamaa DoLE-hanketta (nro. 333447).

Juuret kylätoiminnassa

Maaseudun yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrittäjäyden juuret ovat kylätoiminnassa. Ensimmäiset kylätoimikunnat perustettiin 1970-luvun alussa vastareaktionä 1960-luvun maaltamuuttoon, jolloin maaseudun elinvoima ja tulevaisuus näyttivät synkiltä. Kylätoiminnan varsinainen synty paikannetaan usein 1970-luvun puoliväliin, jolloin kylätoiminnan keskeiset ideat alkoivat muodostua professori Lauri Hautamäen johtamassa Kylätutkimus-76-toimintatutkimuksessa. 1980-luvun aikana kylätoiminta laajeni kattamaan koko Suomen, jolloin se alkoi myös tietoisesti järjestäytyä ja vakiintua. Kylätoiminta ymmärrettiin kaikkia kyliä koskevaksi omaehtoisuuden, tekemisen ja vaikuttamisen muodoksi. Alkuvuosina kylätoiminta keskittyi edunvalvontaan, erityisesti kuntien suuntaan, ja pyrki vaikuttamaan kylän elinoloihin ja -mahdollisuuksiin sekä palveluiden säilymiseen. (Niemi, 2022.)

Suomen liittyminen Euroopan unioniin toi maaseudun kehittämiseen suunnatun rahoituksen myötä kylätoimintaan uudenlaisia sisältöjä. Moni kylätoimikunta rekisteröityi yhdistykseksi, mikä mahdollisti hankerahoituksen hyödyntämisen kylien kehittämisessä. Hanketyön kautta kylien oli mahdollista vahvistaa kylän elinvoimaisuutta, viihtyisyyttä sekä paikkakunnalle kiinnittymistä. Lisääntyvä hanketoiminta muutti kylätoimintaa entistä enemmän kohti palvelutuotantoa ja elinkeinotoimintaa, mutta samalla säilytti fokuksensa entisenkaltaisessa perinteisemmässä kylätoiminnassa. (Niemi, 2022; Koskihaara, 2012.)

2000-luvulle tultaessa maaseutupolitiikka on korostanut yhä enemmän kolmannen sektorin roolia ja merkitystä, joka maaseudulla tarkoittaa paikallisten yhteisöjen kasvavaa vastuunottoa muun muassa tarvittavien palveluiden tuottamisesta. Kylissä alettiin miettiä, miten paikallisilla ja omaehtoisilla ratkaisuilla

voitaisiin kehittää uusia työmahdollisuuksia ja elinkeinoja. Näille ratkaisuille on edelleen kasvava tarve, sillä niukkenevat taloudelliset resurssit pakottavat kuntia tekemään palvelutuotannossa ratkaisuja, jotka eivät välttämättä ole suosiollisia maaseudun kylille. Niiden seurauksena yhä useampi kylä on tilanteessa, jossa lähipalvelut ovat siirtyneet kuntakeskuksiin tai loppuneet kokonaan. (Pihlaja, 2010.) Todennäköistä on, että kasvavan kysynnän ja tarjonnan myötä maaseudun kylien omaehtoinen palvelutoiminta tulee laajentumaan entisestään (Rinne-Koski & Lähdesmäki, 2021).

Yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yrittäjyys

Yhteiskunnallisen yrittäjyyden toimintalogiikan taustalla vaikuttaa kolme koulukuntaa, joista kukin korostaa hieman erilaisia asioita yhteiskunnallisessa yrittäjyydessä. Yhdysvaltalainen traditio nostaa esiin yrittäjyyden ominaisuuksia, jotka liittyvät vapaaehtois- tai hyväntekeväisyystoimintaan. Isobritannialainen traditio puolestaan korostaa toiminnan liiketoiminnallista ulottuvuutta: yhteiskunnallinen yritys ei voi toteuttaa yhteiskunnallista tavoitettaan, ellei se tavoittele ja tuota voittoa. Mannereurooppalainen traditio pitää yhteiskunnallista yrittäjyyttä osana yhteisötaloutta, jossa korostuu erityisesti osatyökykyisten työllistäminen (Work Integrated Social Enterprise, WISE). (Defourny & Nyssens, 2010.)

Maaseudulla toimivat yhteisölähtöiset yhteiskunnalliset yritykset yhdistävät nämä kaikki traditiot toiminnassaan: maaseudun yhteisöt tarvitsevat pääomaosin paikallisen kehitys- ja palvelutoiminnan rahoittamiseen, kuten esimerkiksi kylän yhteisöllisyyttä ylläpitävien tapahtumien rahoittamiseen, kehittämishankkeiden omarahoitusosuuksien kattamiseen, yhteisön omistamien rakennusten ylläpitokustannuksiin, korjauskustannuksiin tai muihin investointeihin. Toisaalta pääomaa tarvitaan paikallisen kehitys- ja palvelutoiminnan ylläpitoon, jossa tavoitteena usein on myös osatyökykyisten työllistäminen ja asukkaiden hyvinvoinnin kehittäminen uusilla palvelutuotannon malleilla. Toisin sanoen yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen on pyrittävä tekemään liikevoittoa, jotta se voi toteuttaa tehtävänsä paikallisen yhteisön hyväksi.

Paikallinen yhteisö muodostuu usein kylätoiminnan ympärille paikallisen kyläyhdistyksen, nuorisoseuran tai vastaavia tehtäviä hoitavan organisaation kautta. Kyläyhdistys soveltuu tähän rooliin erityisen hyvin, sillä kylätoiminta ottaa huomioon koko kylän intressit ja pyrkii tukemaan kaikkia kylän toimintoja. Kylän yhteisöperustainen yritys on vahvasti paikkaperustainen ja se pyrkii vastaamaan kylän haasteisiin, kuten esimerkiksi pitkien välimatkojen asettamiin hankaluuksiin, palveluiden saavutettavuuteen tai puuttuvaan markkinatarjontaan.

Maaseudun yhteisöjen tekemä liiketoiminta ei ole erityisen uusi ilmiö, sillä maaseudulla on harjoitettu liiketoimintaa jo kautta aikain yhteiskunnallisen yrityksen liiketoimintamallin mukaisesti muun muassa osuuskunnissa (esim. Kuisma, 2013). Lisäksi paikallisiin tarpeisiin voi vastata monella muullakin tavalla kuin liiketoiminnan keinoin. Mikäli kylä on tyytyväinen toimintaansa, ei sitä ole syytä muuttaa.

Haasteena kuitenkin on, että maaseudun paikallisyhteisöjen toiminta perustuu usein pelkästään yhdistys- ja vapaaehtoistoimintaan, jossa vaarana on vastuun kasautuminen samoille aktiivisille asukkailla. Sen seurauksena asukkaat vähitellen väsyvät ja vetäytyvät toiminnasta, ja yhteisöillä on hankaluuksia saada uutta väkeä mukaan. Odotettavissa on, että paikallistoimijoista tulee entistä merkittävämpiä palveluntuottamisen yhteistyökumppaneita kunnissa, etenkin maaseudulla (ks. esim. Kattilakoski ym., 2011) ja on selvää, että maaseudun yhteisöjen ei voida odottaa vastaavan kasvavaan palvelukysyntään pelkästään vapaaehtoistyön avulla. Maaseudulla on siis tulevaisuudessa tarve pysyvämille ja monipuolisemmille rakenteille.

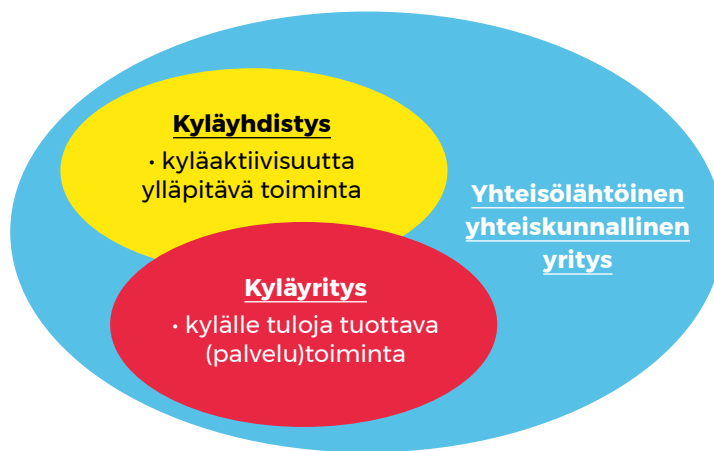
Yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yritys maaseudun palvelutuotannossa

Yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen tavoitteena on usein vastata johonkin puutteeseen, johon muut toimijat eivät kykene tai halua reagoida. Palvelutuotannon näkökulmasta yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen toiminta maaseudulla voi kohdistua mihin tahansa palveluun, jolle alueella on tarvetta tai kysyntää: se voi olla esimerkiksi koululaisten tai ikääntyneiden iltapäivätoimintaa, kotiasiointipalvelua tai kahvilatoimintaa. Usein kyse on myös tyhjilleen jääneen kylätalon tai vanhan kyläkoulun uusiokäytöstä ja tarpeesta saada talolle uutta toimintaa.

Yhteisöön juurtunut, yhteisön tarpeista lähtevä yhteiskunnallinen yritys toimii myös osallistamisen ja kuulluksi tulemisen välineenä. Lisäksi yhteisön omaehtoinen palvelutuotanto varmistaa, että palvelutuotannon hyödyt kohdistuvat koko yhteisöön eikä yksittäisen toimijan eduksi, jolloin asukkaat usein ovat situneempia palveluiden käyttöön.

Yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yritys yhdistää usein toiminnassaan perinteistä yhdistystoimintaa sekä yritystoimintaa erottamalla ne omiksi erillisiksi toiminnoikseen. Kyseessä on siis eräänlainen hybridioorganisaatio, joka pystyy toiminnassaan yhdistämään sekä perinteisen kylätoiminnan että yritystoiminnan resursseja ja toimintamahdollisuuksia (ks. Kuvio 1 ja luku *Hybridisyys kolmannen*

sektorin sosiaali- ja terveystaloudessa s. 37). Kylän yritystoiminnan ei kuitenkaan ole tarkoitus syrjäyttää tavallista kylätoimintaa eikä kylässä jo toimivaa yritystoimintaa, vaan tukea ja täydentää näitä. Näin ollen perinteisellä kylätoiminnalla eli talkoilla, yhdessä olemisella ja tekemisellä sekä kylän yhteisillä tilaisuuksilla on edelleen oma tärkeä paikkansa osana kylätoimintaa, jossa kylätoiminnan oheen suunniteltu liiketoiminta parhaimmillaan vahvistaa kylän toimintaedellytyksiä ja tuottaa toimintaan uudenlaisia resursseja.



Kuvio 1. Kyläyhdistyksen ja yrityksen suhde toisiinsa

Yritys voi käyttää yhteisön yritystoiminnan tuottaman liikevoiton kylän kehittämiseen tai vaikkapa taloudellisesti kannattamattoman palvelun osarahoittamiseen. Kyläläiset voivat päättää rakentaa esimerkiksi kohtaamispaikkoja, kuten leikkikenttiä ja ulkoilupaiikkoja, kustantaa kylätalon ylläpitokustannuksia tai parantaa kylän palveluja. Toimintalogiikkansa kautta yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yritys pystyy siis vastaamaan palvelutarpeisiin siellä, missä markkinavetoiset yritykset eivät näe riittäviä liiketoimintamahdollisuuksia. Vaikka yhteisölähtöisten yhteiskunnallisten yritysten taloudellinen merkitys olisikin pieni, on niiden paikallinen merkitys sitäkin suurempi. Mutta miten kyläyhdistysten asema nähdään osana paikallista toimintaympäristöä?

Esimerkkejä kylien yhteisölähtöisestä palvelutuotannosta

Yhteisölähtöisestä palvelutuotannosta on jo olemassa hyviä esimerkkejä, kuten Eskolan kyläyhdistys Kannuksessa (palvelutuotanto kyläyhdistyksen ja kyläläisten perustaman osakeyhtiön kautta), Vuolenkosken kyläyhdistys Kouvolan Iitissä (kyläläisten omistama kehitysyhtiö, tuotto kylän hyväksi), Eräjärven kyläyhdis-

tys Orivedellä (rekisteröitynyt yhteiskunnallinen yritys, tavoitteena varmistaa lähipalveluiden saatavuus), Metsäkylä Haminassa (kylän omistama ja pyörittämä kahvibaari Kukkuma), Nakertaja-Hetteenmäen kyläyhdistys Kajaanissa (tuottaa ja järjestää kyläläisille palveluita ja tapahtumia) sekä useat muut kyläyhdistykset, jotka tuottavat erilaisia palveluja yhdessä muiden paikallisten toimijoiden kanssa (ks. esim. Hakala & Rinne-Koski, 2019 tai Kattilakoski ym., 2022). Tätä kirjoitettaessa maaseudun yhteisölähtöisten yritysten todellista lukumäärää ei tiedetä (vrt. luku *Yhteiskunnalliset yritykset Suomessa tilastojen valossa* s. 53).

Seuraavaksi paneudutaan yhteisölähtöisten yhteiskunnallisten yritysten tehtävään osana maaseudun paikallisyhteisöjä kahden esimerkkitapauksen avulla. Esimerkkikyliksi valikoituivat Eskolan kylä Kannuksessa ja Kainaston kylä Seinäjoella. Kylät olivat tätä kirjaa kirjoitettaessa hyvin erilaisessa vaiheessa yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrittäjyyden toteuttamisessa. Siinä missä kyläyhteisön omistamalla ja toteuttamalla yhteiskunnallisella yrittäjyydellä oli Eskolan kylässä useiden vuosien menestyksellinen historia, oli Kainaston kylä yritystoimintansa kehittämisen alkutaipaleella. Valittujen esimerkkikylien toisistaan poikkeava kehitysvaihe tuotti monipuolisen ja laajan näkemyksen maaseudun yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrittäjyyden erityispiirteiden ymmärtämiseksi. Seuraavaksi lyhyt kuvaus molemmista kylistä.

Eskola on noin 400 asukkaan kylä, joka sijaitsee 12 kilometrin päässä Kannuksen kaupungista Keski-Pohjanmaalla. Eskolan kylä on pysynyt elinvoimaisena huolimatta maaseutukyliä kohdanneista rakennemuutoksista. Kylä tunnetaan aktiivisista pyrkimyksistä säilyttää ja ylläpitää paikalliset palvelut, jotka ovat pääasiassa kyläläisten itsensä tuottamia yhteisöllisen yhteiskunnallisen yrittäjyyden kautta. Näitä ovat esimerkiksi päivähoito-, lounas- ja kodinhoitopalvelut, matkailu- ja asumispalvelu sekä maaseudun kehittämiseen liittyvät luento- ja koulutuspalvelut sekä kesäteatteri. Nykyään kylä onkin yksi kyläläisten itsensä tuottamien palvelujen edelläkävijöistä. Sillä on myös käytössään Suomalaisen Työn Liiton myöntämä Yhteiskunnallinen Yritys-merkki. Eskola valittiin valtakunnalliseksi vuoden kyläksi vuonna 2001 ja uudelleen vuonna 2017.

Kainaston kylä sijaitsee Seinäjoella, noin 17 kilometrin päässä kaupungin keskustasta, entisen Ylistaron kunnan alueella Etelä-Pohjanmaalla. Kainaston kylässä on 150 kotitaloutta. Se tunnetaan maakunnassa vireästä kesäteatteritoiminnastaan. Kesäteatterin ohella Kainaston kyläkeskukseen kuuluvat peruskorjattu nuorisoseurantalo ja Kainaston entinen koulurakennus, jonka kyläläiset ostivat kunnalta koulutoiminnan päättymisen jälkeen. Kainaston kylän omaehtoisen palvelutuotannon kehittäminen on ollut viime vuosina hyvin aktiivista (esimer-

kiksi kyläkioski ja tilavuokraus) ja kylä valittiinkin vuoden 2020 eteläpohjalaiseksi kyläksi

Esimerkkikylissä haastateltiin 17:ää ihmistä, jotka olivat toiminnanjohtajia, kyläyhdistyksen/-yrityksen hallituksen jäseniä, vapaaehtoistoimijoita, kunnallisia virkamiehiä ja luottamushenkilöitä, alueen maaseudun kehittäjiä ja alueen tavanomaisten yritysten edustajia. Seuraavaksi kerrotaan haastateltavien näkemyksistä yhteisölähtöisten yhteiskunnallisten yritysten roolista maaseudulla.

Yhteisörooli: sosiaalisen pääoman tuottaja

Sosiaalinen pääoma viittaa tässä kylien yhteisöllisyyteen, kuten sosiaalisiin verkostoihin ja luottamukseen, jotka puolestaan edistävät kyläläisten välistä kanssakäymistä ja vuorovaikutusta. Sosiaalinen pääoma tehostaa yhteisten tavoitteiden toteutumista ja taloudellista toimintaa. (Ruuskanen, 2001.) Yhteisölähtöisten yhteiskunnallisten yritysten merkitys yhteisöllisyyden kehittäjänä on yksi toiminnan kulmakivistä. Yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen työssä yhteisöllisyyden ylläpito ja uusintaminen näkyvät esimerkiksi yhdessä tekemisessä, talko töissä ja kylän yhteisten tapahtumien järjestämisessä. Nämä toimenpiteet eivät välttämättä tuo kylän yritykselle liikevoittoa, mutta niitä pidetään silti tärkeinä keinoina rakentaa ja vahvistaa kylän sosiaalista pääomaa. Liiketoiminnasta erillisen kylätoiminnan ylläpito on tärkeää myös sen vuoksi, että kylätoiminta ei ole ainoastaan rahan tavoittelua. Se on myös keino ylläpitää kylän aktiivisuutta.

Ja sitten meidän täytyy muistaa kuitenkin se meidän toinen puoli. Et me ollaan yleishyödyllinen yhdistys. Ja meidän täytyy myös muistaa se, että mitä me annamme myös sitten, et me ei voida ajatella vaan pelkästään, että tuota... näihin seiniin tai sitten, että me kerättäis varallisuutta. Meidän täytyy myös kattoa, että me järjestetään täällä myös sitä toimintaa. Et on se sitten erilaisia kerhoja, toimintoja tai vastaavia, – –. Me saatais tämmöstä yhteisöllisyyttä, joka tulee sitten, että ei siinä... Kaikesta ei tartte laittaa aina pääsylippua, vaan voidaan myös jotakin tavallaan tuoda palautteena sille, se yhteisö missä ollaan. (Kyläedustaja)

Kylätoimintaan osallistaminen saattaa alentaa asukkaiden kynnystä osallistua myös kyläyrityksen toimintaan. Yhdessä tekeminen ja puuhailu vievät helposti mukanaan, jolloin kylätoiminta on osallistamisen lisäksi keino saada paikallista osaamista käyttöön. Usein kylätoimintaan osallistuminen tapahtuu pienin askelin osaamisen ja kokemuksen kasvaessa. Asukkaiden osallistamisen ja osaamisen hyö-

dyntämisen lisäksi kyläyrittäjä pyrkii kuuntelemaan asukkaita tarkasti ja kerää palautetta säännöllisesti. Asukkailta ja muilta sidosryhmiltä saattaa tulla uudenlaisia aloitteita ja ehdotuksia, joita kylässä voidaan kokeilla. Aina ei onnistuta, mutta sekin otetaan oppimiskokemuksena. Kylän aktiivinen toiminta näyttää hyvältä myös kylän sidosryhmien silmiin ja tuo kylää muiden toimijoiden tietoisuuteen.

Kyläyhdistys ottaa usein vastuuta myös erilaisten toimintojen, kuten harrastuskerhojen tai tapahtumien, koordinaattorina ja pyrkii verkottamaan eri toimijoita, kuten kylän muita yhdistyksiä, jolloin sen yhteisörooli ulottuu kylää laajemmalle alueelle. Myös muut sidosryhmät tunnustavat yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen merkityksen sosiaalisen pääoman luojana ja ylläpitäjänä:

— kylät mä näen, että ne on sellaisia yhteisöllisyyden kehittäjiä, että heidän tuntee paikalliset toimijat ja heillä on kontaktit näihin tahoihin ja pystyvät vaikuttamaan aika merkittävälläkin tavalla sen kylän elinvoimaisuuden kehittämiseksi sen yhteisöllisyyden kautta. Yhteisöllisyys tarkoittaa myös aika montaa asiaa. Se on tietenkin sitä yhteenkuuluvuuden tunnetta, mut se voi olla myös turvallisuuden tunnetta ja sellaista, että on sitten se taustaorganisaatio sen yhteisön kautta siellä, että siellä on hyvä asua ja kukaan ei tunne yksinäisyyttä ja tämmöstä, on osa sitä kokonaisuutta. (julkisballinon edustaja)

Aluekehittäjärooli: elinvoiman tuottaja

Yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen pyrkimys tuottaa liikevoittoa paikallisen yhteisön hyväksi konkretisoituu usein aluekehittäjän roolin kautta. Monen yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen tavoitteena on turvata kylän ja/tai maaseudun elinvoimaa muun muassa tarjoamalla tontteja ja asuntoja muuttajille sekä sujuvaan arkeen lukeutuvan infrastruktuurin, kuten valokuituverkkojen, pyöräteiden ja katuvalojen hankkimisen kylälle. Kylän kehittämiseen lukeutuu myös kylän tunnetuksi tekeminen, tietynlainen kylän brändääminen, joka osaltaan toimii kylän kehittämistoimintaa ohjaavana ajatuksena.

Molemmat esimerkkikylät ovat yhteisölähtöisen palvelutuotannon kehittämisen pioneereja alueellaan. Palveluiden kehittämistyö ei aina ole ollut helppoa ja uusien toimintakonseptien luomisessa on käyty ottamassa oppia kansainvälisiltä toimijoilta sekä mietitty tarkkaan kylien omaan toimintaympäristöön ja arvioihin soveltuvia ratkaisuja.

Esimerkkejä ei sinänsä ollut ollenkaan. – – Vaan se ajatusmalli oli se, että jos sieltä tulee tuottoja, niin se käytetään edelleen niiden palveluiden kehittämiseen. Meillä oli se sama ajatusmalli jo silloin kun me tehtiin kesäteatteria. Siellä alko käymään väkeä, niin niillä rahoilla me on, ne kaikki on käytetty kylän hyväksi. (Kyläedustaja)

Maaseudun yhteisölähtöiset yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät toiminnallaan varmistamaan, että kylässä on hyvä asua ja arki on sujuvaa. Paikatakseen puuttuvia resursseja ja tuottaakseen puuttuvia palveluita yhteisöt joutuvat miettimään uudenlaisia ja innovatiivisia tapoja toimia kylässä, jolloin tuloksena usein on sosiaalisia innovaatioita (ks. myös Kattilakoski ym., 2022). Molemmat kylät osaavat, pystyvät ja uskaltavat tarttua uusiin mahdollisuuksiin ja ajatella yrittäjämäisesti. Yrittäjämäinen ajattelu johdattaa kylätoimijat näkemään toimintamahdollisuuksia siellä, mistä muut eivät niitä välttämättä osaa etsiä.

Molemmat kylät ovat toteuttaneet useita erilaisia hankkeita ja olleet mukana myös kansainvälisessä hanketyössä. Hankerahoitus on ollut erittäin tärkeä väylä kylän kehittämiseksi ja toimintojen pilotoimiseksi. Samalla hanketyö on opettanut kyläläisille yhdessä tekemistä sekä hankehallintoa, joka osaltaan on madaltanut kynnystä lähteä miettimään kylän palveluiden tuottamista yritystoimintana. Ei siis ole sattumaa, että yhteisöjen sidosryhmät pitävät yhtenä yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen tehtävänä aluekehittämistä. Sidosryhmien näkökulmasta yhteisölähtöisten yhteiskunnallisten yritysten toimintaan kohdistuu myös odotuksia:

– – korona-aika osoitti tarpeen tietyille palveluille, joihin ois loppumaton kysyntä. Eli ihan tämmöselle asiointi, digiapu ja tämmöselle ystäväpalvelulle, joka ei oo kotipalvelua, vaan tämmöstä ihan vaan läsnäoloa, niin ne vois olla sellaisia mahdollisuuksia, mitä vois jatkossa mieltiä, mitä kylä vois tehdä enemmän, saada uutta juttua, jolla voitais samalla ratkaista sekä työttömyyteen, syrjäytyneisyyteen että yksinäisyyteen liittyviä juttuja. (julkishallinto)

Paikallista työllistämistä on pidetty väylänä kytkeä kylän nuoria mukaan ja saada heitä osallistumaan yhteisön toimintaan joko kylätoiminnan tai kyläyrityksen puitteissa. Kylät työllistävät usein osatyökykyisiä, jotka pääsevät sen kautta osaksi suurempaa yhteisöä ja tuntevat yhteenkuulumisen tunnetta. Yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yritys siis myös työllistää paikallisia asukkaita.

Palvelutuottajarooli: asukkaiden hyvinvoinnin tuottaja

Yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen missio valituissa esimerkkikylissä painottuu asukkaiden hyvinvoinnin kehittämiseen, tarvittavien palveluiden saatavuuden varmistamiseen sekä sujuvaan arkeen ja viihtyisään asumiseen. Toiminnan tavoitteena Eskolassa on tuottaa niitä palveluita, joita asukkaat tarvitsevat ja kaikki tuotto, jota kylän yrityksen palvelutoiminnasta tulee, käytetään edelleen palveluiden kehittämiseen. Kainastolla tavoitteena on, että kylä on hyvä paikka olla ja elää.

Palvelutuotannon taustalla olevat syyt vaihtelevat. Kainastolla vaikuttavana voimana oli kylän nuorisoseuran talon kunnostus ja ylläpito, johon kylän täytyy hankkia varoja. Taloa ei myöskään kannata pitää tyhjänä, joten sinne pitäisi saada toimintaa: kyläkeskuksessa järjestetty toiminta samalla korjaa kylässä koettua palveluvajetta. Eskolassa toiminnan motiivina oli palveluiden loppuminen. Kyläläiset olivat miettineet kylän palvelusuunnitelmaa aikaisemminkin, mutta koulun ja päivähoiton lakkaaminen toimivat osaltaan toiminnan alkuun panevana voimana.

Palvelutoiminnalle on tyyppillistä yhteisöllinen vastuu asukkaista. Vaikka kaikki palvelut eivät välttämättä ole kovin tuottoisia, saattaa niillä olla mittaava sosiaalinen, yhteisöllinen ja henkilökohtainen vaikutus. Niiden tuottaminen osaltaan toteuttaa yrityksen yhteiskunnallista tavoitetta. Yrityksen vastuunkanto asukkaista, yrittäjämäinen toiminta, palkanmaksu ja strateginen suunnittelu kylätoiminnassa toisaalta tukee kylän kehittämistä ja toisaalta asettaa kylän uudenlaisten haasteiden eteen. Kylätoimijat joutuvat miettimään, miten yritystoiminnan käytännöt ja päätöksenteko järjestetään, sillä näihin ei ole olemassa valmiita ratkaisuja.

Kyläyhdistyksen ja yhteiskunnallisen yrityksen pitäminen toiminnassa edellyttää niiden erottamista toisistaan. Yhteiskunnallinen yritys edellyttää hieman toisenlaista toimintatapaa kuin kyläyhdistyksessä toimiminen:

Siellähän pitäisi olla semmoista, jolla on jonkunlainenkaan käsitys liiketoiminnasta, koska vaikka täällä on tämmöiset säännöt, niin ei tää mikään hyväntekeväisyysjärjestö ole. – – Se vähän eroaa sitten, jos sanotaan yhdistys ja kyläyhdistys ja sitten tuo että lähdetään paneen joku kylän palveluyritys. Puhutaan vähän niin kuin eri asioista. (Kyläedustaja)

Usein yhteisön palvelutuotanto koostuu useista pienistä palvelukokonaisuuksista, jotka eivät yksinään ole riittävän tuottoisia, jotta kantaisivat toimintaa yksistään,

mutta jotka yhdessä muodostavat isomman tulovirran. Kylän hybriditoiminta eli yhdistys- ja yritystoiminnan yhdistäminen mahdollistaa monipuolisemman toimeentulon etsimisen. Monipuolinen toimintapohja edistää moniin erilaisiin mahdollisuuksiin tarttumisen. Kyläyhdistyksen tekemää palvelutuotantoa ei välttämättä luokitella varsinaiseksi yritystoiminnaksi, vaikka toiminta sellaista olisi-kin (ks. myös Rinne-Koski & Lähdesmäki, 2021). Monissa palveluita tuottavissa kylissä on sen vuoksi päädytty tuottamaan palveluita osakeyhtiönä, niin että ne voivat näyttäytyä rekisteröitynyttä kyläyhdistystä uskottavampana toimijana. Osakeyhtiön yhteisöomistus puolestaan tekee yrityksestä koko kylän oman.

Yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen paikkasidonnaisuus vaikuttaa myös yrityksen tulevaisuuden suunnitelmiin. Palvelutoiminnan laajeneminen kovin paljon kylän ulkopuolelle saattaa olla ristiriidassa yrityksen yhteiskunnallisen tavoitteen kanssa. Vaikka palvelutuotannon alueellinen laajentaminen toisi toimintaan lisää resursseja, on yritys kuitenkin olemassa kylää varten.

Yhteisölähtöisten yhteiskunnallisten yritysten yhtenä hankaluutena on yhteisölähtöistä toimintaa tukevan kehityspolun puuttuminen. Hanketoiminta on hyvä keino päästä kehitystyössä alkuun, mutta hankkeiden verrattain lyhyt kesto tavallaan katkaisee hyvin alkaneen kehitystyön. Kylätoimijoilla on tähän ehdotus:

— — jos ajatellaan tätä vaikka nyt yhteiskunnallisen yrityksen kannalta — — niin neljä vuotta on sellanen, jolloinka yrityksen pitää ruveta kantamaan itseänsä. Että jos ajatellaan että lähtövuonna saat tämmösen tavallaan starttituen, — — kun se ensimmäinen on ollu se vaikein— — ja se vaatii aika paljon tukea. — — Seuraavana vuonna saat 75 prosenttia siitä tuesta. Kolmantena saat 50 prosenttia, neljäntenä saat 25 prosenttia, ja sitten sä joko kannat tai kaadut. — — Ja tämmöstä ei ole. — — Ja mä veikkaan, että jos tämmönen kuvio ois olemassa, niin käytännössä neljä vuotta saadaan käytännössä kahden ja puolen vuoden kokonaistukipanostuksella, kun se jaetaan näin päin. Niin se myös omalla tavallaan houkuttelee tekemään, kun sä tiedät että se tukiosuus pienenee koko ajan, sulla on... Se tavallaan tukee sinua, että sä koko ajan pyrit kehittämään sitä toimintaa eteenpäin. Ja sillä panostuksella saatais tämmösiä pienimuotosia toimintoja vietyä sitten eteenpäin, ja syntymään uusia. (Kyläedustaja)

Vaikuttajarooli: institutionaalinen roolin rakentaminen

Yhteiskunnallinen keskustelu yhteiskunnallisista yrityksistä on lisääntynyt viime vuosina muun muassa työ- ja elinkeinoministeriön julkaiseman Yhteiskunnallisten yritysten kansallisen strategian (2021) ja Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskuksen perustamisen ansiosta, mutta siitä huolimatta toimintamalli on monelle uusi. Vaikka maaseudun yhteisöt ovat tehneet yhteisölähtöistä palvelutuotantoa jo kauan, ei sitä silti välttämättä pidetä vakavasti otettavana yritystoimintana (Rinne-Koski & Lähdesmäki, 2021). Tämä näkyy yhteisöjen palvelutuotannossa sekä paikallisesti että alueellisesti. Yhteisölähtöiset palvelutuottajat joutuvat kiinnittämään erityistä huomiota edunvalvontaan, luottamuksen saamiseen ja maineen rakentamiseen sen vakuuttamiseksi, että yhteisön toteuttama palvelutuotanto on oikeaa ja vakavasti otettavaa yritystoimintaa. Tämän vuoksi yhteisölähtöisissä yhteiskunnallisissa yrityksissä on tärkeää, että kylän toimintaa ja palvelutuotantoa tuodaan aktiivisesti esiin mahdollisuuksien tullen. Molempien esimerkkikyliä edustajat tekevät vaikuttamistyötä osallistumalla sidosryhmien järjestämiin tilaisuuksiin ja tapahtumiin, kertovat kylän toiminnasta ja palveluista muille sekä otavat yhteyttä kunnan toimijoihin tarvittaessa:

Ne on hyvällä tasolla omissa tekemisessä ja ottaneet sitä itse haltuun, ovat omia subjekteja siellä, eikä ne ruikuta sitä, että kaupungin pitäisi tehdä sitä ja tätä, vaan ne nimenomaan on kaupunkiin yhteydessä silloin kun pitää olla yhteydessä. (julkishallinto)

Kylää, sen toimintaa ja palvelutuotantoa esilletuomalla sidosryhmät saattavat käyttää kylää esimerkkinä muille siitä, mitä kaikkea kylä voi tehdä. Moni kylä on kiinnostunut kehittämään toimintaansa yhteiskunnallisen yrittäjyyden keinoin, mutta kaipaa hyviä esimerkkejä ja vinkkejä toiminnan aloittamiseksi. Sen vuoksi näitäkin tarkastelun kohteena olevia kyliä pyydetään usein esittelemään toimintaansa ja kertomaan kokemuksista. Kyliä aktiivisuus heijastuu myös toiseen suuntaan: sidosryhmien on helppo tulla tutustumaan kylään, jolloin hyvät esimerkit ja käytännöt leviävät kyliä välillä.

Kylät pyrkivät rakentamaan rooliaan myös osallistumalla paikalliseen päätöksentekoon ja varmistamalla kyläläisten näkökulman esilletuomisen kunnan virallisissa yhteyksissä. Paikallinen vaikuttaminen ei kuitenkaan aina ole helppoa. Usein se on myös henkilösidonnaista, jolloin työ joudutaan aloittamaan uudelleen toimijoiden vaihduttua. Yhteistyön ja kumppanuuksien kehittäminen edellyttää luottamusta puolin ja toisin, ja sen syntyminen vie aikaa.

– – *mut se että sillon ensi alkuun, se on ihan tosi vaikee perustella tai osoittaa toteen se, että kyllä tää on ihan oikea yritys ja kyllä tää on kestäväällä pohjalla. Koska eihän sitä kestäväää pohjaa voi osottaa vasta kun sitten vuosien työn jälkeen*
– – *Siinä vaaditaan suurta luottamusta kyllä sitten siltä yhteistyökumppanilta, jos se on joku kunta tai tämmöinen. (Kyläedustaja)*

Vaikuttamaan pyrkiminen ei jää ainoastaan paikalliseksi, sillä kylien kannattaa tuoda toiminnan vaikutuksia esiin myös valtakunnallisesti ja kansainvälisesti. Tässä työssä apuna ovat muun muassa Leader-ryhmät sekä Suomen Kylät ry. Yhteisölähtöiselle yhteiskunnalliselle yritykselle on luontevaa auttaa muita yhteisöjä ja kertoa avoimesti, millaisia ratkaisuja yrityksessä on tehty.

Välittäjärooli: yhteisö, kunnat ja yritykset

Yhteisölähtöistä yhteiskunnallista yritystä voidaan syystä pitää oman alueensa yhteisöankkurina eli paikkaan sidottuna tukirankana alueen taloudelle ja hyvinvoinnille (ks. Voutilainen ym., 2021, s. 10; myös McAreavey, 2022). Yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yritys toimii välittäjäorganisaationa erityisesti kunnan ja kylän mutta myös yhteisön ja muiden yritysten välillä. Välittäjärooli yrityksen ja yhteisön välillä ilmenee esimerkiksi työllistämisessä:

Että se on sekä kuntouttava että sitten työkokeiluun liittyvää, niin meillä oli parhaimmillaan täällä kahdeksan henkeä ja työnjohtaja tekemässä yhtä aikaa tässä näitä. – – Ja sitten se on myös sosiaalista palvelua mitä pystyttiin tarjoamaan sitten ihmisille, ja osa oli niin pitkään kuin vain sai olla. Että sitten oli melkein suru puserossa, kun piti jäädä pois. (Kyläedustaja)

Yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yritys toimii kumppanuustoiminnan pioneerinä kuntaan päin. Samoin yhteisölähtöiset yhteiskunnalliset yritykset tekevät usein aktiivisesti yhteistyötä paikallisten yritysten kanssa, jotka mielellään tulevat toiminnoissaan vastaan:

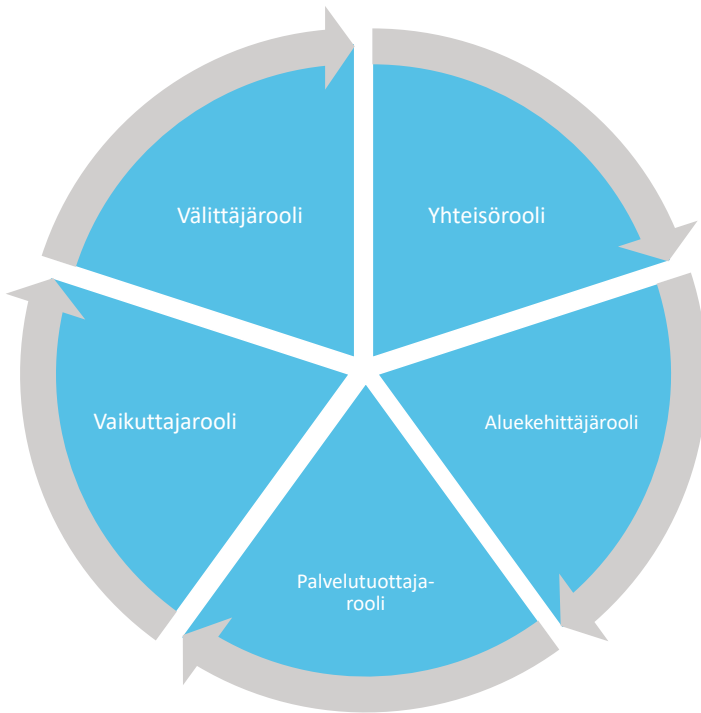
– – *me vaan tuetaan jos tänne joku haluaa muukin yrittäjä, niin mielellään tehdään yhteistyötä ja sillain yhdistetään näitä meidän palveluita sitten. Se ei oo pakko olla meidän. (Kyläedustaja)*

Usein yhteiskunnallisten yritysten pelätään vääristävän markkinoita ja kilpailua, mutta yhteisölähtöisten yhteiskunnallisten yritysten kohdalla tämä teema ei ole

tullut esiin. Päinvastoin alueen yrittäjät näkevät yhteisölähtöisen yritystoiminnan tukevan myös muiden yritysten liiketoimintaa. Lisääntynyt palvelutarjonta voi houkutella uusia asiakkaita alueelle ja sen kautta myös kysyntä lisääntyy, mistä hyötyvät kaikki yrittäjät.

Monet roolit ja maaseudun muutos

Maaseudulla toimivien yhteisölähtöisten yhteiskunnallisten yritysten palvelutuotannon monet roolit kertovat maaseudun muutoksesta. Perinteinen kylätoiminta on saanut rinnalleen uudenlaisia toimintamuotoja, jotka vahvistavat paikallisyhteisöjen merkitystä osana muuttuvaa yhteiskuntaa. Kuvio 2 kokoaa tunnistetut roolit yhteen.



Kuvio 2. Yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen roolit maaseudulla

Yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen tehtävistä hallitsevin liittyy asukkaiden sosiaalisen pääoman tuottamiseen ja vahvistamiseen perinteisen kylätoiminnan keinoin. Tehtävä on luontainen monelle kylälle, mutta sen vahvuus saattaa myös dominoida kyläyhteisön toimintaa liikaa. Monet sidosryhmät lukkiutuvat ajattelemaan kylää ja sen toimintoja ainoastaan tämän tehtävän kautta, jolloin muut tehtävät peittyvät. Muiden tehtävien jääminen toiminnan varjoon on eri-

tyisen haastavaa paikallisyhteisön palvelutuotannon näkökulmasta, sillä se vaikuttaa vahvasti siihen, miten tärkeät sidosryhmät suhtautuvat kylän omaehtoiseen palvelutuotantoon. Tämä näkyy pyrkimyksenä rakentaa yhteisölähtöisten yhteiskunnallisten yritysten institutionaalista merkitystä, jolla kylät pyrkivät luomaan itselleen palvelutuottajan aseman. Palvelutuottaja-aseman aikaansaamista varten yhteisölähtöisten yritysten olisi tärkeää tuoda toimintaansa ja sen vaikutuksia monipuolisemmin esille.

Kyliä aktiiviset asukkaat ja yhteisön toteuttama palvelutuotanto ovat voimavara myös kunnille, jotka parhaimmillaan voivat hyötyä suuresti yhteistyöstä lähipalveluiden tarjoamiseksi maaseudulla. Lähipalveluiden saatavuus on otettu huomion kohteeksi muun muassa kansallisen maaseutupolitiikan toimintaa ohjaavassa, vuosille 2021–2027 kohdistuvassa maaseutupoliittisessa kokonaisuohjelmassa, jossa yhtenä tavoitteena on turvata maaseudun sujuvan arjen palveluita uusilla toimintamalleilla ja yhteistyöllä sekä vahvistaa hyvinvointia edistävää yhteisöllistä toimintaa. Tässä työssä kansalaisyhteiskunnan toimijoilla, erityisesti järjestöillä, nähdään oleva lisääntyvä merkitys lähipalveluiden tuottajana muun muassa yhteisöllisen yhteiskunnallisen yrittäjyyden keinoin. Myös kansallinen yhteiskunnallisten yritysten edistämisen strategia tuo esiin yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrittäjyyden mahdollisuudet uusien palvelutuotannon tapojen kehittämisessä sekä uudenlaisten liiketoimintamahdollisuuksien luomisessa. (Kattilakoski ym., 2021; Yhteiskunnallisten yritysten työryhmä, 2021.)

Yhteiskunnallinen keskustelu on saanut uusia sävyjä myös maakunta- ja sote-uudistuksessa, jossa kuntien vastuulle on siirtymässä entistä vahvemmin elinvoiman ja asukkaiden hyvinvoinnin kehittäminen sekä palvelutarpeisiin vastaaminen erityisesti maaseudulla, joka tarvitsee kipeästi uusia avauksia palvelutuotannon kehittämiseksi (Rinne-Koski ym., 2018). Kylän yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen ja kunnan yhdessä tuottamat palvelut voisivat olla ensiaskelia palveluiden yhteiskehittämisessä ja tuottamisessa maaseudun lähipalveluiden turvaamiseksi. Yhteiskehittämisen haasteena on asukkaiden erilaisten intressien edistäminen (ks. Tuurnas, 2022; myös Rinne-Koski & Lähdesmäki, 2021), joka on osaltaan saattanut hidastaa uudenlaisten palvelutuotannon mallien kehittymistä. Yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen palveluintressit perustuvat paikallisen asukasyhteisön tarpeisiin, joihin vastaaminen yhdessä kyläläisten yhteiskunnallisen yrityksen kanssa tarjoaa kunnalle mahdollisuuden osallistua selkeästi määriteltyyn palveluprosessiin. Tämän lisäksi kunnan yhteistyö paikallisen yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen kanssa toteuttaisi strategista paikkaperustaista aluepolitiikkaa parhaimmillaan (mm. Luoto & Virkkala, 2017).

Kylän yhteisölähtöinen yritystoiminta vaatii suunnittelua samalla tavalla kuin mikä tahansa muukin yritystoiminta ja edellyttää sitä, että kylätoimijat uskaltavat rohkeasti suunnata katseen kohti uudenlaisia tavoitteita sidosryhmien tukemana.

LÄHTEET

- Bailey, N., Kleinhans R., & Lindbergh, J. (2018). *An assessment of community-based social enterprises in three European countries*. (Research Institute Report No 12). Power to Change.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1: 1, 32–53. <https://doi.org/10.1080/19420670903442053>
- Hakala, O., & Rinne-Koski, K., (2019). *Yhteiskunnallisen yrittäjyyden edistäminen kunnissa – Kuntakyselyn tulokset*. Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti. <https://www.helsinki.fi/fi/ruralia-instituutti/yhteiskunnallinen-yrittajyys-maaseudulla-ytya#section-40527>
<https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.10.014>
- Kattilakoski, M., Husberg, A., Kuhmonen, H.-M., Rutanen, J., Vihinen, H., Töyli, P., Lukkari, T., Osmonen, E., Väre, T., & Åström, C. (2021). *Ajassa uudistuva maaseutu. Maaseutupoliittinen kokonaisuohjelma 2021–2027*. (Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja 2021: 12). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-366-382-4>
- Kattilakoski, M., Matthies, A-L., & Rantamäki, N. (2011). Kansalaisosallistuminen maaseudun hyvinvointipalveluissa. *Maaseudun uusi aika*, 19(2), 5–19.
- Kattilakoski, M., Rantamäki N., & Heinäaro, A. (2022). *Maaseudun 100 sosiaalista innovaatiota - tietopankki maaseudun kansalaisyhteiskuntalähtöisistä sosiaalisista innovaatioista*. (SPATIA raportteja 3/2022). Itä-Suomen yliopisto, alue- ja kuntatutkimuskeskus SPATIA. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-4597-6>
- Koskihaara, N. (2012). Neljä vuosikymmentä meidän toimintaa. Kyläyhdistykset maaseudun yhteistoinnillisena kehittäjinä. *Sananjalka*, 54, 107–122.
- Kuisma, J. (2013). *Kyläliiketoiminta -opas*. Suomen Kylätoiminta.
- Luoto, I., & Virkkala, S. (2017). *Paikkaperustainen aluekehittäminen strategisena ohjenuorana*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, alueet, 2/2017). Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-187-6>
- McAreavey, R. (2022). Finding rural community resilience: Understanding the role of anchor institutions. *Journal of Rural Studies*, 69 (2022), 227–236.
- Niemi, R. M. (2022). Lähihistorian ristivalotusta: aikalaisnäkökulmia Suomen Kylät ry:stä ja sen toimintaympäristön kehittymisestä. Teoksessa T. Perheentupa (toim.), *Kyläfoorumista paikalliskehittämisen keskusjärjestöksi. Suomen Kylät ry:n vaiheita vuosina 1997–2022* (s. 106–114). (Suomen Kylät ry:n 25-vuotisjuhlajulkaisu). Suomen Kylät ry.
- Olmedo, L., van Twuijver, M., & O’Shaughnessy, M. (2019). Community-Based Social Enterprises Fostering Inclusive Development in Peripheral European Rural Areas. *The United Nations Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy (UNTFSSSE)*. https://knowledgehub.unsse.org/wp-content/uploads/2019/07/113_Olmedo_CBSEs-fostering-Inclusive-Development_En.doc.pdf
- Pihlaja, R. (2010). *Kolmas sektori maaseutukunnissa*. (Julkaisuja 19.) Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti.
- Rinne-Koski, K., & Lähdesmäki, M. (2021). Kuntalaiset palveluita tuottamassa – maaseudun yhteisölläinen palvelutuotanto kunnan viranomaisten legitimaatiopuhunnan ristiallokoksa. *Focus Localis*, 49(3), 41–60.
- Rinne-Koski, K., Matilainen, A., & Lähdesmäki, M. (2018). *Yhteiskunnallinen yrittäjyys maaseudulla. Usia tuulia maaseudun palvelutuotantoon yhteiskunnallisen yrityksen keinoin? Opas kylätoimijoille*. Helsingin yliopisto Ruralia-instituutti. <https://www.helsinki.fi/fi/ruralia-instituutti/tutkimus/yrittajyys-maaseudulla/yhteiskunnallinen-yrittajyys-maaseudulla-ytya>
- Ruuskanen, P. (2001). *Sosiaalinen pääoma - käsitteet, suuntauksat ja mekanismit*. (VATT- tutkimuksia 81). Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.

- Social Enterprise in Scotland: Census 2021*.(i.a.) CEIS, Social Value Lab & Scottish Government. Saatavilla 23.3.2023 <https://socialenterpriseceis.org.uk/>
- Steiner, A., & Teasdale, S. (2019). Unlocking the potential of rural social enterprise. *Journal of Rural Studies*, vol. 70, August 2019, 144–154. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.12.021>
- Suomen Kylätoiminta ry (2014). *Voimistuvat kylät – vahvistuvat lähiyhteisöt. Paikallisen kehittämisen valtakunnallinen ohjelma 2014–2020*. (Suomen Kylätoiminta ry:n julkaisuja 1/2014.) http://www.kylatoiminta.fi/uploads/images/tiedostot/oppaat/ohjelma2014_2020_verkkoon.pdf.
- Toivanen, E. (20.01.2021). *Yhdistys ja säätiökin voivat olla yrityksiä*. <https://arvoliitto.fi/blogi/yhdistys-ja-saatiokin-voivat-olla-yrityksia-2/>
- Tuurnas, S., Jäntti, A., Kalliomäki, H., Kurkela, K., & Lehtonen, P. (2022). Asukastiedon hyödyntämisen kipupisteet yhteiskehittämisessä. Teoksessa A. Jäntti, A-A. Kork, K. Kurkela, U. Leponiemi, H. Paananen, L-M. Sinervo, & S. Tuurnas. (toim.), *Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus* (s. 245–267). Vastapaino.
- Voutilainen, O., Korhonen, K., & Ovaska, U. (2021). *Kyläkauppatuki 2019–2021: Kyläkaupat monipalvelukeskuksina -kokeiluhankkeen toteutuksen ja vaikutusten arviointi*. (Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 46/2021). Luonnonvarakeskus.
- Yhteiskunnallisten yritysten työryhmä. (2021). *Yhteiskunnallisten yritysten strategia*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:41). Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-884-4>

IV

TULEVAISUUDEN MAHDOLLISUUKSIA

Tämä kirjan viimeinen osa yhdistää edellisten osien sisältöjä ja tuloksia. Osa keskittyy paljolti makrotasoon eli yhteiskunnallisen yrittäjyyden rakenteisiin ja rakenteellisiin edellytyksiin, mutta tässä osassa sidotaan myös mikro-, meso- ja makrotasojen tarkastelu toisiinsa. Nämä tasot ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja ne ovat toistensa edellytyksiä. Voidaan osoittaa, että eri yhteiskunnissa yritysten rakenteellinen ja institutionaalinen asema poikkeavat toisistaan. Tästä lähtökohdasta voidaan myös arvioida yhteiskunnallisen yrittäjyyden asemaa ja tulevaisuutta suomalaisessa yhteiskunnassa. Usein yhteiskunnallisen yrittäjyyden asema määrittyy makrotason poliittisten ja taloudellisten päätösten pohjalta, mutta mikro- ja mesotasot innovaatiot pystyvät tuottamaan ideoita ja toimintamalleja, joita voidaan myöhemmin soveltaa makrotason politiikassa ja lainsäädännössä. Yhteiskunnallisessa yrittäjyydessä innovaatiot ja yhteisöllisyys voivat avata uusia toivon ja sosiaalisen osallisuuden näköaloja.

Luvussa *Talouden, yhteisöllisyyden ja valtasuhteiden ekosysteemi* Ari Nieminen avaa näkökulman siihen, miksi yhteiskunnallisen yrityksen määrittely on hankalaa. Yhteiskunnallinen yrittäjyys yhdistää toisiinsa kolmea sosiaalisen vuorovaikutuksen muotoa, jotka pidetään tavallisesti erillään: markkinavaihtoa, yhteisöllisyyttä ja valtasuhteita. Yhdistyminen toteutuu viimeistään yhteiskunnallisen yrittäjyyden ekosysteemissä. Luvussa *Yrittäjyys, innovaatiot ja institutionaalinen muutos* Ari Nieminen tarkastelee sitä tapaa, jolla mikrotason yrittäjyys ja innovaatiot ovat johtaneet ja voivat johtaa laajoihin institutionaalisiin uudistuksiin yhteiskunnassa ja taloudessa. Luvussa pohditaan yhteiskunnallisen yrittäjyyden ja yritysten mahdollisia tulevaisuuksia Suomessa.

Ari Nieminen

TALouden, Yhteisöllisyyden ja Valtasuhteiden Ekosysteemi

Johdanto

Käsillä olevan kirjan kolme ensimmäistä osaa perustuvat siihen ajatukseen, että käsiteltäessä yhteiskunnallisen yrityksen aihetta ja ilmiöitä on mielekästä jakaa tarkastelu kolmelle tasolle. Ensimmäinen, makrotaso sisältää normeja, arvoja, yleisiä määritelmiä erilaisista toiminnoista sekä valtiollista ja ylikansallista (esimerkiksi Euroopan unioni) politiikkaa ja lainsäädäntöä. Toinen, mesotaso kattaa alueelliset ja paikalliset olosuhteet, yritysten ekosysteemit sekä eri toimialoja koskevat yhteiskunnallisten yritysten tarjoamat vastaukset, kuten esimerkiksi heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistämisen mallit. Kolmannella eli mikro-tasolla toimivat yksittäiset yhteiskunnalliset yritykset. Tämä kolmijako ei ole aukoton, eikä sitä kannata noudattaa orjallisesti, sillä esimerkiksi yksittäinen yritys voi toimia aktiivisesti kaikilla tasoilla harjoittaessaan omaa liiketoimintaansa, ollessaan vuorovaikutuksessa paikallisen ekosysteeminsä kanssa ja pyrkiessään vaikuttamaan lainsäädäntöön etujärjestöjen kautta. Jako kolmeen tasoon jäsentää kuitenkin mielestäni mielekkäällä tavalla yhteiskunnallista yritystoimintaa lähti-en yksittäisistä yrityksistä ja paikallisten ja alueellisten toimintaympäristöjen kautta kansalliselle ja ylikansalliselle tasolle.

Tässä luvussa yhteiskunnallisia yrityksiä tarkastellaan ekosysteemin näkökulmasta. Ensimmäisessä alaluvussa määritellään ekosysteemin käsite ja näkökulma. Ekosysteemin käsitteellä viitattiin alun perin yksittäisten yritysten ympärilleen keräämiin yhteistyöverkostoihin, mutta ekosysteemin tarjoamaa näkökulmaa voidaan käyttää myös laajempien institutionaalisten rakenteiden tarkasteluun. Toisessa alaluvussa sitä sovelletaan eurooppalaisiin vertailuihin. Kansainvälisen vertailun tarkoitus on selvittää yhteiskunnallisen yrityksen erilaisia määritelmiä ja sitä, miten kansalliset ympäristöt vaikuttavat yritysten toimintaan. Kolmas alaluku keskittyy mesotasoon eli yhteiskunnallisiin yrityksiin niiden paikallisessa ja alueellisessa ympäristössä. Neljännessä alaluvussa yhdistetään koko luvun ja osittain koko teoksen teemoja tarkastelemalla sitä, miten kolme erilaista sosiaalisen vuorovaikutuksen muotoa valtasuhteet, vaihtosuhteet ja yhteisöllisyys sekoittuvat

yhteiskunnallisessa yrityksessä ja sen institutionaalisessa järjestyksessä. Juuri tämän sekoittumisen takia yhteiskunnallisen yrityksen selkeä ja toisista yritysmuodoista erottautuva määrittely on hankalaa.

Ekosysteemin näkökulma

Tämän teoksen aiemmissa osissa ja luvuissa on tuotu esille, miten yhteiskunnallista yritystä on vaikeata määritellä siten, että määritelmä olisi selkeä ja sulkisi toisenlaiset organisaatiot ulkopuolelleen. Tavallisestihan määritelmissä pyritään käsitteisiin, jotka sulkevat toiset käsitteet siististi ulkopuolelleen. Niinpä yksityiset yritykset erotetaan selkeästi yhdistyksistä ja nämä taas kunnista ja valtiosta ja niin edelleen. Yhteiskunnalliset yritykset yhdistävät kuitenkin toiminnassaan yksityisen yrityksen, kansalaisyhteiskunnan, paikallisen yhteisön, julkisen vallan ja muiden toimijoiden ominaispiirteitä tai vaikutuksia. Yksi keino pyrkiä jäsentämään tätä moninaisuutta on tarkastella yhteiskunnallisia yrityksiä ekosysteemien osina. Tässä alaluvussa määritellään ekosysteemin käsite ja lähestymistapa.

Puhdas markkinamalli talouden toiminnasta lähtee siitä, että yksilöt, yritykset ja muut toimijat tarjoavat ja ostavat hyödykkeitä ja palveluja markkinoilla. Tavaroiden ja palvelujen tarjonta kohtaa markkinoilla kysynnän ja markkinavaihdossa sovitaan tuotteiden hinnasta. Mikään yksittäinen toimija ei pysty manipuloimaan markkinoita, vaan hinta syntyy markkinavaihdon kautta. Markkinamallissa lähdetään siitä, että markkinamekanismi on hyvä tapa ohjata, mitä ja miten tuotetaan. Tästä näkökulmasta markkinoiden toimintaan sekaantuminen tuottaa heikomman tuloksen kuin jos markkinoiden annetaan toimia vapaasti.

Yrityksillä on kuitenkin monenlaisia suhteita keskenään ja kuluttajiin, ja näiden suhteiden tarkastelu on yhtä vanhaa kuin markkinatalous ja sen teoriankin. Jo Adam Smith kiinnitti huomiota siihen, että yritysten yhteistoiminta ei noudata vapaan markkinatalouden periaatteita. 1800-luvulta lähtien Yhdysvalloissa ja muualla on kiinnitetty huomiota siihen, miten suuret yritykset pystyvät manipuloimaan markkinoita ja kuluttajia sekä vaikuttamaan kansalliseen politiikkaan. Viime vuosikymmeninä yritykset ovat pyrkineet tehostamaan toimintaansa ulkoistamalla monia toimintojaan alihankkijoiden verkostoille. On havaittu, että yritykset voivat muodostaa alueellisia yhteistyösuhteita (industrial districts), joissa toimijoiden väliset yhteistyösuhteet perustuvat läheisyyteen ja luottamukseen (Becattini ym., 2009). Eri toimialoilla toimivat yritykset voivat muodostaa klustereita, joihin kuuluu läheisesti toisiinsa kytköksissä olevia yrityksiä (Porter ym., 2006). Tällainen klusteri on esimerkiksi Suomen metsäsektori, johon kuuluu puun kaato ja korjuu, tarvittavien metsäkoneiden tuotanto, sahat ja niiden väli-

neistö, puunjalostusteollisuuden eri haarat (puutuotteet, selluloosa, paperi, pahvi). Klusterin eri toimialat ja yritykset muodostavat keskenään toiminnallisen kokonaisuuden, jonka eri osat tukevat toisiaan.

Viimeisin tai viimeisimpiä tällaisen tarkastelutavan esimerkkejä on teoria yritysten ekosysteemeistä, jota on sovellettu myös yhteiskunnallisiin yrityksiin, ja johon viitataan useaan otteeseen tämänkin kirjan luvuissa (ks. esim. luku *Työelämäpedagogiikka ja yhteiskunnallinen yrittäjyys – pedagogisen toiminnan ekosysteemi ammattikorkeakoulussa* s. 116 sekä luku *Sosiaaliset innovaatiot – synty, skaalaus ja rahoitus* s. 143). James Moore (1993) esitti ajatuksen yritysten ekosysteemeistä artikkelissaan *Predators and Prey: a New Ecology of Competition* [suom. Saalistajat ja saaliit: uusi kilpailun ekologia]. Mooren mukaan menestyvät yritykset kasvattavat ympärilleen ”ekosysteemin”, jossa yritys kokoaa oman innovaationsa ympärille muiden yritysten ja alihankkijoiden verkoston. Mooren ajatus on peräisin biologisesta analogiasta: biologiset ekosysteemit (eri lajien, kasvien ja eläinten vuorovaikutuksessa olevat kokonaisuudet) syntyvät, kehittyvät ja kuolevat vuorovaikutuksessa ympäristönsä ja muiden ekosysteemien kanssa.

On huomattava, että ekosysteemien muutokset eivät koske yksittäisten lajien tai yritysten välistä kilpailua, kukoistusta ja kukistumista, vaan eri lajien yhdistelmien vahvistumista ja häviämistä. Taloustieteen termeillä kyseessä on siis oligopolinen kilpailutilanne, jossa kilpailijoita on rajattu määrä.

Yhtenä esimerkkinä yrityksen ekosysteemistä Moore mainitsee Applen. Applen ekosysteemi toimii neljällä eri toimialalla: tietokoneiden tuotannossa, kuluttajaelektroniikassa, informaation tuotannossa sekä tiedon välityksessä. Ekosysteemiin kuuluvat muun muassa alihankkijoina Motorola ja Sony sekä suuri määrä kuluttajia eri markkinoilla. Ekosysteemin kehityksellä on neljä vaihetta, joissa on kussakin haasteita ekosysteemin sisäisessä yhteistyössä ja ulkoisessa kilpailussa. Nämä vaiheet on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Yrityksen ekosysteemin kehityksen vaiheet (Moore 1993, käänös Ari Nieminen)

Vaihe	Yhteistyön haasteet	Kilpailun haasteet
Synty	Työskentely asiakkaiden ja alihankkijoiden kanssa uuden innovaation sisällön määrittämiseksi	Oman idean suojeleminen toisilta, jotka saattavat suunnitella samantapaista innovaatiota, keskeisten asiakkaiden, alihankkijoiden ja muiden tahojen sitouttaminen innovaatioon
Laajeneminen	Uuden tuotteen tai palvelun tarjoaminen markkinoille ja työskenteleminen yhdessä alihankkijoiden ja kumppaneiden kanssa markkinoiden laajentamiseksi	Voittaa muut samantapaiset tuotteet tai tarjoukset; varmistaa, että omasta tuotteesta tulee markkinastandardi hallitsemalla keskeisiä markkinoita
Johtajuus	Tarjota vakuuttava visio, joka rohkaisee kumppaneita ja asiakkaita työskentelemään yhdessä tuotteen tai palvelun parantamiseksi	Säilyttää vahva neuvotteluasema suhteessa ekosysteemin muihin toimijoihin mukaan lukien avainasiakkaat ja keskeiset yhteistyökumppanit
Uudistuminen	Työskennellä innovoijien kanssa tuodakseen uusia ideoita ekosysteemiin	Pitää yllä korkeaa kynnystä kilpailevan ekosysteemin perustamiselle, tehdä tuotteen tai palvelun vaihtamisen kustannukset suuriksi asiakkaille; tämä luo aikaa uudistaa omia tuotteita ja palveluja

Yrityksen ekosysteemi on siis monien toimijoiden muodostama kokonaisuus, jonka kehitykseen vaikuttaa oleellisesti ekosysteemin kilpailu muiden ekosysteemien kanssa. Toisaalta ekosysteemin olemassaolo perustuu yhteistyölle ja jaetuille eduille, eikä eri ekosysteemien välinen yhteistyökään ole kokonaan poissuljettua. Ekosysteemiajatteluun sisältyy siis jossain määrin sisäisesti ristiriitainen ajatus kilpailusta ja yhteistyöstä. Ekosysteemin näkökulmasta yhteiskunnallisen yrityksen määritelmää ja asemaa voidaan tarkastella ekosysteeminä sekä valtiollisella makrotasolla että alueellisella ja paikallisella mesotasolla.

Makrotason ekosysteemit Euroopassa

Euroopan komissio on pyrkinyt vahvistamaan yhteiskunnallisten yritysten asemaa ja tunnettavuutta ainakin alkaen vuodesta 2011, jolloin käynnistettiin aloite sosiaalisen liiketoiminnan tukemiseksi (Borzaga ym. 2020, s. 22). Esimerkiksi vuonna 2021 Euroopan komissio julkaisi Yhteisötalouden toimintasuunnitelman.

Sen lähtökohtana on, että yhteisötalous, joka yhdistä liiketaloutta, hyviä yhteiskunnallisia päämääriä sekä ihmisten osallisuutta yritysten hallintoon, voisi omalta osaltaan edistää monia päämääriä, kuten ihmisten osallisuutta, ekologisesti kestävämpää yhteiskuntaa ja taloutta, työllisyyttä sekä innovaatioita. Yhteisötalouden keskeisin toimija ja kantaja on yhteiskunnallinen yritys tai sosiaalinen yritys (social enterprise). (Euroopan komissio, 2021, s. 1–4.) Näillä kahdella käsitteellä viitataan tässä luvussa samaan asiaan. Myös Suomessa on luotu kansallinen strategia yhteiskunnallisen yritystoiminnan vahvistamiseksi (Yhteiskunnallisten yritysten työryhmä, 2021).

Euroopan unionin yhteisötalouden aloitteeseen on kuulunut laaja tutkimusohjelma, jossa on selvitetty kansallisten tutkimushankkeiden kautta yhteiskunnallisten yritysten asemaa eurooppalaisissa maissa. 2020 julkaistiin tutkimusraportti, jossa koottiin yhteen kansallisten tutkimusten tuloksia (Borzaga ym., 2020). Taulukossa 2 esitetään yhteenveto tämän tutkimuksen tuloksista. Taulukossa yhteiskunnallisen yritykseen määritelmänä on käytetty Euroopan unionin yleistä määritelmää, jonka mukaan yhteiskunnallisella yrityksellä (social enterprise) on kolme keskeistä ominaisuutta: ne tuottavat jatkuvasti hyödykkeitä tai palveluja markkinoille ja toimivat rahatalouden piirissä; niiden toiminnalla on julkilausuttuja sosiaalisia tai yleisiä päämääriä; niiden päätöksenteko on demokraattista ja osallistavaa (Borzaga ym., 2020, s. 29)

Taulukossa 2 on luonnehdittu yhteiskunnallisen yrityksen käsitteen hyväksyntää ja käyttämisen tapaa Euroopassa. Hyväksyminen ei tarkoita tässä pelkästään jonkin ulkoisen puhutavan omaksumista, vaan myös todellisten toimintatapojen käyttöönottoa. Taulukko esittää myös yleiskatsauksen yhteiskunnallisen yrityksen käsiteperheestä eli sen siihen läheisesti liittyvistä käsitteistä ja näiden suhteista (ks. luku *Yhteiskunnallisen yrityksen käsitekonteksti* s. 10).

Taulukko 2. Yhteiskunnallisen yrityksen käsite Euroopassa (muokkauksin Borzaga ym., 2020, s. 35)

Käsitteen hyväksymisen aste ja tapa	Maa
1 Poliittisesti ja oikeudellisesti hyväksytty, laaja itsetietoisuus	Irlanti, Italia, Iso-Britannia
2 Sosiaalitalous tai solidaarisuustalous yhteiskunnallista yritystä keskeisempi käsite	Belgia, Ranska, Kreikka, Luxemburg, Portugali, Espanja
3 Yhteiskunnallisen yrityksen käsitettä ei yleensä käytetä, rajattu käyttö johtuen traditionaalisista hyvinvointi-instituutioista	Itävalta, Tanska, Suomi, Saksa, Islanti, Alankomaat, Norja, Ruotsi
4 Poliittisesti ja oikeudellisesti hyväksytty, mutta kapea käsite (työllistävä yhteiskunnallinen yritys), heikko itsetietoisuus	Bulgaria, Kroatia, Tšekin tasavalta, Suomi, Unkari, Latvia, Liettua, Puola, Romania, Slovakia, Slovenia, Serbia, Ruotsi
5 Muut käsitteet kuten yritysten yhteiskunnallinen vastuu, yhteiskunnallinen yrittäjyys, innovaatiot yhteiskunnallista yritystä keskeisempiä käsitteitä	Kypros, Tanska, Eesti, Islanti, Montenegro, Alankomaat, Norja, Ruotsi
6 Kehitymässä oleva hyväksyntä	Albania, Malta, Pohjois-Makedonia, Turkki

Puhtaimmin yhteiskunnallisen yrityksen käsitettä käytetään Irlannissa, Italiassa ja Iso-Britanniassa (taulukon 2 rivi 1). Tämä tarkoittaa myös sitä, että yhteiskunnalliset yritykset identifioivat itsensä juuri yhteiskunnallisiksi yrityksiksi. Irlannissa ja Iso-Britanniassa tätä tilannetta selittänee viime vuosikymmenten yksityistämispolitiikka sekä siihen liittyvä taipumus nähdä yritykset ongelmien ratkaisijoina. Italiassa taas alueellisiin kysymyksiin keskittyvä osuustoiminnallinen sektori on historiallisesti vahva. Taustalla vaikuttaa varmaankin aluetason suuri historiallinen painoarvo Italiassa. Tämä havainto viittaa mielenkiintoisesti alueellisten ekosysteemien painoarvoon yhteiskunnallisille yrityksille.

Mielenkiintoista on, että maissa, joissa on vahvoja julkisen sektorin ulkopuolisia toimijoita sosiaali- ja terveystaloudessa, jää hyvin vähän tilaa kapeammin ymmärretyille yhteiskunnallisille yrityksille (ks. taulukon 2 rivit 2 ja 3). Esimerkiksi Suomessa erilaiset järjestöt ja niihin yhteydessä olevat yritykset tuottavat paljon hyvinvointipalveluja, mutta näitä toimijoita ei Suomessa pääasiassa lueta yhteiskunnallisiksi yrityksiksi. Saksassa diakoniset organisaatiot, maailmankatsoimuksellisesti sitoutumattomat toimijat sekä vasemmistopuolueita lähellä olevat palvelujen tuottajat tuottavat suuren osan hyvinvointipalveluista, mutta näitä

ei luokitella yhteiskunnallisiksi yrityksiä. Voidaan siis tehdä havainto, että jos maassa jo on toimijoita ja organisaatioita, jotka täyttävät suunnilleen samoja tehtäviä kuin yhteiskunnalliset yritykset, yhteiskunnallisten yritysten on vaikea saavuttaa jalansijaa. Tällainen rakenteellinen ja institutionaalinen ulossulkeminen on vielä vahvempaa, jos pelätään, että yhteiskunnalliset yritykset sotkevat puhdasta markkina-ajattelua ja aiheuttavat häiriöitä markkinoilla, kuten on usein ollut Suomessa. Tulevaisuudessa jää nähtäväksi, millaisen aseman ja rooleja yhteiskunnalliset yritykset mahdollisesti saavat Suomessa. Suomi on tätä kirjoitettaessa mahdollisesti yhteiskunnallisten yritysten ekosysteemin synnyn vaiheessa.

Joissakin tapauksissa yhteiskunnallinen yritys on kyllä hyväksytty poliittisesti ja sillä on oikeudellinenkin asema, mutta yhteiskunnallisen yrityksen tehtävä ja toimiala on nähty kapeasti vain heikossa työmarkkina-asetuksessa olevien työllistämisenä (Taulukko 2 rivi 4) (ks. luku *Missiona työllistäminen* s. 89). Tällöin myös yhteiskunnallisten yritysten tietoisuus ja ymmärrys itsestään jäävät kapeiksi.

Edellä esitettiin, että vallitsevat rakenteet ja instituutiot voivat estää yhteiskunnallisten yritysten leviämistä. Samalla tavalla kilpailevat käsitteet ja toimintatavat, kuten yritysten yhteiskunnallinen vastuu, yhteiskunnallinen yrittäjäyys ilman varsinaista yhteiskunnallista yritystä sekä innovaatiot voivat viedä elintilaa yhteiskunnallisilta yrityksiltä. Voidaan esimerkiksi esittää, että jos yritykset ottavat yhteiskunnallisen vastuunsa tosissaan, erillisiä yhteiskunnallisia yrityksiä ei oikeastaan tarvita. Taulukon 2 viimeisellä rivillä luetellaan maita, joissa yhteiskunnallinen yritys ei ole tähän mennessä saanut juurikaan jalansijaa, jolloin sen asema suhteessa vallitseviin rakenteisiin ja instituutioihin on selkiytymätön.

Tiivistäen voidaan todeta taulukon 2 perusteella, että eri maissa taloudelliset, yhteiskunnalliset ja sosiaalipoliittiset rakenteet ja instituutiot ovat vaihtelevasti tukeneet tai estäneet yhteiskunnallisten yritysten vakiintumista. Yhteiskunnallisten yritysten luonne vaihtelee todennäköisesti myös varsin paljon sen mukaan, minkälaisessa kansallisessa institutionaaliossa se toimii. Euroopan unioni pyrkii edistämään yhteiskunnallisten yritysten asemaa Euroopassa, mutta tämä toteutuu todennäköisesti eri tavalla riippuen eri maiden institutionaaliossa rakenteesta. Se, että jotkin maat esiintyvät taulukossa useita kertoja eri riveillä, tuo selkeästi esille yhteiskunnallisen yrityksen määritelmän käsiteperhemäisen ja hybridisen luonteen (ks. luku *Hybridisyys kolmannen sektorin sosiaali- ja terveyspalveluissa* s. 37).

Makrotason kansalliset rakenteet ja instituutiot muodostavat itse asiassa ekosysteemin, joka kussakin maassa antaa tietyn tilan ja paikan yhteiskunnallisille yrityksille. Riippuen kansallisten rakenteiden ja instituutioiden kehityksestä ja kilpailutilanteesta yhteiskunnallisen yrityksen ekosysteemi pystyy saamaan jalansijaa eri yhteiskunnissa ja talouksissa. OECD:n, Euroopan unionin ja Suomen yhteiskunnallista yritystä koskevat ohjelmat ja politiikkasuositukset ovat osa tätä yritysekosysteemien kilpailua.

James Mooren artikkeli käsitteli alun perin yritysten omia mesotason yhteistyösuhteita. Tätä tasoa käsitellään seuraavassa alaluvussa.

Mesotason ekosysteemi

Tässä teoksessa on kuvattu useita yhteiskunnallisten yritysten yhteistyön järjestelmiä (ks. sivut 37, 116, 152, 163 ja 173). Seuraavaksi tarkastelen esimerkin vuoksi kahta aiemmissa luvuissa kuvattua mesotason ekosysteemiä: pedagogista yhteistyötä (luku *Työelämäpedagogiikka ja yhteiskunnallinen yrittäjyys – pedagogisen toiminnan ekosysteemi ammattikorkeakoulussa* s. 116) ja maaseudun yhteisöllistä yrittäjyyttä (luku *Yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yritys maaseudun palvelutarjonnan ja asukkaiden hyvinvoinnin edistäjänä* s. 173). Sijoitan näiden kahden tapauksen kuvauksen Mooren ekosysteemiteorian viitekehykseen.

Työelämäpedagogiikan ekosysteemissä yhdistettiin työelämälähtöistä pedagogiikkaa, yrittäjyyskasvatusta sekä yhteiskunnallista yrittäjyyttä toisiinsa ja käytettiin vaikuttavuustyökalua monialaisen työskentelyn tukena (ks. tarkemmin luku *Työelämäpedagogiikka ja yhteiskunnallinen yrittäjyys – pedagogisen toiminnan ekosysteemi ammattikorkeakoulussa* s. 116). Tämän ekosysteemin toimijoita olivat opiskelijat eri aloilta, opettajat sekä paikalliset hyvinvointia tukevat julkisen alan toimijat (esim. kunnan perhetyö, kouluterveydenhuolto sekä lastensuojeluyksikkö). Pedagogisen ekosysteemin vaikuttavuuden tavoitteena oli edistää paikallisesti lasten ja nuorten hyvinvointia. Koska kyseessä oli kokeilu, ekosysteemin kehitys ei käynyt läpi kaikkia vaiheita. Tästä syystä ekosysteemin laajenemisen, johtajuuden ja uudistumisen vaiheet perustuvat Taulukossa 3 arvioon mahdollisesta kehityksestä.

Taulukko 3. Pedagogisen toiminnan ekosysteemi ammattikorkeakoulussa (luvun Työelämäpedagogiikka ja yhteiskunnallinen yrittäjyys - pedagogisen toiminnan ekosysteemi ammattikorkeakoulussa s. 116 perusteella)

Vaihe	Yhteistyön haasteet	Kilpailun haasteet
Synty	Miten saada eri alojen opiskelijat, opettajat, amk-henkilökunta, työelämän edustajat toimimaan yhdessä lasten ja nuorten hyvinvoinnin parantamiseksi	Miten motivoida toimijat keskittymään tähän toimintaan, kun heillä on muita vakiintuneita toimintatapoja ja aktiviteetteja
Laajeneminen	Miten yleistää työelämäpedagoginen toimintatapa ammattikorkeakoulussa ja saada lisää työelämän yhteistyökumppaneita	Miten voittaa muut pedagogiset lähestymistavat ja koulut sekä saada työelämässä lisää tilaa tämän ekosysteemin toiminnalle
Johtajuus	Miten tarjota visio, joka motivoi eri toimijoita pysymään mukana työelämäpedagogiikan ekosysteemissä	Miten säilyttää vahva neuvotteluasema suhteessa ekosysteemin kaikkiin toimijoihin
Uudistuminen	Miten yhteiskehittää työelämäpedagogista mallia sen kaikkien toimijoiden kanssa	Miten varmistaa, että kaikki ekosysteemin toimijat pysyvät mukana ekosysteemissä, eivätkä vaihda toiseen kehittämisen malliin

Taulukko 3 esittää alueellisen pedagogisen ekosysteemin kehityksen eri vaiheet varsin yleisellä tasolla. Voinee sanoa, että tällaisen ekosysteemin kehittäminen edellyttää vahvaa uskoa sen hyvyteen, pitkäjänteistä työskentelyä, hyviä kommunikaatitaitoja – ja johtajuutta. Todennäköisesti yhden haasteen tällaiselle, tai mille tahansa pedagogiselle ekosysteemille, muodostaa ammattikorkeakouluissa vallitseva jatkuvan kehittämisen kulttuuri, joka ei juuri tue toimintakäytäntöjen vakiinnuttamista.

Maaseudun yhteisölähtöiset yritykset toimivat yhdistysten ja muiden paikallisten toimijoiden muodostamassa ekosysteemissä. Ne pyrkivät luomaan ja olemaan osia paikallisista osallisuuden tiloista, jotka luovat toivoa, taloudellista ja sosiaalista kehitystä (ks. Nieminen, 2019). Maaseudun yhteisölähtöisen yrityksen ekosysteemin haasteet ja kehitysvaiheet on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4. Yhteisölähtöisen yhteiskunnallisen yrityksen ekosysteemi (Luvun Yhteisölähtöinen yhteiskunnallinen yritys maaseudun palvelutarjonnan ja asukkaiden hyvinvoinnin edistäjänä s. 173 perusteella)

Vaihe	Yhteistyön haasteet	Kilpailun haasteet
Synty	Miten saada aikaan riittävästi motivaatiota ja kerätä toimijoita kylän yhteisen yrityksen perustamiseksi, esim. yhteisen hanke-rahoituksen saaminen	Kylässä olevat muut toiminnot, kuten yhdistykset, kylän ulkopuolinen tarjonta, asutuskeskusten vetovoima
Laajeneminen	Miten innovoida yritykselle uusia toimintoja ja saada niille tekijöitä, miten vakuuttaa laajemmat sidosryhmät	Uusien toimintojen kilpailevat tarjoajat kylässä ja sen ulkopuolella
Johtajuus	Miten sitouttaa kylän eri toimijat, yhdistykset, yksilöt ja ryhmät yhteisen yrityksen ylläpitoon ja kehittämiseen, laajempien sidosryhmien sitouttaminen	Mahdolliset kilpailevat yritykset ja organisaatiot kylässä ja sen ulkopuolella
Uudistuminen	Miten kehittää vakiintuneita toimintamuotoja	Kylän sisäiset ja sen ympäristön rakenteet ja toimijat muuttuvat, tämä asettaa uusia kilpailun haasteita

Voisi ajatella, että kylän elämään ja toimintaan läheisesti liittyvällä kyläyrityksellä ei juurikaan ole kilpailijoita, koska se on paikallisten ihmisten perustama ja vastaa heidän tarpeisiinsa. Ulkoisia kilpailijoita ei juuri ole, koska kyläyrityksiä perustetaan juuri korvaamaan tarjontaa, jota ei kylässä ole. Kylässä on kuitenkin muitakin toimijoita kuin kyläyritys, esimerkiksi yhdistykset saattavat toimia samoilla markkinoilla kuin kyläyrityksetkin. Kylä ja kyläyritys joutuvat kilpailemaan asutuskeskusten vetovoiman ja tarjonnan kanssa. Ajan kuluessa kylän ja sen ympäristön toimijat ja rakenteet muuttuvat, mikä tuottaa uudenlaisia kilpailuasetelmia. Myös uudenlaiset tekniset ratkaisut, kuten netin kautta saatavat palvelut ja hyödykkeet, voivat muuttaa kilpailutilannetta. Kyläyritykset ja niiden ekosysteemit kokenevat siis ajan kuluessa samantapaisia kilpailun haasteita kuin muutkin yritykset.

Yhteisöllisyys, vaihtosuhteet ja valta

Edellä on kuvattu yhteiskunnallisen yrityksen ekosysteemejä makro- ja mesotasolla. Näissä kuvauksissa yhteiskunnallisten yritysten toimintaympäristö konkretisoituu makrotasolla lainsäädännöksi, vallitseviksi normeiksi, oletuksiksi ja käytännöiksi, yhteiskunnallisten yritysten suhteiksi julkiseen valtaan ja asemaan

suhteessa muihin yrityksiin ja talouden toimijoihin. Esimerkiksi eurooppalaisissa vertailuissa voidaan havaita erilaisia kansallisia institutionaalisia rakenteita. Mesotasolla ekosysteemit konkretisoituvat yksittäisiin yrityksiin, eri organisaatioiden välisiin paikallisiin yhteistyön ja kilpailun suhteisiin.

Ekosysteemeissä vaikuttaa kuitenkin myös voimia, jotka eivät ole konkretisoitavissa kovin helposti yksittäisiksi organisaatioiksi, näiden välisiksi suhteiksi tai vaikiintuneiksi institutionalisoituneiksi normeiksi ja suhteiksi. Tällaisia voimia ovat sosiaalisissa suhteissa vaikuttavat vuorovaikutuksen muodot. Näitä muotoja ovat yhteisöllisyys, vaihtosuhteet ja valtasuhteet (ks. esim. Nieminen, 2005, s. 10–18).

Yhteisöllisyys viittaa siihen, että kun ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään, he useimmiten kehittävät vaihtelevassa määrin yhteistä sosiaalista tai kollektiivista identiteettiä. Esimerkiksi kansallisvaltion asukkaat, perheenjäsenet, samassa yrityksessä työskentelevät jakavat enemmän tai vähemmän yhteisen sosiaalisen identiteetin. Yrityksissä yhteisöllisyyden merkitys tulee näkyviin yritysjohton pyrkimyksissä luoda yritykseen me-henkeä, tunnistettavaa yrityskulttuuria sekä jaettua missiota, visiota ja strategiaa. Vaihtosuhteissa yksilöt ja ryhmät vaihtavat keskenään tavaroita tai palveluja. Palvelut voivat olla markkinoilla myytäviä palveluja tai esimerkiksi poliittista vaihtoa tai arkipäivän naapuriapua. Vaihtosuhteissa ja markkinoilla toimijat pyrkivät saamaan itselleen etua, ja näistä eduista neuvotellaan. Kun siis yhteisöllisyyden piirissä ihmiset toimivat yhteisen edun puolesta, vaihtosuhteissa he ajavat omaa etuaan. Valtasuhteissa kyse on siitä, että ihmiset pyrkivät vaikuttamaan toistensa toimintaan. Valtasuhteet voivat olla muodollisia, kuten yritysorganisaation hierarkiassa tai valtionhallinnossa, tai ne voivat olla epämuodollisia, kuten kaveriporukoissa tai perheissä. Joskus valtasuhteet muodostavat jäykistyneitä hierakkisia rakenteita, mutta ne voivat olla myös joustavia siten, että toimijat vaikuttavat vastavuoroisesti toistensa toimintaan.

Esimerkiksi maaseudun yhteisöllisen yhteiskunnallisen yrityksen toimintaa voinee ymmärtää ja analysoida yhteisöllisyyden, vaihtosuhteiden sekä valtasuhteiden voimia tarkastellen. Ensinnäkin yritystoiminta perustuu kylän yhteisöllisyyteen, ajatukseen jaetusta kotiseudusta. Todennäköisesti kyläyrityksen ekosysteemin tapauksessa yhteisöllisyyden merkitys on laajempi ja erilainen kuin muunlaisissa yhteiskunnallisissa yrityksissä. Toiseksi kylässä vallitsee vaihtosuhteita kyläyrityksen, yritysten ja muiden toimijoiden välillä. Siellä vaihdetaan rahaa ja palveluksia. Kolmanneksi kylällä on sisäisiä valtasuhteita ja se pyrkii myös vaikuttamaan sidosryhmiinsä (esim. kunnan päättäjät). Nämä kolme sosiaalisen vuorovaikutuksen muotoa vaikuttavat siis kylän yhteiskunnallisen yrityksen toimintaan, vaikka niitä ei voikaan erottaa erillisiksi toiminnoiksi tai organisaatiomuodoiksi.

Makro- ja mesotason ekosysteemien institutionaalista järjestystä on havainnollistettu Kuviossa 1.



Kuvio 1. Yhteiskunnallisten yritysten institutionaalisen järjestyksen elementit

Kuviossa 1 makrotason yhteiskunnallisten yritysten ekosysteemi muodostaa perustan, jolle mesotason ekosysteemi rakentuu. Kansalliset ja Euroopan unionin luomat normit, rakenteet ja toimintatavat luovat sen rakenteen, jolle mesotason ekosysteemit pohjautuvat. Vaihto- ja valtasuhteet sekä eri vahvuisena esiintyvä yhteisöllisyys ovat sosiaalisen vuorovaikutuksen muotoja, jotka vaikuttavat sekä makro- että mesotasoilla. Tämä koskee tavallisia yrityksiä, yhteiskunnallisia yrityksiä sekä muita toimijoita. Eri vuorovaikutusten muotojen sekoittuminen on hankalaa niille, joiden mielestä puhtaat markkinasuhteet tulee erottaa selkeästi muista vuorovaikutuksen muodoista. Sekoittuminen on hankalaa myös niille, jotka näkisivät mielellään, että olisi olemassa vuorovaikutuksen kokonaisuuksia, jotka perustuvat kokonaan ei-itsekkäälle yhteisöllisyydelle, puhtaisiin yhteisöihin.

Yksi syy siihen, miksi yhteiskunnallisia yrityksiä on vaikeata erottaa selkeästi muista yrityksistä, on se, että kummassakin yritysmuodossa on läsnä samoja vaihto- ja valtasuhteiden sekä yhteisöllisyyden elementtejä, mutta eri painotuksilla. Itse asiassa poissulkevan määritelmän sijaan kannattaakin kiinnittää huomiota yhteiskunnallisten yritysten ja näiden ekosysteemin toimintatapojen dynamiik-

kaan. Juuri toisenlaisessa toimintadynamiikassa piilee yhteiskunnallisten yritysten erityisyys, johon yhteiskunnallisten yritysten tekemät innovaatiot voivat perustua. Tätä teemaa käsitellään seuraavassa luvussa.

LÄHTEET

- Becattini, G., Bellandi, M., & De Propris, L. (Eds.). (2009). *A handbook of industrial districts*. Edward Elgar Publishing.
- Borzaga, C., Galera, G., Franchini B., Chiomento, S., Nogales, R., & Carini C. (2020). *Social Enterprises and their Ecosystems in Europe. Comparative Synthesis Report*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/1567551>
- Euroopan komissio. (2021). Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle ja alueiden komitealle. Ihmisten hyväksi toimivan talouden rakentaminen: yhteisötalouden toimintasuunnitelma. Bryssel 9.12.2021 COM(2021) 778 final. Euroopan komissio. 6.3.2023. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/ALL/?uri=CELEX:52021DC0778>
- Moore J. F. (1993). Predators and Prey: a New Ecology of Competition. *Harvard business review*, 71(3), 75–86.
- Nieminen, A. (2005). *Towards a European society? Integration and regulation of capitalism*. University of Helsinki. <http://urn.fi/URN:ISBN:952-10-2268-X>
- Nieminen, A. (2019). *Osallisuuden tila - Käsitteistä ja toteutuksesta*. (Diak Puheenvuoro 22). Diakoniammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-330-8>
- Porter, M. E., & Tillman, M. (2006). *Kansakuntien kilpailuetu* (2. tark. p.). Talentum.
- Yhteiskunnallisten yritysten työryhmä. (2020). *Yhteiskunnallisten yritysten strategia*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:41). Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-884-4>

Ari Nieminen

YRITTÄJYYS, INNOVAATIOT JA INSTITUTIONAALINEN MUUTOS

Johdanto

Tässä kirjassa ja edellisessä luvussa on selvitetty yhteiskunnallisten yritysten nykytilannetta pääosin Suomessa, mutta myös kansainvälisten vertailujen kautta. Edellisessä luvussa käsiteltiin yhteiskunnallisten yritysten ekosysteemejä makro- ja mesotasoilla ja pyrittiin luomaan kokoavaa näkökulmaa yhteiskunnallisten yritysten tilanteeseen. Nyt siirrytään yritysten ja yrittäjyyden mikrotasolle. Koska uudet ideat ja innovaatiot syntyvät usein yksilöiden ja pienten ryhmien toiminnan tuloksena, mikrotason tarkastelussa on luontevaa kiinnittää erityistä huomiota uusien mahdollisuuksien luomiseen. Tässä luvussa keskitytään yrittäjyyteen uutta luovana toimintana, innovaatioihin sekä tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja tulevaisuuteen vaikuttaviin politiikan ja talouden tekijöihin.

Luku jakautuu kolmeen alalukuun. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan yrittäjyyden luonnetta uutta luovana toimintana sekä yrityksiä monenlaisten intressien ja henkilöryhmien näkökulmasta. Eri näkökulmat ja intressit voivat hyvinkin edistää uuden luomista. Toisessa alaluvussa luodaan silmäys siihen, mitä innovaatiot ovat ja miten niitä voidaan edistää suotuisien ympäristöjen tai ekosysteemien avulla. Lopuksi käsitellään sitä, miten yksittäiset yhteiskunnalliset yritykset voivat nousta tulevaisuuden tekijöiksi, jos niiden kehittämät uudet palvelut tai tuotteet kehittyvät laajasti omaksutuiksi instituutioiksi.

Yrittäjyys uuden luomisena ja yritysten monet ominaisuudet

Yrittäjyys tarkoittaa sitä, että henkilöt työskentelevät aktiivisesti ja luovasti jonkin tavoitteen eteen. Yrittäjyys viittaa myös aktiiviseen toimijaan, ihmistyyppiin, joka saa aikaa asioita, jotka ovat usein uusia ja ennen näkemättömiä. Julkisuudessa kerrotaan usein tarinoita sankarillista yrittäjästä ja yritysjohtajista, jotka ovat ylittäneet mahdollisen rajoja. He ovat modernin ajan sankareita. Sankaritarinoita on kerrottu esimerkiksi Nokian johtajista, Microsoftin perustajasta Bill Gatesista, Applen pitkäaikaisesta johtajasta Steve Jobsista sekä Teslan perustajasta Elon Mus-

kista. (Katso esim. luku *Yhteiskunnalliset yritykset ja ekososiaaliset kriisit s. 66*; karismaattisesta johtamisesta ks. Weber, 1985.)

Yrittäjyyttä luonnehtivat myös sen suhteet kolmeen yleiseen vuorovaikutuksen muotoon (vaihtosuhteet, valtasuhteet, yhteisöllisyys), joita esiteltiin edellisessä luvussa *Talouden, yhteisöllisyyden ja valtasuhteiden ekosysteemi s. 192*. Vaihtosuhteissa uutta luova yrittäjä kehittää uusia vaihtosuhteita ja ekosysteemejä yrityksessään. Tällaiset vaihtosuhteet ovat ostamisen ja myymisen lisäksi myös palvelusten, informaation ja olemassa olevien suhdeverkostojen laajentamista. Valtasuhteissa varsin muodolliset hallinnolliset valtasuhteet ja virkakoneistot rajoittavat monien toimijoiden vuorovaikutusta. Monissa tapauksissa yrittäjä ei ole byrokraattisten sääntöjen kahlitsema, vaan voi ylittää tavallisen tekemisen rajoja ja normeja. Yhteisöllisyydessä yksilöitä sitovat kaikkien yhteinen etu, sosiaalinen identiteetti sekä totutut tavat. Vaikka on tavallisesti väärin väittää, että yrittäjällä ei olisi osallisuutta yhteisöllisyyteen, hänen asemansa antaa kuitenkin paljon vapauksia suhteessa yhteisöllisyyteen.

On huomattava, että vaikka yksityisen yrityksen organisaatiomuoto tarjoaakin uutta luovalle yrittäjyydelle hyvän alustan, yrittäjyys ei rajoitu pelkästään liikeyrityksiin. Yrittäjyys voi myös ilmentyä luovana työnä, erityisenä aktiivisuutena monilla elämäalueilla ja vaikkapa opiskelussa (ks. luku *Työelämäpedagogiikka ja yhteiskunnallinen yrittäjyys – pedagogisen toiminnan ekosysteemi ammattikorkeakoulussa s. 116*). Yhteistä näille kaikille aktiiviteeteille on rajojen ylittäminen ja uuden luominen.

Yrittäjyyttä voidaan siis luonnehtia uuden tekemisenä, kasvuna ja rajojen ylittämisenä. Rajojen ylittämistä yritystoiminnassa voi luonnehtia myös tarkastelemalla niitä eri ominaisuuksia, joita yrityksillä on. Näiden eri ominaisuuksien perustava tekijä on se, minkä oikeudellisen muodon yritys omaksuu. Yhteiskunnallisen yrityksen kohdalla näitä oikeudellisia muotoja ovat osakeyhtiö, osuuskunta, rekisteröity yhdistys, säätiö (näistä oikeudellisista muodoista sekä niiden erilaisista toimintatavoista ks. luku *Yhteiskunnallisen yrityksen perustaminen s. 131*).

Usein yritystoimintaan tarkastellaan vain yrityksen johdon, yrittäjän, taloudellisen tuloksen tai voittojen näkökulmasta. Esimerkiksi osakeyhtiölain viides pykälä (L 625/2006) toteaa, että:

Yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin.

Jos yritystoimintaa kuitenkin lähestytään vain taloudellisen voiton näkökulmasta, luodaan yksiulotteinen kuva yritystoiminnasta. Tämä näkökulma pyrkii määrit-

telemään yrityksen selkeästi muista vuorovaikutuksen organisaatioiden muodoista eroavana ja omalakisena toimintana, mikä on perusteltua. Yrityksen toimintaa luonnehtivat kuitenkin monet erilaiset toiminnot, kuten (ks. esim. Townes, 2021):

- hyödykkeiden ja palvelujen tuottaminen ja jakelu
- suunnittelu ja kontrollointi
- teknologiset toiminnot
- rahoitus
- henkilöstöhallinto
- kirjanpito
- toiminnassa tarvittavien panosten hankkiminen ja ostaminen
- myynti
- organisaation ylläpito ja uudistaminen

Yritykset yhdistävät myös samaan organisaatioon monia eri henkilöryhmiä ja intressitahoja, joita ovat esimerkiksi

- yrittäjä
- johtajat
- työntekijät
- osakkeenomistajat
- omistajat
- lainan antajat
- investoijat
- julkinen sektori (valtio, hallinnon eri tasot ja sektorit)
- asiakkaat
- alihankkijat
- muut yritykset
- ekosysteemin eri toimijat (jos yrityksellä on ekosysteemi)
- ammattiliitot
- intressiorganisaatiot
- työnantajajärjestöt
- yritysten intressiorganisaatiot

Yritysten sisäinen moninaisuus sekä niihin liittyvät monet ulkoiset tekijät ja toimijat, joita on lueteltu edellä, antavat kuvan siitä, miten monipuolinen potentiaali yksittäisiin yrityksiin liittyy. Näin voidaan paremmin tunnistaa yritysten yhteydet

niiden ympäristöihin ja mahdollisiin ekosysteemeihin. Yritysten ja niiden ympäristöjen moninaisuus tarjoaa kasvupohjan yritysten ja yrittäjyyden innovaatioille.

Innovatiiviset ympäristöt ja ekosysteemit

Kuten edellisessä alaluvussa kerrottiin, yrittämiseen kuuluu lähes aina uusien asioiden tekemistä, innovaatioiden aikaansaamista (innovaatioista ks. luku *Sosiaaliset innovaatiot – synty, skaalaus ja rahoitus* s. 143). Innovaatiot eivät kuitenkaan synny tyhjiössä, vaan niiden tuottamiseen vaikuttavat monet ympäristötekijät, kuten yritysten sisäinen moninaisuus ja niiden erilaiset suhteet ympäristöönsä. Esimerkiksi kun Bill Gates innovoi MS Dos -käyttöjärjestelmää, jota sittemmin kehitettiin eteenpäin Windowsiksi ja siitä edelleen globaaliksi tietotekniikan infrastruktuuriksi, hänellä oli apunaan Paul Allen ja ympärillä joukko ohjelmoinnin harrastajia, hän käytti yliopiston tietokonetta, osti muiden kehittämiä ohjelmia ja niin edelleen. (Becraft, 2014).

Innovaatiot eivät aina ole vallankumouksellisia muutoksia, vaan ne voivat olla myös arkipäivän käytäntöjen ja välineiden vähittäistä muutosta. Innovaatioita voi luokitella niiden vaikuttavuuden mukaan (ks. esim. Innovation Toolkit, s. 4):

- Jatkuvasa kehittämisessä kiinnitetään huomiota asiakkaiden ja palvelujen käyttäjien näkökulmaan ja tavoitteisiin. Tällainen innovointi tuottaa osittaisia parannuksia tuotteisiin, palveluihin ja työprosesseihin. Jatkuva kehittäminen on tärkeä osa palvelujen tuottamista, koska palveluissa on hyvä joustaa ja ottaa huomioon asiakkaiden toiveita ja eri palvelutapahtumien ainutkertaisuutta.
- Ylläpitävässä innovaatiossa tuotetaan uusi versio jo olemassa olevasta palvelusta tai tuotteesta. Jatkuva kehittäminen voi johtaa ylläpitävään innovaatioon, jos kehittämisen tuloksena on esimerkiksi uusi ja kehittyneempi malli jostakin laitteesta.
- Käänteentekevässä innovaatiossa muutetaan kokonaista markkinasektoria tai toiminnan tapaa. Käänteentekeviä innovaatioita ovat esimerkiksi tietokoneiden laaja käyttö ja yleisen oppivelvollisuuden käyttöön ottaminen.

Kuten tästä luokittelusta näkee, käänteentekevät innovaatiot voivat perustua hiljalleen tapahtuviin arkipäivän ideoihin ja muutoksiin. Myös arkipäivän työ-, opiskelu- ja asuinympäristöt edistävät innovatiivisuutta – tai vaihtoehtoisesti rajoittavat sitä.

Koska innovatiivisuus on tärkeää yritysten, alueiden ja kansantalouksien kilpailukyvyille, sitä on pyritty edistämään monilla tavoilla. Mikrotason organisaatioissa on erilaisia järjestelyjä ja työmenetelmiä innovaatioiden luomiseksi. Työympäristöjä on pyritty kehittämään avoimemmiksi ja luovemmiksi tuomalla toimistoihin säkkituoleja, pelivälineitä, kirkkaita värejä ja tiloja, jotka edistävät ihmisten vapaata vuorovaikutusta. Mitä luovemmalla, nopeammin muuttuvalla ja kilpaillulla toimialalla yritys toimii, sitä enemmän se on kiinnostunut kehittämään työtapojaan ja työympäristöjään luovemmiksi. Peliala on yksi esimerkki toimialasta, jossa luovuuden tukemiseen kiinnitetään erityistä huomiota.

Innovaatiopolitiikalla on pyritty edistämään alueiden ja kansantalouksien kilpailukykyä lisäämällä eri toimijoiden välistä yhteistyötä. Viime vuosina tämän yhteistyön alue on ainakin teoriassa jatkuvasti laajentunut. Ensin hahmoteltiin niin sanottu ”triple helix” -malli. Siinä innovaatioita pyritään tuottamaan korkeakoulujen, yritysten ja julkisten toimijoiden yhteistyöllä. Kun näihin toimijoihin lisätään vielä yhteistyö kansalaisyhteiskunnan kanssa (kansalaiset, järjestöt, tiedotusvälineet), saatiin ”quadruple helix”. Lopuksi, ”quintuple helixissä”, innovaatioiden edellytysten tarkastelussa otettiin mukaan myös sosiaalinen ja ekologinen ympäristö. Yhteiskunnallisten yritysten kannalta ”quadruple helix” ja ”quintuple helixi”, ovat mielenkiintoisia laajennuksia, koska niissä innovaatioiden tekemiseen otetaan mukaan kansalaisyhteiskunnan toimijat sekä rakennettu ja luonnonympäristö, jotka viittaavat yhteiskunnallisten yritysten sosiaalisiin ja ekologisiin tehtäviin. (Näistä eri innovaatioiden yhteistyömalleista ks. Triple Helix Model of Innovation, i.a.)

Sosiaalisella ympäristöllä on merkitystä innovaatioiden synnylle. Richard Floridan mukaan ”luovalla luokalla” eli ammattiryhmillä, jotka tekevät paljon teknisiä ja muita innovaatioita, on taipumus keskittyä tietyille alueille ja tiettyihin kaupunkeihin (ks. Florida, 2005). Näitä luovalle luokalle otollisia sosiaalisia ympäristöä luonnehtii kolme keskeistä ominaisuutta: lahjakas asujaimisto, sosiaalinen suvaitsevaisuus ja moninaisuus sekä se, että kaupungissa on saatavilla innovaatioissa tarvittavaa teknologiaa.

Aivan kuten muillakin toimialoilla ja lähestymistavoissa on järkeenkäyvää, että myös yhteiskunnallisten yritysten innovatiivisuutta voitaisiin edistää luomalla sille meso- ja makrotasoilla suotuisat edellytykset tarjoamalla rahoitusta, edistämällä eri toimijoiden välistä yhteistyötä sekä luomalla luovuudelle suotuisia sosiaalisia ympäristöjä. Yhteiskunnallisten yritysten ekosysteemit voivat toimia innovaatioiden alustoina ja osallisuutta edistävinä tiloina (ks. Nieminen, 2019).

Tulevaisuuden tekijät: yrityksistä instituutionaaliseen muutokseen

Yhteiskunnalliset yritykset pystyvät tuottamaan innovaatioita ja siten luomaan itselleen ja ekosysteemilleen uudenlaisen tulevaisuuden (ks. esim. luvut *Yhteiskunnallinen yritys sosiaalisten innovaatioiden moottorina – esimerkkinä sotetyöpaja Stoori s. 152*, *Yhteiskunnalliset yritykset osallisuuden ja asiakaslähtöisyyden edistäjänä s. 163* ja *Yhteisölläinen yhteiskunnallinen yritys maaseudun palvelutarjonnan ja asukkaiden hyvinvoinnin edistäjänä s 173*). Joissakin tapauksissa yhteiskunnallisen yrityksen palvelumalli on laajentunut maanlaajuiseksi toiminnaksi. Esimerkiksi Diakonissalaitos on yhteiskunnallinen yritys; sen perustama Vamos-palvelu syrjäytymisvaarassa oleville nuorille on laajentunut vuoden 2008 alun jälkeen Helsingistä 11 paikkakunnalle (Vamos, 2023).

Poliittisilla päätöksillä ja lainsäädännön muutoksilla on ratkaiseva merkitys yhteiskunnallisten yritysten asemalle Suomessa. Vertailut osoittavat, että näillä yrityksillä on varsin vaihteleva asema eurooppalaisissa yhteiskunnissa ja talouksissa (ks. Taulukko 2 s. 196), ja näillä nykyisillä kansallisilla eroilla on todennäköisesti vaihteleva historia. Voidaan olettaa, että yhteiskunnallisten yritysten asema voi muuttua paljonkin uusien ratkaisujen myötä.

Seuraavassa tarkastelen yhteiskunnallisten yritysten tulevaisuuden mahdollisuuksia oppimisena, sillä uusien organisatoristen ja institutionaalisten ratkaisujen käyttöönotto on itse asiassa oppimista. Oppiminen tarkoittaa tässä uuden tiedon omaksumista, muutoksia identiteetin määrittelyssä, käytäntöjen muutosta sekä instituutioiden kehitystä (Akkerman & Bakker, 2011, s. 142). Kun siis voimme määritellä miten oppiminen tapahtuu, voimme myös hahmottaa yhteiskunnallisten yritysten tulevaisuuden mahdollisuuksia. Uusien tietojen ja taitojen oppiminen merkitsee vanhojen olemassa olevien rajojen ylittämistä. Tästä syystä oppimista tarkastellaan seuraavassa erilaisten rajojen ylityksinä. Yhteiskunnallisten yritysten kohdalla rajojen ylittämisen näkökulma on varsin sopiva, koska yhteiskunnalliset yritykset ylittävät toiminnassaan taloudellisen arvon tuottamisen, yleishyödyllisten tavoitteiden, vaihto- ja valtasuhteiden sekä yhteisöllisyyden välisiä rajoja (ks. Kuvio 1 s. 203).

Taulukossa 1 yhteiskunnallisten yritysten muutos mikro-, meso- ja makrotasoilla on esitetty ja käsitteellistetty dialogisena oppimisena. Oppiminen mikrotasolla tarkoittaa yritysorganisaation ja toimintatapojen muutosta, mesotasolla esimerkiksi yrityksen ekosysteemin rakentamista ja makrotasolla yhteiskunnallisten yritysten yhteiskunnallisen aseman muutosta. Dialoginen oppiminen viittaa siihen, että oppiminen ei tapahdu yksilössä tai ryhmässä, vaan vuorovaikutuksessa

toisten oppijoiden, opettajien sekä oppimateriaalin tai oppimisen objektien välillä. Oppiminen on juuri omien rajojen ylittämistä dialogissa ja sen avulla.

Taulukko 1. Yhteiskunnallisten yritysten muutos rajoja ylittävänä oppimisena (soveltaen Akkerman & Bakker, 2011, s. 151)

Organisoinnin tasot	Dialogisen oppimisen muodot			
	Identifikaatio	Koordinaatio	Reflektointi	Transformaatio
Mikrotaso: yksilöiden välillä (yrityksen, organisaation sisällä)	Tunnistetaan yksilöiden ja työroolien erot ja hyväksytään ne	Yhteistyö työrooleissa rutinoituu, roolien rajat heikentyvät	Oma perspektiivi tehdään selväksi ja pystytään ymmärtämään toisen perspektiivi	Ristiriitoja, tunnistetaan yhteinen työskentelyn kohde, rooleista tulee hybridejä, jatketaan roolien rajojen käsittelyä
Mesotaso: organisaatioiden välillä (ekosysteemi)	Nähdään yritysten ja organisaatioiden toimintatapojen erot ja hyväksytään ne	Yritysten yhteistyö vakiintuu, niiden työnjako syvenee	Yritykset selkeyttävät omaa rooliaan ja ymmärtävät toisten organisaatioiden ominaisuudet	Organisaatioiden välinen kilpailu ja yhteinen etu tunnustetaan, organisaatioista tulee hybridejä ja niiden välisiä rajoja käsitellään
Makrotaso: instituutioiden välillä (yhteiskunta)	Instituutiot tunnistavat toisensa ja hyväksyvät erilaisuutensa	Instituutioiden työnjako vakiintuu ja yhteistyö syvenee	Instituutiot ymmärtävät omat ja muiden instituutioiden tehtävät	Instituutiot tunnustavat yhteisen etunsa, niiden välinen kilpailu ja rajojen käsittely jatkuu

Taulukossa 1 erotetaan neljä dialogisen oppimisen muotoa. Mikrotasolla yksilöiden välillä identifikaatiossa opitaan tunnistamaan oma ja muiden työroolit ja hyväksymään niiden erilaisuus. Koordinaatiossa tehdään yhteistyötä eri työrooleista käsin, jolloin roolien väliset erot voivat heikentyä. Mikrotason reflektoinnissa selvennetään oman työroolin näkökulmaa mutta pystytään myös ottamaan toisen perspektiivi. Transformaatiiossa yritysorganisaatio muuttuu eli käsitellään muutokseen liittyviä ristiriitoja, tunnistetaan entistä paremmin yhteinen työskentelyn kohde (esimerkiksi yrityksen ekologinen päämäärä). Transformaatiiossa työrooleista alkaa tulla sekoittuneita hybridejä, mutta toisaalta kukin työrooli säilyttää ydintehtävänsä. Toisin sanoen mikrotasolla yhteiskunnallisen yrityksen oppiminen tapahtuu siinä työskentelevien työroolien muutoksen kautta, mutta viime kädessä transformaatiiossa seurauksena on yrityksen toimintatapojen ja rakenteen muutos.

Samankaltaisia dialogisen oppimisen ja muutoksen prosesseja voidaan havaita yhteiskunnallisten yritysten meso- ja makrotasoilla. Mesotasolla dialoginen vuorovaikutus tapahtuu yhteiskunnallisten yritysten, muiden yritysten ja muiden toimijoiden välillä ja tasolla. Makrotasolla instituutioilla viitataan esimerkiksi tavallisten yritysten joukkoon, yhteiskunnallisiin yrityksiin, sosiaali- ja työllisyyspoliittisiin järjestelyihin. Makrotason transformaatio viittaa yhteiskunnallisten yritysten aseman muutokseen suhteessa muihin markkinatoimijoihin, sosiaali-, työllisyyspolitiikkaan ja niin edelleen.

On huomattava, että vaikka dialogisessa oppimisessa on kyse rajoja ylittävää vuorovaikutuksesta, dialoginen oppiminen ei tavallisesti johda työroolien häviämiseen. Erilaiset työroolit, erityyppiset yritykset ja erilaiset instituutiot ovat dialogisen vuorovaikutuksen ja oppimisen edellytyksiä. Niiden sulautuminen toisiinsa lopettaisi dialogin. Lisäksi dialogilla on yleensä kohteensa, objektinsa, johon dialogiin osallistuvien mielenkiinto ja työ kohdistuu. Dialogin kohteena voi olla esimerkiksi sosiaalisen työllistämisen prosessi, johon osallistuu monia yksilöitä ja organisaatioita, kuten työvoimahallinto, terveydenhuolto, yhteiskunnallinen yritys sekä tavallinen yritys, joka tilaa tuotteita yhteiskunnalliselta yritykseltä ja niin edelleen.

Yllä kuvattu dialogisen taloudellisen ja yhteiskunnallisen muutoksen dynamiikka dialogisena oppimisena on varsin abstrakti esitys. Sitä voi kuitenkin selventää historiallisen esimerkin avulla. Tämä historiallinen esimerkki on päivähoidon synty ja kehitys Suomessa 1800-luvun lopulta lähtien.

Osana yleistä koulureformia Suomeen ehdotettiin lasten päivähoidon järjestämistä jo vuonna 1860, mutta ehdotus ei saanut kannatusta. Yksityisiä päiväkoteja perustettiin hyväntekeväisyytenä köyhille vuonna 1888. Tarkoituksena oli tarjota päivähoitoapua työssäkäyville äideille sekä ennalta ehkäistä lasten sosiaalisia ongelmia. Nämä päiväkodit levisivät asteittain teollisuuspaikkakunnilta. Ne alkoivat saada valtion tukea vuodesta 1917 lähtien. 1900-luvulla kunnat perustivat päiväkoteja, ja ne sisällytettiin valtion budjettiin vuonna 1970. Toimintaa sääntelevää lainsäädäntöä luotiin samassa tahdissa 1900-luvulla (OECD, 2000, s. 19–20.)

Tämän esimerkin kehitys vastanee monia laajoja sosiaalisia innovaatioita: ne alkavat yksityisinä, paikallisina ja hyväntekeväisyyteen perustuvina aloitteina, joiden leviäminen kestää vuosia ja vuosikymmeniä (sosiaalisista innovaatioista ks. luku *Yhteiskunnallinen yritys sosiaalisten innovaatioiden moottorina – esimerkkinä sotetyöpaja Stoori* s. 152). Päivähoidon innovaatio oli itse asiassa alusta pitäen käännteentekevä, koska se ehdotti vallitsevan lastenhoitokäytännön radikaalia uudistamista. Sen mukaan lapsia voi hoitaa kodin ulkopuolella. Aloitteella ei ollut alussa

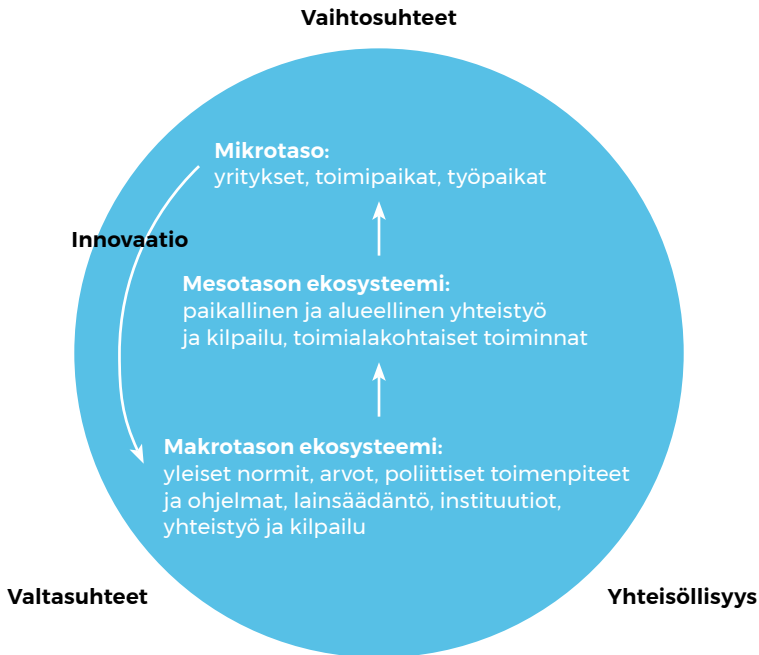
laajaa vaikutusta, vaan se levisi vuosikymmenten kuluessa koko maahan. Lopulta siitä tuli kansallinen instituutio, joka muutti perheiden, ja etenkin äitien, kasvatustehtävää. Järjestelmän kehitykseen kuului varmasti useita jatkuvan kehittämisen ja ylläpitävien innovaatioiden vaiheita ja sen laajeneminen kesti yli sata vuotta.

Päivähoito on myös hyvä esimerkki rajoja ylittävästä dialogisesta oppimisesta, jossa oppimista on tapahtunut mikro-, meso- ja makrotasolla ja jonka lopputuloksena on ollut instituutioiden transformaatio. Mikrotasolla on opittu käymään palkkatyössä ja luovuttamaan osa lasten hoitamisen ja kasvatuksen tehtävistä perheeltä (lähinnä äideiltä) ensin yksityisille ja sitten kunnallisille päiväkodeille. Tässä kehityksessä perheiden ja äitien kasvatuksellinen rooli (”työrooli” Taulukossa 1) on muuttunut, kun osa näiden tehtävistä on siirtynyt päiväkodeille. Myös päiväkotien työrooli on muuttunut, kun niiden toiminta on kehittynyt. Tapahtunut muutos ei kuitenkaan ole poistanut perheiden kasvatustehtävää, vaan vain muuttanut ja rajannut sitä uudella tavalla. Päiväkodin ja perheiden kasvatustavustuiden rajat ja sisällöt ovat jatkuvan keskustelun ja joskus myös ristiriitojen kohteena, eivätkä kaikki kannata laajaa julkista kasvatustavustua (ks. taulukossa 1 mikrotaason transformaatiossa kohta). Dialogisen oppimisen yhteisenä kohteena perheillä ja päiväkodeilla ovat koko ajan olleet lapset ja heidän kasvatuksensa.

Mesotasolla päivähoitoa on opittu organisoimaan kunnissa ja alueilla eri toimijoiden yhteistyönä. Tällä hetkellä päivähoitoa annetaan useissa eri muodoissa: kunnallisena ja yksityisenä palveluna, työnantajan järjestämänä perhepäivähoitona, eri kasvatustavustuiden mukaisesti, eri vuorokauden aikoina ja niin edelleen. Makrotasolla julkinen valta sääntelee ja rahoittaa päivähoitoa ja päivähoito on osa sosiaali- ja työllisyyspolitiikan tekoa. Uutena kehityskulkua on keskustelu siitä, miten päivähoito voisi edistää maahan muuttaneiden lasten integraatiota suomalaisen koulutusjärjestelmään ja yhteiskuntaan. Monet maahanmuuttajat ovat todennäköisesti tottuneet siihen, että perhe ja äidit huolehtivat lapsista, jolloin laajan päivähoitotavustuiden instituutio sopii huonosti heidän sosiokulttuuriseen taustansa. Tämän näkökulman muutos edellyttäisi dialogisen oppimisen prosessia päivähoitotavustuiden ja maahanmuuttajaperheiden välillä, kuten suomalaisessa yhteiskunnassa vuosina 1860–1970.

Päivähoidon innovointi ja laajeneminen on ollut laaja transformatiivinen muutos, joka on muuttanut suomalaisen yhteiskunnan institutionaalista järjestystä, perheinstituution, julkisen vallan ja muiden organisaatioiden suhteita. Mitä tekemistä sillä on yhteiskunnallisten yritysten kanssa? Yksityiset aloitteet päivähoitotavustuiden järjestämiseksi olivat itse asiassa yhteiskunnallista ja innovatiivista yritystäjyyttä, vaikka toimijat eivät tietenkään olleet muodollisesti yhteiskunnallisia

yrityksiä. Esimerkki tuo esille yksittäisten aloitteiden voiman, joka voi muuttaa jopa kansallisia instituutioita. Sitä voi havainnollistaa edellisen luvun Kuviota 1 täydentämällä (ks. s. 203).



Kuvio 1. Institutionaalisen järjestyksen muutoksen dynamiikka.

Kuviossa 1 on esitetty yhteiskunnallisten yritysten organisoitumisen eri tasot, sosiaalisen vuorovaikutuksen muodot sekä yksittäisten toimijoiden innovaatiot, joilla voi olla yhteiskuntaa muuttavia seurauksia. Kuten esimerkissä päivähoitosta tässäkin kuviossa ajatuksena on, että yksittäiset yhteiskunnalliset yritykset voivat suotuisissa olosuhteissa tuottaa institutionaalisia rakenteita muuttavia käänteentekeviä innovaatioita.

Kun mietitään yhteiskunnallisten yritysten tulevaisuuden mahdollisuuksia, kannattaa ottaa huomioon ainakin seuraavia seikkoja. Ensinnäkin yhteiskunnalliset yritykset ovat organisaatiomuotona ja yhteiskunnallinen yrittäjyys toimintamuotona hyvässä asemassa tekemään uusia aloitteita. Näin ne pystyvät myös osoittamaan käytännössä, että niillä on annettavaa yhteiskunnalle ja taloudelle (vrt. esimerkki päivähoitosta). Yksityinen yrittäjyys takaa vapauksia, joita julkisella vallalla ja yhteisöillä ei ole. Toiseksi yhteiskunnallisten yritysten institutionaalisen makroympäristön (lainsäädäntö, rahoitus jne.) luonne ja muutokset ovat ratkaisevia yhteiskunnallisten yritysten toimintamahdollisuuksien kannalta. Suo-

messä yhteiskunnallisten yritysten asiaa on pyritty edistämään vähintään vuodesta 2013, jolloin säädettiin laki sosiaalisista yrityksistä. Lain vaikutus jäi kuitenkin vähäiseksi ja sen kumottiin vuonna 2023. Tätä kirjoitettaessa Suomessa ei ole erillistä lainsäädäntöä yhteiskunnallisille yrityksille. Tähän mennessä yhteiskunnallisten yritysten kehitys on ollut vaatimatonta, mutta kehitysyrietysten ajanjaksokin on ollut historiallisesti ajatellen lyhyt. Tavallisesti yhteiskunnan ja talouden rakenteiden muutokset kestävät vuosikymmeniä. Tätä kirjoitettaessa yhteiskunnallisten yritysten kehitysnäkymät näyttävät suhteellisen valoisilta, koska sekä Euroopan unioni että Suomen hallitus ovat julkaisseet politiikkaohjelmia yhteiskunnallisten yritysten ja yhteisötalouden kehittämiseksi. Kolmanneksi tulee aina muistaa, että tulevaisuus on avoin ja että se odottaa tekijöitään. Aina voi keksiä jotain uutta!

LÄHTEET

- Akkerman, S. F., & Bakker, A. (2011). Boundary Crossing and Boundary Objects. *Review of Educational Research*, 81(2), 132–169. <https://doi.org/10.3102/0034654311404435>
- Becraft, M. B. (2014). *Bill Gates: A biography*. Greenwood.
- Florida, R. (2005). *Cities and the creative class*. Routledge.
- Innovation Toolkit*. (i.a.). CSAA Insurance Group.
- L 625/2006. Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>
- Nieminen, A. (2019). *Osallisuuden tila - Käsitteestä ja toteutuksesta*. (Diak Puheenvuoro 22). Diakoniamattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-330-8>
- OECD. (2000). *Early Childhood Education and Care Policy in Finland. Background report prepared for the OECD Thematic Review of Early Childhood Education and Care Policy*. Saatavilla 26.3.2023 <https://www.oecd.org/finland/earlychildhoodeducationandcare-reportsonfinland.htm>
- Townes, L., C. (2021). *Types of Business Functions*. Saatavilla 26.3.2023 <https://businessfinancearticles.org/types-of-business-function>
- Triple Helix Model of Innovation. (14.12.2022). Teoksessa *Wikipedia*. https://en.wikipedia.org/wiki/Triple_helix_model_of_innovation
- Vamos. 2023. *Asiantuntijoille*. Saatavilla 26.3.2023 <https://www.hdl.fi/vamos/asiantuntijoille/>
- Weber, M. (1985). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. J.C.B. Mohr (Paul Siebeck)

KIRJOITTAJAT

Tiina Aho, LtM, lehtori, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Mika Ala-Kauhaluoma, VTT, yhteyspäällikkö, Kuntoutussäätiö

Katja Anoschkin, VTM, kehitysjohtaja,
Yhteiskunnallisten yritysten liitto ARVO ry

Jonna Hjelt, HTT, projektipäällikkö, Business Tampere

Eeva Houtbeckers, KTT, erikoistutkija, Turun yliopisto, Untame kollektiivi

Jarmo Hänninen, MMM, yritysneuvonnan kehittämispäällikkö,
Osuuskuntien keskusjärjestö Pellervo ry

Anja Härkönen, KTM, YTM, TKI-asiantuntija,
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Saila Immonen, sosionomi (YAMK), työllisyyspäällikkö (artikkelin
kirjoitushetkellä), Lahden Diakoniasäätiö sr.

Eija Janhunen, TtM, ft, asiantuntija, Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Jan-Erik Johanson, VTT, Professori, Tampereen yliopisto

Anne-Maria Karjalainen, VTT, diakonia- ja kehitysjohtaja,
Lahden Diakoniasäätiö sr.

Jari Karjalainen, MMM, asiantuntija, Diakonia-ammattikorkeakoulu

Sakari Kainulainen, YTT, dosentti, erityisasiantuntija,
Diakonia-ammattikorkeakoulu

Harri Kostilainen, YTT, erityisasiantuntija, Diakonia-ammattikorkeakoulu

Assi Kukkonen, KM, strategijahtaja, väitöskirjatutkija,
Diakonia-ammattikorkeakoulu

Kimmo Kumlander, FM, toimitusjohtaja, Silta-Valmennusyhdistys

Petteri Lillberg, M.Phil (Cambridge), Demos Helsinki

Jukka Lindberg, dipl.ins., kehittämispäällikkö, Vates-säätiö sr

Merja Lähdesmäki, KTT, vanhempi tutkija,
Helsingin yliopisto Ruralia-instituutti

Diak

Hanna Moilanen, YTM, asiantuntija, Diakonia-ammattikorkeakoulu

Martti Muukkonen, TT, FM, YTM, eläkkeellä

Tiina Mäkelä, VTT, TtM, toimitusjohtaja, Lahden Diakoniasäätiö sr.

Ari Nieminen, VTT, lehtori, Diakonia-ammattikorkeakoulu

Jaana Paltamaa, TtT, dosentti, vanhempi tutkija,
Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Elias Pekkola, HTT, dosentti, yliopistonlehtori, Tampereen yliopisto

Heli Peltola, YTM, TKI-asiantuntija, Kaakkois –Suomen ammattikorkeakoulu

Riitta Räsänen, YTT, TtM, lehtori, Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Katja Rinne-Koski, HTM, väitöskirjatutkija, Helsingin yliopisto
Ruralia-instituutti

Eeva Salmi, VTL, johtaja, Silta-Valmennusyhdistys

Tom Tarvainen, KM, ohjelmajohtaja, Arvo ry

Maiju Uotila, YTM, koordinaattori, Silta-Valmennusyhdistys

Jarmo Vakkuri, HTT, professori, Tampereen yliopisto

Kirsi Väättäminen, OTK, lakimies, SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry

DIAK TYÖELÄMÄ

DIAK TYÖELÄMÄ -sarja levittää Diakin tutkimus-, kehittämistoiminnassa syntynyttä tietoa. Sarjassa julkaistaan esim. hankeraportit.

Diak Työelämä 22: Susanna Hyväri & Pia Sahonen (toim.) 2021.
Monikulttuurisen ohjausosaamisen kehittäminen – Virtaa ohjaukseen
-koulutushankkeen tulokset

Diak Työelämä 23: Jari Helminen 2021. Jatkuvan oppimisen koulutukset ja
osaamisen kehittämistarpeet sosiaalialalla

Diak Työelämä 24: Eeva Salmi & Kati Savela-Vilmari (toim.) 2021.
Yhteiskunnallinen yrittäjyys Suomessa – Malli osatyökykyisten henkilöiden
työllistämiseen

Diak Työelämä 25: Elsa Keskitalo & Päivi Vuokila-Oikkonen (toim.) 2021.
Yhteiskehittämällä ratkaisuja sote-palveluihin – Kansalaiset ja palvelunkäyttäjät
mukaan kehittämiseen

Diak Työelämä 26: Piia Suihkonen (toim.) 2022. Vetovoimaa vammaisalalle –
Uusia opintopolkua, osaamisen kehittämistä ja vaikuttamista

Diak Työelämä 27: Jari Helminen. 2022. Sosiaaliohjauksen tekijät ja tehtävät

Diak Työelämä 28: Mertsu Ärling ja Riia Lamminmäki (toim.) 2022.
Haluamme kuulla tarinasi – Havaintoja Tule nähdäksi -hankkeesta.

Diak Työelämä 29: Keijo Piirainen. 2022. Osaamisella kohti hyvinvointia –
Rakenteellisen sosiaalityön opas

Diak Työelämä 30: Lena Segler-Heikkilä & Gun-Viol Vik (toim.) 2022.
Kun puhe tuottaa vaikeuksia. Tulkkausalan ammattilaiset ja asiakaslähtöiset
apuvälineet puhevammaisen henkilön tukena

Diak Työelämä 31: Harri Kostilainen & Ari Nieminen (toim.) 2023.
Yhteiskunnallinen yritys

DIAKONIA-AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJEN KRITEERIT

DIAK OPETUS -sarjassa julkaistaan Diakonia-ammattikorkeakoulun pedagogista kehittämistä kuvaavia julkaisuja, oppimateriaaleja, oppaita ja työkirjoja.

DIAK PUBLICATIONS -sarjassa julkaistaan Diakonia-ammattikorkeakoulun opetus-, tutkimus- ja kehittämistyöhön sekä kansainvälisiin kumppanuuksiin liittyviä julkaisuja, joiden kieli on muu kuin suomi.

DIAK PUHEENVUORO -sarjassa julkaistaan ajankohtaisia Diakonia-ammattikorkeakoulun opetus-, tutkimus- ja kehittämistyöhön pohjautuvia puheenvuoroja, katsauksia ja pamfletteja.

DIAK TUTKIMUS -sarjassa julkaistaan uutta ja innovatiivista tietoa tuottavia tieteellisiä tutkimuksia Diakonia-ammattikorkeakoulun opetus-, tutkimus- ja kehittämistoiminnan alueilta. Sarja on vertaisarvioitu.

DIAK TYÖELÄMÄ -sarja levittää Diakonia-ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa syntynyttä tietoa. Sarjassa julkaistaan esim. hankeraportit.

DIAK VUOSIKIRJA - DIAK YEARBOOK -sarjassa ilmestyy Diakonia-ammattikorkeakoulun vuosikirja.

Julkaisut ovat luettavissa avoimesti verkossa ammattikorkeakoulujen Theseus-julkaisuarkistossa.

ISBN 978-952-493-419-0 (painettu)

ISSN 2343-2187 (painettu)

ISBN 978-952-493-420-6 (verkkajulkaisu)

ISSN 2343-2195 (verkkajulkaisu)

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-420-6>

Yhteiskunnalliset yritykset ratkovat sosiaalisia tai ympäristöön liittyviä ongelmia luoden samalla taloudellista arvoa. Ne toimivat usein välittäjänä markkinoiden, kansalaistoiminnan ja julkisen sektorin välillä. Toisin kuin lainsäädännön sääntelemä julkinen sektori, yritykset ovat vapaampia tuottamaan palveluja ja hyödykkeitä uusin tavoin. Joustava ja aloitteellinen yritystoiminta sisältääkin paljon mahdollisuuksia tarjota ratkaisuja myös hankaliin yhteiskunnallisiin pulmiin.

Tässä julkaisussa käsitellään yhteiskunnallisen yrityksen moninaisuutta ja sen tarjoamia mahdollisuuksia eri näkökulmista ja useiden esimerkkien kautta. Kirja jakautuu neljään osaan:

- Ensimmäinen osa valottaa yhteiskunnallisen yrityksen määritelmiä ja sen muuttuvaa taloudellista ja sosiaalista ympäristöä yleisellä tasolla.

- Toinen osa tarkastelee yhteiskunnallisten yritysten paikallisia ja alueellisia vaikutuksia: yritysten alueellisia ekosysteemejä sekä ratkaisuja, joita yhteiskunnalliset yritykset ovat tarjonneet sosiaaliin ja ekologisiin ongelmiin.

- Kolmas osa esittelee yritysesimerkkejä, yhteiskunnallisen yrityksen perustamisessa huomioon otettavia tekijöitä sekä innovaatioita osana yritystoimintaa.

- Viimeisen osan yhteenveto tarkastelee yhteiskunnallista yritystä talouden, yhteisöllisyyden ja valtasuhteiden ekosysteeminä ja pohtii, miten yrittäjyys ja innovaatiot voivat johtaa laajoihin rakenteellisiin muutoksiin. Nämä muutokset tarjoavat myös uusia toivon sekä sosiaalisen osallisuuden mahdollisuuksia.

Teos on suunnattu kaikille yhteiskunnallisista yrityksistä kiinnostuneille. Monipuolisuutensa vuoksi teos sopii hyvin myös oppikirjaksi yhteiskunnallisista yrityksistä.