

Yhteiskunnallinen yrityys – ratkaisu 2000-luvun haasteisiin

Ison-Britannian malli ja sen kokemukset

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja
Konserni
22/2010



TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ
ARBETS- OCH NÄRINGSMINISTERIET
MINISTRY OF EMPLOYMENT AND THE ECONOMY

JONATHAN BLAND

Yhteiskunnallinen yritys – ratkaisu 2000-luvun haasteisiin

Ison-Britannian malli ja sen kokemukset

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja

Strategiset hankkeet

22/2010

Copyright
Jonathan Bland
Social Business International Ltd.
2010

Tekijät Författare Authors Jonathan Bland	Julkaisuaika Publiceringstid Date Toukokuu 2010 Toimeksiantaja(t) Uppdragsgivare Commissioned by Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy Toimielimen asettamispäivä Organets tillsättningsdatum Date of appointment
Julkaisun nimi Titel Title Yhteiskunnallinen yritys – ratkaisu 2000-luvun haasteisiin Ison-Britannian malli ja sen kokemukset	
Tiivistelmä Referat Abstract Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) asetti 2.2.2009 strategisen hankkeen hyvinvointialan työ- ja elinkeinopoliittiseksi kehittämiseksi. Helmikuun 2011 kestävän hyvinvointihankkeen (HYVÄ) tavoitteena on alan osaavan työvoiman saannin, yrittäjyyden ja yritystoiminnan sekä tuottavuuden edellytysten parantaminen. Hanke keskittyy ensisijaisesti sosiaali- ja terveysalan palveluihin ja kokoa ja koordinoi alan kehittämiseen TEM:n hallinnonalalla kohdistuvat toimet. TEM:n hyvinvointialaa koskevan strategian mukaan sosiaali- ja terveyspalveluissa on tilaa uusille yrittäjyyden muodoille – erityisesti on haluttu selvittää yhteiskunnallisen yrityksen käyttökelpoisuutta hoito- ja hoivapalvelujen kehittämisessä. Yhteiskunnallisen yrityksen konseptia on Ison-Britanniassa kehitetty liiketoimintaan, jonka tavoitteena on yhteiskunnallisen ongelman ratkaisu tai yhteiskunnallisesti merkityksellisen tuotteen tai palvelun tuottaminen. Juridiselta muodoiltaan yhteiskunnalliset yritykset voivat olla esimerkiksi osuuskuntia, omistukseltaan tai osingonjaoltaan rajoitettuja yhtiöitä, yhteisöedun yrityksiä tai yleishyödyllisiä yhdistyksiä. Toiminnan arvojen ja tarkoituksen ohella keskeistä on se, että ne käyttävät vähintään puolet tuottamastaan voitosta yhtiön toiminnan kehittämiseen yhteiskunnallisten tavoitteidensa saavuttamiseksi. Yhteiskunnallisen yrityksen käsite ja toimintamalli poikkeaa siis täysin suomalaisen lainsäädännön mukaisesta sosiaalisesta yrityksestä, jonka tarkoitus on pitkäaikaistyöttömien ja vajaakuntoisten työllistäminen. Ison-Britanniassa on yli 60 000 yhteiskunnallista yritystä, ja niissä työskentelee 800 000 työntekijää. Yritysten vaikutus talouteen on noin 27 miljardia euroa. Niiden merkitys on kasvamassa erityisesti julkisen palvelutuotannon piirissä brittihallituksen käynnistettyä ohjelman erityisesti terveydenhuollon palvelujen siirtämiseksi henkilöstön perustamille yhteiskunnallisille yrityksille. Raportti kuvaa laajasti eri toimialoilla toimivia yhteiskunnallisia yrityksiä, tarkoitukseen soveltuvia toiminnan juridisia muotoja, toimintamallin kehityshistoriaa ja sen kehittämiseksi laadittuja ja toteutettuja hallituksen ohjelmia ja toimenpiteitä. Suomessa toimintamallin kehittämiselle on olemassa edellytyksiä erityisesti julkisten palvelujen tuotantotapojen uudistamistarpeesta johtuen. Työ- ja elinkeinoministeriön yhdyshenkilö: Strategia- ja ennakointiyksikkö/Ulla-Maija Laiho, puh. 010 606 4907	
Asiasanat Nyckelord Key words yhteiskunnallinen yritys, yritysmuodot, osuuskunta, yleishyödylliset yhdistykset, yrityspolitiikka, julkisen palvelun uudistaminen, kestävä talous, yhteisö	
ISSN 1797-3562	ISBN 978-952-227-368-0
Kokonaissivumäärä Sidoantal Pages 120	Kieli Språk Language Suomi, finska, finnish Hinta Pris Price 20 €
Julkaisija Utgivare Published by Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy	Kustantaja Förläggare Sold by Edita Publishing Oy / Ab / Ltd

Esipuhe

Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) hyvinvointialan työ- ja elinkeinopoliittisen kehittämisstrategian tavoitteena on sosiaali- ja terveyspalvelujen ja niiden kehittämisen edellytysten turvaaminen sekä hyvinvointitoimialan kehittäminen kasvuun ja kansainvälistymiseen.

Ministeriössä ja sen ohjauksessa on meneillään kaksi yhteiskunnallisen yrityksen konseptin kehittämiseen liittyvää prosessia. TEM:n toimeksiannosta ja ohjauksessa Terveyden ja hyvinvoinnin laitos toteuttaa Euroopan Sosiaalirahaston rahoittamaa hanketta, jossa arvioidaan suomalaisen lainsäädännön mukaisen sosiaalisen yrityksen toimivuutta ja kehittämistarpeita ml. lainsäädännölliset muutostarpeet. Tässä työssä yhtenä kehittämissuuntana selvitetään yhteiskunnallisen yrityksen konseptia yleisesti.

TEM:n HYVÄ -strategian tavoitteena on edistää uuden yrittäjyyden ja uusien yritysmuotojen kehittämistä erityisesti hoito- ja hoivapalveluihin. Strategiaan perustuen päätettiin selvittää yhteiskunnallisen yrityksen konseptia tilaamalla Ison-Britannian kokemuksia koskeva raportti Jonathan Blandilta (Social Business International Limited). Perusteluna oli se, että yhteiskunnallisille yrityksille on muodostumassa merkittävä rooli Isossa-Britanniassa juuri julkisen palvelun uudistamista koskevassa keskustelussa.

Kunta- ja palvelurakennemuutoksesta eduskunnalle annetun selonteon mukaan hallitus kiinnittää jatkossa erityistä huomiota palveluiden sisällön kehittämiseen ja tuottavuuden lisäämiseen kaikkia palvelujen tuottamistapoja hyödyntäen. Julkisen talouden lähtötilannetta pidetään talous- ja rahoituskriisin jälkeen selvästi ja pysyväisluonteisesti aiemmin arvioitua heikompana. Valtiontalouden tasapainotustarpeen keventämisen katsotaan edellyttävän julkista taloutta koskevia rakenteellisia uudistuksia. Ensi vaiheessa kyseeseen tulevat tuottavuutta kohottavat, pääosin kuntien järjestämisvastuulla olevaa julkista palvelujärjestelmää koskevat uudistukset sekä työurien kestoa pidentävät ratkaisut.

Julkisesti ja yksityisesti tuotettujen sosiaali- ja terveyspalvelujen yhteenlaskettu arvo oli vuonna 2007 yli 19 miljardia euroa. Kuntien ja kuntayhtymien menoista sosiaali- ja terveyspalvelujen osuus on puolet, ja ne tuottavat niistä itse edelleen yli 70 prosenttia. Erityisesti väestön ikääntymisen myötä palvelutarve ja -kysyntä kasvaa. Niin palvelujen tarvisijoiden kuin yhteiskunnankin kannalta on keskeistä, millaisella määrällisellä ja laadullisella palvelutarjonnalla tämä tarve ja kysyntä tyydytetään ja kuka palvelut tuottaa.

Käsillä olevan raportin avulla TEM haluaa osaltaan konkretisoida keskustelua hallituksen peräänkuuluttamasta palvelujen tuotantotapojen monipuolistamisesta. Raportin tarkoituksena on selvittää yhteiskunnallisen yrityksen käsite ja sen selkeä ero suomalaisen lainsäädännön tarkoittamaan sosiaaliseen yritykseen. Käytännön

esimerkkien avulla raportti osoittaa toimintamallin mahdollisuudet hyvinvointipalvelujen tuottamisessa. Suomalaisen hyvinvointipalvelujärjestelmän toimijoille se asettaa pohdittavaksi merkittävän kysymyksen: uskallammeko turvata palvelut uudistamalla niiden tuotantotapoja. Helposti mustavalkoisia sävyjä ja voimakkaita asenteita sisältävään keskusteluun yhteiskunnallisen yrityksen idea tuo uuden näkökulman.

Helsingissä 5. toukokuuta 2010

ULLA-MAIIJA LAIHO

kehitysjohdaja

Hyvinvointihanke - HYVÄ

Työ- ja elinkeinoministeriö

Sisältö

Esipuhe.....	5
Tiivistelmä.....	9
Johdanto.....	12
1 Britannian yhteiskunnallisten yritysten sektori ja sen taustat	13
1.1 Määritelmät.....	14
1.2 Yleiset tunnusmerkit.....	16
1.3 Yhteiskunnallisten yritysten konseptin historia ja sektorin viime vuosikymmenen nopea kasvu.....	18
2 Hallituksen yhteiskunnallisia yrityksiä koskeva politiikka.....	23
2.1 Hallituksen ohjelmapolitiikan kehittyminen.....	23
2.2 Kolmannen sektorin ministeriön työ tänä päivänä.....	35
2.3 Skotlanti, Wales ja Pohjois-Irlanti.....	35
2.4 Puolueiden laaja tuki yhteiskunnallisille yrityksille.....	36
2.5 Hallituksen politiikan vaikutus.....	36
3 Yhteiskunnallisten yritysten luonne.....	38
3.1 Juridiset muodot.....	38
3.2 Yhteiskunnallisten yritysten sektorin laajuus ja mittakaava.....	43
3.3 Ratkaisut ja innovaatiot.....	45
3.4 Yhteiskunnallisten yritysten toiminnan vaikuttavuuden arviointi.....	47
4 Yhteiskunnalliset yritykset julkisten palvelujen tuottamisessa	49
4.1 Taustatietoa: Britannian julkisen palvelun sektori ja muuttuvat tuotantomallit.....	50
4.2 Yhteiskunnallinen yritys ja palvelujen tuotanto.....	51
4.3 Sosiaali- ja terveydenhoito.....	53
4.4 Terveysalalla toimivien yhteiskunnallisten yritysten vaikuttavuuden arviointia.....	60
4.5 Julkisesta terveydenhoidosta yhteiskunnallisiin yrityksiin: "Oikeus Pyytää".....	63
4.6 Henkilökohtainen budjetti.....	64
4.7 Yhteiskunnallisen yrityksen käyttö ostopalvelu- ja hankintapäätöksissä.....	65
4.8 Tulevaisuuden kehitysnäkymiä.....	66
5 Yhteiskunnallinen yritys ja taloudellinen ja sosiaalinen kehittäminen.....	67

6	Yhteiskunnallisten yritysten tukijärjestelmät	72
6.1	Kampanjointi ja tietoisuuden lisääminen	72
6.2	Yrityснеuvonta	77
6.3	Rahoitus	85
7	Kysymyksiä Suomen kontekstissa ja tulevaisuuden mahdollisuuksista.....	93
7.1	Avainasiat.....	93
7.2	Kysymyksiä yhteiskunnallisten yritysten sektorin kehittämisestä Suomessa.....	96
Liite	Osuustoiminnan rooli yhteiskunnallisten yritysten sektorin kehittämisessä.....	102

Tiivistelmä

Tämä raportti esittää joitakin avainkysymyksiä yhteiskunnallisten yritysten mahdollisuuksista Suomessa. Sen tarkoituksena on käynnistää keskustelu Suomen hallituksen, kuntien, julkisten tahojen ja jo yhteiskunnallisesti toimivien organisaatioiden keskuudessa siitä, miten Britannian mallin mukainen yhteiskunnallinen yritys voisi avustaa julkisten palvelujen kehittämistä ja uudistamista. Se keskittyy erityisesti tarkastelemaan sosiaali- ja terveydenhoidon palveluja, mutta nostaa esille myös yhteiskunnallisen yrityksen roolin paikallistalouden kehittämisessä sekä laajempien yhteiskunnallisten ja ympäristöllisten haasteiden ratkaisemisessa (kuten työttömyys ja kodittomuus).

Yhteiskunnalliset yritykset toimivat markkinoilla yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ne investoivat suurimman osan voitostaan näiden tavoitteiden edistämiseksi ja niillä on selkeät ja läpinäkyvät juridiset ja organisatoriset rakenteet, jotka suojelevat yritysten yhteiskunnallisia tavoitteita. Isossa-Britanniassa yhteiskunnalliset yritykset käyttävät erilaisia juridisia muotoja ja muodostavat tällä hetkellä merkittävän sektorin. Näitä yrityksiä on siellä 62 000, ja niissä työskentelee 800 000 ihmistä. Yritysten vaikutus brittitalouteen on noin 27 miljardia euroa.

Vuodesta 2002 lähtien Ison-Britannian keskushallinto on tunnustanut yhteiskunnallisten yritysten panoksen tärkeisiin hallitusohjelmien tavoitteisiin, kuten:

- 1 tuottavuuden ja kilpailukyvyn edistäminen
- 2 vaurauden luominen kaikille
- 3 yksityisten ja yhteisöjen yhteistyön avustaminen paikallisten alueiden elvyttämisessä
- 4 uusien julkisten palvelujen tuotantotapojen etsiminen ja kehittäminen
- 5 kaikki mukaan ottavan kansalaisyhteiskunnan kehittäminen

Kuten monet muutkin Euroopan maat Suomella on edessä valtaiset haasteet hyvinvointipalvelujen ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Väestön vanheneminen ja sen tarpeiden lisääntyminen, kasvavat menot ja julkisen sektorin rajalliset tulot sekä hoitohenkilökunnan eläköityminen tarkoittavat sitä, ettei status quo ole enää mahdollinen. Tarvitaan uusia ratkaisumalleja sekä erilaisia tapoja palvelujen tilaamiseksi ja tuottamiseksi.

Isossa-Britanniassa hallitus on yleisesti hyväksynyt, että yhteiskunnallisilla yrityksillä on merkitystä. Entisen pääministerin, Tony Blairin sanoin, ne tarjoavat:

"radikaalit, uudet keinot yhteiskunnan hyväksi tapahtuvaan toimintaan. Yhdistämällä vahvan, julkisten palvelujen eetoksen liiketoiminnan terävyyden kanssa, voimme avata mahdollisuuksia yrityshenkisille organisaatioille – jotka reagoivat asiakkaiden tarpeisiin ja joilla on yksityisen sektorin vapaus – mutta joita ajaa sitoutuminen julkiseen hyötyyn, eikä niinkään vain osakkeenomistajien voitontavoittelu."

Yhteiskunnallisen yrityksen rooli julkisten palvelujen tuottamisessa on saanut kaikkien puolueiden tuen. Henkilökunnan vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen palvelujen tuottamisessa sekä innovaatioiden rohkaiseminen uusien yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamallien kautta on yleisesti hyväksyttyjä keinoja laadun parantamisessa ja kulujen vähentämisessä. Tämän tukemiseksi on kehitetty uusia, innovatiivisia hallitusohjelmia, kuten "Oikeus pyytää"-ohjelma, joka mahdollistaa julkisen terveydenhuollon työntekijöiden siirtymisen yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamalleihin. Lisäksi reilun 100 miljoonan euron rahasto on luotu tukemaan yhteiskunnallisten yritysten kasvua sosiaali- ja terveyssektorilla.

Avainasiat Suomen kontekstissa

Raportin alku selostaa Britannian yhteiskunnallisten yritysten ominaispiirteitä, analysoi hallituksen politiikan kehittymistä ja kuvaa käytännön yritysesimerkkejä. Viimeisessä kappaleessa esitetään joukko kysymyksiä keskustelun avaamiseksi Suomessa.

Suomesta löytyy yhteiskunnallisten yritysten tyyppistä toimintaa: järjestöt ja yhdistykset ovat perustaneet yrityksiä tuottamaan hoivapalveluja, uusia osuuskuntia on perustettu viimeisten 20 vuoden aikana ja erään tutkimuksen mukaan Suomessa on jo yrityksiä, jotka toimivat yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Voisivatko nämä luoda perustan tulevalle sektorille? Kuinka Suomen keskushallinto voisi ottaa mahdollistavan lähestymistavan yhteiskunnallisten yritysten tukemiseksi?

Suomen hallitus on sitoutunut etsimään uusia julkisten palvelujen tuotantomalleja, erityisesti sosiaali- ja terveydenhoidossa. Järjestelmän uudistamistarpeesta vallitsee yksimielisyys keskushallinnon, kuntien ja kansalaisjärjestöjen kesken. Yhteiskunnalliset yritykset tarjoavat mallin, joka voi saavuttaa kaikkien poliittisten puolueiden sekä laajemman yhteiskunnan tuen palvelutuotannon uudistamiseksi. Keskushallinnon tuki voi selkeästi toimia uusien yhteiskunnallisten yritysten katalysaattorina.

Yhteiskunnallisten yritysten kehittämiseksi Suomessa raportti esittää seuraavia kysymyksiä:

- Onko mahdollista lähestyä yhteiskunnallisen yrityksen mallia laajemmalla näkökannalta?
- Millä aloilla yhteiskunnallinen yritys voisi ottaa suuremman roolin Suomessa?
- Mitkä ovat yhteiskunnallisen yritysmallin kasvuun liittyvät kysymykset Suomessa?
- Onko olemassa jo brittimallin mukaista sektoria, josta voisi lähteä liikkeelle?
- Keitä ovat potentiaaliset yhteiskunnalliset yrittäjät?
- Kuinka yhteiskunnallinen yritys voitaisiin sisällyttää julkisten palvelujen tuottamiseen?
- Löytyykö yhteiskunnalliselle yritykselle roolia yhteisöjen taloudellisessa kehittämisessä?

- Mitkä ovat sopivat juridiset ja organisatoriset mallit?
- Mitä yrityspalveluja tarvitaan?
- Kuinka yhteiskunnalliset yritykset saisivat tarpeenmukaista rahoitusta?
- Ovatko EU säännöt ongelma?
- Pitäisikö olla jo alusta alkaen yhteiskunnallisen yrityksen tutkimusta?
- Onko osuustoiminnalle erityistä roolia yhteiskunnallisten yritysten sektorin kehittämisessä?
- Pitäisikö keskushallinnon kehittää yhteiskunnallisen yrityksen strategia?

Kuinka tästä eteenpäin?

Nämä kysymykset luovat viitekehyksen kansalliselle keskustelulle, joka kirjoittajan mielestä tulisi pikaisesti käydä. Raportin loppupäätelmä on se, että Britannian konseptin mukainen yhteiskunnallinen yritys on todistetusti toimiva liiketoimintamalli, jolla on pitkä historia pysyvien ja myönteisten muutosten aikaansaamisessa. Nyt, kun Suomikin kohtaa vaikeat haasteet koskien julkisten palvelujen uudistamista ja tarvetta ylläpitää ja vahvistaa talouden kilpailukykyä, yhteiskunnallisen yrityksen potentiaalia ei saa ylenkatsoa.

Johdanto

Tämä raportti antaa yleiskatsauksen Britannian yhteiskunnallisen yrityksen konseptista ja itse sektorista. Se korostaa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen uudistamista, mikä on Suomen hallituksen erityisen kiinnostuksen kohteena. Raportin tavoitteena on herättää keskustelua yhteiskunnallisen yrityssektorin kehittämisestä Suomessa. Raportti on tarkoitettu erityisesti hallituksen, maakuntien ja paikallishallinnon virkamiehille, päättäjille ja kehittäjille sekä rahoitusorganisaatioille. Se on myös tarkoitettu niille organisaatioille, jotka voisivat olla osa orastavaa yhteiskunnallisten yritysten liikettä Suomessa.

Raportin on tilannut työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) HYVÄ-hanke. Julkisen talouden kestävyyttä koskevissa linjauksissaan Suomen hallitus korostaa julkisen palvelujärjestelmän uudistamisen välttämättömyyttä. Tämän raportin tilaaminen osoittaa kansallisesta elinkeino- ja yrityspolitiikasta vastaavan ministeriön vakavaa kiinnostusta yhteiskunnallisen yrityksen konseptiin. Yhteiskunnallinen yritys tarjoaa innovatiivisen ratkaisumahdollisuuden ensinnäkin tarpeelle löytää poliittinen konsensus uusille palvelujen tuotantomuodoille ja toisekseen kansalaisten kohtaamiin uuden vuosituhannen haasteisiin. Kaikki raportissa esitetyt mielipiteet ovat kuitenkin kirjoittajan, ei raportin tilaajan.

Raportin alussa määritellään yhteiskunnallisen yrityksen käsite ja sen tulkinta Britanniassa sekä kuvataan maan hallituksen politiikan kehittyminen asiassa. Nopeasti kasvavan sektorin luonnetta ja laajuutta kuvataan tiiviiden, havainnollistavien esimerkkien avulla. Yhteiskunnallisten yritysten roolia julkisten palvelujen uudistamisessa tutkitaan erityisesti sosiaali- ja terveystaloudellisuissa. Laajemmat yritys-esimerkit havainnollistavat yhteiskunnallisten yritysten mahdollisuutta muuttaa palvelutuotantoa kestäväällä tavalla. Tämän jälkeen seuraa lyhyt kappale taloudellisesta elvytyksestä yhteiskunnallisen liiketoiminnan keinoin. Seuraavaksi raportissa selvitetään sektorin tukijärjestelmiä: markkinoinnin keinoja, yritysneuvontaa ja taloudellisen tuen muotoja. Viimeisessä kappaleessa arvioidaan Britannian mallin menestystä ja esitetään kysymyksiä mahdollisen sektorin kehittämiseksi Suomessa. Raportissa on myös osuustoimintaa koskeva liite.

Ottaen huomioon yhteiskunnallisen yrityssektorin nopean kehityksen Britanniassa, raportti ei voi luonnollisestikaan kattaa kaikkea maassa meneillään olevaa kehitystoimintaa. Se tuo kuitenkin esille kirjoittajan näkemysten tärkeimmistä tapahtumista raportin laadintavaiheessa (maaliskuu 2010).

Kirjoittaja haluaa kiittää Social Enterprise Coalitionia (SEC) joidenkin esimerkitapausten materiaalista sekä SEC:n tutkimuksesta. Kiitokset kuuluvat myös Antti Karjalaiselle Suomen Lontoon Instituutista, joka on kommentoinut raporttia ja tarjonnut tietoa tutkimuksestaan Suomen yhteiskunnallisista yrityksistä. Lisäksi kirjoittaja haluaa kiittää Anne Blandia englanninkielisen raportin editoimisesta ja raportin kääntämisestä suomeksi.

1 Britannian yhteiskunnallisten yritysten sektori ja sen taustat

Kiinnostus yhteiskunnallisen yrityksen mallia kohtaan Iso-Britanniassa on kasvanut voimakkaasti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Se on noussut nopeasti täydellisestä tuntemattomuudesta kaikkien poliittisten puolueiden tietoisuuteen pääministeristä lähtien ja hyväksytty osaksi useita hallituksen poliittisia ohjelmia. Tärkeintä tässä liikkeessä on kuitenkin yhteiskunnallisten yritysten muutosvaikutus ihmisten elämään ympäri saarivaltakunnan. Kiitos tästä kuuluu erityisesti innovatiivisille yrittäjille, jotka ovat kehittäneet uusia liiketoimintamalleja positiivisen muutoksen ajureiksi, ja jotka ovat olleet halukkaita työskentelemään yhtenäisen liikkeen aikaansaamiseksi. Uusien työpaikkojen luominen, julkisten palvelujen kehittäminen, ratkaisujen innovoiminen haastaviin sosiaalisiin ongelmiin sekä ilmastoon muutokseen osoittavat, että yhteiskunnalliset yritykset ovat tärkeä osa näiden ongelmien ratkaisua.

Kuva 1. Yhteiskunnallisten yritysten lähettiläsohjelman esittelypäivä 24.7.2007 pääministerin virka-asunnon etuvella. Vasemmalta alkaen: John Bird, The Big Issue ja The Big Issue Invest, Jonathan Bland, Social Enterprise Coalition, lordi Victor Adebawale, Turning Point ja Parlamentin ylähuoneen jäsen, pääministeri Gordon Brown, Holmannen sektorin ministeri Ed Milliband, Penny Newman, Fifteen Foundation, Tim Campbell, Bright Ideas Trust



(Social Enterprise Coalition)

1.1 Määritelmät

Yhteiskunnallisten yritysten määritelmiä on useita eri maissa ja Britanniassakin asiasta käydään edelleen keskustelua. Pääpiirteinen yhteisymmärrys on siellä kuitenkin saavutettu: yhteiskunnalliset yritykset määritellään yrityksiksi, joilla on yhteiskunnallinen ja/tai ekologinen päämäärä, ja jotka eivät tavoittele pelkästään voittoa omistajilleen. Britanniassa alaa ei säätele yksittäinen laki, vaan maan hallituksen viitekehys on muodostettu ohjelmapoliittisen määritelmän kautta:

*"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."*¹

Hallituksen määritelmä on kehitetty yhteistyössä alan yrittäjien ja toimijoiden kanssa. On äärettömän tärkeää painottaa sen ohjelmapoliittista, ei juridista luonnetta. Tämä on mahdollistanut laajan tukijärjestelmän kehittämisen yritysten kasvulle erityisesti aloille, joissa ne voivat käyttää kykyään tuottaa sosiaalisia innovaatioita. Tästä johtuen Englannin hallitus on kehittänyt useita ohjelmia ja poliittisia kannanottoja. Skotlannin, Walesin ja Pohjois-Irlannin hajautetut hallinnot¹ ovat niin ikään kehittäneet samansuuntaisia, joskaan ei täysin identtisiä lähestymistapoja.

Britannian yhteiskunnallisen yrityksen määritelmä on huomattavasti laajempi kuin muualla maailmassa. Monissa Euroopan maissa – kuten myös Suomessa – termiä käytetään sosiaalisten yritysten synonyyminä varsin suppeasti kuvaamaan yrityksiä, joiden tarkoituksena on työllistää vaikeasti työllistettäviä. Toisaalta Euroopan Unionin (EU:n) tasolla yhteiskunnalliset yritykset nähdään osana laajempaa yhteisötaloutta.² Mutta jopa tällä organisatoriseen määritelmään perustuvalla mallilla, joka sisältää esim. osuuskunnat, keskinäiset yhtiöt, säätiöt ja yhdistykset, on kuitenkin rajoituksensa. Nämä ovat yleensä uusien haasteiden edessä vähemmän avoimia innovaatiolle ja joustavuudelle.

Brittiahallituksen lähtökohta on pragmaattinen. Yhteiskunnallisten yritysten sektori on kehittynyt pitkän ajan kuluessa monista eri juridisista yritysmuodoista ja hallintomalleista, mikä vuorostaan on johtunut yrittäjien arvomaailmasta, tavoitteista ja siitä tosiasiaista, että yritystoiminta on ratkaisukeskeistä. Yhteistä näille yrityksille onkin uusien ratkaisumallien kehittäminen yhteiskunnallisiin, sosiaalisiin ja ekologisiin ongelmiin. Vasta viime vuosikymmenen aikana nämä yritykset ovat alkaneet

¹ Englanti, Skotlanti, Wales ja Pohjois-Irlanti kuuluvat Yhdistyneeseen Kuningaskuntaan. Maan keskushallinto on hajauttanut näiden alueiden omille hallintoelimille päätösvaltaa mukaanlukien lainsäädäntö tietyissä määritellyissä puitteissa (esim. terveydenhoito ja yritysneuvonta), mutta ne eivät ole autonomisia. Skotlannin päättävä elin on the Scottish Parliament, Walesin the Welsh Assembly Government ja Pohjois-Irlannin the Northern Ireland Assembly. Raportissa on käytetty käsitteitä Britannia ja Iso-Britannia tarkoittamaan koko Yhdistyneiden Kuningaskuntien valtiota, vaikka virallisesti nämä käsitteet eivät sisällä Pohjois-Irlantia.

käyttää termiä 'yhteiskunnallinen yritys' (social enterprise) liiketoimintamallinsa kuvaamisessa.

Hallituksen mukaan Britanniassa on 62 000 yhteiskunnallista yritystä, joiden panos brittitalouteen on 24 miljardia punttaa (n. 28 miljardia euroa).³

HACKNEY COMMUNITY TRANSPORT -

Julkisen liikenteen yritys yhdistettynä sosiaalinen oikeudenmukaisuuden visioon

Hackney Community Transport (HCT)⁴ on nopeasti kasvava, palkintoja voittanut julkisen liikenteen palveluja tarjoava yhteiskunnallinen yritys. Se liikennöi Lontoon bussireittejä ja järjestää koulukuljetusta sekä erityiskuljetuksia vanhuksille, liikuntarajoitteisille ja muille kansalais- ja tilausryhmille. HCT on alan akkreditoitu kouluttaja. HCT:lla on kuusi varikkoa Lontoossa ja kolme Pohjois-Englannissa. Henkilömatkoja kertyy vuodessa yli miljoona.

HCT:n kasvu on huomionarvoinen tarina pienestä, paikallisesta, valtionavun turvin pyöri-
neestä organisaatiosta, joka on nyt menestyvä kasvuyritys, jonka tavoitteena on luoda sosiaa-
lista oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa kaikille. Se perustettiin alun perin vuonna 1982 pal-
velemaan Lontoon Hackneyn kaupunginosan ihmisiä, joilla oli erityistarpeita kuljetuksen suh-
teen. 1980-luvun lopun ja 1990-luvun alun kaupunginosahallituksen rahoitusleikkaukset saivat
HCT:n dynaamisen johdon omaksumaan yrittäjäasenteen. Tämä alkoi koulutuksesta. HCT:sta
tuli vuonna 1995 henkilöliikenteen koulutuskeskus Hackneyssä kouluttaen omaa henkilökun-
taa, mutta myös saaden tulo-rahoitusta myymällä koulutuspaketteja muille organisaatioille.

Käänteentekevä muutos tapahtui vuosituhat-
vaih-
teessa, kun HCT päätti lähteä kilpaile-
maan Lontoon linja-autoliikennemarkkinoille. Vuonna 2001 se voitti ensimmäisen reittinsä ja
on siitä lähtien kasvattanut reitistöään Lontoossa. Vuonna 2005 HCT aloitti operoinnin myös
Lontoon ulkopuolella Yorkshiren-
maakunnassa. Siitä lähtien HCT on ollut kasvujohteinen yri-
tys, jonka strategiana on kehittää yhteistoiminnallisia osakkuuksia fuusioitumalla ja yritysos-
toilla. Tämä on johtanut nykyisen yritys-
muotojen ryhmärakenteen luomiseen, jossa on useam-
pia yrityksiä alkuperäisen osuuskunnan alla. Menestyvänä yhteiskunnallisena yrityksenä HCT
käyttää liikevoiton subventoimalla epäkaupallisia liikennepalveluitaan sekä auttaa paikallisia
asukkaita työllistämisen ja koulutuksen kautta.

Toimiala	Julkinen liikenne
Yritysmuoto	Ryhmämuoto: osuuskunta (bencom IPS), yhteisöedun yritys CIC, osakeyhtiö ja hyväntekeväisyysorganisaatio
Työntekijät	500
Liikevaihto	22,8 MEUR

1.2 Yleiset tunnusmerkit

Yhteiskunnallisilla yrityksillä on useita yhteisiä ominaisuuksia:

- Selkeästi määritelty yhteiskunnallinen tavoite
Yhteiskunnalliset tai sosiaaliset tavoitteet on kirjattu yrityksen perustamisasiakirjoihin ja niiden vaikuttavuuden on oltava mitattavissa. Näiden tavoitteiden toteutuminen on yrityksen toiminnan päätarkoitus, ei suinkaan perinteinen voitontavoittelu. Yhä useammat yhteiskunnalliset yritykset käyttävät ns. ”kolmen viivan”-mallia: tasapainottaen taloudelliset, yhteiskunnalliset ja ympäristölliset tavoitteensa tilinpäätöksessään.
- Markkinoilla toimiminen
Suurin osa yrityksen liikevaihdosta tulee yritystoiminnasta. Yhteiskunnalliset päämääränsä saavuttaakseen yhteiskunnallisten yritysten tulee olla menestyviä, voittoa tuottavia yrityksiä.
- Voitonjako
Voitto käytetään pääsääntöisesti yhteiskunnallisten päämäärien saavuttamiseksi joko investoimalla se takaisin yritykseen tai yrityksen lähiyhteisöön. Yhteiskunnalliset yritykset voivat maksaa myös osinkoja sijoittajille, mutta se ei ole yrityksen päätavoite.
- Omistajat
Yhteiskunnallisilla yrityksillä on läpinäkyvät juridiset muodot ja organisaatiorakenteet, jotka suojaavat yrityksen yhteiskunnallisia tavoitteita. Nämä myös velvoittavat yrityksiä olemaan vastuussa toiminnastaan niille ihmisille, joita yritys palvelee. Jotkut yritykset käyttävät ”varallisuus-lukkoa” varmistaakseen etteivät yrityksen varat joudu yksityisen tahon hyväksi. Mikäli yritys lopetetaan, sen varat menevät samanlaisen yhteiskunnallisen yrityksen tai hyväntekeväisyysjärjestön hyväksi, jonka varallisuus on myös lukittu.

Joskus yhteiskunnallinen yritys määritellään suppeammin. Näin tapahtuu esimerkiksi joissakin juridisissa ja organisatorisissa malleissa, jotka mahdollistavat valtion taloudellisen tuen tai varainhankinnan hyväntekeväisyyden kautta.

Yhteiskunnallisten yritysten malli nähdään Britanniassa usein läpinäkyvänä, eettisenä ja kestäväen kehityksen mukaisena yrittäjyytenä, jota tarvitaan tasapainottamaan laman jälkeistä taloutta. Laman aiheuttajaksi koetaan erityisesti finanssiyritysten hämäret riskisijoitukset.

HILL HOLT WOOD – ”Kolmoistilinpäätöksen”-malli

Hill Holt Wood (HHW)⁵ on ekologinen yhteiskunnallinen yritys, joka sijaitsee köyhässä Lincolnshiren maakunnassa, Itä-Englannissa. Sen perustivat Karen ja Nigel Lowthrop vuonna 1996. Yritys yhdistää nerokkaasti monta tavoitettaan: yrityksen omistaman 14 hehtaarin metsän hoidon avulla työllistetään metsänhoitajia ja opettajia, jotka kouluttavat syrjäytyneitä nuoria takaisin elämään. Se toimii myös koulutuskeskuksena eri-ikäisille ihmisille, joilla on monenlaisia tarpeita. HHW on kehittänyt räätälöidyn, sosiaalisen ja ympäristöllisen auditointin menetelmän toimintansa vaikuttavuuden arviointia varten.

Toiminnan alussa metsä oli hoitamaton eikä paikallisilla ihmisillä ollut mahdollisuuksia Lincolnshiren maanviljelyseudulla päästä nauttimaan luonnosta, sillä metsä oli ollut yksityisessä omistuksessa. Nyt koko alue on kyläyhteisön virkistyskäytössä. Itse yritys aloitti toimintansa kunnan kanssa tehdyn ostopalvelusopimuksen kautta. Sopimuksen tavoitteena oli saada koulusta erotetut nuoret takaisin kokopäiväisen opiskelun pariin ja pois kaduilta rikollisuuden parista. Tavoite on onnistunut yli odotusten. HHW:ssa nämä jo sadat 14–16-vuotiaat nuoret ovat saaneet elämänsä takaisin hallintaansa ja suurin osa löytää töitä tai opiskelupaikan HHW:n jälkeen. Huolellisesti suunniteltu opintosuunnitelma, joka yhdistää teorian käytännön taitojen oppimisen kanssa muuttaa kirjaimellisesti heidän elämänsä. Nykyisin HHW järjestää koulutusta myös muille ryhmille (esim. eko-rakentaminen) ja hoitaa sekä julkisten että yksityisten omistamia metsiä kestäväällä tavalla.

HHW ei kuitenkaan lepää laakereillaan, vaan kehittää toimintaansa jatkuvasti ympäristöä kunnioittavaan suuntaan. Koko alue on täysin itseriittäinen (energia, lämmitys, vesi, jätehuolto) ja rakentamisessa on käytetty vain kestäviä menetelmiä, jotka minimoivat energiankäyttöä. Konferenssikeskus on ekologinen, työntekijöille rakennettavat viisi asuntoa ovat pilotteja erilaisista eko-rakentamisen tavoista ja nuorten itsensä rakentama tietokoneluokka on mudasta ja oljesta tehty. Perheen oma, ja alueen ensimmäinen talo on yllättäen suomalainen hirsirunkoinen mökki, ja myös kompostoivat vessat ovat Suomesta lähtöisin.

HHW työllistää tällä hetkellä 21 ihmistä alueella, jossa keskiverto pk-yrityksen työntekijämäärä on kaksi. HHW:n vuoden 2008 liikevaihto oli yli 600 000 €. Voitto investoidaan aina takaisin yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. HHW on voittanut useita kansallisia palkintoja ja sen toimitusjohtaja Karen Lowthrop on yksi Britannian Yhteiskunnallisen yrityksen lähettiläistä. Menestyksen salaisuutena on selvästi omistajien yrittäjähenkisyys sekä yhteistyö paikallisten kanssa (paikallishallinto, poliisi, yksityiset ja julkiset tahot, kuten rakennusyritykset ja yliopistot). HHW:a hallinnoi vapaaehtoinen hallitus, joka koostuu mm. paikallisista sidosryhmistä. Niillä on todellinen mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintaan ja samalla paikalliseen kestävään kehittämiseen. HHW on hyvä esimerkki siitä, kuinka yritys voi toteuttaa ympäristölliset ja yhteiskunnalliset tavoitteensa ja käyttää ”kolmoistilinpäätöksen”-mallia.

Toimiala	Ympäristö ja nuorten palvelut
Yritysmuoto	Osakeyhtiö, jolla hyväntekeväisyysorganisaation asema
Työntekijät	21
Liikevaihto	638 000 €

1.3 Yhteiskunnallisten yritysten konseptin historia ja sektorin viime vuosikymmenen nopea kasvu

Yhteiskunnallisen yrityksen termiä alettiin Britanniassa käyttää yleisemmin vasta 1990-luvun lopulla, vaikkakin ensimmäinen merkintä on löydetty amerikkalaisesta paikallislehdessä jo niinkin aikaisin kuin 1890-luvulta.⁶ Yhteiskunnallisen yritystoiminnan peruseriaatteet eivät todellakaan ole uusia, vaan ne ovat melkein 200 vuotta vanhat. Silloin kollektiivisen oma-avun kautta tavalliset työläiset alkoivat käyttää liiketoimintamallia hyväkseen laadukkaiden ruokatarvikkeiden saamiseksi, ja ensimmäiset osuuskauput syntyivät. Tämä tapahtui Englannin Rochdalessa 1840-luvulla, ja myöhemmin Suomessakin Elanto aloitti ”eloleivän”, edullisen ruisleivän tuottamisen kansan ravitsemiseksi. Osuuskunnat ovat tänäkin päivänä tärkeä osa yhteiskunnallista yrityssektoria ei vain Britanniassa ja Suomessa, vaan melkein jokaisessa maassa ympäri maapallon.

Viimeisten 30 vuoden aikana on tapahtunut useita merkittäviä, samanaikaisia asioita, jotka ovat luoneet kasvualustan yhteiskunnallisten yritysten nopealle kehitymiselle. Niitä ovat uusien yritysmuotojen kehittyminen uusien tarpeiden tyydyttämiseksi, orastavien tukijärjestelmien ilmestyminen, rahoituksen lisääntynyt saatavuus, julkinen keskustelu ja poliittinen kiinnostus. Nämä elementit ovat toimineet yhteiskunnallisen yritystoiminnan viime vuosikymmenen nopean kasvun kasvualustana.

Uudet yrittämisen tavat

- 1980-luvun lopun ja -90-luvun alun työttömyydestä ja taloudellisesta lamasta seuranneisiin ongelmiin alkoi paikallisiksi ratkaisuisiksi syntyä uudenlaisia yhteisöllisiä yrityksiä ja uusosuuskuntia. Näin tapahtui erityisesti Skotlannissa, jossa yritykset, kuten The Wise Group toimivat edelläkävijöinä välityömarkkinat -ohjelman kautta.⁷ Nykyisin nämä uudenlaiset yritykset ovat elinvoimaisia niin maaseudulla kuin kaupunkiympäristössä lähtien kyläkaupoista merkittäviin alueellisiin rakennusprojekteihin, joiden syntyä kehitysohjelmat sekä julkisten varojen siirtäminen yhteisöjen omistukseen ovat tukeneet.
- Hyväntekeväisyys- ja vapaaehtoisjärjestöt alkoivat tutkia 1970-luvulla, kuinka lisätä kassavirtoja liiketoiminnan kautta sekä luoda taloudellisia ja sosiaalisia mahdollisuuksia ihmisille, joita ne yrittivät auttaa. Nykyisin useat järjestöt saavat enemmän kuin puolet tuloistaan liiketoiminnan kautta.
- 1990-luvulla toteutettujen julkisten varojen leikkausten ja palvelujen ulkoistamisen seurauksena tietyille toimialoille, kuten sosiaali- ja vapaa-ajan palvelutuotantoon syntyi uudentyyppisiä organisaatioita, esim. GLL (Greenwich Leisure Ltd.) ja Sandwell Community Caring Trust.
- Toisistaan tietämättä monet yksittäiset yhteiskunnalliset yritykset alkoivat kukoistaa, kuten esimerkiksi Sunderland Home Care Associates, Bromley By

Bow, The Big Issue, Coin St. Community Builders, Hackney Community Transport ja Furniture Resource Centre. Aloittaessaan toimintansa yksikään niistä ei kuitenkaan käyttänyt itsestään termiä 'yhteiskunnallinen yritys'.

GLL –

Yksityissektorin tehokkuuden yhdistäminen julkisten palvelujen eetokseen

GLL (entinen Greenwich Leisure Ltd)⁸ on suuri ja erittäin menestyvä yhteiskunnallinen yritys Lontoossa. Se tuottaa vapaa-ajanpalveluja kumppanuus-mallin mukaisesti. Yhteistyössä 16 julkisen tahon (sis. 13 Lontoon kaupunginosahallintoa) ja London Development Agencyn kanssa se ylläpitää 70 urheilukeskusta (uima- ja liikuntahalleja).

GLL perustettiin vuonna 1993, jolloin Lontoon Greenwichin kaupunginosahallitus joutui leikkaamaan 30 % budjetistaan. Koska vapaa-ajanpalvelut eivät kuuluneet laissa määrättyihin perusoikeuksiin, leikkaukset olisivat tarkoittaneet kolmen urheiluhallin sulkemista sekä useiden ihmisten irtisanomista. Hallitus halusi kuitenkin löytää vaihtoehdon budjetin tasapainotamiselle ilman palvelujen karsimista.

Ratkaisuksi perustettiin GLL. Greenwichin hallitus ulkoisti palvelut perustetulle itsenäiselle, taloudelliselle yhteisöedun yhdistykselle (bencom IPS), joka sai myös hyväntekeväisyysorganisaation aseman ja sitä kautta verohelpotusta. Veronkevennykset (kunta joutui maksamaan halleistaan yrittäjäveroja aikaisemmin) kattoivat hallituksen budjetin säästötarpeet. Tietämättä sitä kuitenkaan silloin GLL oli luomassa voimakasta yhteiskunnallisen yrityksen koneistoa, joka tulisi muuttamaan käsityksiä siitä, kuinka julkisia palveluja tuotetaan.

Ajan myötä palvelut eivät vain parantuneet, vaan myös laajenivat. Irtisanomisten sijaan luotiin uusia työpaikkoja ja tehokkuuden johdosta syntyi lisäsäästöjä. Vuonna 1993 GLL:n liikevaihto oli 5,7 MEUR, joista 3,5 MEUR tuli asiakasmaksuista ja loput ostopalvelusopimuksesta. Vuonna 2009 asiakasvirtoja lisäämällä, GLL:n liikevaihto oli kasvanut 10,8 miljoonaan euroon, joista 9, 1 MEUR tuli asiakkailta ja vain 1,7 miljoona euroa kaupungilta. Liikevoitto on käytetty uusien liikuntahallien perustamiseen ja olemassa olevien kunnostukseen. Voittoa käytetään myös varattomien käyttäjien pääsymaksujen subventoimiseen.

GLL:n yhteistyö- ja ulkoistamismalli on kopioitu ympäri maan vapaa-ajanpalvelujen tuottamiseen, ja se on myös vaikuttanut suuresti viimeaikaisiin sosiaali- ja terveyssektorin kehittämistoimenpiteisiin. GLL uusimpana tavoitteena on tarjota urheilutiloja vuoden 2012 Lontoon Olympialaisia varten ja tärkeimpänä päämääränä on varmistaa näiden tilojen jatkokäyttö paikallisten asukkaiden hyväksi.

Toimiala	Julkisten vapaa-ajanpalvelujen tuottaminen
Yritysmuoto	Taloudellinen yhteisöedun yhdistys (IPS bencom)
Työntekijät	1300, joiden lisäksi 3000 kausi- ja tuntityöntekijää
Liikevaihto	84 MEUR

Kehittyvät tukijärjestelmät

1980- ja -90-luvuilla alkoi syntyä erilaisia verkostoja ja tukioorganisaatioita, jotka tarjosivat yrityspalveluja orastaville yhteiskunnallisille yrityksille. Nämä olivat

itsenäisiä tahoja, mutta saivat usein toimintaansa valtion taloudellista tukea joko keskushallinnosta tai paikalliselta tasolta.

- Osuuskuntasektorilla oli 1980- ja 90-luvun vaihteessa melkein 100 paikallista osuustoimintakeskusta, jotka saivat rahoitusta pääasiassa kunnilta. Ne ryhtyivät auttamaan työttömiä työosuuskuntien perustamisessa.⁹
- ICOM, osuuskuntien jäsenorganisaatio, tarjosi työosuuskunnille ja osuustoimintakeskuksille lakineuvontaa, koulutusta ja verkostoitumismahdollisuuksia.¹⁰
- Social FirmsUK¹¹ perustettiin vuonna 1999 sosiaalisia yrityksiä varten. Näiden yritysten tarkoituksena on integroida vaikeasti työllistettäviä työelämään.
- Vuonna 1992 perustettu The Development Trust Association (DTA) tukee yhteisöpohjaisia organisaatioita, jotka käyttävät liiketoimintamallia tavoitteidensa saavuttamiseksi.
- Vuonna 1997 perustettu Social Enterprise London (SEL) oli ensimmäinen yhteiskunnallisten yritysten jäsenorganisaatio. Se syntyi fuusioimalla kaksi organisaatiota, jotka aikaisemmin olivat neuvoneet lontoolaisia työosuuskuntia. Vaikka SEL:n toimialueena oli virallisesti Lontoo, se alkoi hyvin pian vetää myös muualta maasta puoleensa ihmisiä, jotka olivat kiinnostuneita yhteiskunnallisesta yritystoiminnasta. Tuohon aikaan Britanniassakin ranskalainen käsite ”yhteisötalous” oli yleisesti käytetty termi liittyen tiettyihin organisaatioihin, jotka saivat tukea EU:n rakennerahastoista. SEL teki kuitenkin tietoisien päätöksen käyttää termiä ”yhteiskunnallinen yritys” (social enterprise) korostaakseen jäsenorganisaatioidensa yrittäjähenkisyyttä ja niiden kykyä saavuttaa sosiaalisia ja yhteiskunnallisia tavoitteita markkinatalouden keinoin. Ero tehtiin niin ikään yhteiskunnallinen yrittäjyys-käsitteeseen (social entrepreneurship), jonka koettiin kattavan myös vapaaehtoistyön ja filantropian yrittäjyyden lisäksi.
- CAN (the Community Action Network) perustettiin alun perin yhteiskunnallisten yritysten verkostoksi. Nykyisin se on erikoistunut tarjoamaan näille yrityksille toimisto-, tila- ja koulutuspalveluja.
- The School for Social Entrepreneurs, yhteiskunnallisen yrittäjyyden koulu, kehitti vertaisoppimis-mallin uusien yrittäjien kouluttamiseksi.
- NCVO (The National Council for Voluntary Organisations),¹² Englannin vapaaehtoisjärjestöjen katto-organisaatio, tiedosti jäsenistönsä tarpeiden muuttuneen. Se perusti vuonna 2000 uuden projektin (Sustainable Funding Project), joka tukee jäseniä kehittämään kestävämpää tulorahoitusta.
- Myös perinteinen osuustoimintasektori alkoi tukea yhteiskunnallisia yrityksiä. Suoraan pääministerille raportoiva Co-operative Commission perustettiin vuonna 2001. Sen päätavoitteena oli tutkia sektorin käytäntöjä ja strategioita tulevaisuuden menestymisen varmistamiseksi. Osuustoiminnan kehittämissuosituksen lisäksi komissio ehdotti myös useita toimenpiteitä yhteiskunnallisten yritysten tukemiseksi.¹³
- Vuonna 2002 Social Enterprise Coalition (SEC) perustettiin yhteiskunnallisten yritysten katto-organisaatioksi ja valtakunnalliseksi edunvalvojaksi. SEC toi

yhteen kaikki avaintoimijat, jotka tuohon aikaan muodostivat hyvin heterogeenisen ja pirstaloituneen sektorin. SEC kehittyi nopeasti tärkeäksi maan hallituksen politiikan vaikuttajaksi ja sai valtiolta varoja sektorin kehittämiseen. SEC jatkaa työtään yhteiskunnallisten yritysten sektorin johdossa.

Rahoituksen saatavuuden lisääntyminen

Alun perin työosuuskuntien investointeja varten perustettu pieni, mutta erittäin innovatiivinen sijoitusrahasto ICOF (Industrial Common Ownership Finance) alkoi sijoittaa myös muunlaisiin yhteiskunnallisiin yrityksiin. NatWest pankki oli mukana perustamassa Local Investment Fund-rahastoa, jonka tavoitteena oli sijoittaa yhteisön omistamiin yrityksiin. NatWest perusti myös yhteisöjen pankkiyksikön (Community Banking Team), joka myöhemmin siirtyi Royal Bank of Scotland pankkiin. Pankit alkoivat yhä enenevässä määrin nähdä yhteiskunnalliset yritykset kannattavana markkina-alueena.

Julkinen keskustelu

Yleinen kiinnostus yhteiskunnalliseen liiketoimintaan lisääntyi. Charles Leadbeater, vaikutusvaltainen kirjailija ja konsultti, julkaisi ”Yhteiskunnallisen yrittäjän nousu” teoksen sekä kirjoitti useita artikkeleita valtakunnallisessa mediassa erilaisista yhteisöllisistä liiketoimintamalleista.¹⁴ Ajatushautomot, kuten The Institute for Public Policy Research,¹⁵ New Economics Foundation¹⁶ ja Demos, julkaisivat useita raportteja uusista tavoista kehittää taloutta sekä yhteisöpohjaisista kehitysohjelmista. Tämä keskustelu sai myös poliitikot kiinnostumaan korkealla tasolla yhteiskunnallisista yrityksistä.

Lisääntyvä poliittinen kiinnostus

Kansanedustaja ja silloinen nuorempi valtiovarainministeri Patricia Hewitt oli pääpuhujana konferenssissa, jossa Social Enterprise London esiteltiin vuonna 1999. Siitä lähtien hän on toiminut yhteiskunnallisten yritysten sektorin puolestapuhujana. Valtiovarainministeriö, jonka tehtäväksi oli annettu yrittäjyyden lisääminen huono-osaisilla alueilla, kiinnostui nopeasti liikkeestä. Se julkaisi yhteiskunnallisista yrityksistä useita poliittisia suosituksia ja käytti termiä ’yhteiskunnallinen yritys’ ensimmäistä kertaa hallitustasolla.

Kesäkuussa 2001 Patricia Hewitt nimitettiin kauppaa ja teollisuusministeriksi. Hän perusti yhteiskunnallisten yritysten yksikön ministeriöönsä työskentelemään yhteistyössä sektorin toimijoiden kanssa. Hallituksen yhteiskunnallisten yritysten toimintastrategia julkaistiin 2002. Vuonna 2006 pääministeri Tony Blair perusti suoraan valtioneuvoston kanslian alaisuuteen kolmannen sektorin ministeriön (KSM), jonka tehtäväksi tuli sektorin kokonaisvastuu. Saman vuoden marraskuussa KSM julkaisi yhteiskunnallisten yritysten sektorin toimintasuunnitelman, joka kehitti edellisen strategian suunnitelmia.

Useat ministeriöt ovat nyt perustaneet merkittäviä ohjelmia valjastaakseen yhteiskunnallisten yritysten innovatiivisen voiman ongelmien ratkaisemiseksi (terveysministeriö, yhteisöjen ja paikallishallinnon ministeriö sekä työ- ja eläkelaitos).

SOCIAL ENTERPRISE COALITION –

Vaikuttava valtakunnallinen jäsen- ja edunvalvontaorganisaatio

Social Enterprise Coalition (SEC)¹⁷ on erilaisten yhteiskunnallisten yritysten ja niiden jäsenorganisaatioiden katto-organisaatio Britanniassa. Se perustettiin vuonna 2002. Tarkoituksena oli luoda sektorille kansallinen etujärjestö sekä yhdistää erittäin pirstaloitunut ja heterogeeninen kenttä. SEC yhdistää nykyisin 50 eri verkosto- ja jäsenorganisaatiota ja satoja yksittäisiä yhteiskunnallisia yrityksiä, yhteensä 10 000 yritystä, jotka toimivat markkinoilla yhteiskunnallisten ja ympäristöllisten päämäärien vuoksi.

SEC tapaa säännöllisesti korkean tason poliitikkoja kaikista puolueista sekä eri ministeriöiden virkamiehiä keskustellakseen poliittisista kysymyksistä. SEC:n kotisivut ovat sektorin monipuolisimpia maailmassa, lisäksi sen järjestämään kansalliseen Voice -konferenssiin osallistuu vuosittain yli tuhat ihmistä, ja se järjestää korkean tason kampanjoita, kuten yrityskilpailuja ja hallinnoi Yhteiskunnallisten yritysten lähettiläs-ohjelmaa.

Helmikuussa 2010 SEC esitteli yhteiskunnallisten yritysten merkin (Social Enterprise Mark), jonka tarkoituksena on lisätä alan tunnettuutta kuluttajien keskuudessa. Kriteerit täytettyään yksittäiset yhteiskunnalliset yritykset voiva hakea lupaa käyttää merkkiä tuotteissaan ja materiaaleissaan. Brändin lisäksi ne hyötyvät samanhenkisten yritysten verkostosta.

SEC:llä on ollut suuri vaikutus Britannian yhteiskunnallisten yritysten kasvuun, ja se on työskennellyt tiiviisti hallituksen kanssa yhteistyössä poliittisten ohjelmien ja kampanjoiden onnistumiseksi. Sosiaali- ja terveydenhoidon puolella SEC:n yhtenä saavutuksena oli Terveysfoorumin perustaminen. Foorumin tavoitteena on kannustaa alan yrityksiä toimimaan yhdessä ja jakamaan tietoa kokemuksistaan ja hyvistä käytännöistä. Sen lisäksi, että yritysten tehokkuus lisääntyy, foorumin tieto-taito välitetään hallitukselle, mikä vuorostaan edistää terveysministeriön ohjelmien muokkausta.

SEC on itsenäinen organisaatio, jota hallinnoivat jäsenet. Se saa kuitenkin merkittävää taloudellista tukea hallitukselta tunnustukseksi tärkeästä työstään. SEC saa lisätuloja jäsenmaksuista ja liiketoiminnasta.

Toimiala	Jäsen- ja edunvalvontaorganisaatio
Yritysmuoto	Osakeyhtiö (company limited by guarantee)
Työntekijät	20
Liikevaihto	2,7 MEUR

2 Hallituksen yhteiskunnallisia yrityksiä koskeva politiikka

Nykyisin yhteiskunnallinen yritys on virallisesti hyväksytty valtion erilaisiin ohjelmiin ja hankkeisiin. Keskushallinto Lontoon Whitehallissa sekä Skotlannin, Walesin ja Pohjois-Irlannin hajautetut hallinnot ovat kaikki laatineet strategioita ja toimintasuunnitelmia alueilleen. Yhteiskunnalliset yritykset ovat saaneet tunnustusta kaikilta poliittisilta puolueilta ja maan korkeimmilta tahoilta oppositiopuolueiden johdosta pääministereihin saakka.

Keskushallinnossa yhteiskunnallisista yrityksistä vastaa kolmannen sektorin ministeriö (KSM), joka on suoraan valtioneuvoston kanslian alaisuudessa. Ministeriön toimialaan kuuluvat ne liiketoiminnalliset mallit, joita hallitus pitää kolmanteen sektoriin kuuluvina, kuten yhteiskunnalliset yritykset, osuuskunnat ja keskinäiset yhtiöt sekä myös laajempi vapaaehtoisuuteen perustuva yhdistys- ja järjestösektori.

Hallituksen tavoitteena on luoda ”dynaaminen ja kestävä kehityksen mukainen yhteiskunnallisten yritysten sektori”. Yhteiskunnalliset yritykset nähdään talouden ja yhteiskunnan kehittämiskeinoina. Ne työllistävät, luovat vaurautta, ratkaisevat sosiaalisia ongelmia, elvyttävät taantuvia alueita, tukevat julkisten palvelujen uudistamista ja vaalivat kansalaisyhteiskunnan kehittymistä.

KSM:n yhteiskunnallisen yrityksen ohjelma keskittyy toimimaan horisontaalisesti yli ministeriörajojen ja sen päätavoitteena on turvata näiden yritysten toiminnan edellytykset maassa.

KSM:n tavoitteet ovat:

- Yhteiskunnallisten yritysten kulttuurin vaaliminen, jotta erityisesti uudet sukupolvet ottaisivat sosiaalisen vaikuttavuuden huomioon yritystoiminnassa
- Yritysneuvonnan, tiedonjakamisen ja tukijärjestelmien parantaminen
- Rahoituksen esteiden madaltaminen
- Yhteiskunnallisten yritysten työskentelyn mahdollistaminen valtion kanssa (erityisesti julkisten palvelujen tuottamisessa)¹⁸

2.1 Hallituksen ohjelmapolitiikan kehittyminen

Jotta voisimme ymmärtää nykyisen hallituksen yhteiskunnallisia yrityksiä koskevaa politiikkaa, täytyy tarkastella, kuinka se kehittyi ajan saatossa. Hallitus on itse asiassa tukenut yhteiskunnallisia yrityksiä jo 25 vuoden ajan, vaikkakaan varsinaista termiä se ei ole käyttänyt kuin vasta vuonna 1999. Konservatiivihallitus (1979–1997) loi yhteiskunnallisille yrityksille toimintamahdollisuuksia ulkoistaessaan julkisia palveluja (erityisesti asumis-, sosiaali- ja vapaa-ajan palveluja) sekä investoidessaan elvytysohjelmiin mm. EU-rahastojen avulla.

Tony Blairin työväenpuolueen tullessa valtaan vuonna 1997 hallitus alkoi etsiä käytännön ratkaisuja aloille, jotka pystyisivät yhdistämään taloudellisen vaurauden ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden. Nykyinen yhteiskunnallista yritystä koskeva poliittinen ohjelma kehittyi tässä kontekstissa ja erityisesti hallitusohjelman neljän päätavoitteen johdosta:

- 1 Yrittäjyys: valtiovarainministeriön ja kauppa- ja teollisuusministeriön prioriteetteina olivat tuottavuuden ja kilpailukyvyn kasvu yrittäjäyhteiskunnan luomisen keinoina.
- 2 Julkisten palvelujen uudistaminen: hallitus etsi keinoja, joilla kehittää julkisia palveluita reagoimaan yksilöllisemmin ja herkemmin kansalaisten tarpeisiin. Laatua pyrittiin nostamaan keskusjohtoisten tavoitteiden kautta ja vuosien varrella investointeja lisättiin suuresti. Lisäksi edellisen hallituksen aloittamaa palvelujen ulkoistamista jatkettiin.
- 3 Alueiden ja seutujen elvytys: riippumatta aikaisempien hallitusten panostuksesta alueet, erityisesti suurkaupunkien keskustat, köyhtyivät. Hallitus perusti sosiaalisen syrjäytymisen yksikön, jonka tehtävänä oli viedä hallituksessa horisontaalisesti elvytysohjelmaa eteenpäin, ja se sai käyttöönsä syrjäytymisen ehkäisytoimintaa varten oman rahastonsa.
- 4 Järjestösektori: hallitus sitoutui auttamaan perinteisten hyväntekeväisyysjärjestöjen halua modernisoitua mm. rahaston ja juridisten muotojen uudistamisen avulla. Hallitus oli myös kiinnostunut edesauttamaan järjestöjen (ml. yhdistykset ja säätiöt) mahdollisuuksia tuottaa julkisia palveluita.

Kun yhteiskunnallisten yritysten sektorin erilaiset toimijat kentällä alkoivat tehdä yhteistyötä yhteisen profilin nostamiseksi, hallitus hyvin nopeasti tunnusti yhteiskunnalliset yritykset itsenäisenä liikkeenä.

2.1.2 Valtiovarainministeriön raportti ”Yrittäjyys ja sosiaalinen syrjäytyminen” 1999

Yhteiskunnallinen yritys-termiä käytettiin hallituksessa ensimmäisen kerran valtiovarainministeriön PAT3-ryhmän (Policy Action Team 3) laatimassa raportissa *Yrittäjyys ja sosiaalinen syrjäytyminen* (1999). Raportti painotti yrittäjyyden merkitystä Britannian köyhimpien marginaali-yhteisöjen auttamisessa osana hallituksen laajempaa tavoitetta vähentää alueellisia sosiaalisia eroja.¹⁹

Yhteiskunnallinen yritys nähtiin keinona sitouttaa ihmiset taloudelliseen toimintaan, joka inhimillisen ja sosiaalisen pääoman lisäämisen kautta mahdollistaisi yhteisöjen ja alueiden elvytyksen. Yhteiskunnallisten yritysten rooli oli tarjota palveluja mm. työmarkkinoille (esim. ihmisten ja työpaikkojen kohtaamisessa paikallisesti), kehittää koulutuksen ja työkokemusten kautta ihmisten taitoja sekä viime kädessä työllistäminen.

Raportti toi esiin myös sektorin kasvun esteitä:

- neuvonnan ja tuen puute
- arviointimenetelmien puute
- markkinoille pääsyn vaikeus
- rahoituksen saamisen ongelmat
- monimutkaiset ja kirjavat juridiset muodot.

Raportti suositteli, että yhteiskunnalliset yritykset tunnustettaisiin omaksi yritysyhtymäkseen, jolla tulee olla samanlainen mahdollisuus neuvontaan ja tukeen. Valtakunnallisen yrityspalvelun tulisi kehittää myös näiden yritysten mahdollisuuksia siinä missä muidenkin yritysmuotojen. Suosituksiin kuuluivat myös arviointikriteerien tutkimus, merkki-järjestelmän kehittäminen yhteiskunnallisten yritysten tunnistamisen helpottamiseksi kuluttajia silmällä pitäen; tämä toteutuikin 10 vuotta myöhemmin helmikuussa 2010 Yhteiskunnallisten yritysten-merkin julkistamisella – sekä alueellisten elvytysohjelmien kriteereihin pääsy. Lisäksi raportti suositteli sellaisten menetelmien kehittämistä, jotka kannustaisivat yhteiskunnalliseksi yrityksiksi muuttuvia järjestöjä siirtymään avustusriippuvaisuudesta lainanottamiseen.²⁰

Kaikkien tärkein suositus oli kuitenkin se, että heikommin menestyneiden alueiden mahdollisuuksia yrittäjyyteen ja rahoitukseen parannettaisiin. Tästä seuraisikin uusi yhteisörahoitusaloite -malli (Community Finance Initiative) investointien kohdentamiseksi sellaisille alueille, joita normaalit kanavat eivät kyenneet palvelemaan riittävästi. Näistä on sittemmin kehittynyt huomattava rahoituslähde yhteiskunnallisille yrityksille.

BLACKBURNE HOUSE GROUP -

Elämää muuttava yritysryhmittymä

Blackburn House Group (BHG)²¹ on Liverpoolin keskustassa toimiva yhteiskunnallisten yritysten ryhmittymä, joka kirjaimellisesti muuttaa naisten elämää koulutuksen ja työllistämisen avulla. BHG sai alkunsa vuonna 1983 Naisten koulutus- ja teknologiakeskuksena. Toiminta-ajatuksena oli kouluttaa huonosti palkattuja tai työttömiä naisia perinteisesti miesvaltaisiin teknologian ammatteihin. Toimitusjohtaja Claire Doven ohjauksessa BHG on kehittynyt perinteisestä vapaaehtoisjärjestöstä johtavaksi yhteiskunnalliseksi yritykseksi. Claire Dove on saanut työstään kuningattarelta MBE -arvon ja toimii myös Social Enterprise Coalitionin puheenjohtajana.

BHG:n toimitilana on kunnostettu, historiallinen koulurakennus Liverpoolin keskustassa ja yritysryhmään kuuluvat konferenssikeskus, kahvila, suunnitteluyritys Brava, päiväkotikoti ja terveyspalveluita tuottava keskus. Näiden yritysten voitot käytetään uusien palvelujen kehittämiseen.

Vuosittain BHG järjestää yli 1000 tuntia koulutusta perustaidoista korkean tason johtajuuteen erilaisilla aloilla. Yrityksen arvot perustuvat seuraaville periaatteille: transformaatio, inspiraatio, tasa-arvo ja itsenäisyys. Jälkimmäinen on tärkeä siksi, että itsenäisyys antaa

BHG:lle mahdollisuuden tuottaa naisasiakkailleen räätälöityjä palveluja, jotka auttavat heitä elämässä eteenpäin.

Oman yritystoiminnan lisäksi BHG on School for Social Entrepreneurs franchise -koulu ja Liverpool Academy for Sustainable Enterprisesin yhteistyökumppani. Nämä molemmat auttavat paikallisia perustamaan yhteiskunnallisia yrityksiä, jotka puolestaan kehittävät paikallista yhteisöä. BHG kannustaa verkostoitumista ja hyvien käytäntöjen jakamista. Se tarjoaa myös kaikille liikeyrityksille ja alkaville yrityksille neuvontaa, koulutusta, mentorointia ja konsultointia.

Toimiala	Koulutus, yrityspalvelut
Yritysmuoto	Osakeyhtiö, jolla hyväntekeväisyysorganisaation asema, sekä useita sisäryrityksiä
Työntekijöitä	45
Liikevaihto	2,3 MEUR

2.1.3 Ensimmäiset toimenpiteet

PAT3 raportin jälkeen yhteiskunnallisten yritysten sektoria lähdettiin kehittämään systemaattisesti.

Vuonna 2000 kauppa- ja teollisuusministeriö esiteli Feeniks -rahaston (Phoenix Fund), jolla oli kaksi roolia. Se oli:

- 1 kehitysrahasto, jonka tavoitteena oli tukea uusia liiketoiminnallisia innovaatioita köyhillä alueilla ja
- 2 investointirahasto, jonka tarkoituksena oli tukea, kehittää ja investoida yhteisörahoitusaloitteita.

Feeniks-rahaston alkuperäinen budjetti oli noin 13.5 MEUR ja sen elinikäinen budjetti (vuoteen 2008 asti) oli n. 216 MEUR. Se pystyi rahoittamaan useita yhteiskunnallista yritysprojektia sekä monia yhteisörahoitusaloitteita, jotka puolestaan investoivat yhteiskunnallisiin yrityksiin.

Valtiovarainministeriö (VM) jatkoi työtään yhteisörahoituksen puitteissa. Ulkopuolisen asiantuntijaryhmän (The Community Investment Task Force, 2000)²² suosituksesta VM kehitti ohjelman yhteisörahoitus-instituuttien tukemiseksi. Tähän kuului myös verohelpotus (Community Investment Tax Relief), jonka tavoitteena oli lisätä yksityisen pääoman investointia köyhimpien alueiden yrityksille.

Samana vuonna 2000 valtioneuvoston kanslian toimenpide- ja innovaatioyksikkö aloitti järjestösektorin juridisten muotojen arvioinnin ja päätyi suosittelemaan uutta yritysmuotoa yhteiskunnallisille yrityksille: Community Interest Company (CIC), yhteisöedun yritys.

Vuonna 2002 raportissaan *Yksityinen toiminta, julkinen hyöty*²³ se ehdotti, että CIC:n tulisi:

- lukita varallisuutensa julkisen hyödyn hyväksi, kuten hyväntekeväisyysjärjestötkin tekevät

- käyttää voittonsa sosiaalisten tavoitteidensa edistämiseksi
- helpottaa rahoituksen saamista sallimalla etuoikeusosakkeiden annon
- luoda yhteiskunnallisille yrityksille vahva brändi

Raportin loppupäätelmä oli, että yhteiskunnallisten yritysten on vaikea kuvailla yritysmalliaan sidosryhmilleen, erityisesti rahoittajille. Vaikka sektori oli kasvava, yritysten oli käytettävä yritysmuotoja, jotka eivät vastanneet niiden tarpeita. Raportti väittikin, että ”CIC tuo tullessaan parannuksia, erityisesti rahoituksen, varallisuuslукon ja brändin suhteen.”

Kauppa- ja teollisuusministeriö sai tehtäväkseen laatia lain uudelle yritysmuodolle. CIC syntyi heinäkuussa 2005 (kts. kappale 3), 100 vuotta edellisen yritysmuodon syntymisen jälkeen.

2.1.4 Yhteiskunnalliset yritykset: menestyksen strategia

Kauppa- ja teollisuusministeriö perusti yhteiskunnallisten yritysten yksikön vuonna 2001. Sen tehtävä oli: ”koordinoida yhteiskunnallista yritystä koskevaa ohjelmapolitiikkaa, markkinoida ja esitellä yhteiskunnallista yritystä, poistaa yhteiskunnallisen yrityksen kasvun esteitä, tunnistaa ja jakaa hyviä käytäntöjä.” Vuonna 2002 yksikkö laati hallituksen ensimmäisen kaiken kattavan strategian aiheesta nimeltään *Yhteiskunnalliset yritykset: menestyksen strategia*.

Strategia esitti hallituksen tulevaisuudennäkemyksen yhteiskunnallisesta yrityksestä selkeästi:

”Näkemyksemme on rohkea: yhteiskunnallinen yritys tarjoaa radikaalit, uudet keinot yhteiskunnan hyväksi tapahtuvaan toimintaan. Yhdistämällä vahvan, julkisten palvelujen eetoksen liiketoiminnan terävyyden kanssa, voimme avata mahdollisuuksia yrityshenkisille organisaatioille – jotka reagoivat asiakkaiden tarpeisiin ja joilla on yksityisen sektorin vapaus – mutta joita ajaa sitoutuminen julkiseen hyötyyn, eikä niinkään vain osakkeenomistajien voitontavoittelu.” Pääministeri Tony Blair

Strategia tunnisti viisi aluetta, joilla yhteiskunnalliset yritykset voisivat toimia aktiivisesti hallitusohjelman tavoitteiden saavuttamiseksi:

- 1 tuottavuuden ja kilpailukyvyn edistäminen
- 2 vaurauden luominen kaikille
- 3 yksityisten ja yhteisöjen yhteistyön avustaminen paikallisten alueiden elvyttämisessä
- 4 uusien julkisten palvelujen tuotantotapojen esittäminen ja kehittäminen
- 5 kaikki mukaan ottavan kansalaisyhteiskunnan kehittäminen

Hallituksen virkamiehet työskentelivät tiiviisti yhteiskunnallisten yritysten sektorin toimijoiden kanssa kasvua ehkäisevien esteiden löytämiseksi. Näitä olivat:

- 1 yhteiskunnallisten yritysten arvon ja erityispiirteiden heikko ymmärrys

- 2 yhteiskunnallisten yritysten vaikuttavuuden ja lisäarvon tutkimuksen ja todistusaineiston vähäisyys
- 3 tarkoituksenmukaisen ja helposti saatavan neuvonnan ja tuen pirstaloituneisuus
- 4 asianmukaisen rahoituksen ja taloudellisen tuen, joka muutenkin oli vähäistä, saatavuuden vaikeus
- 5 yhteiskunnallisten yritysten erityispiirteiden ja tarpeiden vähäinen selvitys
- 6 sektorin monimuotoisuus ja koheesion puute yhdistettynä hyvinkin vaihtelevaan taito- ja tietopohjaan.

Strategia esitti useita toimenpiteitä näiden haasteiden ratkaisemiseksi sekä kolme päätavoitetta:

- 1 Mahdollistavan toimintaympäristön luominen: strategiassa todettiin, että on valtion tehtävä luoda yhteiskunnallisen yrittäjyyden mahdollistava toimintaympäristö. Strategia kannusti hallitusta koordinoimaan ministeriöissä tehtävät yhteiskunnallista yrittäjyyttä koskevat toimenpiteet, sitoutumaan selvittämään avoimet juridiset ja säätelevät kysymykset sekä lisäämään yhteiskunnallisten yritysten mahdollisuuksia julkisten tahojen hankintapäätöksissä.
- 2 Yhteiskunnallisten yritysten kehittäminen paremmiksi: yritysneuvonta ja -koulutus sekä rahoituksen saatavuus todettiin avainkysymyksiksi menestyksen luomisessa.
- 3 Yhteiskunnallisten yritysten lisäarvon osoittaminen: tutkimuksen kehittäminen nähtiin ensiarvoisen tärkeänä, sillä yksityiskohtainen tieto Britannian yhteiskunnallisten yritysten määrästä puuttui. Hallitus tiedosti, että sektorin koon, vahvuuden ja laajuuden selvittämisellä oli kiire.

Myös tietoisuuden kasvattaminen, menestyksen juhliminen ja yrittäjähenkiset aikaansaannokset nähtiin tärkeinä. Strategia tunnusti, että valtiolla on ratkaiseva merkitys yhteiskunnallisen yrityksen tunnetuksi tekemisessä. Yhteiskunnalliset yritykset, kuten muutkin sektorit, voisivat niin ikään hyötyä edustajatahosta, kattoorganisaatiosta, joka toimisi sektorin äänitorvena, ja jolla olisi mahdollisuus kehittää sektorin kapasiteettia ja lisätä laatua.

Yhteiskunnallisen yrityksen mahdollisuus yhdistää sen taloudellinen ja sosiaalinen tilinpäätös – mission ja rahan yhteensovittaminen – nähtiin yhä enenevässä määrin tärkeänä, mikäli yhteiskunnalliset yritykset voisivat lähteä tuottamaan julkisia palveluja laajemmin. Strategia identifioi useita toimintapäätöksiä asian eteenpäin viemiseksi.²⁴

Näiden päätösten toteuttamiseksi yhteiskunnallisten yritysten yksikkö perusti yhteistyöryhmän eri ministeriöiden virkamiesten ja muiden valtionlaitosten ja julkisten tahojen sidosryhmien kanssa. Lisäksi yksikkö perusti ulkopuolisten sidosryhmien konsultaatioryhmän, johon kuului myös edustajia yhteiskunnallisten yritysten sektorista.

Yksikössä työskenteli 10 virkamiestä, joiden päätyönä oli toimia yhdessä muiden ministeriöiden ja tahojen kanssa strategian toteuttamiseksi. Oma budjetti

mahdollisti mm. yhteiskunnallisten yritysten kilpailun kehittämisen sekä katto-organisaation perustamisen (Social Enterprise Coalition).

Miksi tämä ensimmäinen strategia oli niin tärkeä?

Strategia oli tärkeä monestakin syystä:

- tietoisuuden nostaminen ja sektorin olemassaolon oikeutus
- hallituksen virallisen ohjelmanpoliittinen, ei juridisen määritelmän luominen
- mallin vielä tänä päivänkin paikkansa pitävien hyötyjen esiin tuominen
- kasvun esteiden tunnistaminen, ja strategian ja konkreettisen toimintasuunnitelman luominen näiden voittamiseksi
- poikkihallinnollinen ja horisontaalinen strategia, jonka muodostamiseen vaikuttivat sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät, mukaan lukien ruohonjuuritason yrittäjäkokemus.

Kuva 2. Huippukokki Jamie Oliver, pääkokki Andrew Parkinson ja Fifeen säätiön oppilaat päivänä, jolloin he valmistivat maailman G20 johtajien päivällisen



(Stanton Media, Fifteen Foundation)

FIFTEEN –

Oppisopimuskoulutusta nuorille huippuravintolassa

Huippukokki Jamie Oliver perusti Fifteen ravintolan²⁵ Lontooseen vuonna 2002. Intohimoisena ruoanlaittajana hän päätti auttaa huono-osaisia nuoria kouluttamalla heitä ravintolateollisuuden palvelukseen. Fifteen Foundation-säätiö ja sen ravintolat tarjoavat oppisopimuskoulutuksen kautta nuorille mahdollisuuden päästä työelämään käsiksi ja saada elämänsä hallintaansa. Näillä nuorilla on voinut olla hyvinkin rankkoja elämäkokemuksia takanaan: kodittomuutta, työttömyyttä, huume- ja alkoholiriippuvuutta tai jopa vankilatuomioita.

Myönteinen työilmapiiri ja se tosiasia, että koulutus tapahtuu kuuluisassa ja menestyvässä ravintolassa inspiroi nuoria ja antaa heille itseluottamusta päästä yli vaikeista elämäkokemuksistaan. Ravintolat tarjoavat huippuluokan ruokaa parhaista raaka-aineista käyttäen usein luomu- ja lähiruokaa. Nuoret oppivat näiden ravintoloiden keittiöissä tekemisen kautta uuden ammattinsa. Ravintoloiden tuotot käytetään koulutusohjelmien rahoittamiseen. Tähän mennessä 114 nuorta on valmistunut näistä ohjelmista. 94 % heistä on työelämässä, ja heistä 71 % on ravintolateollisuuden palveluksessa. Lontoon Fifteen on vastikään lisännyt kapasiteettiaan ottaa lisää nuoria koulutukseen. Se toimii myös yhteistyössä paikallisten yritysten ja koulujen kanssa markkinoiden terveellisen ruoan ja ruoanlaittotaidon merkitystä.

Lontoon Fifteen Ravintolan oppisopimuskoulutuksen osoittautuessa menestyväksi konseptiksi. Säätiö on avannut sisarravintoloita Cornwalliin, Amsterdamiin ja Melbourneen. Näistä on valmistunut Lontoon lisäksi 181 nuorta, joista 71 % on työelämässä.

Toimiala	Ravintola, nuortenkoulutus
Yritysmuoto	Hyväntekeväisyys-säätiö ja osakeyhtiöitä (companies limited by shares)
Työntekijät	105
Liikevaihto	5 MEUR

2.1.5 Strategian jälkeiset muut merkittävät tapahtumat

Samanaikaisesti vuonna 2002 valtionvarainministeriö julkaisi oman raporttinsa järjestösektorin roolista julkisten palvelujen tuottamisessa (Cross Cutting Review). Raportin tavoitteena oli tutkia, kuinka keskushallinto ja paikallishallinto voisivat toimia paremmin yhdessä järjestösektorin kanssa laadukkaiden palvelujen tuottamiseksi. KSM:n vaikutuksesta VM sisällytti yhteiskunnallisen yrityksen raporttiinsa. Myös tämä raportti toi esille yhteiskunnallisten yritysten mahdollisuuden palvelujen tuottamisessa ja ehdotti, että näille sekä järjestösektorille luotaisiin oma rahasto. Tämä rahasto, the Futurebuilders Fund (jota nykyisin hallinnoi Social Investment Business), sai valtiolta aluksi n. 142MEUR pääoman.

Yhteiskunnallisen yritys-strategian suositusten seurauksena maan Keskuspankki julkaisi toukokuussa 2003 raportin, *Yhteiskunnallisten yritysten rahoitus*.²⁶ Raportti perustui 200 organisaation kyselyyn, jonka tuloksia verrattiin vastaavankokoiseen otokseen tavallisia, pieniä ja keskiuuria yrityksiä. Tulokset vahvistivat, että yhteiskunnallisilla yrityksillä oli vaikeuksia saada kaupallista rahoitusta ja erityisesti

tarvetta ns. "kärsivälliselle" pääomalle ilmeni. Tällä tarkoitetaan pidemmän aikavälin pääomaa, jolla on kärsivällisyyttä odottaa vastinetta sijoitukselle sen sijaan, että vaatisi nopeaa voittoa.

Keskuspankki uskoi, että raportin suositukset pystyisivät:

- lisäämään investointivalmiutta,
- helpottamaan tavanomaisten lainojen saantia erityisiltä yhteisökehityksen rahoitusinstituuteilta (Community Development Finance Institutions), sosiaalisilta pankeilta sekä tavallisilta pankeilta ja
- lisäämään "kärsivällisen" pääoman ja rahoituksen tarjontaa kehitystyölle.

Kärsivällisestä tai pitkän tähtäimen pääomasta saatujen hyvien kokemusten johdosta uusia investointimuotoja yhteiskunnallisille yrityksille alettiinkin kehittää.

Ensimmäisen strategian jälkeen niin valtionhallinto, alueelliset kuin paikallishallinnotkin aloittivat useiden tuki- ja markkinointitoimien kehittämisen. Valtakunnallisella tasolla eri ministeriöt laativat omat ohjelmansa yhteiskunnallisille yrityksille. Terveysministeriö perusti oman yksikkönsä tavoitteenaan tuoda tämä ratkaisukeinen yritysmuoto hankintapoliittiseen valtavirtaan julkisten terveys- ja sosiaalipalvelujen tuottamiseksi. Yksikkö tunnisti, että sen tuli ensin luoda markkinat näille uusille palveluntuottajille ja sen seurauksena perusti yhteiskunnallisen yrityksen pääomarahaston, jonka budjetti oli n. 114MEUR.

Varapääministerin, sittemmin yhteisöjen ja paikallishallinnon ministeriö, kiinnostus yhteisöpohjaiseen yhteiskunnallisen yrityksen malliin lisääntyi, ja sen useat ohjelmat alkoivat lisätä investointeja tällä alueella. Erityisen merkille pantavaa oli sellaisten ohjelmien kehittäminen, joiden tarkoituksena oli tukea varallisuuden yhteisöllistä omistusta yhteisöllisten liiketoimintamuotojen kehittämiseksi.

Tärkeänä voidaan pitää myös lakimuutosta, joka mahdollisti veikkausvarojen käytämisen hyväntekeväisyysprojektien ohella myös yhteiskunnallisille yrityksille.²⁷

2.1.6 Kolmannen sektorin ministeriön perustaminen

Pääministeri Tony Blair perusti kesäkuussa 2006 kolmannen sektorin ministeriön (KSM), joka syntyi yhdistämällä kauppa- ja teollisuusministeriön yhteiskunnallisen yrityksen ja sisäministeriön järjestösektorin yksiköt. Yhteiskunnalliset yritykset lisättiin kolmannen sektorin määritelmään muiden yhteisöllisten organisaatioiden, järjestöjen, yhdistysten, osuuskuntien ja keskinäisten yhtiöiden kanssa. Yhteisinä nimittäjinä nähtiin riippumattomuus hallituksesta (NGO), arvosidonnaisuus sekä voiton sijoittaminen sosiaalisen päämäärän hyväksi.

Ministeriöiden ja sektorin ohjelman kehittämisen lisäksi KSM:n vastuulle tuli n. 143MEUR Futurebuilders Fund-rahasto. Rahaston tarkoituksena oli auttaa sektoria ottamaan aktiivisempi rooli julkisten palvelujen tuottamisessa. Muutaman kuu-

kauden sisällä KSM julkaisi kaksi toimintasuunnitelmaa, yksi yhteiskunnallisia yrityksiä varten ja toinen julkisten palvelujen kehittämistä varten.

2.1.7 Yhteiskunnallisten yritysten toimintasuunnitelma: Kohti uusia ulottuvuuksia

Yhteiskunnallisten yritysten toimintasuunnitelman, Kohti uusia korkeuksia, (Scaling New Heights, 2006) tavoite oli luoda ”dynaaminen ja kestävä kehityksen mukainen yhteiskunnallisten yritysten sektori, joka edistää vahvemman talouden ja oikeudenmukaisemman yhteiskunnan syntymistä.”²⁸

Rakentaen vuoden 2002 logiikalle suunnitelma nosti esiin yhteiskunnallisten yritysten roolia julkisten palvelujen parantajana, palvelumuotojen muokkaajana ja uusien menetelmien edelläkävijänä. Sen merkitystä lisääntyneeseen yrittäjyyteen sekä uusien yrittäjien houkuttelijana korostettiin.

Toimintasuunnitelman mukaan yhteiskunnallisten yritysten kasvua pyritään edistämään neljän teeman kautta:

- 1 Yhteiskunnallisten yritysten yrityskulttuurin vaaliminen: ”Tutkimusnäytön lisääminen, yhteiskunnallisten yritysten vaikuttavuuden tietoisuuden nostaminen ja menestyneiden roolimallien markkinoiminen vetää puoleensa uusia yrittäjiä, asiakkaita ja taloudellisia tukijoita.” Tämän saavuttamiseksi KSM teki yhteistyötä Social Enterprise Coalition-kattojärjestön sekä laajemman sektorin kanssa. Esimerkkeinä mainittakoon yhteiskunnallisten yrittäjien lähettiläs-ohjelma, johon nimitettiin 20 lähettilästä, nuorille suunnattu markkinointikampanja ja ohjeistus kouluille, uuden tutkimuksen tilaaminen, joka sisälsi myös toimintatutkimusmenetelmän. Myös yhteiskunnallisten ja perinteisten yritysten yhteistyötä pyrittiin rohkaisemaan.
- 2 Oikean tiedon ja ohjeistuksen tarjoaminen yhteiskunnallisille yrittäjille: toimintasuunnitelma tunnisti tukijärjestelmien parantamistarpeen. Maakunnalliset kehittämiskeskukset saivat lisärahoitusta erikoistuneen yritysneuvonnan järjestämiseksi. Se sitoutui myös integroimaan yhteiskunnallisten yritysten tuen KSM:n järjestösektorin ”Kapasiteetin kasvatusohjelmaan” ja arvioimaan yhteiskunnallisten yritysten osaamistarpeita.
- 3 Tarkoituksenmukaisen rahoituksen mahdollistaminen yhteiskunnallisille yrityksille: toimintasuunnitelmassa selvitettiin yhteiskunnallisten yritysten rahoituksen tarve yrityksen elinkaaren eri vaiheissa. Se vaati hallitukselta toimia investoinnin esteiden poistamiseksi. KSM sitoutui uusiin pilotti-investointeihin, rahoituskoulutuksen järjestämiseen yhteiskunnallisille yrityksille sekä arvioimaan verohelpotusten toimivuutta.
- 4 Yhteiskunnallisten yritysten mahdollisuus toimia yhdessä hallituksen kanssa: suunnitelma painotti hallituksen ja sektorin yhteistyön merkitystä. Se lisäsi useita toimenpiteitä lähtien yhteiskunnallisen yrityksen mukaan ottamisesta uuteen horisontaaliseen *Kolmannen sektorin julkisten palvelujen*

toimintasuunnitelmaan yksityiskohtaisempiin päätöksiin. Näitä olivat mm. sosiaalisten kriteerien lisääminen julkisiin hankintasopimuksiin yhteiskunnallisten yritysten mahdollisuuksien markkinoiminen koskien 2012 Olympialaisiin liittyviä ostopalveluita sekä yhteiskunnallisten yritysten mahdollisuudet kehittämisohjelmissa. Paikallishallinnolle päätettiin suunnata rahoitussääntöjen ohjeistusta koskien julkisten varojen siirtämistä yhteiskunnallisille yrityksille. Myös katto-organisaatiolle Social Enterprise Coalitionille ja muille alan verkostoille varattiin strategista rahoitusta.

Vaikuttavuuden arviointi oli tärkeä osa suunnitelmaa. Menestyksen mittareiksi valittiin:

- 1 Yhteiskunnallisten yritysten määrän lisääntyminen, mittarina vuotuinen PK-yrityksien kysely.
 - 2 Kansalaisten tietoisuuden lisääntyminen yhteiskunnallisen yrityksen mallista, mittarina kotitalouskysely.
 - 3 Vähemmän kasvua estäviä tekijöitä, mittarina yhteiskunnalliset yritysraportit.
- Kohti uusia korkeuksia-toimintasuunnitelman lanseerasivat pääministeri Tony Blair ja valtiovarainministeri Gordon Brown. Juuri nimitetty kolmannen sektorin ministeri Ed Milliband vaikutti henkilökohtaisesti raportin sisältöön. Vaikkakin toimenpiteisiin sitoutuminen vaihteli, korkean tason näkyvä tuki ja poikkiministeriöllinen luonne olivat tärkeitä. KSM on jatkanut yhteiskunnallisen yrityksen markkinoimista käyttäen omaa budjettia joidenkin toimenpiteiden mahdollistamiseksi ja tuoden laajempaa tukea muilta ministeriöiltä ja julkisilta tahoilta tarvittaessa.

GREEN-WORKS –

Yhden miehen visiosta franchise-yritykseksi

Green-Worksin²⁹ perusti ympäristökonsultti Colin Crooks, joka turhautui kaatopaikoille joutuvan ”hyvän jätteen” suureen määrään. Britannian kaatopaikoille päättyy melkein 400 000 tonnia huonekaluja vuosittain ja samanaikaisesti Ison-Britannian kokoinen metsä tuhotaan maailmanlaajuisesti. 70 kilon työpöydän tuottamiseen menee 500 kiloa raakamateriaalia, kun taas uusiokäyttö säästää ¾ uuden tuotteen valmistuksesta syntyviä hiilidioksidipäästöjä.

Colin Crooks ajatus yhteiskunnallisen yrityksen perustamisesta syntyi ideasta käyttää toimistuhuonekaluja uudelleen. Monet suuret yhtiöt uusivat toimiston muuton yhteydessä huonekalunsa ja vanhat, mutta hyväkuntoiset päätyivät kaatopaikalle. Green-Works tarjoaa ainutlaatuisen ratkaisun: se hakee huonekalut varastoihinsa ja joko myy hyväkuntoiset pienyrityksille, järjestöille tai yksityishenkilöille, tai hajottaa rikkoutuneet huonekalut ainesosiinsa, jotka on helpompi kierrättää.

Green-Works myös kouluttaa ja työllistää syrjäytyneitä ihmisiä, joista osalla on vankilatuoimio takanaan. He oppivat uusia taitoja ja siten pääsevät takaisin taloudelliseen ja sosiaaliseen elämään kiinni. Viimeisten 10 vuoden aikana Green-Works on estänyt 70 000 tonnia huonekaluja joutumasta kaatopaikoille, auttanut 6 000 organisaatiota saamaan edullisia huonekaluja ja kouluttanut 250 ihmistä marginaaliryhmistä. Green-Worksin onnistunut malli on kopioitu Lontoon ulkopuolellekin neljän franchise-sopimuksen kautta.

Toimiala	Ympäristö (viime vuonna 6 000 tonnia huonekaluja ei päätynyt kaatopaikoille)
Yritysmuoto	Osakeyhtiö, jolla hyväntekeväisyys-organisaation asema
Työntekijät	20 työntekijää, 50 koulutuksessa, 20 neljässä franchise-yrityksessä
Liikevaihto	2 MEUR

2.1.8 Toimintasuunnitelman jälkeiset tapahtumat

Kolmannen sektorin julkisten palvelujen toimintasuunnitelma, 2006, keskittyi tarkastelemaan järjestösektorin ja yhteiskunnallisen yrityksen roolia julkisten palvelujen tuottamisessa tavoitteena lisätä palvelujen määrää erityisesti hankinta- ja ostopalvelunäkökulmasta katsottuna. Se pyrki vaikuttamaan julkisten tahojen käytäntöön. Suunnitelma halusi myös lisätä niin tilaajien kuin tuottajienkin kapasiteettia. Tärkeimpiä päätöksiä olivat palvelujen ostajien koulutusohjelma, sosiaalisia kriteerejä sisältävien mallisopimusten kehittäminen ja mahdollisuuksien luominen kolmannen sektorin innovaatio-vaihdolle.

Kolmannen sektorin tilannekatsauksessa, 2007, molempien toimintasuunnitelmien linjaukset ja toimenpide-ehdotukset korostuivat ja saivat vahvistusta. Tilannekatsauksen tilasi valtiovarainministeriö ja toteutti juuri perustettu KSM. Lopullisessa raportissaan VM sitoutui tukemaan kolmannen sektorin politiikkaa 587 MEUR investointiohjelmalla vuosille 2008–2011.

Todellista apua yhteisöille-raportin, 2009, myötä KSM esitteli 49 MEUR avustuspaketin laman johdosta kamppaileville kolmannen sektorin organisaatioille. Yhteiskunnalliselle yritykselle tämä merkitsi konkreettista apua fuusioitumisessa, lisärahoitusta Yhteiskunnallisen Yrittäjyyden Koululle (School for Social Entrepreneurs) sekä investointikannustimien toimivuuden selvitystä.

Yhteiskunnallisen yrityksen huippukokouksessa,³⁰ 2009, silloinen kolmannen sektorin ministeri Liam Byrne kutsui kolme muuta avainministeriä (Peter Mandelson, Hazel Blairs ja James Purnell) selvittämään yhteiskunnallista yrityspoliittista ohjelmaa laman kontekstissa. Huippukokouksen agenda kattoi viisi asiakokonaisuutta: varallisuus, rahoitus, työpaikkojen luominen, yritysneuvonta ja yhteistyö julkisen sektorin kanssa. Kokous pohti talouden muuttunutta tilaa, pitkäjänteisyyden haastetta, julkisten palvelujen uudistamisen aikataulua ja uuden ajattelun tarvetta Britannian talouden tulevaisuutta silmällä pitäen. Nämä tekijät määriteltiin tärkeiksi muutosajureiksi niin hallituksen puolelta kuin itse liikkeenkin kannalta. Tämän kokouksen myötä Britannian hallitus vahvisti sitoumuksensa yhteiskunnallisen yrityksen tukemiseksi ja julkisti useita uusia ohjelmia. Merkittävin näistä on yhteiskunnallisten yritysten rooli työministeriön Tulevaisuuden työt rahaston (Future Jobs Fund) kautta tapahtuvassa työssä, jonka tarkoituksena on auttaa sekä nuoria että köyhillä alueilla asuvia

pysymään mukana työelämässä. Rahastosta korvamerkittiin 114MEUR yhteiskunnallisten yritysten projekteille.

2.2 Kolmannen sektorin ministeriön työ tänä päivänä

KMS jatkaa edelleen aikaisemmissa toimintasuunnitelmissa ja huippukokouksessa päätettyjen toimenpiteiden toteuttamista. Yksi tärkeimmistä työn osa-alueista on yhteiskunnallisen yrityksen tutkimuksen kehittäminen. KSM kerää yritysministeriön kanssa tietoa alasta mm. vuotuisen yrityskyselyn kautta ja rahoittaa yhdessä tutkimusneuvoston kanssa Birminghamin yliopiston kolmannen sektorin tutkimusyksikköä (Third Sector Research Center) 11MEUR:lla. Yksikön yhtenä toimialana on juuri yhteiskunnallinen yritystutkimus.

Lisäksi KSM tukee taloudellisesti muiden ministeriöiden tutkimusohjelmia, jotka selvittävät missä hallituksen tavoitteissa yhteiskunnalliset yritykset voivat olla apuna. Esimerkkejä näistä ovat mm. yhteiskunnallisten yritysten rooli hiilidioksidipäästöjen vähentämisessä, maanviljelyksessä ja ruoantuotannossa sekä hyvien käytäntöjen jakaminen ja yhteiskunnallisten yritysten suhde paikallishallintoon.

KSM on myös rahoittanut vaikuttavuuden arvioimisen tutkimisohjelmaa, jossa tutkitaan mikä yhteiskunnallisen yrityksen lisäarvo on taloudellisesti (Social Return on Investment, SROI).

Erityisen merkille pantavaa on positiivinen ja jatkuva yhteistyö katto-organisaatio Social Enterprise Coalitionin kanssa. KSM on juuri tukenut taloudellisesti yhteiskunnallisten yritysten merkin kehittämistä, jonka avulla alaa tehdään tunnetuksi kuluttajien keskuudessa.

2.3 Skotlanti, Wales ja Pohjois-Irlanti

Britannian hajotettujen hallintojen lähestymistapa yhteiskunnallisten yritysten konseptiin on hyvin samanlainen kuin Englannissa. Vuonna 2007 Skotlannin parlamentti esitteli yhden vuoden toimintasuunnitelman, joka keskittyi yhteiskunnallisen yrityksen profiilin esiin nostamiseen, markkinoiden avaamiseen sekä rahoituksen ja yritystuen kehittämiseen. Tämän jälkeen vuonna 2008 kolmivuotinen suunnitelma, Yrittävä Kolmas Sektori, jatkoi toimenpiteiden täytäntöönpanoa.³¹

Walesin yhteiskunnallisen yritysten strategia vuonna 2005 ja vuoden 2009 toimintasuunnitelma³² jakoivat Englannin näkökulman sektoriin. Pohjois-Irlannissa strategian³³ luominen on juuri käynnissä ja sikäläinen ministeriö on rahoittanut mm. yhteisötalouden verkoston luomisen sekä yhteiskunnallista yritystä tukevia hankkeita.

Kuva 3. Konservatiivijohtaja David Cameron, Jonathan Bland ja HCT Groupin toimitusjohtaja Dai Powell Voice09 konferenssissa



(Social Enterprise Coalition)

2.4 Puolueiden laaja tuki yhteiskunnallisille yrityksille

On äärimmäisen tärkeä huomata, että yhteiskunnallisten yritysten tuki ei ole tullut vain työväenpuolueelta, vaan kaikilta puolueilta. Skotlannissa valta on Skotlannin kansallispuolueella, joka on johtanut yhteiskunnallisten yritysten politiikkaa. David Cameronin konservatiivipuolue on osoittanut erittäin suurta kiinnostusta yhteiskunnallisen yrityksen mallia kohtaan, ja mikäli puolue voittaa kevään 2010 vaaleissa, se tulee ottamaan hallituspuolueena suuremman roolin alan kehittämisessä. Vuonna 2008 konservatiivit julkaisivat oman raporttinsa, jossa linjataan puolueen ajatuksia yhteiskunnallisesta yrityksestä.³⁴ Viimeisen vuoden aikana yhteiskunnallinen yritys on kirjattu konservatiivien useisiin ohjelmanpoliittisiin kannanottoihin, lähtien julkisen sektorin reformista sosiaalisten ongelmien ratkaisemiseen.

Yhteiskunnallinen yritys on kaikkien kolmen pääpuolueen, työväen- ja konservatiivipuolueen sekä liberaalidemokraattien mielestä tema, josta tulee käydä keskustelua parlamenttivaalien alla.

2.5 Hallituksen politiikan vaikutus

Hallitusten strategioilla ja toimintasuunnitelmilla on ollut suuri merkitys sektorin profiilin nostamisessa sekä sidosryhmien tietoisuuden kasvattamisessa erityisesti siitä, kuinka ne voivat auttaa yhteiskunnallisia yrityksiä. Suuret käytännön ohjelmat kuten julkisten palvelujen tuottamisen sekä elvyttämisen ohjelmat ovat lisänneet myös tukijärjestelmiä itse yrityksille.

Kaikkein tärkeimmät askeleet olivat kuitenkin ensimmäisen strategian ja toimintasuunnitelman kehittäminen, sillä ne loivat vankat raamit myöhempien ohjelmien ja toimenpiteiden kehittämiselle. Nämä puitteet ovat toimineet sitten ohjausvipuna ministeriöiden ja julkisten tahojen omissa ohjelmissa. Korkean tason poliittinen tuki oli tärkeä sidosryhmien kiinnostumisen sekä yhteiskunnallisten yritysten markkinoinnin kannalta.

Ohjelmapolitiikan luomisen tapa oli myös tärkeä: yhteiskunnallisten yritysten mukaan ottaminen oli ratkaiseva tekijä. Nämä yrittäjät toivat tietonsa ja kokemuksensa ruohonjuuritasolta neuvottelupöytiin ja vaikuttivat politiikan sisältöön suuresti.

Ohjelmien käytännön toteutuksen kannalta jatkuva yhteistyö katto-organisaation ja muiden verkostojen kanssa on ollut tehokas. Nämä organisaatiot informoivat uusia poliittisia ohjelmia, haastavat hallitusta muuttamaan asioita, jotka eivät toimi ja jakavat tietoa hyvistä käytännöistä. Ne käyttävät hallituksen luomia rahastoja tehokkaasti hyväkseen lisätäkseen kapasiteettia ja kasvua kentällä. Tämä vuorostaan auttaa hallitustavoitteiden toteutumista.

DIVINE CHOCOLATE – Reilun kaupan pioneeri

Divine Chocolate³⁵ on tuonut Reilun kaupan suklaan Britanniaan ja kehittänyt innovatiivisen liiketoimintamallin, joka on muuttanut ghanalaisten kaakaonviljelijöiden elämää Afrikassa. Divine Chocolate perustettiin alun perin Day Chocolate Companyn nimellä vuonna 1998 ghanalaisen Kuapa Kokoon tuottajaosuuskunnan ideoimana. Kuapa Kokoon tuottajaosuuskuntaan kuuluu 45 000 maanviljelijää 1300 eri kylästä. 1990-luvulla he saivat kaakaostaan jo Reilun kaupan hinnat, mutta halusivat itse päästä suoraan mukaan Britannian tuottoisaan 4,5 miljardin euron suklaamarkkinoille.

Tämä uusi brittiläinen osakeyhtiö sai tukea Reilun kaupan yritykseltä Twin Tradingiltä, Christian Aid-organisaatiolta ja BodyShopilta. Yrityksen tehtäväksi tuli tuottaa ja markkinoida uutta suklaapatukkaa, Divine Chocolatea, brittimarkkinoilla. Yrityksen omistajiksi tulivat kaikki neljä organisaatiota, Kuapa Kokoon tuottajaosuuskunta mukaan lukien. BodyShop on sittemmin lahjoittanut omat osakkeensa Kuapa Kokoolle, joka omistaa nyt 47 % osakkeista, ja mukaan on tullut myös kansainvälinen rahoittajaorganisaatio Okio Credit. Kuapa Kokooalla on Divine Chocolate-yrityksessä kaksi hallituspaikkaa ja joka neljäs hallituksen kokous järjestetään Ghanassa.

Taloudelliset hyödyt ovat olleet merkittäviä. Divine Chocolate maksaa Reilun kaupan takuuhinnan kaakaosta, jonka lisäksi kasvatetaan ylimääräistä sosiaalista rahastoa yhteisön käyttöön. Tämän lisäksi 2 % Divinen voitosta lahjoitetaan maanviljelijöiden omille yrityksille ja itse osuuskunnalle. Kaakaopavunkasvattajat saavat omistajina myös osinkoa Divinen Chocولاتen osakkeista.

Divine Chocolate on menestynyt äärettömän hyvin ja tuottaa nykyisin kolmatta kymmentä eri suklaapatukkaa. Vuonna 2007 se laajensi tuotantoaan myös amerikkalaisille markkinoille. Se on ostanut perustamisestaan lähtien 7000 tonnia suklaata Reilun kaupan hinnoilla. Taloudellisen toimintansa lisäksi sen koulutusohjelmat opettavat peruskoululaisille ja nuorille Reilun kaupan merkityksestä kehitysmaiden viljelijöille.

Toimiala	Konditoria
Yritysmuoto	Osakeyhtiö (company limited by shares)
Työntekijöitä	16
Liikevaihto	14 MEUR

3 Yhteiskunnallisten yritysten luonne

Britannian yhteiskunnalliset yritykset käyttävät monia erilaisia juridisia ja rakenteellisia muotoja. Yrittäjät valitsevat sen mallin, joka sopii heidän arvomaailmaansa sekä yrityksen sosiaalisiin tavoitteisiin parhaiten. Valintaan vaikuttavat myös väylät tai reitit, joiden kautta yhteiskunnallisen yrityksen malliin päädytään sekä useat muut tekijät, kuten rahoitus, mahdolliset veronkevennykset sekä tapa, jolla sidosryhmät aiotaan sitouttaa yritykseen.

Yhteiskunnallisten yritysten taustalta voidaan erottaa seuraavia reittejä:

- uudet, arvosidonnaiset yhteiskunnalliset yrittäjät
- järjestösektorilta markkinatalouteen siirtyminen
- julkisen sektorin palvelujen ulkoistaminen yhteisöjen ja työntekijöiden omistukseen
- yksityisten yritysten muuttuminen työntekijäomisteisiksi tai yhteisön omistamiksi yhteiskunnallisiksi yrityksiksi

3.1 Juridiset muodot

Yleisimmät yhteiskunnallisten yritysten käyttämät muodot ovat osakeyhtiöperäiset mallit, joissa omistajuus tai vastuu perustuu jäsenyyteen ja rajoitettuun takaukseen, ei omistukseen (company limited by guarantee), osakkeiden rajoitettuun omistukseen (company limited by shares) sekä demokraattisen taloudellisen yhdistyksen malli (industrial and provident societies, IPS).³⁶

Mikäli osakeyhtiömuotoa käytetään, yhtiöjärjestykseen kirjataan yrityksen yhteiskunnalliset, sosiaaliset ja/tai ympäristölliset tavoitteet selkeästi. Näiden tavoitteiden suojelemiseksi yhtiöjärjestyksestä selviävät myös mahdolliset osake- ja jäsenjärjestelyt liittyen sidosryhmien (työntekijät, yhteisön jäsenet jne.) osallistumis- ja vallankäyttömahdollisuuksiin. Lisäksi yhtiöjärjestykseen voidaan laittaa sopimuskohhta varojen jaosta, mutta yleensä tämä ei ole sitova ja se voidaan myös halutessa muuttaa. Tästä syystä jotkut organisaatiot ovat valinneet hyväntekeväisyysmallin ja siksi myös uusi yhtiömuoto CIC luotiin.

CIC – yhteisöedun yritys

CIC, community interest company eli yhteisöedun yritysmuoto, suunniteltiin erityisesti yhteiskunnallisia yrityksiä varten vuonna 2005. Sitä säätelee oma valvontayksikkö sikäläisessä kaupparekisterissä (Companies House). Näitä yrityksiä on nykyään 4000. Rekisteröityäkseen CIC joutuu muiden tavanomaisten yrityskriteerien

lisäksi läpäisemään yhteisöetutestin. Jotta varoja ei voisi jakaa pelkästään yksityiseen käyttöön, CIC-muoto sisältää varallisuussukon. Voitosta voidaan antaa osinkoja sijoittajille korkeintaan 35 %. Myös valvontayksikkö on asettanut yrityksille rajoituksia: osinkokatto on 20 % yhtä osaketta kohden ja lainan korkokatto on 10 % lainan arvosta. CIC-yritysten on myös laadittava vuotuinen yhteisöedun raportti, josta ilmenee, kuinka yritys on vuoden aikana palvelut yhteisöä. Mikäli yritys lakkautetaan, jäljellä olevat varat tulee ohjata toiselle CIC:lle tai hyväntekeväisyysjärjestölle.³⁷

SUNLIGHT -

Kokonaisvaltainen näkemys sosiaalisiin ja terveydellisiin ongelmiin

Sunlight Development Trust³⁸ on kehitysjärjestö ja yhteisöpohjainen yhteiskunnallinen yritys, joka tarjoaa palvelujaan paikalliselle yhteisölle Pohjois-Gillinghamissa, Kentin maakunnassa. Tätä aluetta kuvaavat korkea työttömyys, väestön heikko terveydentila, huonokuntoiset asunnot, avioerot ja korkea rikollisuusaste – toisin sanoen kaikki syrjäytymistä lisäävät tekijät. Sunlightin tavoitteena on vähentää alueella terveyteen liittyvää epätasa-arvoa ja lisätä hyvinvointia tuottamalla sosiaalisia, terveydellisiä ja yhteisöllisiä palveluja. Sunlight syntyi kansallisen veikkauksen rahoittamasta projektista.

Sunlight kunnosti käyttämättömän pesulan Sunlight Centre -keskuksen käyttöön. Keskuksessa järjestetään useita palveluita lähiyhteisölle ja siellä on myös vuokratilat paikalliselle 5000 ihmisen terveyskeskukselle. Sunlightin lähestymistapa terveyteen on laajempi kuin vain sairauksien parantaminen. Sen tavoitteena on vaikuttaa heikon terveydentilan ratkaiseviin tekijöihin, kuten heikkoon tulotasoon ja köyhyyteen, taitojen puuttumiseen, työttömyyteen ja heikkoon koulumenestykseen kansalaisten aktivoinnin kautta. Sunlight työskentelee ihmisten kanssa kokonaisvaltaisesti, luoden marginaaliryhmille mahdollisuuksia seuraavien asioiden kautta:

- Uusien kansalaisryhmien perustaminen
- Vapaaehtoistyön mahdollistaminen
- Sosiaaliset ja kulttuuriset aktiviteetit
- Koulutusohjelmat
- Työpaikkojen luominen

Sunlight:lla on kaksoisrakenne: Sunlight Development Trust on vuonna 2006 perustettu hyväntekeväisyysorganisaatio, joka kehittää kansalaisaktiviteetteja, ja Sunlight Social Enterprises on vuonna 2007 perustettu yhteisöedun yritys, jonka toimialat ovat catering, vanhemmuuskoulutus, konsultointi, digitaalinen äänitys, uudet mediat ja suunnittelu. Yrityksellä on itsenäinen hallitus, joka koostuu säätiön, työntekijöiden ja laajemman yhteisön edustajista. Liikevoitto käytetään joko yrityksen kasvuun tai lahjoitetaan säätiön toiminnan tukemiseksi.

Catering on yrityksen suurin toimiala, joka on kasvanut viimeisten parin vuoden aikana merkittävästi ja toimii Café Sunlight-brändin alla Sunlight Centre-keskuksessa. Se tarjoaa myös ulkopuolista, korkealuokkaista catering-palvelua ja on mm. järjestänyt pääministeri Gordon Brownin Social Enterprise Awards juhlavastanoton tarjoilun Downing Street numero 10:n virka-asunnossa. "Good food that doesn't cost the earth"- sloganin mukaisesti se pyrkii käyttämään Reilun kaupan tuotteita, lähi- ja luomuruokaa aina kuin mahdollista.

Parentis-niminen yrityksen osasto järjestää kursseja lasten vanhemmille. Se voitti juuri merkittävän valtakunnallisen ostopalvelusopimuksen, jonka tarkoituksena on jakaa niitä kokemuksia, joita Parentis on saanut kouluttaessaan lastenkeskusten työntekijöitä myös muillekin.

Konsulttiosasto puolestaan jakaa muille yhteiskunnallisille yrityksille sekä kunnille tietoa Sunlightin hyvistä käytännöistä.

Sunlight on parantanut merkittävästi paikallisten ihmisten elämää. Saavuttaakseen tämän se on tehnyt läheistä yhteistyötä paikallishallinnon, poliisin ja ehdonalaisviranomaisten kanssa. Yli 1600 ihmistä on osallistunut Sunlightin koulutusohjelmiin ja yli 100 kansalaisryhmää käyttää keskusta vuosittain. Yritys on työllistänyt 30 ihmistä ja tarjoaa säätiölle rajoittamatonta taloudellista tukea, jota se muutoin ei saisi.

Toimiala	Terveyspalvelut, kahvila ja catering-palvelut, nuorten ja perheiden palvelut, konsultointi
Yritysmuoto	Hyväntekeväisyysorganisaatio ja yhteisöedun yritys CIC
Työntekijät	80 (30 CIC:ssa). Osa työntekijöistä toimii molemmissa organisaatioissa.
Liikevaihto	1,6 MEUR

Yhteiskunnalliset yritykset ja hyväntekeväisyysorganisaation asema

Yhteiskunnallisena yrityksenä toimivan hyväntekeväisyysorganisaation taustalla on usein vapaaehtoisjärjestö, joka on siirtynyt markkinatalouteen voidakseen toteuttaa yhteiskunnallisia tavoitteitaan ilman riippuvuutta valtionavusta tai lahjoituksista. Historiallisesti tämä on toteutettu osakeyhtiönä (yleensä company limited by guarantee), joka on sitten hakenut hyväntekeväisyysorganisaation asemaa hyväntekeväisyyskomissiolta (Charity Commission). Hyväntekeväisyyskomissio säätelee näitä hyväntekeväisyysjärjestöjä Britanniassa. Nykyisin voidaan käyttää myös uutta hyväntekeväisyysyhtiö -mallia (charitable incorporate organisation, CIO).

Hyväntekeväisyysasemaa voidaan käyttää myös suojelemaan yrityksen yhteiskunnallisia tavoitteita varallisuuslukon kautta tai verovähennysten avulla, joita tämä malli saa. Vähennykset lisäävät kuitenkin säätelyn tarvetta suuresti. CIC-yhtiömalli on vaihtoehtoinen tapa luoda yhteiskunnallisille yrityksille selkeä yhteisöedun brändi ja varallisuuslukko ilman, että organisaation tulee olla hyväntekeväisyysjärjestö. Itse asiassa CIC ei saa lain mukaan edes olla hyväntekeväisyysorganisaatio.

Taloudellinen yhdistys (IPS)

Toinen juridinen yhteiskunnallisten yritysten muoto on taloudellinen yhdistys, jonka laki (Industrial and Provident Society Act, IPS) laadittiin vuonna 1965. Taloudellisia yhdistyksiä on kahdenlaisia: aito osuuskunta (bona fide co-operative) ja yhteisöedun yhdistys (society for the benefit of the community, bencom). Nämä ovat demokraattisia, jäsenten omistukseen perustuvia malleja, joita säätelee oma rekisterinsä (Financial Services Authority). Monet kehitysorganisaatiot auttavat näitä yrityksiä taloudellisesti sekä mallisääntöjen luomisen ja niiden noudattamisen kanssa.

Osuuskunnat

Aito osuuskunta (bona fide co-operative) on yhdistys, joka toimii markkinoilla jäsentensä osallistumisen kautta yhteisen edun hyväksi. Britannialaisten osuuskuntien jäsenet sijoittavat osuuspääomansa lainana osuuskunnalle, josta voidaan maksaa korkoa. Malli perustuu kansainvälisesti hyväksytyjen seitsemän osuustoiminnan periaatteen noudattamiseen (kts. Osuustoimintaliite).

Rekisteröinnin ehdot ovat:

- Liiketoiminnan täytyy hyödyttää osuuskunnan jäseniä yhteisesti ja hyödyn tulee pääsääntöisesti tulla toimintaan osallistumisen kautta.
- Yrityksenhallinnan täytyy olla tasapuolista, 'yksi ihminen, yksi ääni'- periaate on perustavanlaatuinen.
- Sijoitetun pääoman korko ei saa ylittää osuuskunnan tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavan pääoman määrää.
- Ylijäämä, mikäli se jaetaan jäsenille, jaetaan osuuskunnan palvelujen käytön tai toimintaan osallistumisen suhteessa.
- Jäsenyyttä ei saa keinotekoisesti rajoittaa omistusravon lisäämiseksi.

Ehtojen tavoitteena on varmistaa, että jäsenillä on "todellinen, yhteinen kiinnostus" johonkin muuhun kuin sen pääoman kasvattamiseen, jota he ovat osuuskuntaan sijoittaneet.³⁹ Mainittakoon, että osuustoiminnallisia arvoja voidaan yhdistää myös muihin yritysmalleihin. Alan jäsenorganisaatio (Co-operativesUK) on laatinut maljeja osakeyhtiön ja uuden CIC:n perustamisasiakirjoista.

THE PHONE CO-OP – Enemmän kuin vain bisnes

The Phone Co-op⁴⁰ on Britannian ainoa puhelinpalveluja tuottava yhteiskunnallinen yritys. Sen 15 000 asiakasta ovat pääasiassa yksityisiä ihmisiä sekä kolmannen sektorin organisaatioita. Osuuskuntamuotoisena The Phone Co-op jakaa ylijäämän, jota ei investoida yritykseen uudelleen, jäsenilleen palvelujen käytön suhteessa sekä kasvattaa osuuskunnille perustamaansa lainarahastoa. Nykyinen toimitusjohtaja, Vivian Woodell perusti The Phone Co-op:n vuonna 1998 SETCO:n nimellä tavoitteenaan luoda yhteisötalouden organisaatioille ryhmäostovoimaa. Vuonna 1999 se muutti nimensä The Phone Co-op:ksi ja laajensi palvelunsa myös yksityisille henkilöille ja vuonna 2003 internet- palvelut lisättiin tuotevalikoimiin.

Demokraattisena organisaationa ja kuluttajaosuuskuntana palvelujen käyttäjät omistavat yrityksen ja myös päättävät sen asioista valitsemalla hallituksen keskuudestaan. 15 000 palvelujen käyttäjästä 8 000 on omistajajäseniä. Toimintakulttuuri on avoin ja läpinäkyvä. Eettiset ja ympäristöystävälliset toimintatavat ovat luoneet The Phone Co-op:lle ainutlaatuisen aseman markkinoilla. Yrityksen arvot perustuvat osuustoiminnan peruseriaatteille: oma-apu, vastuu, demokraattisuus, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja solidaarisuus. Nämä arvot läpäisevät yrityksen kaikki tasot. The Phone Co-op on taloudellisesti erittäin menestyvä hyvin-kin kilpailuhenkisillä markkinoilla. Onnistuneiden myynti- ja hankintastrategioidensa joh-

dosta se on kasvattanut liikevaihtoaan ja jäsenmääräänsä kahdeksana vuonna yhdeksästä toimintavuodestaan.

The Phone Co-op on myös merkittävä työllistäjä pienessä markkinakaupungissa Chipping Nortonissa, Oxfordshiren-maakunnassa työllistäen 50 ihmistä. Yrityksen tavoitteena on kohdella työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja siksi se on perustanut työntekijöiden neuvoston. Se kannustaa työntekijöitä liittymään työntekijäliittoon ja jakaa bonusta ylijäämästä ja myyntitavoitteiden saavuttamisesta vakituisille työntekijöille, jotka ovat olleet 6 kuukautta yrityksen palveluksessa.

The Phone Co-op tunnetaan erittäin hyvin Britannian kolmannen sektorin piirissä, ja se on ottanut positiivisen asenteen muiden yhteiskunnallisten yritysten tukemisessa: tietty prosentti ylijäämästä käytetään uusien yhteiskunnallisten yritysten auttamiseen. Tähän mennessä The Phone Co-op on investoinut melkein 170 000€ perustamaansa yhteisötalouden kehitysrahastoon.

The Phone Co-op:n esimerkki osoittaa, että on mahdollista johtaa menestyvää yritystä, joka on samaan aikaan myös eettinen ja joka kantaa yhteiskuntavastuuta. Vahvoista ympäristöarvoista johtuen se myös pyrkii kehittämään "vihreää" telekommunikaatiopalveluja kierrättämällä, vähentämällä hiilidioksidipäästöjään, ostamalla vihreää sähköä, investoimalla tuulivoimaan ja minimoimalla lento- ja autmatkailua.

Toimiala	Telekommunikaatio
Yritysmuoto	Osuuskunta
Henkilökunta	60
Liikevaihto	9,7 MEUR

Yhteisöedun yhdistys

Toinen taloudellinen yhdistys aidon osuuskunnan lisäksi on yhteisöedun yhdistys (societies for the benefit of the community, bencom), joka perustetaan koko yhteisön, ei yksittäisen jäsenen hyväksi. Tätä muotoa käytetään erityisesti asumisyhtiöissä, vapaa-ajan säätiöissä ja yhteisöpohjaisissa yhteiskunnallisissa yrityksissä, jotka toimivat taloudellisen kehittämisen alueella. Tämä malli saa Britanniassa myös joitakin verohyötyjä. Yhteisöedun yhdistyksille pätevät samat säännöt osingon- ja lainankorkojen jaosta kuin muihinkin osuuskuntiin.

Yhteisöedun yhdistyksen täytyy osoittaa, että:

- Yhdistys toimii pääasiassa ei-jäsenten hyväksi ja toiminnan tulee palvella laajempaa yhteisöä.
- Yhdistyksen sääntöjen ei pidä sallia voiton tai varojen jakoa jäsenille: kaikki varat tulee sijoittaa takaisin yhdistykseen .
- Organisaatiolla täytyy olla erityisyyt tämän IPS-yritysmuodon valitsemiseksi muun yritysmuodon sijasta.
- Toiminnan lopettamisen seurauksena varat tulee jakaa toiselle organisaatiolle, jolla on samat tavoitteet, ei jäsenille.

Yllä olevia poikkeuksia lukuun ottamatta taloudelliset yhdistykset (IPS) voivat toimia markkinoilla millä toimialalla tahansa. Taloudellisen yhdistyksen perustamiseen

tarvitaan vähintään kolme jäsentä, paitsi jos jäsenet ovat itse taloudellisia yhdistyksiä, niitä tarvitaan vain kaksi. Kumpikin taloudellisen yhdistyksen malli voi lisätä omaa pääomaansa osakeannilla, vaikkakin yhden ihmisen sijoitus voi olla maksimissaan n. 23 000€ (£20 000).

Taloudellinen yhdistys on yritysmuotona hallinnollisesti joustava eri tilanteissa, ja hallituksen jäsenmäärä voi vaihdella. Demokraattisen vastuun takaamiseksi hallituksessa voi olla sidosryhmien edustajia sekä mikäli erikoisosaamista tarvitaan, myös ammatti-ihmisiä. Tämä joustavuus yhdistettynä historiallisiin perinteisiin (1800-luvun osuustoiminta) takaa sen, että yhteiskunnalliset yritykset pitävät sitä edelleenkin varteenotettavana yritysmuotona.⁴¹

Ryhmämallit

Joissakin tapauksissa käytetään hyvinkin monimutkaisia malleja, joissa useita eri juridisia muotoja käytetään samanaikaisesti. Tämä liittyy usein sijoituksen houkuttelemiseen, määräysvallan antamiseen sidosryhmille ja verotehokkuussyistä.

3.2 Yhteiskunnallisten yritysten sektorin laajuus ja mittakaava

Johtuen yritysmallien monimuotoisuudesta ja keskushallinnon määritelmän uutuudesta, yksityiskohtaista ja täsmällistä tilastotietoa Britannian yhteiskunnallisesta yrityssektorista on vaikea saada, erityisesti vertailevaa tilastoa eri ajoilta. Tietoa saadaan monista eri lähteistä, mutta sen koostaminen on vaikeaa. Mutta se osoittaa kuitenkin, että yhteiskunnallinen yritys vaikuttaa brittitalouteen merkittävästi.

Hallituksen viralliset tilastot tulevat vuotuisesta pienten ja keskisuurten yritysten kyselystä (Annual Small Business Survey). Laajempi kolmannen sektorin data saadaan useammasta lähteestä, kuten hyväntekeväisyyskomissiolta ja taloudellisten yhdistysten säätelijältä. Jäsenorganisaatiot, esimerkiksi osuuskuntien Co-operativesUK, laativat omat tilastonsa jäsenrekistereistään suoraan.⁴²

Pk-yrityskyselyn perusteella Britanniassa on noin 62 000 yhteiskunnallista yritystä. Ne työllistävät 800 000 ihmistä, ja niiden vaikutus talouteen on n. 27 miljardia euroa (bruttoarvonlisäys).⁴³

Vuoden 2009 osuuskuntien tilaston mukaan maassa on 4820 osuuskuntaa, joissa on 11.3 miljoonaa jäsentä. Ne työllistävät 205 800 ihmistä, ja niiden yhteenlaskettu liikevaihto on n. 33 miljardia € ja varallisuus on 11.4 miljardia €.⁴⁴

Laajemman kolmannen sektorin puolella järjestöjen katto-organisaatio NCVO (National Council for Voluntary Organisations) kerää tietoja yrityksistä, joita se kutsuu kansalaisyhteiskuntaorganisaatioiksi. Sen mukaan vuosina 2006–2007 Britanniassa oli 870 000 kansalaisyhteiskuntaorganisaatiota, joiden yhteenlaskettu liikevaihto oli n. 132 miljardia € ja varallisuus 240 miljardia €. Näistä löytyy niin pieniä yhteisöllisiä organisaatioita kuin merkittävän suuriakin. Näistä 171 000 oli rekisteröitynyt hyväntekeväisyysorganisaatioiksi ja useat toimivat yrityksinä. Kiinnostavaa

tässä tilastossa on se, että liiketoiminta tuo yli puolet hyväntekeväisyysjärjestöjen liikevaihdosta, n. 20 miljardia €. Tämän voidaan tulkita johtuvan jo pitempään jatkuneesta suuntauksesta, jossa järjestöt ovat voittaneet niin kunnallisella kuin valtakunnallisellakin tasolla ostopalvelusopimuksia.⁴⁵

Yhteiskunnallisen yrityksen tila-tutkimus 2009

Social Enterprise Coalition julkaisi tutkimuksen, *Yhteiskunnallisen yrityksen tila*, vuonna 2009.⁴⁶ Se tarjoaa viimeaikaisinta tietoa sektorin laajuudesta ja on ensimmäinen aiheen syvällisempi tutkimus Britanniassa. Tutkimus pohjautui 5355 jäsenorganisaatioille lähetettyyn kyselyyn, joista haastateltiin 962 yritystä.

Tutkimuksen tärkeimmät tulokset

Yhteiskunnalliset yritykset ovat hyvin erikokoisia. 17 % vastanneista yrityksistä ilmoitti liikevaihtonsa olevan yli miljoonaa euroa. Vaikka jotkut yritykset ovat todella suuria, liikevaihdoltaan yli £100 miljoonaa (n. 114 000 €), pääosa yrityksistä on kuitenkin pieniä, mediaaniliikevaihdon ollessa vain £170 000 (vajaat 200 000 €).

Lamasta huolimatta suurin osa yrityksistä, 62 %, tuotti voittoa. Yrityksistä 20 % teki nollatuloksen ja 18 % oli tappiolla. Ottaen huomioon tutkimuksen aikaisen taloudellisen tilanteen, onkin merkittävää, että taloudellisen laman alusta alkaen 56 % yrityksistä on lisännyt liikevaihtoaan edelliseen vuoteen verrattuna ja vain 20 % näki sen laskevan.

Tutkimus osoittaa, että yhteiskunnallisten yritysten sektori on kasvava. Jotkut yritykset ovat olleet olemassa jo useita vuosia, kun taas kolmannes aloitti toimintansa vasta viimeisten neljän vuoden aikana.

Itse yrittäjillä on vahvat sosiaaliset motiivit. Haastateltavat korostivat toimintansa sosiaalisia, yhteiskunnallisia tai ympäristöllisiä vaikutuksia joko konkreettisesti tai abstraktein termein. Yleisimmät syyt toimia yhteiskunnallisena yrittäjänä olivat: "halu antaa yhteiskunnalle jotain takaisin" (45 % vastanneista), "parempi tapa saavuttaa sosiaalisia tai ympäristöllisiä tavoitteita" (24 %) ja "saada jotain pysyvää aikaan" (20 %). Nämä vastaukset vahvistavat sosiaalisten tavoitteiden tärkeyttä yhteiskunnallisen yrityksen käsitteestä puhuttaessa.

Haastateltavien mielestä voiton kohdentaminen yhteiskunnallisten päämäärien edistämiseen oli yksi tärkeimmistä näkökulmista. 24 % yrityksistä koki sen niin tärkeäksi, että asia on kirjattu organisaation arvoihin. Suurin osa vastaajista (70 %) kohdistaa voiton toiminnan kehittämiseen ja siten joko laajentaa palvelujaan tai tuottaa uusia palveluja käyttäjille.

Yhteiskunnallisten yritysten vaikutus työllisyyteen on tärkeä. Haastatellut yritykset työllistivät 40 000 ihmistä keskiarvon ollessa 36 ja mediaaniarvo 6 ihmistä yritystä kohden. Työllistetyistä kaksi kolmasosaa on naisia.

Merkittävä osa keskittyi luomaan työpaikkoja vaikeasti työllistettäville. Tutkimuksen mukaan 15 % määrittelee itsensä 'sosiaalisesti yritykseksi', kun taas 17 % haastatelluista työllistää enemmän kuin 25 % työntekijöistään vaikeasti työmarkkinoille työllistyvistä ryhmistä.

Monet näistä yrityksistä tarjosivat myös mahdollisuuksia vapaaehtoistyöhön. 70 % haastatelluista teki vapaaehtoisten kanssa työtä; vapaaehtoisten kokonaismäärä oli pelkästään tässä tutkimuksessa haastatelluissa yrityksissä noin 29 000 henkilöä.

Yritysten toimialat vaihtelivat laajasti vanhusten kotihoidosta puhelinpalveluihin. Riippumatta yrityksen toimialasta ylivoimaisesti suurin ala oli koulutus ja neuvonta, ts. inhimillisen pääoman kehittäminen.

Suurin osa yrityksistä toimii vain yhdellä markkinasektorilla (73 %), vaikkakin 10 %:lla oli enemmän kuin kaksi tulonlähdettä (esim. ympäristö ja työllisyys).

Tutkimuksen mukaan yritykset, joiden liikevaihto oli enemmän kuin yksi miljoona, toimivat muita useammin asuntopalveluiden tarjoajina (39 % niistä, joiden liikevaihto £1miljoonaa, noin 1,15MEUR). Organisaatiot, joiden liikevaihto oli £100 001-250 000, tarjosivat muita yleisimmin koulutusta (43 %). CIC-muotoiset yritykset olivat muita useammin koulutuksen, konsultoinnin tai yritysneuvonnan tarjoajia (23 %).

Suurin osa tutkimukseen osallistuneista oli osakeyhtiötyyppisiä organisaatioita, melkein 60 % oli "companies limited by guarantee", joista 37 % oli rekisteröitynyt hyväntekeväisyysjärjestöiksi. 17 % oli CIC-muotoisia, tosin nämä saattoivat olla yliedustettuina otoksessa johtuen tutkimuksen lähtökohdista. Vaikka vain 12 % vastaajista oli taloudellisia yhdistyksiä (IPS), tämä on selkeästi edelleen suosituin yritysmuoto tietyillä aloilla, kuten asuminen, joista 37 % on tämä muoto. Kun ikä ja koko otetaan huomioon, CIC-muotoiset yritykset olivat yleensä uudempia ja pienempiä ja IPS:t vanhempia ja suurempia – tämä on tuskin yllättävää, sillä CIC perustettiin vasta vuonna 2005.

Noin puolella vastaajista oli järjestötausta, joko taloudellista toimintaa tekevä hyväntekeväisyysorganisaatio tai yhteisöllinen ryhmä. Mutta toinen puoli tuli yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen muiden reittien kautta: yrittäjähenkisistä yksilöistä (16 %) entisiin julkisen sektorin organisaatioihin (10 %).

Tutkimuksen mukaan julkinen sektori oli yhteiskunnallisten yritysten suurimpia yhteistyökumppaneita. Organisaatiot, joiden liikevaihto sijoittui £250 001-£1m, saivat muita yleisimmin suurimman osan tuloistaan julkisilta tahoilta (48 %), kun taas ne, jotka kuuluivat £10 001-£50 000 liikevaihdon ryhmään, saivat muita epätodennäköisemmin suurimman osan tuloistaan julkisilta tahoilta (31 %). Yritykset, joiden liikevaihto oli vähemmän kuin £10 000 saivat pääasiallisesti tulonsa ei-julkisista lähteistä (63 %).⁴⁷

3.3 Ratkaisut ja innovaatiot

Yhteiskunnalliset yritykset yhdistävät tavoitteitaan, kuten mielekkään työn luomisen, muihin sosiaalisiin ja ympäristöllisiin tavoitteisiinsa. Sosiaalisten ongelmien ratkaisemiseksi käytetään hyvinkin kokonaisvaltaista lähestymistapaa, joka on kohderyhmäkeskeinen. Tästä johtuen ei ole kovin helppoa luokitella näitä yrityksiä.

Työllisyys ja koulutus

Jotkut yhteiskunnalliset yritykset keskittyvät yksiselitteisesti luomaan pysyviä työpaikkoja. Niillä on mahdollisuus pelastaa tai luoda työpaikkoja taloudellisen laman keskellä tai työllistää ihmisiä, jotka ovat jääneet työelämän ulkopuolelle. Tämä voi tapahtua esimerkiksi työntekijöiden ostaessa entisen työpaikkansa tai laajemman yhteisön ostaessa lopetettavan yrityksen. Useat yhteiskunnalliset yritykset järjestävät myös koulutusta ja tarjoavat työharjoittelupaikkoja auttaakseen pitkäaikaistyöttömiä saamaan työkokemusta ja palaamaan takaisin työelämään.

Julkiset palvelut

Viimeisten kymmenen vuoden aikana julkisten palvelujen tuotanto on yhä enenevässä määrin tullut yhteiskunnallisille yrityksille tärkeäksi toimialueeksi. 1990-luvulla palveluja ulkoistettiin erityisesti sosiaali- ja asumispalveluista sekä vapaa-ajanpalveluista. Siitä lähtien yhteiskunnalliset yritykset ovat toimineet palveluntuottajina terveydenhuollosta kriminaalihuoltoon. (kts. kpl 4)

Taloudellinen elvyttäminen ja kehittäminen

Taloudellisessa taantumassa yhteisöpohjaiset yhteiskunnalliset yritysmallit ovat toimineet ratkaisuina niin maaseudulla kuin kaupunkialueillakin. Yhteisön tarpeiden tyydyttämiseen keskittyminen on usein luonut pohjan myös markkinoiden kehittymiselle ja laajemmalle elvytykselle. Paras brittimalli tällaiselle organisaatiolle on kehittämissäätiö (development trust), josta enemmän kappaleessa viisi.

Sosiaaliset ongelmat

Jotkut yhteiskunnalliset yritykset keskittyvät auttamaan tiettyjä ryhmiä, joilla on erityistarpeita tai vaikeuksia. Näitä kutsutaan sosiaalisiksi yrityksiksi. Toisaalta monet yhteiskunnalliset yritykset Britanniassa yhdistävät useita tavoitteitaan ja pyrkivät edistämään toimintansa kautta sosiaalista tasa-arvoa.

Ympäristö

Ympäristöasioihin vaikuttaminen on yhä enenevässä määrin tärkeä toimintamotiivi Britannian yhteiskunnallisille yrittäjille. Nämä yritykset toimivat esimerkiksi kierätyksen parissa tai ovat yhteisön omistama uusiutuvien energioiden tuottaja (esim. kylien omistamat tuulivoimalat). Jotkut yritykset ottavat ympäristön huomioon kaikessa toiminnassaan, kuten puhelinpalveluja tuottava The Phone Co-op.

Uusi arvopohjainen yrittäjyys

Yhteiskunnallisen yrityksen mallin tultua paremmin tunnetuksi uusi sukupolvi yhteiskunnallisia yrittäjiä on aloittanut arvopohjaisia yrityksiä eri toimialoille, lähtien Reilun kaupan yrityksistä maalaistoreihin. Myös eräät koulut ovat perustaneet yhteiskunnallisia yrityksiä yhdistääkseen oppimistilanteen ansaitsemiskeinoihin tai paikallisen yhteisön auttamiseksi.

3.4 Yhteiskunnallisten yritysten toiminnan vaikuttavuuden arviointi

Yhteiskunnallisten yritysten sektorin kehittyessä on syntynyt tarve yksittäisten yritysten vaikuttavuuden arvioinnille, erityisesti sen sosiaaliseen merkitykseen liittyen. Myös asiakkaat ja sijoittajat haluavat ymmärtää ja arvioida yritysten vaikuttavuutta. Useita sosiaalisen auditoinnin tekniikoita, jotka tutkivat toiminnan sosiaalisia vaikutuksia, onkin kehitetty. Nämä ovat yleensä räätälöity yksittäisille yrityksille ja niiden sidosryhmien tarpeita silmällä pitäen. Hyviä esimerkkejä ovat FRC Group ja Hill Holt Wood.⁴⁸

Investoinnin sosiaalinen tuotto

Investoinnin sosiaalinen tuotto-tekniikka (Social Return on Investment, SROI) on työkalu, joka kehitettiin sosiaalisen tilinpäätöksen tekniikoista ja kustannushyöty-analyyseistä. Saavutetuille tavoitteille määrätään rahalliset arvot, joita voidaan verrata niiden investointien määrään, joita tavoitteiden saavuttamiseksi on sijoitettu. Tämä ilmaistaan suhdelukuna, jossa tavoitteiden yhteenlaskettu luku suhteutetaan investoinnin määrään. Hyvä IST (investoinnin sosiaalinen tuotto) sisältää sanallisen kertomuksen, joka kuvailee tapahtuneen muutoksen laadullisen tiedon tukemana. Tätä tekniikkaa voidaan käyttää joko jo tapahtuneen muutoksen arvioinnissa tai ennakkoarvioinnin välineenä suunnitelmia tai päätöksiä tehtäessä.

Kolmannen sektorin ministeriö on aktiivisesti markkinoinut IST-tekniikkaa ja tukenut oppaan kirjoittamista (Social Return on Investment – An Introduction).

Oppaassa tuodaan esiin seitsemän käytön periaatetta:

- 1 Sidosryhmien mukaan ottaminen
Sidosryhmien tulee pystyä evästämään, mitä ja kuinka mitataan ja miten tulosta arvioidaan.
- 2 Muutosten ymmärtäminen
Ilmaise, miten muutos luodaan ja arvioi sitä kerätyn todistusaineiston kautta; tunnista hyvät ja huonot muutokset sekä tarkoitetut että tahattomat muutokset.
- 3 Arvioi vain tärkeitä asioita
Vertailtavuuden vuoksi anna sosiaalisille lopputuloksille rahallinen arvio.
- 4 Ota mukaan vain aineellista materiaalia
Päätä, mitkä tiedot ja millainen näyttö täytyy olla mukana voidaksesi antaa todellisen ja reilun kuvan, jotta sidosryhmät voivat sen perusteella tehdä järkeviä päätelmiä vaikuttavuudesta.
- 5 Älä liioittele
Organisaatioiden ei tule liioitella luomaansa arvoa.

- 6 Toimi läpinäkyvästi
Havainnollista analyysin perusta todenmukaisesti ja rehellisesti ja ehdota sen raportointia sidosryhmille keskustelun avaukseksi.
- 7 Näytä tulokset toteen
Varmista selonteon tarkoituksenmukainen ja itsenäinen tarkastaminen.⁴⁹

Oppaan mukaan nämä pääperiaatteet sisällytetään analyysiprosessiin, johon kuuluu kuusi vaihetta:

- 1 Laajuuden osoittaminen ja sidosryhmien identifiointi
- 2 Tavoitteiden kartoitus
- 3 Näytön kerääminen tavoitteille ja arvon asettaminen
- 4 Vaikuttavuuden osoittaminen
- 5 IST:n laskeminen
- 6 Raportointi, käyttö ja sulauttaminen⁵⁰

Virallinen IST-verkosto (SROI Network) neuvoo ja auttaa yhteiskunnallisia yrityksiä, jotka ovat halukkaita tekemään IST-vaikuttavuuden arvioinnin sekä kouluttaa uusia akkreditoituja kouluttajia.⁵¹

4 Yhteiskunnalliset yritykset julkisten palvelujen tuottamisessa

Useimmat teollisuusmaat ovat valtavien haasteiden edessä julkisten palvelujen tuottamisen suhteen. Taloudelliset resurssit ovat rajoitetut, ihmisten tarpeet muuttuvat ja odotukset kasvavat. Mikäli hyvinvointiyhteiskunta halutaan säilyttää, *status quo* ei ole enää vaihtoehto, vaan uusia tuottajamalleja tulee kehittää.

Britanniassa julkisten palvelujen uudistaminen on alkanut. Palveluntuottaminen ja sen tilaaminen on erotettu toisistaan ja samalla myös vastuualueet. Palveluntilaajalla on velvollisuus ylläpitää palveluja niin, että hankintapäätökset tehdään tarkoituksen kautta. Tämä menetelmä voi johtaa yksilöllisempään palveluntuottamiseen, jossa tarpeet kohtaavat palvelut, mikä taas puolestaan tuo säästöjä.

Muutos järkälemäisestä valtion suorasta tuottajamallista uuteen järjestelmään vaatii uusien ja erilaisten tuottajien pääsyn markkinoille, joita valtio muokkaa ja kannustaa. Jotta tämä olisi onnistunut ratkaisu, tilaajilla tulee olla todellisia vaihtoehtoja. Yhteiskunnalliset yritykset nähdään yhä enenevässä määrin yhtenä varteenotettavana vaihtoehtona.

Yhteiskunnallisten yritysten vahvuus on julkisen tai yhteisöllisen eetoksen ja yksityissektorin dynaamisen yrittäjähenkisyyden yhdistämisessä. Valtion ja perinteisen yksityisyrittäjyyden väliin sijoittuminen antaa yhteiskunnallisille yrityksille ominaispiirteitä, jotka tekevät niistä ihanteellisia työkaluja julkisten palvelujen tuottamisen kehittämiseen:

- Yrittäjähenkinen johtajuus
- Asiakaskeskeisyys
- Taito sitouttaa ja voimaannuttaa henkilökuntaa toimimaan uudella tavalla; motivoida ja hyödyntää ruohonjuuritason taitoja paremmin
- Tarpeiden tuntemus: mikä toimii, mikä ei
- Kyky rakentaa luottamussuhteita asiakkaiden ja lähiyhteisöjen kanssa
- Luovuus ja innovaatiokyky
- Joustavuus ja mahdollisuus toimia nopeasti

Näiden ominaisuuksien johdosta hallitus näkee yhteiskunnalliset yritykset laadun parantamisen ja tehokkuuden lisäämisen välineinä. Esimerkiksi asumis- ja vapaa-ajanpalveluihin on kehitetty aivan omanlaiset yhteiskunnallisen yrittäjyyden mallit. Englannissa terveysministeriö on ottanut proaktiivisen ja innovatiivisen asenteen rohkaistakseen yhteiskunnallisten yritysten kasvua sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottamisessa. Koska Suomessa on erityinen kiinnostus yhteiskunnallisen yrityksen tarjoamiin sosiaali- ja terveyspalveluratkaisuihin, tämä kappale keskittyy enemmän yhteiskunnallisen yrityksen rooliin sosiaali- ja terveyspuolella.

4.1 Taustatietoa: Britannian julkisen palvelun sektori ja muuttuvat tuotantomallit

Valtio tuottaa palveluja Britanniassa useilla eri tasoilla. Valtakunnallisella tasolla valtio järjestää palveluja joko tuottamalle ne suoraan itse tai valtion laitosten kautta (esim. liikenne, eläkkeet). Se ostaa myös palveluja joko yksityisiltä tai kolmannen sektorin – ml. yhteiskunnalliset yritykset – tarjoajilta (esim. työttömyyden hoitopalvelut). Osa näistä vastuista on siirretty Skotlannin, Walesin ja Pohjois-Irlannin hallituksille niiden omilla maantieteellisillä alueilla.

Paikallishallinnoilla on merkittävä osa palvelujen järjestämisvastuusta. Rahoitus saadaan valtiolta sekä kiinteistöverotuksen kautta paikallisesti. Näitä palveluja ovat mm. päiväkodit, peruskoulut, sosiaalihuolto, jätteenkeräys, ympäristöterveys (terveystarkastajat jne.), kirjastot ja vapaa-ajanpalvelut. Kunnat ovat myös vastuussa hyvinvoinnin ja talouden paikallisesta kehittämisestä.

Terveysspalvelut järjestetään valtakunnallisesti National Health Service:n (NHS) kautta. Terveysministeriö rahoittaa palvelut keskitetysti tilaajaverkostojen (trusts) kautta. Näitä tilaajajärjestöjä ovat perusterveydenhuollon säätiöt (Primary Care Trusts), jotka ovat vastuussa lääkärikeskuksista, kättilöpalveluista, kotisairaanhoidosta, hammashoidosta jne. Akuuttisäätiöt (Acute Trusts, Foundation Trusts) järjestävät sairaalapalvelut. Erikoistuneet järjestöt hoitavat tiettyjä osa-alueita, kuten mielenterveys- ja ambulanssipalvelut; muutamat hoiva-säätiöt integroivat terveydenhoidon sosiaalipalveluihinsa. Säätiöiden palveluja koordinoivat terveyshallinnon strategiset viranomaiset (Strategic Health Authorities), joiden tehtävänä on huolehtia kansallisten tavoitteiden integroinnista paikallistasolle. Joissakin NHS:n tapauksissa markkinatilanne on huomioitu jo alusta alkaen, esimerkiksi kaikki julkisesti rahoitetut lääkärikeskukset ovat aina olleet yksityisiä yrityksiä (General Practitioner Surgeries). Lääkäripalvelut ovat käyttäjälle maksuttomia, ja lääkärikeskukset toimivat valtakunnallisesti laaditun ostopalvelusopimuksen puitteissa.

1990-luvulta lähtien palvelujen ulkoistamistrendi on ollut vallalla kaikilla tasoilla. Tyypillisesti esimerkiksi jätekeräys on annettu yksityisille yrityksille, kaupungin omistamat asunnot asuntosäätiöille ja vapaa-ajanpalvelut yksityisille sekä vapaa-ajanorganisaatioille. Viimeisen kymmenen vuoden aikana ulkoistaminen on jatkunut. Palvelujen tilaaminen (johon liittyy myös tarvekartoitus, palvelujen määrittäminen ja maksaminen) on erotettu palveluntuotannon vastuusta.

Yhteiskunnallisen yrityksen roolin tunnustaminen palvelutuotannossa

Viime aikoina hallitus on alkanut tiedostaa selkeämmin yhteiskunnallisen yrityksen merkityksen tavoitteidensa saavuttamisessa. Hallituksen varojenkäyttö on Britanniassa liitetty julkisten palvelujen sopimukseen (Public Service Agreements, PSA), jossa hallituksen tavoitteet yksilöidään palvelujen parantamiseksi. Vuonna 2007 julkaistu

kattava kartoitus valtion varojenkäytöstä (Comprehensive Spending Review) määritteli 30 eri sopimusta, joiden tavoitteena on uudistaa palveluja useilla alueilla.⁵² Nämä tavoitteet vaikuttavat kaikkien hallituksen ministeriöiden ja niiden rahoittamien laitosten suunnitelmiin sekä säätelevät kuntien valtiolta saamien varojen käyttöä.

Yhteiskunnallinen yritys on määritelty pystyvän auttamaan seuraavien sopimusten tavoitteiden saavuttamista:

- Uusien palvelutuotantomallien kehittämisen tavoitteena tarjota kokonaisvaltaisia ja yksilöllistettyjä palveluja yhä vaativammille ja monitarpeisimmille kansalaisille.
- Uusien käytäntöjen kehittäminen mahdollistamaan tasa-arvoisten palvelujen saannin ja siten tuloksen parantamisen.
- Milloin tämä ei ole mahdollista, kehitetään uusia menetelmiä, joiden avulla vaikeasti tavoitettavat ryhmät saadaan hoidon piiriin ja siten luodaan oikeudenmukaisempi yhteiskunta.
- Yksilöiden valintoihin vaikuttaminen, silloin kun tavoitteiden toteutumisen esteenä on yksittäisen ihmisen valinta eikä palvelun tarjoajan kontrolloitavissa oleva prosessi.⁵³

4.2 Yhteiskunnallinen yritys ja palvelujen tuotanto

Yhteiskunnallisten yritysten käyttäminen palveluntuotannossa vaihtelee Britanniassa suuresti erityisesti paikallisilla tasoilla. Tämä johtuu monista seikoista, kuten paikallispoliittikkojen muutoshalukkuudesta ja visiointikyvystä, hankinnoista vastaavien virkamiesten kyvyistä ja asiantuntijuudesta sekä paikallisten yhteiskunnallisten yritysten saatavuudesta ja kapasiteetista. Joillakin paikakunnilla yhteiskunnalliset yritykset tekevät hyvinkin tiivistä yhteistyötä paikallishallinnon kanssa palvelujen suunnittelemisessa. Koska asiakkaan tarpeet ovat toiminnan keskiössä ja työntekijät otetaan mukaan yrityksen toimintaan, yhteiskunnalliset yritykset voivat olla hyvinkin tehokkaita julkishallinnon yhteistyökumppaneita.

Täsmällistä tilastollista tietoa yhteiskunnallisten yritysten toimintakentästä ei ole olemassa. Ainoa tieto tulee kolmannen sektorin tilastoista, jotka sisältävät myös tukien varassa toimivat vapaaehtoisjärjestöt. Esimerkiksi terveysministeriön vuoden 2007 tutkimuksen mukaan yli 35 000 kolmannen sektorin organisaatiota sai Englannissa sosiaali- ja terveystalvelujen tuottamiseen yhteensä 13,7 miljardia euroa vuosittain ja 52 % tästä rahoituksesta tuli julkiselta sektorilta. Kolmas sektori sai aikuisten sosiaalipalvelujen kuluista 1,7 miljardia euroa.⁵⁴

Vaikka täsmälliset tilastot puuttuvatkin, on erityisesti asumis- ja vapaa-ajanpalveluissa sekä sosiaali- ja terveydenhoidossa mahdollista nähdä selkeitä yhteiskunnallisten yritysten klustereita. Yhteiskunnalliset yritykset ja laajempi kolmas sektori

ovat tärkeitä myös työttömyyden hoidossa, kierrätyksessä, lasten ja nuorten palveluiden tuottamisessa. Yhteiskunnalliset yritykset voivat jopa ylläpitää yleishyödyllisiä palveluja, kuten Walesin vesilaitos, Welsh Water, joka toimii koko Walesin alueella.⁵⁵

4.2.1 Asuminen

Asumissäätiöt (housing trusts) ovat itsenäisiä yrityksiä, jotka on perustettu tarjoamaan edullista asumista niitä tarvitseville. Ne ovat erikokoisia yrityksiä, joiden omistamien asuntojen määrä vaihtelee vajaasta kymmenestä aina 50 000:een. Yritysmuodoltaan ne ovat yleensä taloudellisia yhteisöedun yhdistyksiä (IPS, bencom) tai osakeyhtiöitä, joilla on hyväntekeväisyysorganisaation asema.

Asuntosäätiöiden määrä on lisääntynyt kuntien ja kaupunkien siirtäessä oman sosiaalisen asuntokantansa joko olemassa olevien säätiöiden tai perustettavien säätiöiden hallittaviksi. Kaiken kaikkiaan asuntosäätiöt tarjoavat nykyisin kaksi miljoonaa asuntoa viidelle miljoonalle ihmiselle ympäri Englantia. Useimmat asunnot vuokrataan edulliseen hintaan, mutta jotkut ovat myös myytävänä edullisten omistusasunto-ohjelmien kautta.

Asuntosäätiöt voivat tarjota myös muita palveluja erityisryhmille, kuten vanhuksille, vammaisille ja liikuntarajoitteisille sekä oppimisvaikeuksista kärsiville ihmisille sekä kodittomille. Monet säätiöt osallistuvat paikallisiin, yhteisöllisiin projekteihin, kuten työllisyys-, koulutus-, elvytys- ja lasten ja nuorten projekteihin.⁵⁶

4.2.2 Kuntien vapaa-ajanpalvelut

Kuntien kulttuuri- ja vapaa-ajanpalvelujen ostaminen alkoi vuonna 1993 Greenwich Leisure Ltd:n (nykyisin GLL) perustamisen myötä. Nykyisin palveluja tuottavat yhteiskunnalliset ja yksityiset yritykset sekä kunnat itse, lähestulkoon tasaisesti kukin tuottaen kolmanneksen. Yhteiskunnallisia yrityksiä tällä toimialalla kutsutaan vapaa-ajansäätiöiksi (leisure trusts), jotka ovat yritysmuodoiltaan joko taloudellisia yhteisöedun yhdistyksiä (IPS, bencom) tai osakeyhtiöitä, joilla on hyväntekeväisyysorganisaation asema. Näitä säätiöitä on 130. Ne pyörittävät pääasiassa urheilukeskuksia, mutta osa tarjoaa laajempia kulttuuripalveluja, kuten kirjastopalveluja.

Useimmat vapaa-ajansäätiöt (109) kuuluvat SPORTAan, joka on niiden jäsenverkosto ja edunvalvontajärjestö. Siihen kuuluvat jäsensäätiöt saattavat olla pieniä, vain yhden urheiluhallin yrityksiä, tai hyvinkin suuria organisaatioita, joilla on jopa 65 toimipaikkaa. SPORTAn jäsensäätiöiden yhteenlaskettu liikevaihto on 730 MEUR, vuosittainen kävijämäärä 215 miljoonaa ja ne työllistävät 28 000 kokopäivätoimista ihmistä. Yhdessä niillä on 870 toimipaikkaa.⁵⁷

Kuva 4. GLL:n tyytyväiset asiakkaat



(GLL)

4.3 Sosiaali- ja terveydenhoito

Julkisista palveluista sosiaali- ja terveydenhoito kohdistuu tällä hetkellä suurin poliittinen huomio johtuen pitkälti kehitystä eteenpäin vievistä innovatiivisista yhteiskunnallisista yrityksistä. Sosiaali- ja terveydenhoito on myös hyvä esimerkki järjestelmän uudistamisesta.

Yhteiskunnallisten yritysten kehitys alkoi tällä sektorilla jo 20 vuotta sitten. Vuonna 1990 konservatiivihallitus säätöi lain (The National Health Service and Community Act), joka antoi kunnille sosiaalipalvelujen järjestämis- ja rahoitusvastuun. Kunnat velvoitettiin myös ulkoistamaan 80 % näistä palveluista joko yksityisille tai voittoa tavoittelemattomille organisaatioille. Tämä synnytti kolmannen sektorin markkinat hoivapalveluille ja loi uusille organisaatioille mahdollisuuden tarjota palveluja. Tämän seurauksena syntyi useita yhteiskunnallisia yrityksiä, jotka pääasiassa siirtyivät järjestösektorilta yrittäjiksi. Monimuotoisten markkinoiden syntyminen – yksityissektorin ja kuntien järjestämien palvelujen rinnalla – on mahdollistanut yhteiskunnallisten yritysten palveluinnovaatiot.

SANDWELL COMMUNITY CARING TRUST –

”Julkisen sektorin tuottamisesta palvelujen tuottamiseen”

Sandwell Community Caring Trust (SCCT)⁵⁸ syntyi kunnan tuottaman vanhustenkodin ulkoistamisen seurauksena. Tämä tapaus osoittaa, kuinka uusi tuotantomalli voi saada aikaan kustannusten ja vaikuttavuuden kannalta myönteisen muutoksen.

1990-luvun puolivälissä Sandwellin kunta West Midlandsissä oli taloudellisessa ahdingossa ja joutumassa leikkaamaan hoivabudjettiaan yli 9 miljoonalla eurolla. Vaikka vanhustenhoito oli kallista, se koettiin tärkeäksi palveluksi, jonka tuli saada jatkua. Palvelujen lakkauttamisen sijasta ja innovatiivisen kehittämisen seurauksena SCCT syntyi vuonna 1997. Kunnan vanhustenkodista siirtyi 82 työntekijää tähän uuteen organisaatioon, jonka yritysmuodoksi valittiin osakeyhtiö hyväntekeväisyysorganisaation aseman kanssa. Tämän seurauksena SCCT sai verohelpotusta, ja se pystyi hakemaan investointitukea, mitä yksityinen tai kunnallinen organisaatio ei olisi saanut.

Nykyisin SCCT tarjoaa asumis-, päivä- ja kotihoitopalveluja vanhuksille ja lapsille sekä omalle hengähdystaukoja. Yhteensä asiakkaita on 700. Ostopalvelusopimuksia on kahdessa eri osassa maata, Keski-Englannissa ja Lounais-Englannissa. SCCT:n liikevaihto on yli 14 MEUR ja työntekijöitä sillä on 450. Yrittäjähenkisen sosiaalityöntekijän, nykyisen toimitusjohtajan Geoff Walkerin, johtajuuden aikana organisaatiokulttuuri on täysin muuttunut. Esimerkiksi yrityksen hallitukseen kuuluu myös työntekijöitä, ja työntekijät ovat mukana päätöksenteossa mahdollisimman paljon. Kun palvelutuotanto oli vielä kunnalla, työntekijöiden työmoraali oli hyvin alhainen, vaihtuvuus oli suuri ja sairauspoissaolojen määrä huikea, 22 päivää/vuosi/työntekijä. Uuteen malliin siirtyminen johti todelliseen kulttuurimuutokseen, toimitusjohtajan sanoin: ”ihmisten tuottamasta julkisesta sektorista palvelujen tuottamiseen.” Työntekijöille tarjottiin joustavien työaika- ja lisäbonusta bonus vuoden lopussa, mikäli turhia sairauspäiviä ei kertynyt. Hyvin pian vuosittaisia sairauspäiviä oli enää yksi työntekijää kohti, ja vaihtuvuus väheni alle 4 %:iin, mikä mahdollisti työntekijöihin investoimisen pidemmällä tähtäyksellä. Joustavat työajat johtivat myös tilapäistyövoiman tarpeen vähenemiseen.

Alusta asti oli selvää, että hallintokuluja tuli vähentää. Hallintorakennetta ohennettiin ja byrokraattisia välijohtajakerroksia poistettiin. Tämä johti hallintokulujen vähenemiseen vuoden 1997 22 %:sta nykyiseen alle 6 %:iin. Kertyneet säästöt ohjattiin suoraan palvelujen parantamiseen. Johtajaportaan karsiminen nopeutti päätöksentekoa ja antoi yksittäisille johtajille enemmän valtaa ja vastuuta oman alueensa palveluista. Hyvä vertailtavissa oleva esimerkki on vanhusten koti. SCCT:n yhden vanhuksen hoitokustannus on 374 €/viikko, kun vastaava hinta kunnallisessa hoidossa oli 749 €/viikossa.

Taloudellisten hyötyjen lisäksi hoitohenkilökunnan poissaolojen ja vaihtuvuuden vähentäminen paransi palvelun laatua. Tyytyväinen ja itsenäinen työntekijä pystyy paremmin rakentamaan hyvän ja pitkäaikaisen hoitosuhteen palvelunkäyttäjien kanssa. Tämä myös auttaa henkilökuntaa ymmärtämään hoidettavien tarpeita paremmin ja viemään näihin perustuvat kehittämisideansa esimiehelleen.

SCCT:n menestyksen salaisuutena on selvästi henkilökunnan voimaannuttaminen, mutta myös yrityksen sitoutuminen voiton uudelleeninvestointiin. SCCT tuottaa voittoa, mutta se käytetään laadun kehittämiseen ja uusien palvelujen tuottamiseen, joihin muuten ei saataisi rahotusta. Vuosikymmenen aikana SCCT on laajentanut kunnalle tarjoamiaan palveluja, joita on kehitetty yhteistyössä paikallishallinnon ja palvelujen käyttäjien kanssa. Esimerkkeinä mainittakoon oppimisvaikeuksista kärsivien ihmisten kotihoitoapu tai vaikeasti vammaisten lasten hoivayksikkö, jossa lapset voivat yöpyä vanhempien ottaessa hengähdystauon.

Menestyksen johdosta SCCT on laajentanut toimintaansa myös maantieteellisesti. Se voitti tarjouskilpailun Devonin Torbayssa Lounais-Englannissa ja aloittaa toimintakulttuurin muutosprosessin uudelleen. Lisäksi se tarjoaa konsultointipalveluja myös muille organisaatioille. Vastikään se auttoi kahden konsultointipäivän tuloksena perusterveydenhuollon säätiötä säättämään melkein 1,2 miljoonaa euroa (20 % osaston budjetista) suosittelemalla tarpeettomien hoivatuntien vähentämistä. Koska hoivahenkilökunnan saatavuus on vaikeaa, SCCT on aloittanut 500 nuoren 19–24-vuotiaan koulutusohjelman työministeriön tukemana. ■

Vuonna 2006 hallitus julkisti poliittisen linjauksensa ja luonnoksen lakiesitykseksi *Meidän terveytemme, meidän hoivamme, meidän päätöksemme: palvelujen uusi suunta*. Siinä selvitettiin, kuinka sosiaali- ja terveyspalvelut tulisi tuottaa Englannissa – Skotlanti, Wales ja Pohjois-Irlanti – päätävät itse sosiaali- ja terveyspalvelujensa järjestämisestä. Tavoitteena oli parantaa palvelujen yksilöllisyyttä, tarvelähtöisyyttä ja käyttäjien päätäntävaltaa. Se myös rohkaisi sosiaali- ja terveydenpalvelujen integroimiseen paikallistasolla.

Linjaukset kolme tärkeintä kohtaa olivat:

- Paremmat ennaltaehkäisevät palvelut ja varhainen puuttuminen.
- Terveysten epätasa-arvoisuuden poistaminen ja hoitoon pääsyn parantaminen.
- Enemmän tukea ihmisille, joilla pitkäaikaisia tarpeita.

Tavoitteiden toteuttamiseksi palvelujen monimuotoisuutta markkinoilla korostettiin. Erityisesti yhteiskunnalliset yritykset mainittiin palvelujen mahdollisina tarjoajina, ja hallitus sitoutui sektoria edesauttaviin toimenpiteisiin.

Terveysministeriöllä oli kaksi tapaa asian edistämiseksi. Ensimmäinen oli hankkijoiden ja tilaajien ymmärryksen lisääminen yhteiskunnallisesta yrityksestä. Näillä toimijoilla oli jo kokemusta vapaaehtoisjärjestöistä, jotka olivat asiakkaiden tarpeiden puolestapuhujia ja tarjosivat palveluja, joita valtio tai kunta ei tuottanut (esim. saattokodit). Joissakin tapauksissa järjestöt kehittivät palveluja, joita valtio alkoi myöhemmin rahoittaa, ja siten nämä organisaatiot aloittivat voittoa tavoittelemattoman yritystoiminnan pyörittämisen ostopalvelusopimusten kautta.

Terveysministeriö näki kuitenkin tarpeelliseksi edistää yhteiskunnallisen yrityksen mallia selkeästi itsenäisenä toimintamuotona ja se sisällytettiin hankintaoppaisiin ja dokumentteihin. Terveysministeriö julkaisi nämä hankintaohjeet ja perusti yhteiskunnallisten yritysten yksikön.

Toinen tapa oli lähteä aktiivisesti tukemaan yhteiskunnallisten yritysten palvelutuotannon kehittymistä perustettavan 114 MEUR rahaston kautta (Social Enterprise Investment Fund, SEIF). Rahasto perustettiin, sillä nähtiin, ettei yhteiskunnallisella yrityksellä ole tavallisen yrityksen tavoin mahdollisuuksia saada investointeihin ja perustamiskustannuksiin rahoitusta.

TURNING POINT –

Paikallisesta alkoholiprojektista valtakunnalliseksi palvelutuottajaksi

Turning Point⁵⁹ on esimerkki perinteisestä vapaaehtoisjärjestöstä, joka on kehittynyt suureksi, valtakunnallisesti menestyväksi yhteiskunnalliseksi yritykseksi. Turning Point sai alkunsa jo vuonna 1964 Lontoossa paikallisena alkoholistien kuntoutusprojektina. Nykyisin se on merkittävä hoivapalvelujen tarjoaja, jolla on sopimuksia hallinnon eri tasojen kanssa. Kokonaisvaltaisen ote palvelunkäyttäjien monitahoisii tarpeisiin on johtanut innovatiiviseen tapaan yhdistää palvelujen eri elementit toisiinsa.

Turning Point on osakeyhtiö, jolla on hyväntekeväisyysorganisaation asema, ja se on myös rekisteröitynyt sosiaalinen vuokranantaja. Yritys tarjoaa palveluja moniongelmaisille ihmisille, joilla voi olla esim. alkoholi- ja huumeongelmia, mielenterveysongelmia tai oppimisvaikeuksia. Turning Pointilla on yli 240 toimipaikkaa Englannissa ja Walesissa sekä 130 000 palvelunkäyttäjää. Työntekijöitä yrityksellä on 1800 ja liikevaihto melkein 68,5 MEUR. Toisin kuin useimmat Britannian suuret järjestöt, vain pieni osa Turning Pointin tuloista saadaan lahjoituksina, sillä 98 % liikevaihdosta tulee ostopalvelusopimusten kautta.

Turning Pointin yritysstrategiasta ja hallinnosta vastaa hallitus, johon nimitetään jäseniä avoimen haun kautta. Erityiset työryhmät, kuten kliininen hallinto ja auditointi ovat suoraan hallituksen alaisuudessa, mutta päivittäinen johtaminen on toimitusjohtaja, Lord Victor Adebawolen vastuulla. Turning Pointin hallintorakenne on siis tavanomainen, mutta sen palvelut järjestetään paikallisuuden mukaisesti, ei tietyn palvelun toimialan mukaan.

Toinen Turning Pointin erityispiirre on asiakaskeskeisyys. Yksittäinen henkilö on aina palveluntuotannon ja -suunnittelun keskiössä. Turning Pointin filosofian mukaan ihmisiä ei voida yksioikoisesti kategorisoida, vaan heillä on usein kompleksisia, monenlaisia palveluja ja useita palveluntuottajia edellyttäviä tarpeita. Siksi yhteistyö julkishallinnon sekä tilaajien että tuottajien ja muiden kolmannen sektorin organisaatioiden kanssa on äärimmäisen tärkeää. Vuonna 2009 peräti 80 % Turning Pointin palveluista määriteltiin hyväksi tai erinomaiseksi palveluksi.

Innovaatio on kolmas Turning Pointin lähestymistapa, joka keskittyy kasvuun ja monipuolisuuteen. Kehittääkseen uusia tai parempia palveluja yritys käy säännöllisesti läpi valtionhallinnon ohjelmat läpi ja kannustaa työntekijöitä tunnistamaan parannusehdotuksia. Näiden pilotti- ja tutkimusprojektien rahoitus saadaan varainhankinnan kautta.

Hyvä esimerkki tästä on tutkimusprojektin seurauksena syntynyt toimintamalli, "Yhtenäinen Hoito" (Connected Care). Tutkimuksen mukaan Britannian sosiaali- ja terveydenhoito on järjestetty epäyhtenäisesti aiheuttaen ongelmia ihmisille, jotka yrittävät päästä palveluihin käsiksi ja saada apua. Yhtenäinen Hoito integroi sosiaali- ja terveyspalvelut sekä muut palvelut, kuten asuminen, koulutus, turvallisuus asuinalueilla ja liikenne. Yhtenäinen Hoito Auditointi, akkreditoitu koulutusohjelma, auttaa paikallisia asukkaita ja yhteisöjä identifioimaan palvelutarpeensa, joka sitten ohjaa paikallisten palvelujen suunnittelua. Tämä palvelu on käynnissä nyt yhdeksällä eri alueella Englannissa.

Yrityksen kestävä kasvu on perustunut luovalle kehittämistyölle, lisäpalvelujen kehittämiseen alueilla, joissa yritys jo toimii sekä erikoistumismahdollisuuksien vastaanottamiselle ja uusille paikkakunnille laajenemiselle. ■

4.3.1 Terveysministeriön yhteiskunnallisen yrityksen yksikkö

Terveysministeriön yhteiskunnallisen yrityksen yksikkö perustettiin vuonna 2006, ja yksikkö käsittää johtajansa lisäksi 10 henkilöä. Yksikön tehtävänä on vastata siitä, että yhteiskunnallinen yritys huomioidaan hallituksen politiikassa, ja se vastaa myös ministeriön yhteiskunnallisen yrityksen sijoitusrahastosta (Social Enterprise Investment Fund, SEIF). Yksikkö on toiminut läheisessä yhteistyössä Social Enterprise Coalitionin kanssa ja antanut SEC:lle taloudellista tukea Terveys- ja sosiaali-foorumin perustamiseen, joka puolestaan yhdistää oman alansa yrittäjät. Forumin jäsenten palautteen avulla SEC pystyi vaikuttamaan, ja vaikuttaa edelleenkin, terveysministeriön yhteiskunnallisia yrityksiä koskevan politiikan muodostumiseen.

4.3.2 Yhteiskunnallisen yrityksen sijoitusrahasto

Vuoden 2006 sitoumuksen seurauksena terveysministeri loi 114 miljoonan euron yhteiskunnallisen yrityksen sijoitusrahaston (SEIF). Alun perin rahastoa hoidettiin suoraan terveysministeriöstä ja se investoi 30 Uranuurtaja-projektiin (Pathfinder Project). Tavoitteena oli uusien yhteiskunnallisten yritysten perustaminen ja jo olemassa olevien laajeneminen.

Myöhemmin SEIF-rahaston hallinto ulkoistettiin ja nykyisin sitä hoitaa kaksi eri organisaatiota, rahastojen hoitoon erikoistunut Social Investment Business sekä Local Partnership, joka on julkis-yksityinen kumppanuusorganisaatio. Sen tehtävänä on tukea julkisten palvelujen tuottamistapojen kehittymistä.

SEIF-rahasto myöntää avustuksia ja lainoja. Yrityksen kehittämisavustukset ovat £1000-£30 000 niille yhteiskunnallisille yrityksille, jotka toimivat syrjäytymisen alueilla. Investointituet, £100 000-£450 000, kattavat rakennus- ja ajoneuvokustannuksia sekä järjestelmien ja laitteiden uusimiskuluja. Lainat vaihtelevat £50 000 ja £10 miljoonan välillä. Nämä on tarkoitettu tukemaan kasvua, innovaatiota sekä toiminnan laajentamista mm. fuusioiden ja yritysytteistyön kautta.

Voidakseen hakea SEIF-rahoitusta, yhteiskunnallisen yrityksen tulee toimia sosiaali- ja terveydenhoidossa, olla hallituksen määritelmän mukainen yhteiskunnallinen yritys sekä olla sellainen juridinen yritysmuoto, jossa on varallisuuslukko voiton suojelemiseksi. Hakijoiden täytyy myös pystyä osoittamaan, etteivät kykene hankkimaan tarvitsemaansa rahoitusta rahoitusmarkkinoilta. Tähän mennessä rahasto on investoinut yli 200 organisaatioon.

4.3.3 Sosiaali- ja terveydenhoidon yhteiskunnalliset yritysmaallit

Tämän kappaleen yritysmaallit havainnollistavat yhteiskunnallisten yritysten innovatiivisuutta, niiden henkilökunnan sitouttamisen erilaisia menetelmiä sekä niiden asiakaskesteistä näkökulmaa - kaikki tekijöitä, jotka parantavat palvelua ja vähentävät kuluja. Innovaatio tuo joustavuutta työelämän järjestämiseen; esimerkiksi sidosryhmien mukaan ottamisen kautta, tai kun eri tasojen ammattilaisten osaaminen liitetään sisäisiin hallintojärjestelmiin. Joka tapauksessa kaikki esimerkit osoittavat vahvaa yrittäjähenkisyyttä; markkinapohjainen näkökulma rohkaisee yksittäisiä yrityksiä kehittämään uusia palveluntuotamisen keinoja. Toisaalta yritysten vahvat arvot ja läheisyys palvelujen käyttäjiin ja laajempaan yhteisöön tarkoittavat, että yritykset ymmärtävät asiakkaidensa tarpeita hyvin.

Kuten nämä yritysmaallit⁶⁰ osoittavat, ne ovat tulleet yhteiskunnalliseen yritysmaailmaan eri reittien kautta. Tämä vankka pohja onkin mahdollistanut sosiaali- ja terveyspuolen yhteiskunnallisen yritysmaallin kasvun ja laajenemisen.

SUNDERLAND HOME CARE ASSOCIATES JA CASA – Ammattiapua kotona

Sunderland Home Care Associates (SHCA)⁶¹ on vuonna 1994 perustettu kotihoitopalveluja tuottava yhteiskunnallinen yritys. Työntekijöiden omistama SHCA on hyvä esimerkki laadunkehittämisestä palvelusektorilla sekä kasvuyrityksestä, jolle paikallisuus on kuitenkin tärkeä.

Perustaja Margaret Elliot huomasi markkinaraon Sunderlandin kaupungissa vanhusten kotihoidon puolella. Hänellä oli jo ennestään kokemusta työosuuskunnan johtamisesta, ja siksi työntekijöiden omistama yhteiskunnallinen yritys oli paras ratkaisu tuottaa ostopalvelusopimuksen kautta kaupungille palveluja. Yrityksen käynnistämiseksi kaupunki myönsi £10 000 (€11 400) starttirahan, ja paikallinen järjestö toiset £10 000. Kaupungin kanssa solmittu sopimus oli aluksi 450 hoivatuntia viikossa.

SHCA:n tavoitteena on tarjota hyvin koulutettujen ja motivoituneiden työntekijöiden avulla korkealaatuisia hoivapalveluja. Tavoite toteutetaan henkilökunnan voimaannuttamisen ja voiton takaisin sijoittamisen kautta.

Kaikki omistajatyöntekijät ovat mukana päätöksenteossa. He saavat tavallista parempaa palkkaa sekä hyvät työolosuhteet. Näistä johtuen työntekijöiden vaihtuvuus on pieni (3–5 %) ja on säästännyt yritykseltä selvää rahaa rekrytoinnin tarpeen vähetessä. Pitkäaikaiset työsuhteet mahdollistavat myös parempien potilassuhteiden luomisen ja yrityksen kannattaa investoida henkilökunnan kehittämiseen ja koulutukseen enemmän. Tämä on äärimmäisen tärkeää, sillä suurin osa uusista työntekijöistä on työttömiä, joilla monella ei ole muodollista koulutusta eikä välttämättä edes matematiikan ja lukemisen perustaitoja.

SHCA on osakeyhtiö (company limited by shares). Kaikki osakkeet ovat työntekijöiden omistuksessa ja niitä tarjotaan suhteessa palvelusuhteen pituuteen ja palkkaan. Hallituksessa on kahdeksan jäsentä toimitusjohtaja mukaan lukien. Kolme valitaan hoitohenkilökunnan keskuudesta ja kaksi ovat ulkopuolisia johtajia. Hallitus päättää yritysstrategioista ja päivittäisen hallinnointi on annettu johtoryhmälle. Suhteellisen matala organisaatiomalli takaa sen, ettei työntekijöiden ja johtoryhmän etäisyys ole pitkä. Kaikki työntekijät kutsutaan joka toinen kuukausi järjestettävään demokraattiseen yleiskokoukseen, jossa päätetään budjeteista, henkilökunnan palkka- ja työehdoista. Työntekijät osallistuvat omistajina myös vuosikokoukseen, jonka alaisuudessa hallitus toimii.

SHCA:n liikevaihto on melkein 4 miljoonaa euroa. Se tuottaa palveluja 500 asiakkaalle ja sen palveluksessa on 350 työntekijää. Liiketoiminta kasvaa nopeasti ja yritys on voittanut suuria kotihoidon ostopalvelusopimuksia. Se on myös laajentanut toimintaansa kehitysvammaisten lasten hoitoon, autististen ihmisten palveluihin ja korkeakoulua käyvien liikuntarajoitteisten avustamiseen. Palvelujen laadun takaamiseksi SHCA käyttää laatujärjestelmää sekä palvelunkäyttäjien kyselyitä.

CASA

Työntekijäomistajuuden lisäksi SHCA:n tärkein ominaispiirre on sen kasvumalli. Useilla paikakunnilla hoivapalvelujen kysyntä ylittää tarjonnan. Kopioidakseen SHCA:n menestyvän toimintakonseptin ympäri maan SHCA perusti vuonna 2004 CASAn (Care and Share Associates Ltd.)⁶². CASA kehittää ja tukee itsenäisiä ”satelliitteja”, jotka ovat yhteydessä toisiinsa liittorakenteen kautta. Jokainen satelliitti on itsenäinen Home Care Association. Yritysmuoto on osakeyhtiö (company limited by shares), jolla on paikallinen hallitus. Hallinto ja johtamisrakenne perustuvat SHCA:n malliin.

CASAn hallituksessa on kaksi SHCA:n edustajaa sekä kaksi muuta jäsentä yhteiskunnallisen yrityssektorin ja yhteisöomistajuuden liikkeestä. CASA saa uusilta yrityksiltä aluksi lisenssimaksun sekä pienen prosentuaalisen osuuden tulevista liikevaihdoista. Tämän lisäksi CASA

saa 11 % osuuden yrityksen osakkeista ja vastineeksi yritys liittyy CASAn jäseneksi osaksi suu-
rempaa liittorakennetta. SHCA ei siis käytä perinteistä franchise-menetelmää, sillä tavoitteena
on kehittää uusi, yhteisöllisyyteen perustuva keskinäinen malli. CASA on auttanut jo neljän
uuden yrityksen perustamista ja näiden yhteinen liikevaihto on 2,9 miljoonaa euroa. Ne työl-
listävät 175 ihmistä ja niillä on 350 palvelujen käyttäjää. ■

Uusia yhteiskunnallisen yrityksen malleja päivystyspalveluihin

Päivystyspalvelut ovat olleet perinteisesti julkisten lääkärikeskusten vastuulla. Monet keskuksat käyttivät osuustoiminnallisia malleja. Vuonna 2004 keskushal-
linto antoi vastuun perusterveydenhuollon säätiöiden (Primary Care Trusts) vas-
tuulle. Tämä on johtanut monituottajamallin syntymiseen; jotkut säätiöt tuottavat
palvelut itse, toiset taas tarjoavat ostopalvelusopimusten kautta palvelun yksityi-
sille tai yhteiskunnallisille yrityksille. Vanhat, jo olemassa olleet osuuskunnat näki-
vät tämän mahdollisuutena laajentaa sekä parantaa palvelun laatua.

DEVON DOCTORS –

Todistettavasti laadukasta päivystyspalvelua

Devon Doctors⁶³ on suuri, lounais-englantilainen terveydenhoidon yhteiskunnallinen yritys,
jonka omistaa 176 lääkärikeskusta Devonin maakunnassa. Jakaakseen lääkärikeskusten auki-
oloajan ulkopuolisten päivystyspalvelujen vastuuta ryhmä lääkäreitä päätti perustaa osuus-
kunnan vuonna 1996 ja vuonna 2004 sen palvelut laajennettiin kattamaan koko maakunnan.
Osuuskunnan hallitukseen valitaan jokaisesta Devonin maakunnan piiristä lääkäri. Sen päivys-
tyspalvelujen liikevaihto on melkein 23 miljoonaa euroa, ja se työllistää 350 ihmistä.

Devon Doctors tarjoaa myös muita palveluja:

- Hammaslääkäripäivystys koko Devonin alueella.
- Ensiapu ja akuuttihoito Devonissa ja Somersetissä. Lääkärit tekevät yhteistyötä sairaal-
oiden ensiapuosastojen kanssa. Osuuskunta hoitaa myös aikojen varaamisen ja vies-
tien välityspalvelut.
- Lääkäreiden vetämät terveystyösklinikat.
- Vankilalääkäripalvelut Devonin alueella

Vuonna 2007 perustettu sisäryitys, Devon Health, on voittanut useita perusterveydenhoidon
ostopalvelusopimuksia. Näihin kuuluvat kolme lääkärijohtoista terveystyösklinikkaa Devo-
nissa ja päivystyspalvelut Haltonissa, Pohjois-Englannissa. Devon Doctors on myös yksi Urgent
HealthUK:n perustajasuusikunnista. Tämän suuremman organisaation tarkoituksena on pys-
tyä kilpailemaan suuremmista tuottajasopimuksista valtakunnallisten ja kansainvälisten ket-
tujen kanssa.

Devon Doctorsin todistettu lisäarvo on laatu. Se täyttää kaikki valtakunnalliset laatu-
kriteerit ja saavuttaa systemaattisesti paikallisesti sovitut tavoitteet. Vuonna 2008 julkisen ter-
veydenhuollon laatuarkastuksen (Health Care Commission) mukaan Devon Doctors oli maan
paras päivystyspalvelujen tuottaja. ■

URGENT HEALTHUK – Synergiaetuja konsortiomallista

Urgent HealthUK:n⁶⁴ perusti kuusi päivystyspalveluja tuottavaa lääkäreiden osuuskuntaa. Päivystyspalvelumarkkinoiden arvo Iso-Britanniassa on tänä päivänä melkein 550 miljoonaa euroa. Tämä jakaantuu seuraavasti:

- yhteiskunnalliset yritykset 42 %,
- perusterveydenhuollon säätiöiden itse tuottamat palvelut 24 % ja
- yksityinen sektori 35 %.

Koska säätiöt ovat siirtymässä pois palvelujen tuottamisesta itse, markkinat ovat avautuneet niin yksityisille kuin yhteiskunnallisille yrityksillekin. Urgent HealthUK tarjoaa ratkaisun yhteiskunnallisille yrityksille, jotka haluavat kilpailla suuremmista sopimuksista, mutta jotka eivät halua luopua itsenäisyydestään tai paikallisista yhteyksistään. Yrityksen rakenne on ”liittomainen” käsittäen 10 päivystyspalveluja tuottavaa yhteiskunnallista yritystä. Yhdessä ne kattavat 18 % markkinoista.

Se tarjoaa jäsenilleen seuraavia etuja:

- Laatu- ja benchmark-ohjelma.
- Ostopooli tai ostokonsortio. Tämä etu on tuonut jopa 30–40 % säästöt mm. lääkeostokuluihin ja puhelinpalveluihin.
- Yhteinen IT-palvelujen kehittämisohjelma.
- Markkinointianalyysi ja uusien ostopalvelusopimusten kilpailutuki.
- Media ja PR-palvelut sekä valtakunnallinen markkinointi.
- Yhteinen henkilöstökoulutus.
- Verkostoitumismahdollisuudet.

Urgent HealthUK:ssa työskentelee kaksi kokopäiväistä työntekijää sekä kolme osa-aikaista toiminnanjohtajaa. Lisäksi 11 omistajayritysten toimitusjohtajaa avustaa tarvittaessa. Yritysmuoto on osakeyhtiö (company limited by guarantee) ja sen liikevaihto on noin 285 000 euroa.

Yhteiskunnallisen yritysmallin kasvun visio perustuu laadukkaiden palvelujen tuottamiseen. Tarkemmin sanottuna, Urgent HealthUK:n tavoite on ”tulla huomattavimmaksi valtakunnalliseksi päivystyspalvelujen tuottajaksi, tuottaen edullisia mutta laadukkaita palveluja ja mahdollistaen jokaisen terveyssäätiön mahdollisuuden tilata yhteiskunnallisen yrityksen palveluja.”

Yhteiskunnallinen yritysmalli, joka rohkaisee lääkäreitä tuottamaan päivystyspalveluja, voi ratkaista monia yksityisen sektorin tyypillisiä ongelmia. Näitä ovat esimerkiksi sijaisten käytöstä johtuva hoidon jatkuvuuden heikkeneminen sekä ulkomaalaisten lääkäreiden heikosta kielitaidosta ja paikallistuntemuksen puutteesta johtuva palvelun huonontuminen. ■

4.4 Terveysalalla toimivien yhteiskunnallisten yritysten vaikuttavuuden arviointia

Terveysministeriö rahoitti vastikään pilottitutkimuksen sosiaali- ja terveysalalla toimivien yhteiskunnallisten yritysten vaikuttavuudesta.⁶⁵ Menetelmänä käytettiin investoinnin sosiaalinen tuotto-työkalua (Social Return on Investment, SROI). Vielä julkaisemattoman tutkimuksen mukaan seuraavat organisaatiot tuottivat jokaista yhteiskunnan varoilla sijoitettua yhtä puntaa kohti seuraavat summat:

Central Surrey Health	£5.67
Salford Health Matters	£4.28
Central Nottingham Clinical Services	£3.78
Big Life Group	£2.83
Sunderland Homecare Associates	£2.52

Kuva 5. Central Surrey Health'n omistajasairaanhoitaja potilaansa kanssa



(Kuvaaja: Charlie Pinder, Social Enterprise Coalition)

CENTRAL SURREY HEALTH – Palvelujen radikaali uudistamisen malli

Central Surrey Health (CSH)⁶⁶ on esimerkki sairaanhoito- ja fysioterapiapalvelujen ulkoistamisesta. CSH on 770 työntekijän omistama yhteiskunnallinen yritys, joka perustettiin vuonna 2006. Sen liikevaihto on 28,5 miljoonaa euroa.

Tammikuussa 2005 East Elmridgen ja Mid Surreyn perusterveydenhoidon säätiö päätti keskittyä pelkästään terveyspalvelujen tilaajan rooliin ja antoi kahdelle sen työntekijälle (fysioterapian päällikölle ja sairaanhoidon johtajalle) mahdollisuuden ehdottaa uutta tapaa tuottaa palveluja. Tavoitteena oli löytää sairaanhoito- ja terapiapalvelujen tuotannon malli, joka

- sopisi henkilökunnan arvomaailmaan,
- olisi tarpeeksi joustava pystyäkseen mukautumaan muuttuvaan terveydenhoidon järjestelmään ja
- voisi tuottaa tehokkaita, integroituja ja asiakaskeskeisiä palveluja.

Tuloksena oli työyhteisön omistama yritys, jolla on ostopalvelusopimuksia Surreyn perusterveydenhuollon säätiön, useampien muiden säätiöiden ja paikallishallinnon kanssa.

CSH oli ensimmäinen julkisen terveydenhoidon puolelta syntynyt yhteiskunnallinen yritys, joten sillä ei ollut aikaisempia toimintamalleja tai prosessinhallintaohjeita. Yritys etsikin tietoa terveyspuolen ulkopuolelta, kuten yhteiskunnallisen yrityksen asiantuntijoilta sekä talous-, yritys-, laki ja viestintäasiantuntijoilta. Tämä kehitysprosessin aikana käytiin myös ostopalvelusopimusneuvottelut.

Prosessia hidastivat useat eri ongelmat, esim. eläkejärjestelmän siirto ja paikallisen terveyssektorin talouden heikko tila. Sattumalta samaan aikaan käytiin myös viiden Surreyn maakunnan perusterveydenhoidon säätiöiden yhdistymisneuvotteluja liittyen laajempaan julkisen terveydenhoidon reformiin. Lokakuussa 2006 kaikki neuvottelut saatiin päätökseen, ja Central Surrey Health aloitti toimintansa.

CSH on osakeyhtiö, joka on sitoutunut olemaan jakamatta lainkaan osinkoa voitostaan. Kaikki osakkeet ovat työntekijöiden omistuksessa ja heitä kutsutaan "yhteisomistajiksi". Päätöksenteon nopeuttamiseksi yhtiön hallitus on tarkoituksellisesti pidetty pienenä ja sen jäsenet valittiin erilaisten taitojen ja kokemusten perusteella. Hallitukseen kuuluvat ulkopuolinen puheenjohtaja, kaksi perustajatoimitusjohtajaa sekä yhteisomistajien valtuuston edustaja. Valtuusto, jota kutsutaan Äänitorveksi, valitaan maantieteellisin perustein, ja sen rooli on kehittää yhtiön strategioita. Se myös antaa yhteisomistajille osallistumismahdollisuuden yrityksen toiminnan suunnitteluun. Käytännön toimintaa johtavat kliinisten palvelujen eri toimikunnat.

Yrityksen ensimmäinen haaste oli hoidon jatkuvuuden takaaminen samanaikaisesti yhtiön rakenteen ja järjestelmien kehittämisen kanssa. Hallituksen pieni koko ja organisaatiomallin horisontaalisuus takaavat mahdollistavan toimintakulttuurin luomisen, mikä on hyvin vastakkainen joidenkin julkisten tahojen byrokraattisuuden kanssa. Yritys on juuri parhaillaan yhenäistämässä klinisiä palvelujaan, jotta potilailla olisi paremmat mahdollisuudet saada integroitua palveluja lähiyhteisössä tai omassa kodissaan.

CHS:n henkilökunta on pikku hiljaa alkanut ymmärtää palvelujen hinnan merkityksen niin yritystoiminnan kuin kliinisten tavoitteidenkin kannalta. Tämän ymmärryksen kehittyminen on vienyt aikaa, mutta se on äärimmäisen tärkeä yrityskulttuurille, jonka tavoitteena on antaa hoitohenkilökunnalle enemmän valtaa. Logiikkana on se, että yhteisomistajat, jotka tuntevat potilaansa henkilökohtaisesti, ovat parhaimmassa asemassa päättämään, mitä investointeja tarvitaan tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantamiseksi.

Toinen tärkeä haaste on tiedonkulun varmistaminen yhteisomistajille ja heidän rohkaisensa päätöksentekoon. CSH tuottaa palveluja 24 tuntia vuorokaudessa useissa eri toimipisteissä, kuten kouluissa, päiväkeskuksissa, lääkärikeskuksissa ja sairaaloissa. Viestinnän menetelmät kehitettiin jo ennen yrityksen perustamista, jotta näin suuren henkilökunnan mukaan ottaminen ja aktivointi onnistuisivat. Näitä menetelmiä ovat mm. yleiset tiedotustilaisuudet ja ilman ajanvarausta pidettävät tapaamisistunnot. Yritys jatkaa menetelmien ja innovaatioiden kehittämistä. CSH haluaa sitouttaa potilaat ja yhteisomistajat palvelujen suunnitteluun ja tuottamiseen pystyäkseen tarjoamaan parempia palveluja.

CSH on sitoutunut laadun ja vaikuttavuuden arviointiin osoittaakseen sekä paikallisille potilaille että palvelujen tilaajille sen tuottavan rahanarvoisia palveluja. Tämä on tuttua jo sairaaloiden puolelta, mutta ei esim. kotisairaanhoidossa. CSH tekeekin yhteistyötä useiden eri tahojen kanssa mielekkäiden arviointimenetelmien kehittämiseksi.

Vuoden 2009 huhtikuussa CSH aloitti pidemmän aikajakson muutosohjelman parantaakseen palveluja ja lisätäkseen tehokkuutta. Tämän strategian avulla CSH pyrkii muuttamaan yrityskulttuuria jatkuvan kehittämisen ja innovaation suuntaan. Ulkoisen konsultin toimesta yhteisomistajille järjestetään koulutusta yritysanalyysistä, turhien prosessien identifiointiin ja kestävien muutosten täytäntöönpanossa. Tämä ohjelma koskee kaikkia yhteisomistajia ja sen vaikutukset ovat jo nähtävissä tuottavuuden kasvussa ja kulujen vähenemisessä. ■

4.5 Julkisesta terveydenhoidosta yhteiskunnallisiin yrityksiin: ”Oikeus Pyytää”

Kenties kaikkein radikaalein ja mahdollisesti terveydenhuoltoa uudistavin tekijä on ”Oikeus Pyytää”-ohjelman kehittäminen (Right To Request). Se pohjautuu Central Surrey Health yrityksen kokemuksiin sekä esimerkkeihin muilta toimialoilta, kuten vapaa-ajanpalvelut.

Keskushallinto julkaisi heinäkuussa 2008 *”Julkisen terveydenhoidon tilannekatsaus ja perusterveydenhoidon ja yhdyskuntahoidon strategia”*-linjauksen (NHS Next Stage Review Final Report and the Primary and Community Care Strategy). Tässä hallituksen visiossa määriteltiin palvelujen uudistamisstrategia, joka perustuisi henkilökunnan voimaannuttamisen ja potilaan valinnanvapauden periaatteille. Raportti esitti useita suosituksia, joiden tarkoituksena olisi avata markkinoita uusille ja jo olemassa olevilla yhteiskunnallisille yrityksille. Tärkein oli antaa perusterveydenhoidon säätiöiden työntekijöille ”oikeus pyytää” saada perustaa yhteiskunnallinen yritys, mikäli he pystyisivät todistamaan palvelujen parantumisen yrityksen kautta.

Tärkeimmät kohdat ”Oikeus Pyytää”-ohjelmassa ovat:

- Yhteiskunnallisen yrityksen palveluun siirtyvät julkisen terveydenhoidon työntekijät voivat pitää eläkkeensä.
- Organisaatiot jotka hakevat yhteiskunnallisen yrityksen statusta saavat apua prosessissa ja rahoitusta yhteiskunnallisten yritysten investointirahastosta (SEIF).
- Mikäli ”oikeuden pyytäminen” onnistuu, yhteiskunnalliselle yritykselle taataan ostopalvelusopimus ilman kilpailua viiteen vuoteen asti.
- Mahdollisuus saada rahoitusta terveysministeriön yhteiskunnallisen yrityksen investointirahastosta.

Yhteistyössä Social Enterprise Coalitionin kanssa terveysministeriö on julkaissut useita markkinointimateriaaleja terveydenhuollon henkilökunnalle ja järjestänyt tiedotustilaisuuksia ympäri Englantia.⁶⁷

Oikeus Pyytää-prosessissa on kolme vaihetta:

- 1 Kiinnostuksen ilmaisemisen jättäminen perusterveydenhoidon säätiön hallitukselle.
- 2 Virallinen ”Oikeus Pyytää”-hakemus liiketoimintasuunnitelman ja säätiön suostumuksen kanssa.
- 3 Yhteiskunnallisen yrityksen perustaminen.

Tämän raportin kirjoittamisen aikaan maaliskuussa 2010 ”Oikeus Pyytää”-ohjelman eri vaiheissa oli 96 ryhmää. Näiden koko vaihteli suuresti. Osa oli perusterveydenhoidon säätiön suuria yksiköjä, joiden tavoitteena oli perustaa jopa 3000

työntekijää palkkaava uusi yhteiskunnallinen yritys ja jonka liikevaihto tulisi olemaan 137 miljoonaa euroa. Osa taasen suunnitteli palkkaavansa viisi sairaanhoitajaa ja operoivansa reilun miljoonan liikevaihdolla. Local Partnershipin hallinnoiman SEIF-rahaston tarkoituksena on rahoittaa lähinnä yrityssuunnittelua, konsulttien ja lakimiesten palkkaamista, mutta myös alkupääoman ja tietoliikenteen investointeja. Useimmat 96:sta ryhmästä ovat vielä alkuvaiheissa, mutta yksi oli jo valmis perustamaan yhteiskunnallisen yrityksen.

Johtuen lähinnä prosessin uutuudesta ja innovatiivisuudesta sekä laajemman sosiaali- ja terveystalouden uudistamisen hitaudesta, kentältä on raportoitu⁶⁸ käytännön toteutuksen esteitä. Näitä ovat esimerkiksi joidenkin palveluntilaajien tiedonpuute sekä ohjeiden erilainen tulkinta eri puolilla Englantia erityisesti suhteessa eläkkeiden siirtoon säätiöltä yritykselle. Myös työntekijäliitoilta on tullut vastustusta, mikä on kiihtynyt lähestyvien parlamenttivaalien alla.

4.6 Henkilökohtainen budjetti

Toinen yhteiskunnallisia yrityksiä mahdollisesti hyödyttävä poliittinen aloite sosiaali- ja terveystaloudella on ”suorien maksujen” (direct payment) tai henkilökohtaisen budjetin käyttöönotto. Tämä tarkoittaa sitä, että valtio antaa palvelunkäyttäjille päätösvalan palvelujen ostamisesta oman henkilökohtaisen budjetin kautta. Tällä hetkellä 90 000 ihmistä ja sosiaalipalveluja käyttävästä aikuisväestöstä 5 %:lla on käytössään oma budjetti. Keskushallinnon tavoitteena (ja *Ihmiset Ensimmäisen*-ohjelman mukaisesti) on, että 30 % palvelujen käyttäjistä tulisi saada oma henkilökohtainen budjettinsa. Yhteiskunnallisilla yrityksillä on hyvä mahdollisuus tarjota räätälöityjä palveluja joillekin erityisryhmille ja yksittäisille ihmisille budjetin hallinnassa ja ostopäätösten tekemisessä.

COOL2CARE -

Yksityisyrittäjien kasvun tekniikat valjastettuna vammaisten lasten hoidon hyväksi

Cool2Care⁶⁹ on uusi yhteiskunnallinen yritys, joka tarjoaa lastenhoitopalveluja kehitysvammaisten lasten perheille. Isossa-Britanniassa on 770 000 kehitysvammaista lasta ja 80 % näistä perheistä kärsii vakavasta stressistä. Avioerot ovat lisääntyneet näissä perheissä 30 %:lla ja 60 % perheistä elää köyhydessä tai sen rajamailla. Monilla perheillä on vaikeuksia saada hoitoa kotiin.

Yrityksen tavoitteena on helpottaa tätä ongelmaa kouluttamalla ja tarjoamalla ammattihoitajia ja henkilökohtaisia avustajia työskentelemään lasten kanssa perheiden kotona. Vanhemmat saavat valita hoitajan itse. Cool2Care toimii tavallaan agenttina yhdistäen sopivat perheet ja hoitajat, jotka keskenään sopivat työehdoista. Yritys auttaa perheitä myös selvittämään erinäisiä julkisia rahoitusmahdollisuuksia, ja yhä useammin yksi niistä on ”henkilökohtaisen budjetin” mahdollisuus.

Cool2Care:n perusti Phil Conway, joka työskenteli IBM:n johtajana. Hänellä itsellään on vammainen lapsi ja oli siten tietoinen alan ongelmista henkilökohtaisesti. Yritys rekisteröitiin vuonna 1997. Phil Conway sai IBM:ltä yllättäen tukea palkallisen sapattivapaan muodossa. Tämä ansioista hän perusti kaksi pilottia Surreyn maakuntaan ja Birminghamiin, kaksi hyvin erilaista aluetta Englannissa. Cool2Care operoi nyt usealla paikkakunnalla ja sen suunnitelmassa on kasvaa valtakunnalliseksi organisaatioksi.

Cool2Care on CIC-muotoinen yritys, jonka vuoden 2009 liikevaihto oli 627 000 euroa. Tammiukuun 2009 ja maaliskuun 2010 aikana se voitti 20 uutta ostopalvelusopimusta, joiden johdosta liikevaihto kasvaa 1,7 miljoonaa euroon vuoden 2010 loppuun mennessä. Cool2Care:llä on 50 osa-aikaista työntekijää, mikä vastaa 30 täysipäiväistä työntekijää.

Cool2Care:n tavoitteena on parantaa tämän alan hoivatyön imagoa mahdollisten työntekijöiden keskuudessa kampanjoimalla työn hauskuuden puolesta. Cool2Care, nimensä mukaisesti, markkinoi kehitysvammaisten lasten kanssa työskentelyn olevan "coolia" ja rohkaisee nuoria näkemään alan mahdollisuudet välivuoden tai jopa pidemmän tähtäimen työpaikkana.

Cool2Care on täysin omassa sarjassaan kehittäessään uusia mahdollisuuksia perheille, jotka ovat valtion henkilökohtaisen budjetin piirissä ja myös koska se nostaa henkilökuntaan liittyvät ongelmat rohkeasti esille. Myös yrityksen perustamisen malli oli innovatiivinen. Yksityisen yrityksen, IBM:n, sosiaalisen vastuun ja henkilöstöpolitiikan luova yhdistäminen tarkoitti sitä, että IBM:n yksi johtajista pystyi perustamaan uuden sosiaalisesti suuntautuneen yrityksen. IBM:n yksityisyrittäjien kasvutekniikat ja menetelmät hyödynnetään Cool2Caren kunnianhimoisen laajentumissuunnitelman toteutuksessa. ■

4.7 Yhteiskunnallisen yrityksen käyttö ostopalvelu- ja hankintapäätöksissä

Joillakin alueilla julkiset tahot haluavat yksiselitteisesti saavuttaa yhteiskunnallisia tuloksia palvelujen tilaamisen kautta. Erilaisten ostopalvelusopimusten yhdistäminen sekä yhteiskunnallisten kriteerien lisääminen sopimuksiin ovat tuoneet selkeitä säästöjä. Tilaaajalla on suuri ostovoima, jonka myötävaikutuksella voidaan ratkaista myös yhteiskunnallisia ongelmia (pitkäaikaistyöttömyys ja koulutustarpeet) ja kehittää paikallista taloutta. Myös kolmannen sektorin ministeriö kouluttaa julkisen sektorin tilauksista ja hankinnoista vastaavia henkilöitä yhteiskunnallisten kriteerien lisäämisestä kilpailutuksiin. Koulutuksen on saanut jo 2000 ihmistä.

BULKY BOB'S

Liverpoolin kaupunginhallitus oli yksi ensimmäisiä ostopalvelukilpailujen yhdistäjistä. Yhteistyössä yhteiskunnallisen yrityksen, FRC Groupin, kanssa kaupunki kehitti kierrätyspalvelun suurille esineille, kuten huonekaluille ja kodinkoneille, jotka kunnostetaan ja myydään edullisesti niitä tarvitseville. Tähän yhdistettiin myös toinen ostopalvelusopimus, joka liittyi ammatikoulutukseen ja pitkäaikaistyöttömien työllistämiseen. Palveluja tuottaakseen FRC Group perusti uuden yrityksen, Bulky Bob's, vuonna 2000. Tuloksena oli alueen yleinen kierrätysasteen kasvu 36 %:lla, mikä puolestaan vähensi kaupungin kaatopaikkamaksuja. Bulky Bob's⁷⁰ koulutuksen käyneistä 94 % on työelämässä. ■

4.8 Tulevaisuuden kehitysnäkymiä

Aikaisemmin esitettyjen toimialojen lisäksi myös muut sektorit tulevat tulevaisuudessa olemaan yhteiskunnalliselle yritykselle tärkeitä. Näitä ovat esimerkiksi julkinen liikenne, koulutus ja nuoret, kierrätys, kriminaalipalvelut oikeusjärjestelmän sisällä ja ulkopuolella, työllisyys ja koulutuspalvelut.

Ison-Britannian yhteiskunnalliset yritykset, jotka haluavat päästä julkisten palvelujen markkinoille, joutuvat kohtaamaan suuria haasteita.

Palvelujen tilaus-, hankinta- ja sopimuspuolella haasteita ovat:

- Maan keskushallinnon politiikka on edellä joidenkin alueiden käytännön toteutusta, mikä aiheuttaa epävarmuutta ja joskus jopa vastakkaisia käytäntöjä eri paikkakunnilla.
- Hankintapäälliköiden ja tilaajien haluttomuus ja kyvyttömyys avata mahdollisuuksia yhteiskunnallisille yrityksille.
- Sopimusten koon kasvattaminen, mikä vähentää pienten tuottajien mahdollisuuksia voittaa kilpailuja. Usein luullaan, että suurten palveluntuottajien markkinat tuovat säästöjä, mutta paikallistiedon häviäminen ja asiakassuhteiden kärsiminen heikentää palvelujen laatua ja pidemmällä aikavälillä tulee kalliimmaksi. Joissakin tapauksissa näiden muutaman suuren oligopolin luominen tarkoittaa todellisen kilpailun häviämistä.

Yhteiskunnallisille yrityksille haasteita ovat:

- Työkulttuurin muutos, erityisesti niille, jotka siirtyvät joko julkiselta sektorilta tai vapaaehtoissektorilta liiketalouteen.
- Tekniset asiat, kuten eläke- ja verotuskysymykset niille yhteiskunnallisille yrityksille, jotka syntyvät julkisten sektorin työntekijöiden toimesta.
- Tiedonsaanti: asiantuntija-apu ja oman tieto-aidon kartuttaminen.
- Pienten yhteiskunnallisten yritysten mahdollisuudet kilpailla monimutkaisista ostopalvelusopimuksista.
- Rahoituksen saanti.

Britannian hallitus on pyrkinyt helpottamaan näitä ongelmia esimerkiksi tilaajien koulutuksen ja yritysrahastojen avulla. Se kampanjoi myös konsortiomallin puolesta, mikä auttaisi pieniä tuottajia kilpailemaan sopimuksista tehokkaammin. Uusien markkinoiden avautuminen ja yhteiskunnallisten yritysten rohkaiseminen toimimaan niillä on ollut joillakin toimialoilla sekä eri paikkakunnilla edelleenkin hidasta.

5 Yhteiskunnallinen yritys ja taloudellinen ja sosiaalinen kehittäminen

Yhteiskunnallisen yrityksen eri malleja on jo vuosien ajan käytetty talouden ja yhteisöjen kehittämisen välineenä Isossa-Britanniassa. Yhteisöpohjaiset tai yhteisölliset yhteiskunnalliset yritykset ovat erinomainen keino kanavoida paikallisten ihmisten halua ja sitoutumista ratkaisuihin, joiden taustalla olevat ongelmat ovat syntyneet taloudellisten muutosten ja rappeutumisen seurauksena. Aloitteet alkavat usein ruohonjuuritasolta, kuten esimerkiksi kampanjointina työpaikkojen sulkemista tai palvelujen lopettamista vastaan tai protestina suurta kehittämishanketta kohtaan. Yhteiskunnallisen yrityksen hyvä puoli on tämän negatiivisen energian kanavoiminen myönteiseksi ja ratkaisukeskeiseksi toiminnaksi.

Kuva 6. Paikallisten asukkaiden omistama Coin Street Community Builders on elvyttänyt yli viiden hehtaarin alueen yhdeksi Lontoon trendikkäimmäksi ostos- ja kohtaamispaikaksi



(Kuvaaja: Peter Durant, Coin Street Community Builders)

COIN STREET COMMUNITY BUILDERS – Kaupungin keskustan kehittämisen toinen tapa

Coin Street Community Builders (CSCB)⁷¹ on esimerkki paikallisten asukkaiden kampanjan kehittymisestä yhteisön omistamaksi miljoonayritykseksi. CSCB omistaa 5,5 hehtaarin kokoisen alueen Lontoon Thames-joen etelärannalla Royal Festival Hallin, kansallisteatterin ja TV-asemien naapurissa. Alue oli aikanaan köyhä, huono-osainen kaupunginosa ja jättömaa, kun taas nykyisin se on vireä ja elävä, monimuotoinen asuntoalue palveluineen. Sieltä löytyy asunto-osuuskuntia,

kauppoja, gallerioita, ravintoloita, baareja, kahviloita, puisto ja kävelykatu joen varrella sekä urheilupalveluja. CSCB järjestää myös kulttuurifestivaaleja sekä erinäisiä palveluja, kuten lasten päivähoitoa, perheiden tukipalveluja ja yritysneuvontaa pienille yrityksille.

Toisen maailmansodan pommitusten jäljiltä alue jäi oman onnensa nojaan ja oli monin paikoin käyttämätöntä joutomaata. 1970-luvun loppuun mennessä asukasmäärä oli pudonnut alkuperäisestä 50 000:sta 4 000:een. Palvelut, koulut ja kaupat lakkautettiin yksi toisensa jälkeen. Vuonna 1977 ulkopuolinen yksityinen yrittäjä haki kaavoituslupaa 94 000 neliön toimitorakennukselle sekä sen ajan Euroopan korkeimmalle hotellille. Asukkaat eivät hyväksyneet tätä. He tekivät vastasuunnitelman näyttääkseen, että kaupungin kehittämiselle on olemassa "toinenkin tapa", sellainen, jossa alueelle rakennetaan uusia asuntoja, kauppia ja palveluja – paikallisten asukkaiden eduksi. CSCB syntyi seitsemän, pitkän ja haastavan kampanjavuoden tuloksena. Vuonna 1984 kaupunki vihdoinkin myi maa-alueen asukkaiden omistamalle CSCB:lle reilun miljoonan euron lainarahalla.

Rakennusprojektien käynnistämiseksi CSCB kehitti useita liiketoiminnallisia rahoitusvirtoja. Ensimmäinen liikeidea oli vuokrata joutomaata parkkipaikoiksi, joista kaupungissa oli huutava pula. Vuokratoiminnasta saaduilla tuloilla sekä pankkilainojen ja valtion tuen myötä aluetta aleittiin kunnostamaan ja kehittämään. Uusia taloja, kävelykatu ja puisto rakennettiin sekä tunnettu maamerkki OXO-torni remontoitiin. CSCB on nykyisin menestyksekkäs yhteiskunnallinen yritys, jonka liikevaihto on melkein kahdeksan miljoonaa euroa.

Kuten monilla yhteisön omistamilla yhteiskunnallisilla yrityksillä, CSCB:llä on monimutkainen organisatorinen ja hallinnollinen rakenne useine juridisine muotoineen. Kaikilla yrityksillä on yhdessä sovitut ja toimintaa ohjaavat tavoitteet. Kattoyritys CSCB on paikallisten asukkaiden omistama ja kontrolloima osakeyhtiö. Jotta valta pysyisi paikallisilla, vain alueella asuvat saavat olla osakkaita. Yhtiön hallitus on palkannut työntekijöitä hoitamaan käytännön asioita. Työntekijöitä on yhteensä 70.

Muita yrityksiä ovat:

- Coin Street Secondary Housing Co-operative (CSS), osuuskuntamuotoinen sosiaalinen vuokranantaja, joka perustettiin vuonna 1987. Se myös kouluttaa, neuvoa ja hallinnoi muita asuntosäätiöitä.
- Coin Street Trust (CST) on vuonna 1987 perustettu osakeyhtiö, jolla on hyväntekeväisyysorganisaation asema. Se on perhe- ja lastenkeskuksen toiminnasta vastaava, paikallisten asukkaiden perustama yhtiö.

Useat CSCB:n kehityshankkeet ovat voittaneet palkintoja. Esimerkkinä uusien asuntojen rakentamisprojekti-hanke. Osuuskunta (CSS) rahoitti tämän projektin laina- ja tukirahoituksella. Asukkaiden omistamat rakennuskohtaiset asunto-osuuskunnat päättävät yhtiön asioista. Toisin kuin muualla Lontoon keskustassa, yhtiöissä on monipuolisesti erikokoisia asuntoja, mukaan lukien suurille perheille varattuja asuntoja.

Tunnettu maamerkki, OXO-torni (kunnostettu tehdas) sisältää useita laatuputiikkeja, ravintoloita ja kauppia. Gabriels Wharf on pieni ostoskeskus Oxo-tornin alla ja siellä on käsi- ja taidestudioita. Uusi "naapurusto keskus" lastenhoitomahdollisuuksineen on rakennettu. Sieltä löytyvät myös CSCB:n keskustoimisto sekä paikallisten yritysten kokoustilat. Kaupallisesta toiminnasta saadut varat käytetään julkisen puiston ja joenvarsikävelytien ylläpitämiseen.

CSCB:n viimeisin suuri aloite on nimeltään Doon Street Development. Se käsittää liikunta- ja uimahallin. Suurin osa sen rakennus- ja ylläpitokustannuksista katetaan vasta rakennetun yksityisen asuntoalueen voitosta. CSCB tulee omistamaan liikunta- ja uimahallin ja toinen yhteiskunnallinen yritys, GLL, ylläpitämään sitä. Myös yksityinen Rambert Dance Company saa hallista yritykselleen toimistotilat sekä kolme tanssistudiota. Vastineeksi mahdollisuudesta päästä hyvälle paikalle Lontoon etelärannalle se tulee tarjoamaan tanssikoulutusta paikallisille asukkaille. ■

Yhteisöjen kehittämishankkeissa paikallishallinnon rooli on suuri. Ne voivat valita joko myönteisen ja mahdollistavan asenteen tai käyttää valtaansa toiminnan estämiseen tai hidastaakseen asiaa byrokratian keinoin. Ison-Britannian kunnat tukivat merkittävästi työttömyyden voittamiseksi suunnattuja kehittämishankkeita 1980-luvulla. Monet rahoittivat ja neuvoivat työosuuskuntien ja muiden yhteisöllisten yrityshankkeiden perustamista. Vaikka osa näistä yrityksistä on toiminnassa vieläkin, menestys oli hyvin vaihtelevaa riippuen yrittäjien ja yritysneuvojen ammattitaidosta.

SHERWOOD ENERGY VILLAGE –

Hiilikaivoskaupungin kokonaisvaltainen elvyttäminen

Sherwood Energy Village (SEV)⁷² on kehittänyt jo vuosia sen keskeisintä konseptia työn ja vapaa-ajan tasapainon luomisesta. SEV ja sen omistamat 36 hehtaaria, on vihreä teollisuus- ja asuntoalue yhdistettynä urheilu- ja virkistysmahdollisuuksiin – toisin sanoen työpaikka, koti ja harrastukset samassa paketissa. SEV:n omistaa paikallinen yhteisö Ollerton-nimisessä kaupungissa, joka on Nottinghamshiressa, Robin Hood-maakunnassa. SEV kuvailee yritystä näin: “Olemme kokonaisvaltainen, kestävän kehityksen mukainen rakennushanke kaupallisessa ympäristössä”.

Historiallisesti Ollertonin taloudellinen ja sosiaalinen hyvinvointi kumpusi paikallisesta hiilikaivoksesta. Se oli kaupungin suurin työnantaja, ja melkein jokainen perhe oli riippuvainen kaivoksesta jollakin tavalla. 1980-luvun taloudellinen alamäki jatkui 90-luvulla, jolloin suurin osa Britannian hiilikaivoksista suljettiin. Keskushallinnon tyypillinen ratkaisu oli muuttaa kaivos teollisuusalueeksi tai perustaa sinne kaivosmuseo. Nämä eivät kuitenkaan olleet riittäviä toimia; yhteisöt tarvitsivat uusia taloudellisia ja sosiaalisia mahdollisuuksia selviytyäkseen. Kaivoksien sulkeminen johtikin rakenteelliseen työttömyyteen, ja joskus riippuvaisuus sosiaaliturvasta periytyi jopa kolmanteen sukupolveen asti.

Kun Ollertonin kaivos suljettiin vuonna 1994, kaivoslaiset perheineen päättivät ottaa ohjaket omiin käsiinsä ja tehdä jotain täysin uutta. Työpaikkojen luominen oli tietenkin pää tavoite, mutta tavallista teollisuusaluetta ei haluttu. Kaivoksen entisen luottamusmiehen, Stan Crawfordin johdolla, yhteisö aloitti työttömyyden vastaisen taistelun ja Sherwood Energy Village syntyi. Kestävä kehitys ei ollut vielä 1990-luvulla tunnettu konsepti eikä mitään vastaavaa ollut aikaisemmin tehty. Esimerkit ja mallit puuttuivat. Vaikka kaivostyöläiset olivatkin fyysisen työn tekijöitä, he päättivät toimia juuri tuon kestävän ja ekologisen kehityksen edelläkävijöinä. Tämä uusi konsepti yhdisti taloudellisen, ympäristöllisen ja sosiaalisen näkökulman ja se toteutuu SEV:n neljän perusperiaatteen kautta:

1) Yhteisöomistajuus ja -hallinto

SEV on paikallisten ihmisten omistama taloudellinen yhdistys (bencom IPS). Jokaisella asukkaalla on oikeus ostaa vajaan 300 €:n osake, joka antaa äänestysoikeuden vuosikokouksessa. Vuosikokous valitsee omistajista yrityksen johtajat. Yrityksen tavoitteena on palvella paikallista yhteisöä toteuttamalla sen kehityssuunnitelmia ja edistämällä taloudellista hyvinvointia.

2) Monimuotoinen malli

SEV yhdistää teollisuuden, asuntotuotannon, virkistyksen ja koulutuksen hyvin kokonaisvaltaisella tavalla. Toiminnan sydämessä on E-Keskus, ympäristöstäydälliseksi suunniteltu ja rakennettu konferenssikeskus, joka tarjoaa korkeatasoisia toimisto-, kokous- ja konferenssiloja sekä laadukkaita palveluita. Seuraavan projektin, SEVille Developmentin⁷³ tarkoituksena

on rakentaa 196 sertifioitua eko-talomerkin tasoista asuntoa. Keskuspuistossa sijaitsee sekametsän ja kosteikon keskellä kuuden hehtaarin Areena, luonnollinen amfiteatteri.

3) Ympäristöystävällisyys

Energiatohokkuus, uusitut energianlähteet ja luonnon monimuotoisuus ovat arvoja, jotka läpäisevät kaiken toiminnan. Viherkatot, paikalliset materiaalit, kestävä kehitys mukaisesti jätevesimenetelmät (SUDS), julkiset puutarhat ja kosteikot ovat kaikki todisteita SEV:n visioonäarisestä ja käytännöllisestä lähestymistavoista. Jopa alueella olevat yksityiset yritykset ovat huomanneet kestävä kehityksen mukaisten menetelmien lisäävän viivan alla tulevaa tulosta.

4) Voiton uudelleen investointi

Liikevoitto sijoitetaan takaisin yrityksen kehittämiseen tavoitteiden mukaisesti ja paikallisten hyväksi.

Viisitoista vuotta perustamisen jälkeen SEV on osoittanut olleensa edellä aikaansa. Tämän päivän ihmisten ja yritysten kamppaillessa ilmastonmuutoksesta tai globalisaatiosta johtuvien haasteiden kanssa, SEV on jo vuosia sitten luonut menestyvät ja käytännölliset vastaukset näihin ongelmiin. SEV:n esimerkki osoittaa ihmisten voiman muuttaa omaa elämäänsä innovaatioiden avulla. SEV on todellakin paikka, "jossa ihmiset haluavat asua, työskennellä, oppia ja leikkiä". ■

Kyliä ja alueiden kehittämisen tuloksena on syntynyt monia onnistuneita yhteiskunnallisia yrityksiä. Menestyksen salaisuutena on yritystietouden ja paikallistuntemuksen yhdistäminen, toisin sanottuna paikallinen johtajuus. Samalla kun nämä yritykset ovat kasvaneet ja verkostoituneet, yhteisöllinen yhteiskunnallisten yritysten sektori on kehittynyt ja kypsynyt. Yhteisölliset yhteiskunnalliset yritykset vaihtelevat kooltaan pienistä kyläkaupoista suuriin, kaupunkien kehityshankkeisiin. Niiden toimialoja voivat olla esimerkiksi suuret rakennusprojektit, lastenhoitopalvelut tai vaikkapa laajakaistapalvelut syrjäseuduilla.

Yhteisöpohjaiset yhteiskunnalliset yritykset tarjoavat palveluja hyvinkin kokonaisvaltaisesti paikallisten tarpeiden mukaan, yhdistäen usein liiketoimintaa, kulttuuri- ja sosiaalihuollon palveluja ja toimivat laajan sidosryhmäverkoston kanssa yhteistyössä. Näitä yrityksiä kutsutaankin usein "yhteisöankkureiksi". Maan keskushallinto on huomannut näiden merkityksen ja investoinut kehittämistyöhön. Yhteisöankkureilla on mahdollisuus anoa veikkausvaroja ja muita järjestö- ja hyväntekeväisyysvaroja sekä lainata yksityisiltä rahoituslaitoksilta.

TACKLEYN KYLÄKAUPPA - Kuolevan kylän uusi vireä keskus

Oxfordin lähellä on pieni 900-hengen kylä nimeltään Tackley.⁷⁴ Posti, yksi pubeista ja useat kaupat olivat sulkeneet jo ovensa ja vuonna 2000 viimeistään kyläkauppaa uhkasi lakkauttaminen. Tackleystä oli tulossa Oxfordissa työskentelevien nukkumalähiö, ja asukkaat kokiivat kylän sydämen ja hengen kadonneen. Kyläläiset olivat yhtä mieltä kylän kehittämisen tärkeydestä. Kylän seuraintalon remontin piirustuksia suunniteltiin samoihin aikoihin ja nyt suunnitelmaan päätettiin lisätä myös kyläkauppa. Seuraintalolle oli jo tulossa kahvila, posti,

kokoustilat ja tietokonehuone, ja kauppa sopisi tänne ”kyläkeskukseen” mainiosti. Sitoutunut vapaaehtoisjoukko toteutti suunnitelman talkoovoimin. Ammatti-ihmiset tarjosivat aikaansa ja ammattitaitoaan ilmaiseksi. Hanke sai myös satoja tuhansia euroja tukirahoitusta, ja kyläkauppa ja kyläkeskus avasivat vihdoin ovensa vuonna 2004.

Kaupan toimintaa pyörittävät tällä hetkellä viisi palkattua (vastaa kahta kokopäiväistä) työntekijää ja 50 vapaaehtoista. Päivittäistavaroiden lisäksi se tarjoaa erityistuotteita paikallisilta tuottajilta. Kyläkaupan liikevaihto on vain 228 000 euroa, mutta kuten monet muutkin maaseutuyritykset, sen merkitys ja vaikuttavuus kyläyhteisölle on huomattavasti suurempi kuin vähittäispalvelujen tuottamisen arvo. Kyläkauppa on yhdistänyt kyläläisiä. Vapaaehtoisten ikäjakauma on 14–90 vuotta. Kylän yksinäiset vanhukset ovat saaneet kokoontumispaikan ja kokevat taas olevansa osa kyläyhteisöä. Kyläkeskuksessa pidettävät tapahtumat ja oppitunnit tuovat kaupalle asiakkaita ja kyläläisten kohtaamismahdollisuuksia. Kyläkaupasta ja seurantalosta on tullut todellinen kylän keskus. ■

GIGHAN SAARI –

Esimerkki yhteisöllisen yhteiskunnallisen yrityksen merkityksestä paikallistaloudelle

Skotlannin länsirannikolla sijaitsevan Gighan saaren omistavat nykyisin paikalliset asukkaat yhdessä. Piristääkseen paikallistaloutta ja taatakseen saaren tulevaisuuden mahdollisuudet, he ovat käyttäneet yhteisöpohjaisen yhteiskunnallisen yrityksen mallia. Saari oli ollut aina yksityisessä omistuksessa. Omistaja ei kuitenkaan ollut kiinnostunut saaren asuntojen ylläpitämisestä, ja saari oli rappeutumassa. Perheet muuttivat pois mantereelle ja kouluja ja julkisia palveluja lakkautettiin.

Omistajan laittaessa saaren myyntiin vuonna 2001 kyläläisille tarjoutui mahdollisuus ottaa saaren tulevaisuus omiin käsiinsä. Demokraattisen äänestyksen jälkeen 98 hengen yhteisö (joista kuusi oli lapsia) päätti jättää ostotarjouksen ja perustaa säätiömuotoisen yhteiskunnallisen yrityksen (Gigha HeritageTrust)⁷⁵. Suunnitelma yhteisöomistuksesta ja saaren kehittämisestä laadittiin. Suunnitelma sisälsi viljelykelpoisen maan jakaminen neljään tuottavaan osaan, rakennusten ja asuintalojen remonttisuunnitelman, turistikeskuksen ja hotellin rakennussuunnitelmat sekä tonttien myyntitarjouksen saarelle paluumuuttamista harkitseville. Saari siirtyi maaliskuussa 2002 yhteisön omistukseen.

Hanke sai reilun miljoonan euron verran julkista taloudellista tukea, jonka ehtona oli takaisinmaksu. Ratkaisuksi päätettiin ottaa liiketoiminta. Saaren asukkaat perustivat kolmen turbiinin tuulivoimalan, joka sai nimekseen ”Dancing Ladies of Gigha” (”Gighan tanssivat rouvat”). Valtakunnalliseen sähköverkkostoon yhteydessä olevat tuulivoimalat tuottavat kaksi kolmasosaa saaren kokonaissähkön tarpeesta. Tavoitteena on viime kädessä omavaraisuus ja energianmyynti verkkoon. Kulujen ja lainanmaksun jälkeen arvio ensimmäisten kahdeksan vuoden tuotoksi on 86 000 euroa/vuosi. Saaren toinen tärkeä elinkeino on turismi. Gighalta löytyy hotelli ravintoloihin, lomataloja ja kartano, jossa on aamiaismajoitusta ja subtrooppinen puutarha. Saarella on nykyään 130 asukasta ja paikallista ala-astetta käy 15 lasta. ■

Development Trust Association (DTA), yhteisöllisten kehityssäätiöiden jäsenorganisaatio, tukee yhteisöllisten yhteiskunnallisten yritysten syntymistä ja kehittymistä. DTA kouluttaa yrityksiä ja työskentelee keskushallinnon kanssa näiden yritysten toimintaedellytysten parantamiseksi. Seuraavassa kappaleessa esitellään DTA:n toimintaa tarkemmin.

6 Yhteiskunnallisten yritysten tukijärjestelmät

Yhteiskunnallisten yritysten tukirakenteet ja -järjestelmät ovat monimuotoisia ja jopa monimutkaisia. Tietyillä aloilla tai paikkakunnilla neuvontaa ei ole lainkaan ja joillakin tukea löytyy paljon. Maan keskushallinto on pyrkinyt yhtenäistämään valtakunnallista yritysneuvontaa, tarjoten palveluja myös yhteiskunnallisille yrityksille. Yhteiskunnalliset yritykset saavat pääasiallisesti neuvontaa ja tukea kuitenkin erikoistuneilta organisaatioilta ja vertaistuen kautta.

Tukijärjestelmät voidaan jakaa kolmeen luokkaan:

- 1 Kampanjointi, yhteiskunnallisen yrityksen tekeminen tunnetuksi kannattavana yritysmuotona
- 2 Yritysneuvonta yhteiskunnallisen yrityksen koko elinkaaren aikana
- 3 Rahoituspalvelujen saannin helpottaminen

Keskushallinto tekee yhteistyötä yhteiskunnallisten yritysten jäsen-, tuki- ja erikoisrahoitusorganisaatioiden kanssa. Kolmannen sektorin ministeriöllä on strategisten yhteistyökumppaneiden ohjelma, ja se tukee taloudellisesti kahdeksaa yhteiskunnallisten yritysten jäsenorganisaatiota. Itsehallinnolliset hallitukset tukevat sikeläisten organisaatioiden työtä merkittävästi, ja Englannissa alueelliset kehitysgaorganisaatiot (Regional Development Agencies, RDA) toimivat omilla maantieteellisillä alueillaan aktiivisesti.

Social Enterprise Coalitionin jäsenistöön kuuluu yksittäisiä yhteiskunnallisia yrityksiä, 50 jäsenorganisaatiota ja erinäisiä yhteistyöorganisaatioita. Nämä tahot tiedottavat yhteiskunnallisesta yrityksestä ylläpitämällä laajoja kotisivuja keskustelufoorumeineen ja uutiskirjeineen sekä tuottavat markkinointimateriaalia, järjestävät tapahtumia ja kampanjoivat yhteiskunnallisesta yrityksen mallista. Lisäksi ne saattavat tarjota yritysneuvontaa ja auttavat yhteiskunnallisia yrityksiä rahoituskesymyksissä.

6.1 Kampanjointi ja tietoisuuden lisääminen

Keskushallinnon strategiat ja toimintasuunnitelmat ovat olleet erittäin tärkeitä yhteiskunnallisen yrityksen mallin profiloimisessa vakavasti otettavaksi liiketoimintamalliksi. Valtion sitoutuminen on kannustanut myös muita tahoja investoimaan yhteiskunnallisten yritysten sektoriin.

Kuva 7. Voice09 konferenssin näyttelyosasto



(Social Enterprise Coalition)

6.1.1 Tapahtumat

Social Enterprise London (SEL) ja myöhemmin Social Enterprise Coalition (SEC) alkoivat järjestää suuria tapahtumia, joita keskushallinto on tukenut voimakkaasti. Vuodesta 2005 lähtien SEC on järjestänyt vuosittain alan valtakunnallisen konferenssin nimeltä "Voice", joka tuo yhteen lähes tuhat alan vaikuttajaa itse sektorilta, kuntatasolta ja valtionhallinnosta. Voice -konferenssissa ovat puhuneet pääministerit Tony Blair ja Gordon Brown sekä muiden puolueiden korkean tason poliitikot kuten konservatiivipuolueen johtaja David Cameron. Konferenssin yhteydessä järjestetään alan messut, jotka tarjoavat yhteiskunnallisille yrityksille ja eri organisaatioille mahdollisuuden esitellä tuotteitaan ja palvelujaan sekä verkostoitua ja oppia toisiltaan. Useat ministeriöt sponsoroivat tapahtumaa taloudellisesti.

Tietoisuuden kasvattamisessa ja hyvien käytäntöjen esittelemisessä konferenssi on ollut merkittävä. Voice järjestetään yhteistyössä valtakunnallisen mediakumppanin kanssa (ml. Times tai Guardian sanomalehdet), joka uutisoi konferenssin keskustelut ja avaukset seuraavan viikon erityisliitteessä.

Pienempiä, mutta tärkeitä tapahtumia järjestetään ympäri saarivaltakuntaa, kuten ammattimessut Skotlannissa ja Yorkshiressä Pohjois-Englannissa. Jäsenorganisaatiot (esim. DTA, SPORTA, Co-OperativesUK ja alueelliset yhteiskunnallisten yritysten jäsenorganisaatiot) järjestävät alueellisia tai toimialakohtaisia tapahtumia.

6.1.2 Kilpailut

Kilpailut ovat olleet erinomainen tapa lisätä tietoisuutta sektorista. Tunnetut yrityskilpailut ovat lisänneet yhteiskunnallisten yritysten tai yrittäjien sarjan laajempaan

kilpailuunsa. Myös yhteiskunnallisten yritysten omia kilpailuja on kehitetty hyvien yritysesimerkkien ja käytäntöjen esittelemiseksi. Suurin näistä on SEC:n organisoima Yhteiskunnallisten yritysten kilpailu (The Social Enterprise Awards), joka saa tukea kolmannen sektorin ministeriöltä sekä muilta ministeriöiltä (elinkeino-, koulutus-, ruoka ja maatalous-, ympäristö-, paikallishallinnon ministeriöiltä). Myös rahoitusorganisaatiot, yksityiset yritykset ja mediakumppanit ovat sponsoroineet kilpailua.

Yhteiskunnallisten yritysten kilpailu kehittyi yhden Iso-Britannian suurimman pankin NatWest, Royal Bank of Scotlandin, järjestämästä pienehköstä yrityskilpailusta nimeltään Enterprising Solution Awards. Kilpailun järjestämis- ja hallintovastuu siirtyi SEC:lle vuonna 2004. Tämän jälkeen se on kehittynyt valtakunnalliseksi, merkittäväksi yrityskilpailuksi huomattavine palkintoineen ja palkintoseremonioineen. Vuonna 2009 kilpailu brändättiin Social Enterprise Awards nimiseksi ja järjestettiin ensimmäisen kerran alueellisesti siten, että kaikki saarivaltakunnan neljä itsehallintoa järjestivät oman kilpailunsa seuraavissa eri sarjoissa:

- Paras pieni yhteiskunnallinen yritys (alle miljoonan liikevaihto)
- Paras suuri yhteiskunnallinen yritys (enemmän kuin miljoonan liikevaihto)
- Paras uusi yhteiskunnallinen yritys

Lisäksi koulutusministeriön tukemana järjestettiin erityinen kategoria oppilaitoksille parhaimman oman yhteiskunnallisen yrityksen vetämisestä. Kaikkien sarjojen osallistujien tuli osoittaa olevansa menestynyt yritys, joka muuttaa ihmisten elämää, innovoi ja saavuttaa mitattavissa olevia yhteiskunnallisia ja ympäristöllisiä tavoitteita.

Marraskuussa 2009 pääministeri Gordon Brown järjesti voittajille vastaanoton virka-asunnollaan Downing Streetillä. Myös muut itsehallinnot järjestivät korkean tason vastaanottoja alueillaan saaden paljon median huomiota. Daily Telegraph kirjoitti erillisen liitteen valtakunnallisesta kilpailusta. Kilpailun saamalla julkisuudella on ollut positiivinen merkitys osallistuneille yrityksille. Se on toiminut myös inspiraation lähteenä muille. Voittaneet yhteiskunnalliset yritykset näkyvät usein paikallisessa, alueellisessa ja valtakunnallisessa mediassa hyvien käytäntöjen esimerkkeinä.

6.1.3 Yhteiskunnallisen yrityksen lähettiläs-ohjelma

Keskushallinnon yksi vuoden 2006 yhteiskunnallisen yrityksen toimintasuunnitelman toimenpiteistä oli nimetä ryhmä yhteiskunnallisen yrityksen lähettiläitä. Lähettiläs-ohjelman ajatuksena on hyödyntää sektorin johtajien inspiroivia, yritystoiminnan menestyksestä kertovia tarinoita yhteiskunnallisten yritysten tietoisuuden kasvattamiseksi. SEC sai tehtäväkseen kehittää ja hallita tätä Englannissa toteutettavaa ohjelmaa. Vuonna 2007 nimitettiin 30 yhteiskunnallista yrittäjää lähettiläiksi. Heidät valittiin erilaisista yhteiskunnallisista yrityksistä ja eri toimialoilta, jotta sektorin monimuotoisuus tulisi hyvin esille. Ohjelma keskittyy kolmeen kampanjan osa-alueeseen: julkiset palvelut, nuoret, rahoituspalvelut ja yksityiset yritykset.

Lähettiläät kiertävät puhumassa erilaisissa tapahtumissa, antavat haastatteluja medialle, kirjoittavat artikkeleita ja blogeja sekä osallistuvat kokouksiin tärkeiden sidosryhmien kanssa. Median huomion kiinnittämisessä erityisen onnistunut on ollut kampanja, jossa lähettiläät vaihtavat korkeiden virkamiesten, poliitikkojen (myös ministereiden) ja pankkien toimitusjohtajien kanssa työpaikkoja päiväksi. Ohjelman toiminnan tavoitteena on jokaisen kampanjan osa-alueen kohdalla saavuttaa avainasemassa olevien henkilöiden huomio, jotta yhteiskunnallisille yrityksille avautuisi uusia toiminnanmahdollisuuksia ja ymmärrys sektoria kohtaan lisääntyisi. Näitä avainhenkilöitä ovat esimerkiksi julkisista hankinnoista vastaavat henkilöt ja muut keskeiset virkamiehet, henkilöt, jotka työskentelevät nuorten kanssa kuten opettajat, rahoituslaitosten ja yksityisten yritysten johtajisto.

Lähettiläs-ohjelman parissa työskentelee SEC:n henkilökuntaa, useat yhteistyökumppanit sekä mediayritys, jonka tehtävänä on tuoda ohjelmaa esille valtakunnallisessa ja alueellisessa mediassa. Lähettiläät tarjoavat toisilleen vertaistukea ja työskentelevät yhdessä ohjelman kehittämis ehdotusten tarjoamiseksi SEC:lle. Lähettiläille ei makseta palkkaa, mutta kulut korvataan tarvittaessa. Lähettiläs-ohjelma järjesti lähettiläille media- ja julkisen puhumisen koulutusta.⁷⁶

6.1.4 Yhteiskunnallisten yritysten päivä

Marraskuussa joka vuosi järjestetään kansainvälinen yrittäjyyden viikko (Global Entrepreneurship Week) yrittäjyyden kannustamiseksi. Vuonna 2005 yksi tuon viikon päivistä päätettiin omistaa yhteiskunnallisille yrityksille. Tuona päivänä yhteiskunnalliset yritykset avaavat ovensa yleisölle, järjestävät koulujen, julkisten tahojen ja yrityskeskusten kanssa tapahtumia ja tempauksia. Kampanja on ollut erittäin suosittu.⁷⁷

6.1.5 Koulutus

Yläasteen opetussuunnitelmaan kuuluu yritys- ja liiketoimintaoppiaine, jossa käsitellään myös yhteiskunnallisen yrityksen mallia. Yhteiskunnallinen yritys on yhä enenevässä määrin myös yliopistojen kurssien aiheena ja sille on omistettu omia jatkokoulutusohjelmia (esim. Cambridgen yliopiston Yhteisö ja yhteiskunnallinen yritys-maisteriohjelma sekä Liverpoolin yliopiston Yhteiskunnallisen yrityksen maisteriohjelma).⁷⁸

6.1.6 Yhteiskunnallisten yritysten merkki

Uusin ja kenties merkittävin kampanjointialoite Britanniassa on Yhteiskunnallisten yritysten merkki, joka lanseerattiin Voice-konferenssissa helmikuussa 2010. Merkki on valtion keskushallinnon tukema, mutta sektorin itsensä hallinnoima yhteiskunnallisten yritysten akkreditointijärjestelmä. Sen tavoitteena on – Reilun kaupan tai

luomumerkin tavoin – tiedottaa kuluttajalle ja julkisten palvelujen tilaajille merkin haltijan olevan ”todellinen” yhteiskunnallinen yritys. Merkin tunnuslauseena on ”liiketoimintaa ihmisten ja planeetan hyväksi” (trading for people and planet).

Merkki on vuosien kehittelyn tulos. Se syntyi kahden samanaikaisen tapahtuman seurauksena. RISE, Länsi-Englannin alueellinen yhteiskunnallisten yritysten jäsenorganisaatio, halusi aloittaa paikallisen pilottiprojektin jäsentensä tuotemerkkijärjestelmän kehittämiseksi. Onnistuessaan saamaan veikkaukselta rahoituksen projektille RISE sai osakseen laajaa valtakunnallista huomiota. Samanaikaisesti kolmannen sektorin ministeriö (KSM) oli tilannut valtion tutkimuslaitokselta (Central Office of Information, COI) tutkimuksen, jonka tavoitteena oli tunnistaa yhteiskunnallisten yritysten ymmärtämisen esteet. Yksi tutkimuksen johtopäätöksistä oli tarve kehittää yhteiskunnallisten yritysten identifiointikeino, jonkinlainen merkijärjestelmä.⁷⁹

Valtakunnallisen merkijärjestelmän jatkotutkimuksen suoritti SEC ja rahoituksesta huolehti kolmannen sektorin ministeriö. Ajatus testattiin eri ryhmillä. Uusi valtakunnallinen merkki kehitettiin RISE:n pilottiohjelman ja COI:n tutkimuksen pohjalta. Merkin omistavat yhdessä SEC ja RISE, jotka perustivat CIC-yrityksen merkkiä hallinnoimaan.

Yhteiskunnallisten yritysten merkin ehdot:

- Todistus yrityksen yhteiskunnallisista ja ympäristöllisistä tavoitteista
- Valtionhallinnon yhteiskunnallisen yrityksen määritelmän mukainen yritys-muoto ja hallintorakenne
- Vähintään 50 % yrityksen voitosta käytetään yrityksen yhteiskunnallisten tavoitteiden toteuttamiseksi
- Vähintään 50 % yrityksen liikevaihdosta tulee liiketoiminnasta
- Ulkopuolisen tahon todistus yrityksen yhteiskunnallisten ja ympäristöllisten tavoitteiden toteutumisesta

Tavoitteena on, että tulevina vuosina tuhannet merkinhaltijat muodostavat yhteiskunnallisten yritysten verkoston tehden yhteistyötä ja käyttäen merkinantajan tuottamia erikoistuneita palveluja. Vaikka merkki on saanut valtiontukea, sen toiminta tullaan rahoittamaan rekisteröintimaksuilla ja järjestelmän tarjoamien palvelujen maksuilla.⁸⁰

6.1.7 Kampanjoinnin merkitys

Nämä edellä mainitut aloitteet ovat tärkeitä monesta syystä:

- Ne inspiroivat ihmisiä perustamaan uusia yhteiskunnallisia yrityksiä
- Yritysmallin ymmärtämisen lisääminen, mikä auttaa yritysneuvojen, lakimiesten ja rahoittajien palvelujen kohdistamista tämän kaltaisille yrityksille
- Rohkaisee julkisten palvelujen tilaajia ostamaan yhteiskunnallisilta yrityksiltä
- Kriittisen massan saavuttaminen

Tähän mennessä kampanjoinnin kenties tärkein funktio on ollut se, että ns. piilevät yhteiskunnalliset yritykset ovat tunnistaneet itsensä yhteiskunnallisiksi yrityksiksi. Näin on käynyt erityisesti järjestösektorilta tuleville yhteiskunnallisille yrityksille, mutta myös yrittäjille, joille arvot ovat olleet tärkeä motiivi yrityksen perustamiseksi. Sen sijaan, että yrittäjät ja yritykset toimisivat yksinäisyydessä tai samaisuisivat pelkästään yrityksen toimialaan tai sen juridiseen muotoon, ne kuuluvat laajempaan sektoriin, joka toimii markkinoilla yhteiskunnallisen hyvän tuottamiseksi. Ajatusten ja tiedon vaihto laajemman yhteisön kesken edesauttaa myös yritysten yhteistyötä. Koska Britanniassa on nyt saavutettu yhteiskunnallisten yritysten kriittinen massa, keskustelun taso yhteiskunnallisia yrityksiä koskevista asioista on korkea, ja uusia, dynaamisia liiketoimintaideoita on luotu.

6.2 Yritysneuvonta

Yhteiskunnalliset yritykset tarvitsevat elinkaarensa aikana yritysneuvontaa siinä missä muutkin yritysmuodot. Suurimman osan ollessa pieniä tai keskisuuria yrityksiä ne kohtaavat samanlaisia haasteita kuin vastaavat muut pk-yritykset. Näitä ovat esimerkiksi markkinointi, talous- ja lakiasiat sekä omia markkinoita tai toimialaa koskevat asiat.

Yhteiskunnallisilla yrityksillä on lisäksi erityistarpeita, jotka vaativat kehittyneitä tukimenetelmiä. Koska nämä yritykset toimivat markkinoilla yhteiskunnallisten päämäärien saavuttamiseksi, näiden tavoitteiden huomioiminen yritysten juridisissa ja hallinnollisissa rakenteissa on äärettömän tärkeää. Yritysten arvot ja toimintapäämäärät sekä potentiaalisten sidosryhmien valinta edellyttävät erilaisia lähestymistapoja. Nämä vaikuttavat myös rahoituksen saamiseen. Sidosryhmien osallistuminen liiketoimintaan voi taata yritykselle kilpailuetuja, mutta toisaalta niiden mukanaolo vaatii johtajuudelta paljon erityisosaamista.

Reitti, jonka kautta yhteiskunnallinen yritys syntyy, on avaintekijä. Esimerkiksi julkisen sektorin työntekijöiden siirtyminen yhteiskunnallisen yrityksen palveluun tai vastaavasti yhdistyksen tai järjestön muuttuminen yhteiskunnalliseksi yritykseksi voi aiheuttaa rajun toimintakulttuurin muutoksen, jota tulee osata hienovaraisesti hallita. Henkilökunta on yrityksen paras voimavara, joten sen mukaan ottaminen alusta alkaen vahvan johtajuuden myötä on elintärkeää. Uusien yrittäjätaitojen ja -asenteen omaksuminen voi olla haasteellista sekä työntekijöille että hallitukselle.

Toiminnassa oleva yhteiskunnallinen yritys ei pyri pelkästään tuottamaan voittoa, vaan tasapainottaa taloudelliset tarpeensa yhteiskunnallisten ja/tai ekologisten päämäärien saavuttamisen kanssa (ns. kolmoistilinpäätös). Tämä vaatii yrityksen johdolta paljon. Heillä tulee olla myös kapasiteettia toimia edelläkävijöinä uusien vaikuttavuuden mittareiden ja raportointimenetelmien kehittämisessä.

Muiden yritysten tavoin yhteiskunnallisilla yrityksillä on mahdollisuus saada valtion rahoittamaa yritysneuvontaa. Englannissa tätä palvelua tarjoaa the Business Link. Vaikka yhteiskunnalliset yritykset käyttävät näitä yleisiä palveluja, niiden

vaikutus on kuitenkin ollut vähäinen. SEC:n vuonna 2009 tekemän tutkimuksen mukaan nämä palvelut eivät vastanneet yhteiskunnallisten yritysten tarpeita, ja moni turvautui muiden yhteiskunnallisten yritysten vertaistukeen.⁸¹

6.2.1 Erityistuki yhteiskunnallisille yrityksille

Suurin osa yritystuesta ja -neuvonnasta tapahtuu erilaisten verkostojen, jäsenorganisaatioiden ja erikoistuneiden yhteiskunnallisten yritysten tukiorganisaatioiden kautta. Iso-Britanniassa on myös valtakunnallisia toimialakohtaisia jäsenorganisaatioita, jotka tukevat jäsenyrityksiään. Nämä kaikki ovat katto-organisaatio Social Enterprise Coalitionin jäseniä.

Englanti on jaettu yhdeksään alueeseen, joissa jokaisessa on oma yhteiskunnallisten yritysten alueellinen kehitysorganisaatio. Alueelliset järjestöt vaihtelevat kooltaan ja kapasiteetiltaan suuresti. Skotlannissa on Social Enterprise Coalition sekä vastaavia jäsenorganisaatioita kuin Englannissakin. Wales on juuri parhailaan perustamassa omaa Welsh Social Enterprise Coalitionia ja Pohjois-Irlannissa on yhteisötalouden jäsenorganisaatio.

Seuraavat esimerkit kattavat vain osan Iso-Britannian yhteiskunnallisten yritysten tukikentästä, mutta havainnollistavat tukiorganisaatioiden tapoja kehittää ja auttaa yhteiskunnallisia yrityksiä kenties parhaiten. Yhteistä näille organisaatioille on se, että ne kuuntelevat yhteiskunnallisten yritysten johtajien viestiä ruohonjuuritason kokemuksista ja jakavat tätä tieto-taitoa ja hyviä käytäntöjä muille yrityksille.

Erikoistunut tukikenttä voidaan jaotella seuraavasti:

- 1 Valtakunnalliset jäsenorganisaatiot
- 2 Kehitysorganisaatiot
- 3 Suurien yhteiskunnallisten yritysten pienemmille antama tuki
- 4 Paikallisten yhteiskunnallisten yritysten klusterit
- 5 Erikoisasiantuntijat

6.2.2 Valtakunnalliset jäsenorganisaatiot

Valtakunnalliset jäsenorganisaatiot tarjoavat jäsenilleen erikoistunutta tietoa (esim. laillista ja taloudellista neuvoa), resursseja sekä järjestävät koulutusta.

Valtakunnallisia jäsenorganisaatioita ovat:

- Co-operativesUK, osuuskuntien jäsenjärjestö
- The Development Trust Association, yhteisöpohjaisten yhteiskunnallisten yritysten jäsenjärjestö
- The Housing Federation, asuntoyhdistysten jäsenorganisaatio
- SPORTA, vapaa-ajan palveluja tuottavien yhteiskunnallisten yritysten jäsenorganisaatio

- The Community Transport Association, liikennepalveluja tuottavien yhteiskunnallisten yritysten jäsenorganisaatio
- Social FirmsUK, sosiaalisten yritysten jäsenorganisaatio
- The Community Recycling Network, kierrätyspalveluja tuottavien yhteiskunnallisten yritysten jäsenorganisaatio
- Supporters Direct, jalkapallon ystävien kattojärjestö

Seuraavat kaksi esimerkkiä havainnollistavat, kuinka nämä järjestöt tarjoavat tukipalveluja jäsenilleen.

The Development Trust Association

The Development Trust Association (DTA) on valtakunnallinen, vuonna 1993 perustettu, 500 yhteisöpohjaisen tai yhteisöllisen yhteiskunnallisen yrityksen jäsenorganisaatio ja kehitysjärjestö. Henkilökuntaa DTA:lla on jokaisessa Englannin yhdeksästä alueesta ja sisarorganisaatiot maan itsehallinnollisilla alueilla. Viimeisten 17 vuoden aikana se on kerännyt valtavasti tietoa ja kokemusta erityisesti paikallisten yhteisöjen kohtaamista haasteista ja niiden ratkaisumalleista. DTA järjestää jäsenilleen koulutusta ja verkostointimahdollisuuksia.

DTA tarjoaa neuvontapalveluja yhteisöpohjaisille organisaatioille, jotka ovat kiinnostuneita liiketoimintamallista "The Cultivating Enterprise"-ohjelmansa kautta. Tavoitteena on selvittää, onko organisaatiossa sisäistä kapasiteettia onnistua yritystoiminnassa diagnostisen arvioinnin avulla. Mikäli näin on, organisaatiolle nimetään oma akkreditoitu konsultti, jonka tehtävänä on tukea yrityksen perustamista ja selvittää mm. mahdolliset saatavilla olevat taloudelliset tukimuodot.

Jo toiminnassa olevia yhteisöpohjaisia tai yhteisöllisiä yhteiskunnallisia yrityksiä DTA auttaa kehittämään konsulttiensa avulla, jotka voivat räätälöidä yrityksen tarpeita vastaavaa apua. DTA järjestää seminaareja jäsenten vertaistuen edistämiseksi sekä mentorointia. Tämä on osa valtion keskushallinnon Community Builders Investment Programme-ohjelmaa, jonka tavoitteena on vahvistaa ja kehittää yhteisöpohjaisia organisaatioita.

Vuonna 2009 DTA tarjosi 58 jäsenyritykselle taloudellista tukea vertaistuen vahvistamiseksi. 50 yritystä käytti talousasiantuntijan konsultaatiopalveluja, ja 38 yritystä suoritti organisatorisen "terveystarkastuksen". Yli 90 % jäsenistä osallistuu paikallisesti järjestettäviin tapahtumiin.⁸² Huhtikuussa 2009 tehty jäsenkysely pyysi jäseniä asettamaan DTA:n jäsenyydestä saamansa edut tärkeysjärjestykseen. Vastaukset olivat tyypillisiä yhteiskunnallisille yrityksille, jotka kuuluvat tämän kaltaiseen jäsenorganisaatioon:

"Kuuluminen laajempaan kehitys- ja liiketoimintasektoriin" oli jäsenten tärkeimmäksi nostama jäsenetu. Tätä seurasivat "yhteisöpohjaisten yhteiskunnallisten yritysten valtakunnallinen äänitorvi" ja "parhaiden käytäntöjen jakaminen ja toi-

silta oppiminen”. Noin 70 % vastaajista oli hyödyntänyt toisten vastaavien yritysten kokemuksia ja tietoja.

Yli 70 % vastaajista uskoi, että viimeisten 12 kuukauden aikana DTA:n jäsenyyden kautta saama informaatio ja neuvonta ovat auttaneet yritystä kehittymään, vahvistamaan liiketoimintaa ja parantamaan yhteisölle tarjottavia palveluja. Alueellisiin tapahtumiin osallistuneista 90 % uskoi niiden olevan hyödyllisiä tilaisuuksia, joihin kannattaa jatkossakin osallistua.⁸³

DTA:lla on kuntaministeriön rahoittama toimintayksikkö, jonka tehtävänä on toimia yhteistyössä paikallishallinnon järjestön kanssa (Local Government Association, vastaa Suomen Kuntaliittoa). DTA neuvoo kaupunkeja ja kuntia erityisesti siitä, kuinka niiden käyttämättömät varallisuudet, kuten maa-alueet ja rakennukset, voidaan siirtää yhteisön omistamille yhteiskunnallisille yrityksille.

DTA oli yksi SEC:n perustajajäsenistä ja tekee SEC:n jäsenten kanssa yhteistyötä resurssien ja tiedon jakamiseksi. Esimerkkinä mainittakoon Euroopan Unionin Equal-ohjelman rahoittama yritystuen ja vaikuttavuuden arviointiprojekti.

Co-operativesUK

Co-operativesUK on valtakunnallinen osuuskuntien jäsenjärjestö. Se perustettiin vuonna 2003 kahden organisaation yhdistymisen seurauksena: Co-operative Union, joka oli kuluttajaosuuskuntien etujärjestö yli 100 vuotta ja työosuuskuntien etujärjestö Industrial and Common Ownership Movement (ICOM). Co-operativesUK on osuuskuntien etujärjestö, jolla on aktiivinen rooli laajemmassa yhteiskunnallisten yritysten sektorissa, ja se oli myös yksi Social Enterprise Coalitionin perustajajäsenistä.

Co-operativesUK on kehittänyt useita innovatiivisia ohjelmia edesauttamaan uusien osuuskuntien syntymistä, kuten yhteistyö the Co-operative Groupin, Britannian suurimman kuluttajaosuuskunnan, kanssa osoittaa. Sen lähes 30 osuustoimintakeskusta auttavat uusia osuuskuntia paikallisesti. Co-operativesUK:n oma lakiosasto suunnittelee mallisääntöjä eri yritysmuodoille (taloudelliset yhdistykset: aito osuuskunta ja yhteisöedun yhdistys, yhteisöedun yritys sekä tavalliset osakeyhtiöt, joihin yhdistetään osuustoiminnalliset arvot ja periaatteet).

Osuustoiminnallisen yrittäjyyden kehittämispaneeli tarjoaa mahdollisuuden jakaa ideoita, resursseja ja tukea. Sen tarkoituksena on perehtyä uusiin toimintamalleihin ja tutkia kuinka onnistuneet mallit voitaisiin monistaa. Co-operativesUK kampanjoi osuuskuntamallin puolesta kasvavilla aloilla, kuten sosiaali- ja terveydenhoidon ja vihreän talouden sektoreilla. Yhteistyössä DTA:n kanssa Co-operativesUK kehittää parhaillaan yhteisöllistä osakeanti- ja joukkovelkakirjalainamallia. (kts. talouskappale).⁸⁴

6.2.3 Kehitysorganisaatiot

Yhteiskunnalliset yritykset saavat apua ja tukea useilta itsenäisiltä, valtakunnallisilta ja paikallisilta organisaatioilta. Näiden rahoitus koostuu yleensä yhdistelmästä julkista tukea, avustuksia ja konsultointipalkkioita.

The Plunkett Foundation

The Plunkett Foundation on kehityssäätiö, jonka tehtävänä on tukea osuuskuntia ja yhteiskunnallisia yrityksiä maaseudulla sekä ulkomailla. Se perustettiin alun perin vuonna 1919 parantamaan maanviljelyn tuottavuutta yhteistoiminnallisoin keinoin, mutta nykyisin sen tarkoituksena on kehittää osuustoiminnallisia ja yhteiskunnallisten yritysten ratkaisumalleja sellaisilla maaseudun alueilla, joilla on taloudellisia vaikeuksia tai vaikeuksia saada julkisia palveluja (ml. liikenne).

Säätiön yksi suurimmista toimialoista on yhteisöjen omistamat kyläkaupat. Säätiön tukemia kauppia on koko saarivaltakunnassa jo lähes 200. Säätiön paikalliset maaseudun vähittäiskauppaneuvot tarjoavat yhteisöille tukea korvauksetta. The Plunkett Foundation ylläpitää kauppia verkostoa, jossa kauppia pyörittävillä yhteisöillä on mahdollista jakaa hyviä käytäntöjä keskenään.⁸⁵

The School for Social Entrepreneurs (SSE)

Avoimen yliopiston perustaja ja useiden sosiaalisten innovaatioiden keksijä lordi Young perusti vuonna 1987 The School for Social Entrepreneurs, yhteiskunnallisten yrittäjien koulun. Koulu on sittemmin kehittänyt menestyksekkään franchise-mallin. Alkuperäisen itä-lontoolaisen koulun lisäksi Britanniassa on viisi muuta koulua ja toiset viisi on suunnitteilla. SSE laajentaa parhaillaan myös ulkomaille (ml. Australia ja Kauko-Itä).

Koulun oppimisfilosofia perustuu toiminnalliseen oppimiseen. Akateemisen teorian sijasta opiskelijat työskentelevät yhdessä vuoden ajan kehittäen omia liiketoimintaideoitaan. SSE järjestää ulkopuolisia tutoreita ja puhujia inspiroimaan opiskelijoita sekä tarjoamaan käytännön tukea. Vaikka jokaisella opiskelijalla on oma tutor ja mentor, suurin osa työstä tapahtuu kuitenkin vertaistuen kautta. SSE uskoo, että vertaistuki ja ryhmässä oppiminen yhdistettynä hyvin heterogeeniseen oppilasainekseen johtaa laajoihin ja inspiroiviin projekteihin. Koulutusohjelman puitteissa vieraillaan myös yhteiskunnallisissa yrityksissä. Kun opiskelijoiden yritykset ja hankkeet ovat käynnissä, he siirtyvät valmistuneiden verkostoon ja jatkavat toistensa tapaamista jatkossakin. Opiskelijat saavat usein tukea kurssimaksuihin, tai vastaavasti koulu auttaa opiskelijoita löytämään sponsorin. Tähän mennessä koulusta on valmistunut 460 opiskelijaa.⁸⁶

Wales Co-operative Centre

Wales Co-operative Centre on walesilainen osuustoimintakeskus, jonka Walesin ammattiyhdistystenliitto (Wales Trade Union Congress) perusti vuonna 1982 luomaan työpaikkoja irtisanotuille raskaan teollisuuden työntekijöille. Sittemmin se on kehittynyt monipuoliseksi keskukseksi, jonka tarkoituksena on edesauttaa yhteisöjen elvytystä, taloudellista kehitystä ja yhteiskunnallisen oikeudenmukaisuuden lisäämistä osuustoiminnallisilla keinoin. Osuustoimintakeskuksen 50 työntekijää ovat auttaneet yli tuhannen uuden yrityksen perustamista Walesiin, ja he tarjoavat jatkuvaa tukea jo perustetuille yhteiskunnallisille yrityksille. Keskus tarjoaa yritysneuvontaa, laki- ja hallintoneuvontaa ja järjestää yli 20 erilaista kurssia.

Keskuksen erityinen osaamisalue on kuitenkin työntekijäomisteiset yritykset ja sukupolvenvaihdot. Suurin syy yritysten ja työpaikkojen lakkauttamiseen on sukupolvenvaihdon suunnittelun puute. Osuustoimintakeskus auttaa työntekijöitä jatkamaan yritystä omistajan jäädessä eläkkeelle tai halutessa luopua yrityksestä. Se auttaa myös yhteiskunnallisia yrityksiä, jotka toimivat taloudellisen ja digitaalisen syrjäytymisen ehkäisemiseksi. Keskus saa rahoitusta Walesin itsehallinnolta (Wales Assembly Government) ja muilta julkisilta tahoilta, mutta se saa myös tulo-rahoitusta konsultoinnin kautta.⁸⁷

Social Enterprise London

Social Enterprise London (SEL) on Lontoon alueellinen yhteiskunnallisten yritysten kehitys- ja jäsenorganisaatio. Se perustettiin vuonna 1998 ja oli maan ensimmäinen yhteiskunnallisten yritysten tukijärjestö. SEL:n maine on levinnyt Lontoon rajojen ulkopuolellekin ja menestyneiden lontoolaisten yhteiskunnallisten yrittäjien kokemukset ovat auttaneet SEL:ä kehittämään vahvan tietopohjan sektorista.

SEL on vastikään selvittänyt yhteiskunnallisten yritysten mahdolliset kasvusektorit Lontoossa ja kehittänyt näille aloille tähdättyjä uusia tukiprojekteja. Näitä kasvualoja ovat: kehitystoiminnot Lontoon vuoden 2012 Olympialaisia varten, yhteiskunnallisten yritysten yhdistäminen julkisten palvelujen tilaajien kanssa ja uudet aloitteet sosiaali- ja terveydenhoidossa.⁸⁸

6.2.4 Suurien yhteiskunnallisten yritysten pienemmille antama tuki

Koska yhteiskunnallisia yrityksiä ajavat muut kuin taloudelliset arvot, ne ovat usein hyvin halukkaita auttamaan uusia yhteiskunnallisia yrityksiä. Suurilla yrityksillä on käytössään resursseja, tietoa ja käytännön taitoja auttaa uusia yrityksiä niiden alkutaipaleella. Esimerkiksi GLL:n toiminta-ajatuksena on kilpailla Suur-Lontoon alueella kaikista alansa ostopalvelusopimuksista, mutta tämän alueen ulkopuolella se auttaa muiden yhteiskunnallisten yritysten vapaa-ajankeskusten

perustamista. GLL perusti oman konsulttiyrityksen tarjoamaan näille yrityksille perustamisapua.

Toisten auttaminen sopii erityisesti osuustoimintaliikkeen arvomaailmaan.

Energy4All

Baywind Energy Co-operative on hyvin menestynyt, paikallisen yhteisön omistama tuulivoimala. Se sijaitsee Cumbriassa Luoteis-Englannissa. Auttaakseen muita oppimaan menestyneestä mallistaan, Baywind perusti Energy4All yrityksen vuonna 2002. Se työskentelee paikallisten ryhmien ja maanomistajien kanssa käynnistämällä uusiutuvan energian projekteja, jotka ovat jo kokonaan tai osaltaan paikallisen osuuskunnan omistuksessa. Energy4All perustaa osuuskunnat, jotka joko omistavat ja hallinnoivat voimalahankkeet tai ostavat osuudet suurempien yritysten energiaprojekteista.

Energy4All:n omistajia ovat sen perustamat osuuskunnat. Tähän päivään mennessä Energy4All on perustanut seitsemän uutta uusiutuvien energiamuotojen osuuskuntaa. Yhteensä nämä osuuskunnat ovat saaneet perustamismaksuina melkein 15 miljoonaa euroa uusien tuulivoimaloiden rakentamista varten. Toisin kuin muut tukioorganisaatiot Energy4All ei ole perustettu valtion rahoittamana, mutta Co-operative Fund, osuuskuntien rahasto, on antanut sille taloudellista tukea (kts. talouskappale).⁸⁹

6.2.5 Paikallisten yhteiskunnallisten yritysten klusterit

Kaikki yritykset tarvitsevat asianmukaiset työ- ja toimipisteet tarpeeksi edullisilla hinnoilla. Britanniassa alkaville, pienille ja keskisuurille yrityksille on järjestetty mahdollisuuksia vuokrata edullisia toimistohuoneita jo 1980-luvulta lähtien. Yhteiskunnalliset yritykset voivat hyötyä merkittävästi pystyessään toimimaan klustereina samoista toimipisteistä kuin muut arvopohjaiset yritykset. Useat organisaatiot tarjoavatkin yhteiskunnallisille yrityksille räätälöityjä toimipiste- ja toimistopalveluja.

CAN

CAN tarjoaa joustavia ja laadukkaita toimisto- ja kokoustiloja, sosiaalista pääomaa ja strategista yritysneuvontaa yhteiskunnallisille yrityksille ja kolmannen sektorin organisaatioille. CAN perustettiin vuonna 1998 Community Action Network-nimellä toimimaan yhteiskunnallisten yrittäjien verkostona. Toiminnan kehittyessä se huomasi kuitenkin, että fyysisen yhteissijainnin tai ns. klusterin perustaminen tarjoaa yhteiskunnallisille yrityksille enemmän kuin pelkkä verkosto.

CAN:lla on kolme toimipistettä Lontoossa. Näistä löytyvät 120 organisaatiolle toimistotilat. Yhteensä näissä organisaatioissa työskentelee 800 työntekijää. Vuokralaiset maksavat käytännössä vain työpöydästä, mutta sen mukana yritykset saavat

käyttöönään konferenssi- ja kokoustiloja, korkealaatuisen vastaanottopalvelun, puhelin- ja nopeat internet-yhteydet, toimistokoneet (esim. kopiokone, frankkauskone, telefaksi jne.) ja turvallisuuspalvelut. Yli 50 % vuokralaisista ostaa toistensa palveluja (62 % vanhimman toimipisteen vuokralaisista). Sisäinen intranet auttaa kommunikoimaan toisten yritysten kanssa ja vaihtamaan tietoja. CAN järjestää säännöllisiä, mutta epämuodollisia aamiais- ja liiketapaamisia sekä iltatilaisuuksia, konsultointifoorumeja ja koulutustilaisuuksia. CAN:n liikevaihto on 4,6 miljoonaa euroa ja sillä on 16 työntekijää.

Vuokratilojen lisäksi CAN tarjoaa yrityksille mahdollisuutta saada rahoitusta yksityisten sijoittajien kehitysrahastosta. Tämä innovatiivinen tapa yhdistää erilaiset ryhmät toisiinsa korostuu CAN Engage Programme-ohjelmassa, jonka tavoitteena on tarjota näille ryhmille mahdollisuutta oppia toinen toisiltaan mm. siten, että suurten yksityisyriyten toimitusjohtajat työskentelevät yhteiskunnallisten yritysten kanssa. Yhteiskunnalliset yritykset saavat ensi käden tietoa liiketoiminnallisista malleista, ja korporaatiot pystyvät kehittämään toimivia yhteiskuntavastuun ohjelmiaan.⁹⁰

The Hub

The Hub on yhteiskunnallinen yritys, joka tarjoaa yhteiskunnallisille yrittäjille mahdollisuuden toimia saman katon alla. Ensimmäinen the Hub perustettiin Lontoon Islingtoniin vuonna 2005, ja se on nopeasti kasvanut kansainväliseksi organisaatioksi. The Hub on jäsenorganisaatio, jonka jäsenmaksut määräytyvät ajankäytön mukaan. Esimerkiksi Islingtonissa jäsen voi maksaa jopa vain reilut kymmenen euroa kuukaudessa viidestä tilan käyttötunnista. Hintaan sisältyvät sähköpostilistalle kuuluminen sekä the Hubin järjestämät tilaisuudet. Vaihtoehtoisesti ne voivat maksaa enemmän palveluja sisältävää kuukausimaksua.

Hubit eroavat toisistaan jossain määrin, mutta perusajatus kaikissa on sama. Ne tarjoavat alkaville yhteiskunnallisille yrityksille tärkeitä palveluja, toimisto- ja kokoustiloja sekä vertaistukea. The Hub on kasvanut franchise-menetelmän kautta nopeasti. Britanniassa on neljä Hubia, ja yhteensä niitä on neljässä eri maanosassa jo yhteensä 12. Suomeen on juuri perusteilla kolme, Helsinkiin, Tampereelle ja Jyväskylään.⁹¹

6.2.6 Erikoisasiantuntijat

Itsenäiset asiantuntijat (ml. lakimiehet ja kirjanpitäjät) ovat kehittäneet erityisosamistiaan yhteiskunnallisten yritysten sektorin osa-alueille. Esimerkiksi lontoolaisen lakifirman, Bates Wells and Braithwaite (BWB)⁹², asiantuntijuus on kehittynyt vuosien systemaattisen työn tuloksena. Kun valtion keskushallinto päätti luoda uuden yritysmuodon (CIC), BWB toimi asiantuntijatahona mallin suunnittelussa. Vastaa- vasti kansainvälisen kirjanpito-organisaation PricewaterhouseCoopers:n (PWC)

brittiläinen osasto on tehnyt paljon yhteistyötä yksittäisten yhteiskunnallisten yritysten ja Social Enterprise Coalitionin kanssa.

Social Enterprise Coalitionin Yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintaohjelma

Yhteiskunnallisten yritysten sektorin kehittyessä Iso-Britanniassa SEC perusti ohjelman, jonka tarkoituksena on yhtenäistää ja vahvistaa alan yritysneuvontaa. Ohjelma tarjoaa Englannin alueiden tukiorganisaatioille virtuaalisen ja fyysisen tiedonjakamisen foorumin, ja se on parhaillaan kehittämässä uutta johtajuuskoulutusta. Ohjelma pohjautuu School for Social Entrepreneurs ja The Plunkett Foundationin aloittamiin hankkeisiin. Veikkausvarojen avulla tarkoitus on kehittää sosiaalista franchise-menetelmää, konsortiomallia ja business coaching-järjestelmää. Ohjelma rahoittaa SETAS-nimisen kotisivun⁹³ kehittämistä ja ylläpitoa; kotisivu tarjoaa yhteiskunnallisille yrityksille tietoa tuki- ja koulutusorganisaatioista.

SEC on kehittänyt yhdessä valtakunnallisen kirjanpitäjien jäsenorganisaation (The Association of Chartered Certified Accountants) kanssa yhteiskunnallisen yrityksen koulutuspaketin kirjanpitäjille.

6.2.7 Yritysneuvonnan rahoitus

Suurin osa yritysneuvonnan rahoituksesta saadaan julkisista varoista, kuten eri ministeriöiltä ja julkisilta tahoilta. Monet näistä on sidottu ministeriöiden suurempiin hankkeisiin (terveysministeriö ja kuntaministeriö). Tietyt valtakunnalliset rahastot, kuten Coalfield Regeneration Trust, tukevat taloudellisesti heikosti menestyviä alueita. Kaupungit ja kunnat rahoittavat alueellisia projekteja ja Euroopan Unionin rahastoista on saatu varoja tietyille alueille. Veikkausvaroista on saatu tukea erityisesti yhteiskunnallisten yritysten merkin ja SEC:n liiketoimintaohjelman kehittämistä varten.

Taloudellisen laman myötä valtionhallinnon tuki yhteiskunnallisille yrityksille tulee todennäköisesti vähenemään. Tämän seurauksena vertaistuen ja yrityspalvelujen yhtenäistämisen merkitys tulevat korostumaan. Yhä enenevässä määrin tukijärjestelmät ja rahoitus tullaan kohdistamaan investointivalmiuden omaaville yrityksille sekä niille sektoreille, joissa yhteiskunnallisten yritysten vaikuttavuus on suurin.

6.3 Rahoitus

Yhteiskunnallisten yritysten rahoitusmuodot ovat moninaiset. Uuden SEC:n tutkimuksen mukaan rahoituksen päälähteet ovat:

- Avustukset 29 %
- Pankkilainat 18 %
- Valtion- tai julkisen sektorin tuki 11 %

- Yhteisökehityksen rahoitusinstituution (CDFI) laina 8 %

Lisäksi saatiin lahjoituksia, otettiin henkilökohtaisia lainoja ja käytettiin tilinylitysmahdollisuutta.

Liikevaihdon suuruus vaikutti siten, että suuremmat yhteiskunnalliset yritykset (yli miljoonan liikevaihto) hakivat mieluummin lainaa kuin avustuksia.⁹⁴

6.3.1 Avustukset ja tuet

Avustuksilla voi olla negatiivinen konnotaatio, erityisesti suhteessa liiketaloudelliseen kestävytyteen organisaatioilla, joiden tulorahoitus riippuu niistä. Myös järjestösektorilta tulleiden yhteiskunnallisten yritysten toimintakulttuuri voi olla liian avustuskeskeinen. Toisaalta, avustukset ovat edesauttaneet monia yhteiskunnallisia yrityksiä alkuun. Rahoitusta on mahdollista saada useiden keskushallinnon, alueellisten ja paikallisten ohjelmien kautta. Nämä avustukset ovat usein suunnattu suuremmille organisaatioille, mutta jotkut on tarkoitettu myös yksittäisille yhteiskunnallisille yrityksille.

Viimeisten 20 vuoden aikana huonompiosaisten alueiden kehittämiseen on investoitu vahvasti. Esimerkiksi keskushallinnon maakunnallisten kehittämiskeskusten elvytysrahasto (Single Regeneration Budget) ja Euroopan Unionin aluekehitysrahasto ovat olleet tärkeitä rahoituslähteitä yhteisöpohjaisille yhteiskunnallisille yrityksille. Myös paikalliset rahoituslähteet ovat yleensä yhteydessä elvytysohjelmiin. Esimerkiksi Coalfield Reneration Trust antaa pieniä, 600–11 000 euron avustuksia entisille kaivosalueille perustettaville yhteiskunnallisille yrityksille.⁹⁵

Eri ministeriöillä on omat ohjelmansa ja rahastonsa, kuten terveysministeriön terveysrahasto (kts. kpl 4) ja paikallisministeriön ohjelma. Veikkaus on tukenut alusta alkaen hyväntekeväisyysaseman saaneita yhteiskunnallisia yrityksiä. Vuoden 2006 lakimuutoksen jälkeen sillä on ollut mahdollisuus avustaa myös sen ehdot täyttäviä yhteiskunnallisia yrityksiä, jotka toimivat terveyden-, koulutuksen- ja ympäristönaloilla. Se voi avustaa niin yksittäisten yhteiskunnallisten yritysten kuin niiden jäsenjärjestöjenkin strategisia projekteja.

UnLtd

Yksi suurimmista yhteiskunnallisten yrittäjien avustusorganisaatioista on hyväntekeväisyysjärjestö UnLtd.⁹⁶ Millenium Commission lahjoitti vuonna 2002 perustetulle järjestölle yli 110 miljoonaa euroa, jonka korkotuotot käytetään yhteiskunnallisten yrittäjien tukemiseen.

Yhteiskunnallinen yrittäjä voi saada tukea kahdella tavalla:

- 1 Ensimmäisen tason tuki on suunnattu aloittaville yrityksille ja starttirahaa on mahdollista saada noin 600 eurosta 6000 euroon.
- 2 Toisen tason tuki, joka on korkeintaan 17 000 €, on tarkoitettu yrittäjille, joilla on jo selkeä liiketoimintasuunnitelma.

Uusien ohjelmien kehittämiseksi UnLtd tekee yhteistyötä muiden rahoittajien kanssa, kuten veikkaus (the Big Lottery) ja The Big Boost, joka on 15–25-vuotiaille yhteisön kehittämisestä kiinnostuneille nuorille tarkoitettu rahoituskanava.

UnLtd on tähän päivään mennessä investoinut melkein 46 miljoonaa euroa 16 500 yhteiskunnalliselle yrittäjälle. Avustusten lisäksi se tarjoaa yritysneuvontaa ja verkostointimahdollisuuksia. UnLtd:illä on 70 työntekijää seitsemässä kaupungissa ympäri maata. ■

6.3.2 Vieras pääoma

Vuosikymmen sitten yhteiskunnallisen yrityksen konsepti oli tuntematon, eivätkä pankkiirit voineet ymmärtää arvopohjaisen lähtökohdan yhdistämistä perinteisen voitonjaon puuttumiseen. Tämä on kuitenkin muuttunut. Lamasta huolimatta kaupalliset pankit lainaavat menestyville yhteiskunnallisille yrityksille omaisuutta vastaan ja tarjoavat kehitys- ja käyttöpääomaa.

Yhteiskunnallisilla yrityksillä on yleisesti ottaen elinkaarensa aikana vaikeuksia saada rahoitusta ja niiden syyt voidaan jakaa seuraavasti:

- 1 Yhteiskunnallisilla yrityksillä ei usein ole yksityisyrittäjien tavoin omaa alkupääomaa.
- 2 Rahoitusta on vaikea saada sopivin ehdoin tai ilman yrityksen yhteiskunnallisen tavoitteen kärsimistä.
- 3 Yksityisyrittäisiin verrattuna niiden tilinpäätökset ovat perinteisessä mielessä heikkoja.

Vastaukseksi näihin ongelmiin useita erityisrahoituslaitoksia on syntynyt. Jotkut näistä ovat kehittyneet vastaamaan kysyntää. Jo kauemmin markkinoilla olleet pankit alkoivat tarjota myös yhteiskunnallisille yrityksille palvelujaan. Näitä ovat esimerkiksi Co-operative Bank (osuuspankki), Unity Trust Bank ja Tridos Bank. Joillakin pankeilla, kuten NatWest – Royal Bank of Scotland, on yhteiskunnallisiin yrityksiin erikoistuneita yksiköitä. Yhteiskunnalliset yritykset koetaan nykyään kannattavaksi omaksi asiakassegmentikseen. Vuonna 1997 NatWest perusti USAn mallin mukaisen yhteisöpankkitoiminnan yksikön. NatWestin fuusioituttua Royal Bank of Scotlandin kanssa vuonna 2000 myös yksikkö siirtyi. Yksikkö jatkaa pankin sisäisenä yhteiskunnallisten yritysten asiantuntijana. Alan syvä tuntemus mahdollistaa räätälöityjen tuotteiden ja palvelujen kehittämisen yhä kasvavalle sektorille.⁹⁷

Tridos pankki

Tridos on hollantilainen eettinen pankki. Se sijoittaa julkisesta osakeannista saamansa varat yhteiskunnallisiin ja eettisiin yrityksiin. Tridos pankin Britannian haara on lainannut 285 miljoonaa euroa, eettisille, arvopohjaisille yrityksille, joista merkittävä määrä on ollut yhteiskunnallisia yrityksiä. Tridos on antanut myös asiantuntija-apua useille innovatiivisille osakeantimalleille, joiden tavoitteena on ohjata yksityistä pääomaa yhteiskunnallisille yrityksille.⁹⁸ ■

Toiset erityisrahoituslaitokset (esim. CDFI) ovat syntyneet keskushallinnon poliittisista aloitteista, joiden tarkoitus on edesauttaa yhteiskunnallisten yritysten kasvua tietyille aloille, kuten julkisten palvelujen tuottamiseen tai köyhyneille ja huono-osaisille alueille.

Seuraavana esimerkkejä näistä erityisrahoituslaitoksista.

Yhteisökehityksen rahoitusinstituutiot

Yhteisökehityksen rahoitusinstituutiot (Community Development Finance Institutions, CDFI) kehittyivät keskushallinnon avustuksella. Ne ovat itsenäisiä yhteiskunnallisia yrityksiä, jotka tarjoavat taloudellisia palveluja ja yritysneuvontaa yhteiskunnallisille yrityksille ja huono-osaisten alueiden asukkaille. Yhteisökehityksen rahoitusinstituutiot saavat rahoitusta valtiolta ja yksityisiltä tahoilta, joita kiinnostaa sijoituksen saama verovähennys. Tämä yhteisösijoituksen verovähennys (Community Investment Tax Relief) kehitettiin amerikkalaisen menestyneen mallin mukaan. Instituutioiden jäsen- ja kehitysorganisaationa toimii valtiovarainministeriön vuonna 2002 perustama yhteisöjen rahoitusyhdistys (Community Finance Association, CDEA). Yhdistyksen vuositutkimuksen mukaan 68 jäseninstituutiota lainasi vuonna 2009 melkein 130 miljoonaa euroa, kokonaislainojen portfolion ollessa melkein 450 MEUR.⁹⁹

The Big Issue Invest

The Big Issue Invest on CDFI ja erityisrahoituksen tarjoamisen edelläkävijä. Sen perusti The Big Issue, yhteiskunnallinen yritys, joka auttaa kodittomia aikakauslehtimyyntin avulla. The Big Issue Invest tarjoaa yhteiskunnallisille yrityksille, jotka haluavat lisätä yhteiskunnallisen tavoitteensa vaikuttavuutta, lainoja 6000–285 000 € väliltä. Lainan keskiarvo on ollut noin 220 000 €. Lainojen takaukseksi riittävät joko tulevaisuuden tuoton ennustus tai yrityksen varallisuus. Lainansaannin ehtoina ovat yrityksen kolmen vuoden toiminta ja 285 000 € liikevaihto. The Big Issue Investin rahasto on yli 10 MEUR.¹⁰⁰

Social Investment Scotland

Social Investment Scotland (SIS) on nopeasti kasvava CDFI Skotlannissa. Sen oma pääoma on melkein 7 miljoonaa euroa ja se tarjoaa lainoja 11 000 – 285 000 € väliltä. Lisäksi SIS hallinnoi Skotlannin parlamentin puolesta 34MEUR Skotlannin Investointi Rahastoa (Scottish Investment Fund). Investoinnit ovat 100 000 – 1 miljoonan välillä ja näistä investoinneista vähintään 50 % on takaisinmaksettavaa lainaa ja loppu strategista avustusta. Investoinnin tavoitteena on aikaansaada perustavaa

laatua oleva muutos organisaation taloudellisesta kestävydestä ja samanaikaisesti saavuttaa selkeitä sosiaalisia tavoitteita.

SIS:n palveluksessa on kahdeksan työntekijää, jotka toimivat joko investointiryhmässä tai markkinoiden kehittämissä. Edellisen tehtävänä on arvioida ja kontrolloida kaikkia investointeja, ja jälkimmäisen on arvioida yhteiskunnallisille yrityksille suunnattavien uusien tuotteiden ja markkinoiden mahdollisuuksia, ml. pääoma, markkinointi ja markkina-analyysi.

Tähän mennessä noin puolet SIS:n pääomasta on investoitu ulos. SIS:n tavoitteena on kasvaa nopeasti. Vuoden 2011 maaliskuuhun mennessä se tulee investoimaan 40 miljoonaa euroa skotlantilaisiin yhteiskunnallisiin yrityksiin. Lisäksi se perustaa segmentoituja rahastoja, esim. uusiutuvien luonnonvarojen rahaston.¹⁰¹

The Social Investment Business

The Social Investment Business on suhteellisen uusi, mutta suuri toimija, joka hallinnoi yhteiskunnallisia yrityksiä ja kolmatta sektoria koskevia keskushallinnon erityisohjelmia ja rahastoja yhteensä 450 miljoonan euron arvosta.

Näitä ovat:

- Futurebuilders Fund, jonka tavoitteena on kasvattaa kolmannen sektorin kapasiteettia tuottaa julkisia palveluja
- terveysministeriön yhteiskunnallisten yritysten SEIF-rahasto
- kolmannen sektorin organisaatioiden fuusioitumista edesauttava modernisatorahasto
- yhteisöllisten organisaatioiden yrittäjyyskehitysrahasto Community Builders Fund

The Social Investment Business käyttää lähes 2,5 MEUR vuodessa yritystukiyksikkönsä rahoittamiseen. Yksikön tehtävänä on neuvoa ja mentoroida investoitavia organisaatioita mm. liiketoimintasuunnitelman laatimisessa ja yrityksen kehittämisessä. Se on perustanut myös konsortioyrityksen auttamaan yhteiskunnallisten yritysten ja kolmannen sektorin organisaatioiden mahdollisuuksia kilpailla suuremmista julkisten palvelujen ostopalvelusopimuksista.¹⁰²

6.3.3 Oman pääoman ja oman pääoman ehtoiset sijoitukset

Pitkäaikaisen oman pääoman ja oman pääoman ehtoisten sijoitusten houkuttelemiseksi on kehitetty erilaisia keinoja. Nämä vaihtelevat yksittäisten yhteiskunnallisten yritysten osakeannista uudenlaisten sosiaalisten pääomarahastojen luomiseen.

Taloudellisten yhdistysten yritysmuodot (IPS, aito osuuskunta ja bencom) mahdollistavat jäsenille suunnatun osakeannin. Kattona on kuitenkin reilu 20 000 €/jäsen. The Phone Co-op on menestyksekkäästi lisännyt omaa pääomaansa ja

vakavaraisuuttaan jäsenilleen suunnatun osakeannin myötä, samoin monet yhteisöpohjaiset yhteiskunnalliset yritykset. Jäsenorganisaatiot ja muut yritykset, kuten Energy4All, toimivat usein asiantuntija-apuna osakeannin lanseerauksessa. Myös perinteistä juridista osakeyhtiömuotoa voidaan käyttää. Sen käyttö tässä tarkoituksessa on kuitenkin yhteiskunnallisten yritysten keskuudessa edelleen harvinaista yhteiskunnallisten tavoitteiden mahdollisen vaarantumisen vuoksi.

Cafédirect

Cafédirect¹⁰³ on Reilun kaupan juomia tuottava yritys. Sen perustajajäsenet olivat järjestöjä, jotka halusivat tarjota Reilun kaupan hinnat afrikkalaisille kahvipavunviljelijöille. Monen menestyksenkään toimintavuoden jälkeen yritys oli valmis laajentamaan toimintaansa, mutta tarvitsi rahoitusta. Vuonna 2004 Triodos Pankin asiantuntijoiden avulla Cafédirect onnistui eettisen osakeannin kautta keräämään 5,7 miljoonaa euroa. Markkinointikeinona käytettiin osakeantimainoksen sijoittamista tuotteisiin, kuten kahvipurkkien kylkeen. Useimmat 4500 sijoittajasta investoivat vain pienillä summilla. Mielenkiintoista oli, että suurin osa heistä oli naisia, joilla ei ollut aikaisempaa kokemusta sijoittamisesta. Heidän motiivinaan oli antaa lapsilleen jotain mielekästä, jolla olisi sekä rahallinen arvo, mutta myös myönteinen sosiaalinen vaikutus yhteiskuntaan. ■

Toinen tapa houkutella pitkän tähtäimen ”kärsivällistä” pääomaa yritykseen on uusien sosiaalisten pääomarahastojen kautta. Näiden rahastojen tarkoituksena on mahdollistaa ennen kaikkea kohdeyrityksien taloudellisen ja sosiaalisen voiton tasapainottaminen ja toisekseen yritysten yhteiskunnallisten tavoitteiden toteutuminen. Sosiaaliset pääomarahastot tekevät perinteisten pääomarahastojen tavoin oman pääoman ehtoisia sijoituksia yhteiskunnallisille yrityksille, jotka ovat merkittävän kasvun edessä. Rahaston kokonaispääomasta tarjotaan kohdeyrityksille riskirahoitusta, ja yksityiskohtaiset sopimukset sisältävät kullekin kohdeyritykselle räätälöidyt ehdot.

The Bridges Social Entrepreneurs Fund

The Bridges Social Entrepreneurs Fund -rahasto (BSEF) perustettiin vuonna 2008 täyttämään markkinoilla olevaa puutetta: nopeasti kasvaville yhteiskunnallisille yrityksille, jotka haluavat tuottaa merkittävää taloudellista tulosta ja yhteiskunnallisia vaikutuksia, ei löydy rahoitusta. Rahastoa ovat kasvattaneet yksityiset sijoittajat, jotka halusivat investoida pääasiassa yhteiskunnallisiin tavoitteisiin. He olivat valmiita ottamaan myös normaalia pienempää voittoa sijoitukselleen. Rahaston koko on 9,7 miljoonaa euroa. Rahasto investoi kohdeyrityksiin, joilla on mahdollisuus laajentua suuriksi organisaatioiksi.

Taloudellinen tuotto sijoittajille suoritetaan korkomaksuina, osinkoina tai -hyväntekeväisyys-yhteiskunnallisen yrityksen ollessa kyseessä - liikevaihdon prosentuaalisen osuuden kautta. Exit tapahtuu aina pääomanpalautuksen, ei koskaan yritysmyyntin kautta. Toistaiseksi BSEF on sijoittanut lähes 3,5 miljoonaa euroa

kahteen yhteiskunnalliseen yritykseen, Call Britannia ja HCT Group. Seuraavan viiden vuoden aikana BSEF:n tavoitteena on hallinnoida rahastoa kestäväällä tavalla, jotta se voi investoida 0,6–1,7 MEUR 10–15 yritykseen.¹⁰⁴

Venturesome

Venturesome on liiketoiminnallisille hyväntekeväisyysjärjestöille suunnattu ja Charities Aid Foundationin vuonna 2002 perustama sosiaalinen pääomarahasto, jonka tavoitteena on kehittää kansalaisyhteiskuntaa. Venturesome on tähän mennessä sijoittanut 250 hyväntekeväisyysorganisaatioon yli 17 miljoonaa euroa. Yksittäiset investoinnit ovat vaihdelleet reilun 20 000 euron ja melkein 400 000 euron välillä. Venturesome tarjoaa hyväntekeväisyysjärjestöille lainaa ja takaa muiden rahoitusinstituutioiden tarjoamia lainoja. Lisäksi se on yhdistänyt perinteisiä rahoitusmahdollisuuksia erittäin innovatiivisesti muuttamalla vieraan pääoman oman pääoman ehtoiseksi sijoitukseksi. Tämä on ns. välirahoitusmalli (mezzanine), jossa osakkuuslainan vastineeksi Venturesome saa osuuden järjestön projisoidusta tulonlähteestä.

Hyvä esimerkki on Charity Technology Trust. Vastineeksi lähes 60 000 € osakkuuslainalle Venturesome saa seuraavan viiden vuoden aikana 2 % liikevaihdosta. Loppusummalle on määriteltä kuitenkkin katto: se saa olla korkeintaan kaksinkertainen määrä alkuperäisestä sijoituksesta.¹⁰⁵ Tämä mekanismi vastaa hyvin sijoittajan riskinottoa, sillä kiinteän lainakoron sijaan sijoittaja saa yrityksen menestyessä myös vastinetta enemmän. Toisaalta tämä sopii erinomaisesti myös pääomaa tarvitsevalle yhteiskunnallisia arvoja omaavalle organisaatiolle, jolle perinteinen riskisijoittaminen ei sovellu.¹⁰⁶

6.3.4 Tulevaisuuden rahoituskehitysnäkymiä

Sosiaalinen rahoitus kehittyy vauhdilla ja näköpiirissä on useita kiinnostavia ja merkittäviä aloitteita. Social Finance Ltd¹⁰⁷ on kehittämässä uusia taloudellisia välineitä yksityisrahoituksen houkuttelemiseksi kolmannelle sektorille. Yhdessä The Young Foundationin¹⁰⁸ kanssa se on luonut sosiaalisen investoinnin joukkovelkakirjalainan (Social Investment Bond). Ajatuksena on valtiontakausta sellaisten hankkeiden investointeihin, joilla on mahdollisuus tuoda veronmaksajalle säästöjä. Yksityissijoittaja tai esimerkiksi kunta saa lainaamalleen rahalle korkoa vain, mikäli yhteiskunnallinen yritys tai kolmannen sektorin organisaatio on saavuttanut yhteiskunnalliset tavoitteensa. Erityisesti kriminaalihuollon ja ennaltaehkäisevän sosiaalihuollon puolella tästä mallista ollaan hyvin kiinnostuneita. Maan hallitus on pääministeri Gordon Brownin johdolla sitoutunut pilottihankkeen toteuttamiseen jo vuoden 2010 aikana.

Kiinnostusta herättävä aloite on myös sosiaalisen investoinnin tukkupankki (Social Investment Wholesale Bank), jolla tavoitteena on siirtää rahastostaan varoja erityisrahoituslaitoksille, kuten CDFI:lle. Päämääränä on auttaa niitä kasvamaan

tehokkaasti. Yhtenä ajatuksena tukkupankin aloittamiseksi olisi väliaikaisesti käyttää kaupallisten pankkien tileillä olevaa rahaa. Vuonna 2009 keskushallinto on pyytänyt muodollisen konsultaation asiasta ja pohtii parasta aikaa sen tuloksia. Tukkupankki käyttäisi osan muiden pankkien käyttämättömillä tileillä olevista rahoista kolmannen sektorin kapasiteetin kehittämiseen ja sosiaalisen investoinnin kasvattamiseen.¹⁰⁹

Nestalla (the National Endowment for Science Technology and the Arts) on kolmen vuoden ohjelma, jonka tavoitteena on purkaa yhteiskunnallisten yritysten riskipääoman esteitä. Nesta sijoittaa omaa rahaansa muiden rahastojen kasvattamiseksi, kuten reilun miljoonan verran the Big Issue Invest-rahastoon ja reilut viisi miljoonaa euroa the Bridges Social Entrepreneurs Fund-rahastoon. Nestalla on myös yhteiskunnallisten yritysten verotuskäytäntöjen tutkimusohjelma.¹¹⁰

Iso-Britanniassa on herätelty ajatusta myös sosiaalisesta pörssistä.¹¹¹ Tämä ei todennäköisesti tule kuitenkaan toteutumaan lähitulevaisuudessa, sillä osakepörs-sisijoittamiseen tarvittavaa kriittistä yhteiskunnallisten yritysten massaa ei ole tällä hetkellä olemassa.

Keskushallinto tukee myös pienempien yhteisöllisten osakeantien ja joukkovelkakirjalainojen kehittämistä. Kolmannen sektorin ministeriö ja paikallishallinnonministeriö rahoittavat yhdessä Development Trust Associationin ja Co-opertivesUK:n pilottihanketta.¹¹²

7 Kysymyksiä Suomen kontekstissa ja tulevaisuuden mahdollisuuksista

Viimeisessä kappaleessa esitetään joitakin kysymyksiä yhteiskunnallisten yritysten mallin mahdollisuuksista Suomessa. Tarkoituksena on virittää aiheesta keskustelua.

Avainkysymys on, missä määrin brittimalli on siirrettävissä muihin maihin. Mitä tästä mallista voidaan hyödyntää? Monet englanninkieliset maat ovat olleet kiinnostuneita ja Australiassa, Canadassa ja Uudessa Seelannissa kehitetäänkin kiinnostavia projekteja parasta aikaa. The British Councililla on Kaukoidässä yhteiskunnallisen yrittäjyyden projekti ja Kiinasta, Koreasta sekä useista EU maista on viime vuosina lähetetty delegaatioita tutustumaan Britannian yhteiskunnallisten yritysten sektoriin.

Asian tai mallin siirtämisessä omasta sosio-ekonomisesta kontekstistaan toiseen sisältää aina myös vaaroja. Suomi ja Iso-Britannia ovat molemmat kuitenkin EU:n jäseniä ja työskentelevät Unionin luomien puitteiden viitekehyksessä, joten Suomessa voisi olla mahdollisuuksia hyödyntää Britannian kokemuksia.

7.1 Avainasiat

Yhteiskunnallinen yritys on nykyään selkeästi määritelty Britannian hallituspolitiikassa, ja sillä on merkittävä rooli sekä taloudessa että yhteiskunnassa. Sektorin nopeaan kasvuun viimeisen vuosikymmenen aikana on sattumalta liittynyt useita muitakin tekijöitä: kiinnostuksen lisääntyminen eettisiin tuotteisiin ja palveluihin, huoli luonnosta ja ympäristöstä ja tarve löytää uusia ja kestäviä ratkaisuja yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseksi. Sektori kasvoi 25 vuotta sitten rakennetulle perustalle ja piilevän kiinnostuksen johdosta aika oli oikea.

Yksi silmiinpistävistä piirteistä brittimallissa on sen laajuus. Tämä johtuu siitä, että sektoria ovat vieneet eteenpäin nimenomaan yrittäjät. Nämä yrittäjähenkiset ihmiset ovat luoneet käytännönläheisiä ratkaisuja paikallisesti kohtaamiinsa ongelmiin. Näissä prosesseissa haasteisiin etsitään positiivisia vastauksia ja muutosta; uusia tuotteita ja palveluja kehitetään vastaamaan tarpeita. Kasvua on suuresti edesauttanut myös valtion keskushallinnon poliittinen ohjaus, ja poliittinen tuki tulee nykyisin koko puoluekentästä.

Britannian opit

Brittimallissa on useita piirteitä, jotka ovat tehneet siitä menestyksekkään:

- Yhteiskunnallinen yritys on määritelty laajasti ohjelmapolitiittisella tasolla eikä juridisen yritysmuodon kautta.

- Poliitiikka luotiin yhdessä orastavan yhteiskunnallisten yritysten sektorin kanssa. Tavoitteena oli rakentaa jo olemassa olevan perustan päälle sekä luoda uusia innovaatioita ja liiketoimintaa. Yhteiskunnalliset yrittäjät ja alan toimijat vaikuttivat suuresti politiikan muotoon ja kehittämiseen.
- Hallituksen kaiken kattavan yhteiskunnallisen yrityspolitiikan tehtävänä on identifoida yhteiskunnallisen yrityksen mahdollisuudet kaikilla eri osa-alueilla, etsiä sen kasvun esteet sekä kehittää niiden poistamiseen tarkoitettut toimenpiteet.
- Poliittista tukea saatiin korkeimmilta tasoilta pääministeristä lähtien sekä muilta hallituksen jäseniltä. Skotlannin, Walesin ja Pohjois-Irlannin poliittiset ohjelmat ovat niin ikään saaneet kannatusta ylimmiltä tahoilta. Korkean tason tuki on johtanut poikkihallinnolliseen lähestymistapaan, joka on luonut mahdollisuudet eri ministeriöiden yhteistyölle.
- Kaikkien puolueiden tuki yhteiskunnalliselle yritykselle mahdollistaa politiikan jatkuvuuden vaalien jälkeen.
- Useilla tasoilla resurssien investointi on ollut merkittävää. Työryhmät, joiden vastuulla yhteiskunnalliset yritykset ovat eri ministeriöissä, ovat edesauttaneet erityisohjelmien luomista ja yhteiskunnallisten yritysten lisäämistä laajempiin poliittisiin ohjelmiin, kuten julkisten palvelujen uudistamiseen. Valtio on rahoittanut kahdeksaa verkosto-organisaatiota mukaan lukien katto-organisaatiota Social Enterprise Coalitionia, kampanjointia, erityisneuvontapalveluja ja taloudellista investointia.
- Kampanjointiin investoiminen on nostanut alan profilia suuresti, kuten Yhteiskunnallisten yritysten kilpailu- ja lähettiläsohjelma. Näillä on ollut suuri vaikutus alaa koskevan ymmärryksen lisäämisessä.
- Resurssien keskittäminen ja laajuus ovat saaneet aikaan merkittäviä muutoksia kentällä, kuten esim. terveysministeriön avaamat hankintamahdollisuudet yhteiskunnallisilta yrityksiltä, paikallishallinnon ministeriön tuki yhteisöllis-pohjaiselle yrittäjyydelle ja työministeriön Tulevaisuuden työpaikat-rahasto.
- Hallitus on tehnyt tarvittaessa lakimuutoksia (esim. CIC, veikkausvarojen jakomuutos), mutta ohjelmien ja strategioiden toteuttamista varten ei ole tarvittu laatia uusia lakeja.
- Uuden yhteisöedun yrityksen juridisen muodon, CIC:n, perustaminen on kuitenkin ollut iso askel, sillä se on ensimmäinen uusi juridinen malli 100 vuoden. Tätä muotoa käytetään yhä enenevässä määrin, vaikka toisaalta se ei ole tähän asti onnistunut – kuten aluksi luvattiin – vetämään puoleensa yksityisiä sijoittajia.
- Yhteiskunnalliset yritykset ovat olleet ajallisesti sopiva malli hallituksen kaa-vailemiin muutoksiin, kuten julkisten palvelujen tuottajan roolin erottaminen tilaajasta.

- Hallitus on yhteistyössä yhteiskunnallisten yritysten sektorin kanssa mobilisoinut muiden kiinnostuneiden tahojen tuen, esimerkiksi kuluttajaosuustoimintaliike, yksityisen sektorin yritykset, pankit ja säätiöt.
- Kriittinen massa on nyt saavutettu, ja yhteiskunnallisten yritysten sektori on kehittynyt tavassaan työskennellä, kehittää ja jakaa tieto-taitoaan sekä resurssejaan.

Jotkut osa-alueet voidaan kuitenkin nähdä haastavina ja voidaan väittää, että poliittinen toteutus on ollut seuraavissa asioissa vähemmän tehokas:

- Jotkut yhteiskunnalliset yritykset ovat suhtautuneet kielteisesti hallituksen päätökseen sisällyttää yhteiskunnalliset yritykset osaksi laajempaa kolmatta sektoria, sillä he kokevat itsensä ensisijaisesti yrittäjiksi. Vaikka kolmannen sektorin ministeriön luominen on mahdollistanut resurssien kohdentamisen poikkihallinnolliseen työskentelyyn, termi "kolmas sektori" on verrattain tuntematon. Se johtaa helposti myös liiketoimintaa harjoittavien yhteiskunnallisten yritysten ja vapaaehtoisorganisaatioiden käsitteelliseen sekoittumiseen.
- Yritysneuvonta on edelleenkin ongelmallinen alue. Yleinen näkemys on, että valtion poliittinen ohjelma saada julkiset yritysneuvontaorganisaatiot tukemaan yhteiskunnallista yrittäjyyttä on menestynyt vain rajoitetusti. Lisäksi joillakin alueilla valtion tuottavuusohjelma on johtanut erikoistuneiden palvelujen vähenemiseen kentällä.
- Erikoistuneen rahoituksen poliittinen ohjelma on monimutkainen. Alkuperäinen lähtökohta oli "antaa kaikkien kukkien kukkia", mikä johti suureen määrään pieniä yhteisökehityksen rahoitusinstituutioita (Community Development Finance Institutions). Nyt tätä ollaan keskittämässä jonkin verran, mutta verohelpotus (Community Investment Tax Relief) ei ole kuitenkaan ollut niin tehokas kuin aluksi toivottiin. Pienemmät kaupalliset rahoittajat ovat myös kritisoineet suurempia rahoittajia markkinoiden vääristämisestä.
- Joissakin asioissa keskushallinnon politiikka on ollut edellä kentän operationaalista käytäntöä. Näin on käynyt erityisesti julkisten palvelujen tilaamisessa. Selkeämpi ohjeistus ja poliittisten toimenpiteiden jälkiseuranta olisivat merkittävästi parantaneet tilannetta, kuten esimerkiksi CIC:n parempi markkinointi heti sen luomisen jälkeen tai terveyssektorin "Oikeus Pyytää"-ohjelman (Right to Request Programme) johdonmukaisempi ohjeistus.
- Yhteiskunnallisten yritysten strategiassa vuonna 2002 annettu hallituksen lupaus lisätä tutkimusta on toteutunut hitaasti. Yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta on edelleen vähän tutkittua ja täsmällistä tietoa. Kolmannen sektorin ministeriön luominen ja yhteiskunnallisen yrityksen tutkimuksen liittäminen kolmannen sektorin tutkimuskeskukseen on hidastanut uuden tutkimuksen tilaamista. SEC:n tutkimusta lukuun ottamatta Isossa-Britanniassa on hyvin vähän yhteiskunnallisten yritysten tutkimusta.

7.2 Kysymyksiä yhteiskunnallisten yritysten sektorin kehittämisestä Suomessa

Tässä kappaleessa esitetään kysymyksiä brittimallin käyttökelpoisuudesta Suomessa. Tämä perustuu sille oletukselle, että mikäli malli soveltuu Suomeen, lähtökohtana tulisi olla yhteiskunnallisen yrityksen tuomien hyötyjen identifiointi sekä jo olemassa olevan perustan päälle rakentaminen: kasvatetaan vahvuuksia ja tunnistetaan korjausta edellyttävät heikkoudet. Tarkoituksena ei ole antaa suosituksia, vaan toimia keskustelun avauksena.

7.2.1 Yhteiskunnallisen yrityksen rooli Suomessa

ONKO MAHDOLLISTA LÄHESTYÄ YHTEISKUNNALLISEN YRITYKSEN MALLIA LAAJEMMALTA NÄKÖKANNALTA?

Tällä hetkellä Suomessa on hyvin suppea laki sosiaalisista yrityksistä. Laajempi poliittinen viitekehys puuttuu, vaikkakin Suomesta löytyy organisaatioita, jotka toimivat samalla tavalla kuin Britannian yhteiskunnalliset yritykset. Näitä ovat esimerkiksi uudet osuuskunnat ja yhdistysten, säätiöiden ja järjestöjen liiketoiminnalliset haarat. Lisäksi Suomen Lontoon Instituutin uuden tutkimuksen¹¹³ mukaan Suomessa on yrityksiä, jotka toimivat markkinoilla yhteiskunnallisten ja ekologisten tavoitteiden saavuttamiseksi, ja jotka investoivat voittonsa takaisin näiden päämäärien toteuttamiseksi. Nämä yritykset eivät kuitenkaan tässä vaiheessa määrittele itseään yhteiskunnallisiksi yrityksiksi.

MILLÄ ALOILLA YHTEISKUNNALLINEN YRITYS VOISI OTTAA SUUREMMAN ROOLIN SUOMESSA?

Keskeisiä ovat seuraavat kysymykset:

- 1 **Julkisten palvelujen uudistaminen:** erityisesti sosiaali- ja terveydenhoitoon kohdistuu suuria haasteita ikääntyvän väestön ja työvoiman vähenemisen vuoksi. Voisiko yhteiskunnallinen yritys ottaa uuden roolin esimerkiksi vanhustenhoidon uudistamisessa tai terveystalouden tuottamisessa?
- 2 **Nuorten työllistymismahdollisuus:** erityisesti kouluttamattomien nuorten työllistyminen on suuri ongelma nykyisessä taloudellisessa tilanteessa. Minkä roolin yhteiskunnallinen yritys voisi ottaa innovatiivisen markkinatalouteen perustuvien ratkaisujen toteuttamisessa tällä alueella?
- 3 **Yhteiskunnallisten ja ympäristöllisten haasteiden ratkaiseminen.** Esimerkiksi asunnottomuus tai uusiutuvat energiantuotantomuodot vaativat toimintamalleja, jotka saavat aikaan pysyviä muutoksia.
- 4 **Taloudellinen elvytys.** Tehtaiden sulkeminen joissakin suomalaisissa kaupungeissa ja toiminnan siirtyminen ulkomaille aiheuttaa paikallisissa yhteisöissä valtavia taloudellisia ongelmia kuten työttömyyttä ja syrjäytymistä. Toisaalta myös kasvavilla ja menestyvillä kaupunkiseuduilla kiinnostus

kokonaisvaltaiseen, kestävän kehityksen mukaiseen taloudellisen ja yhteiskunnallisen yhdistävään toimintaan kasvaa jatkuvasti.

- 5 **Yrittäjyyden lisääminen.** Jotta Suomi pysyisi kilpailukykyisenä globaaleilla markkinoilla, yhä useampia ihmisiä tulisi kannustaa perustamaan yrityksiä, jotka työllistävät ja tuovat vaurautta. Voisiko arvopohjainen yhteiskunnallisen yrityksen malli vetää puoleensa uuden sukupolven yrittäjiä?
- 6 **Taide-, kulttuuri- ja vapaa-ajan sektori.** Yhteiskunnallinen yritys tarjoaa kulttuuriorganisaatioille mahdollisuuden laajentaa tuloperustaansa ja omak-sua uusia operointimalleja. Monet Britannian sosiaali- ja terveysalan yhteis-kunnalliset yritykset sisällyttävät näillä sektoreilla toimimisen kokonaisval-taiseen näkemykseensä terveydestä ja hyvinvoinnista.

7.2.2 Yhteiskunnallisen yritysmallin potentiaalin ymmärtäminen

MITKÄ OVAT YHTEISKUNNALLISEN YRITYSMALLIN KASVUUN LIITTYVÄT KYSYMYKSET SUOMESSA?

Mikäli Suomessa on kiinnostusta lisätä yhteiskunnallisia yrityksiä, onko täällä Ison-Britannian kaltaisia kasvun esteitä? Vuosikymmen sitten brittisektori oli heikko ja pirstaloitunut, sitä vaivasivat tietoisuuden puute, rajoittuneet tuki- ja neuvontapalvelut sekä rahoituksen puute. Julkisten palvelujen tilaajat eivät tunnistaneet tätä mallia lukuun ottamatta vapaa-ajan- ja asumispalvelujen sekä joidenkin sosiaali-huollon palvelujen kohdalla. Kuinka tämänhetkinen yhteiskunnallisen yrityksen tilanne Suomessa eroaa Britannian vastaavasta 10 vuotta sitten?

ONKO OLEMASSA JO BRITTIMALLIN MUKAISTA SEKTORIA, JOSTA VOISI LÄHTEÄ LIIKKEELLE?

Suomen hallitus on sitoutunut edistämään uusia julkisen palvelun tuotantomalleja erityisesti sosiaali- ja terveystaloudelle. Keskushallinto, kunnat, yksityisyrittäjät ja kolmannen sektorin palveluntuottajat ovat yhtä mieltä siitä, että uudistaminen on erittäin tarpeellista. Yhteiskunnallinen yritys tarjoaakin mallin, jonka kaikki puolueet ja kansalaiset voivat hyväksyä julkisten palvelujen uudistamisen välineeksi. Keskushallinnon tuki voidaan selkeästi nähdä uuden yhteiskunnallisen yrityssek-torin mahdollistajana.

Seuraavat ryhmät voisivat olla muodostamassa yhteiskunnallisen yrityksen sekto-ria Suomessa:

- 1 Suomen Lontoon Instituutin tekemän pienten ja keskisuurten yritysten kyse-lyn mukaan Suomessa on potentiaalisesti 12 000 yritystä, jotka näkevät toimi-vansa markkinoilla yhteiskunnallisten ja/tai ekologisten päämäärien hyväksi ja jotka investoivat voiton takaisin yrityksen päämäärien toteuttamiseksi.¹¹⁴

- 2 Viimeisten 20 vuoden aikana Suomeen on syntynyt useita uusia osuuskuntia (kts. liite 1).
- 3 Järjestöt tuottavat palveluja, mutta johtuen EU:n kilpailusäännösten tulkinnoista ja esimerkiksi Raha-automaattiyhdistyksen rahoituslinjauksista ne ovat joutuneet etsimään uusia liiketoiminnallisia keinoja maksullisten palvelujensa tuottamiseen.
- 4 Uutta energiaa ja uusia kehitysajatuksia luodaan ympäri Suomea, esim. yhteiskunnallisen yrittäjyyden Hubeja on perustettu Helsinkiin, Tampereelle ja Jyväskylään, Syfon ja THL:n kehitystyö ja eräät kaupungit ja kunnat tukevat uusia kehitysaloitteita.

Voisivatko nämä olla orastavan sektorin perusta? Kuinka paljon enemmän kentällä on piilevää aktiviteettia? Kuinka nämä eri aloitteet voitaisiin yhdistää? Kuinka Suomen hallitus voisi ottaa mahdollistavan lähestymistavan? Pitäisikö Suomeen perustaa Social Enterprise Coalitionia vastaava organisaatio? Toisiko yhteiskunnallisen yrityksenmerkki lisäarvoa? Mitkä muut kampanjat, kuten kilpailut ja konferenssit, voisivat auttaa kriittisen massan luomisessa?

KEITÄ OVAT POTENTIAALISET YHTEISKUNNALLISET YRITTÄJÄT?

Jokainen yritys tarvitsee menestyäkseen yrittäjähenkisiä johtajia. He voisivat olla:

- Ihmisiä, jotka haluavat antaa yhteiskunnalle jotain takaisin ja jotka haluavat työltään mielekkyyttä.
- Nuoria, jotka haluavat elämältä muutakin kuin vain rahaa.
- Julkisen sektorin työntekijöitä, jotka haluavat innovoida sekä kontrolloida, kuinka organisoida työnsä palvelujen parantamiseksi.
- Vapaaehtois- ja järjestösektorin johtajia, jotka etsivät uusia tapoja saavuttaa yhteiskunnallista "hyvää".

KUINKA YHTEISKUNNALLINEN YRITYS VOITTAISIIN SISÄLLYTTÄÄ JULKISTEN PALVELUJEN TUOTTAMISEEN?

Yhteiskunnalliset yritykset eivät voi toimia laajemman palvelujen uudistamiskontekstin ulkopuolella, vaan ne olisi hyvä ottaa mukaan jo julkisten palvelujen uudistamisen liikkeellelähtövaiheessa. Markkinoille pääsystä ja markkinoiden laajuudesta johtuen on olemassa suuri vaara, että yhteiskunnallinen yritys jätetään ulkopuolelle, ja vain suuria valtakunnallisia ja kansainvälisiä yrityksiä suositaan. Toisaalta voidaan myös kysyä, onko jo olemassa sellaisia yhteiskunnallisia uudistusprosesseja tai niiden elementtejä, joiden tulee selkeytyä ennen kuin yhteiskunnallisen yrityksen roolia voidaan määritellä (kuten vanhustenhoidon suunniteltu uudistaminen 2013).

Paikallisella tasolla julkisista hankinnoista vastaavien tulee ymmärtää yhteiskunnallisen yrityksen erityisluonne, jotta sopimusten voittaminen mahdollistuisi myös näille yrityksille. Yhteiskunnallisten yritysten tulee vastaavasti kehittää tieto-taitoaan sekä kapasiteettiaan voidakseen kilpailla tehokkaasti.

LÖYTYYKÖ YHTEISKUNNALLISELLE YRITYKSELLE ROOLIA YHTEISÖJEN TALOUDELLISESSA KEHITTÄMISESSÄ?

Taloudellisen taantuman ja syrjäytymisen kanssa kamppailevien alueiden elvytys-ohjelmissa Britanniassa on tunnustettu yhteiskunnallisten yritysten mahdollisuudet. Kannattaisiko myös Suomen hallituksen lisätä yhteiskunnallinen yritys sen alueellisiin elvytysohjelmiin ja urbaaneihin kehityssuunnitelmiin?

Ohjelmat eivät kuitenkaan ole yksin tehokkaita, mikäli yhteisöt itse eivät osallistu ja ole sitoutuneita. Britanniasta löytyy esimerkkejä, kuten Sherwood Energy Village, joissa yhteisöt eivät halunneet hyväksyä periytyvän työttömyyden mahdollisuutta ja sen sijaan taistelivat tulevaisuutensa puolesta. Kuinka yhteisöjä voitaisiin inspiroida ja tukea uusien ratkaisujen kehittämisessä?

7.2.3 Tukijärjestelmän luominen yhteiskunnallisen yrityksen kasvulle

JURIDISET JA ORGANISATORISET MALLIT

Britanniassa monipuolisia juridisia yritysmuotoja voidaan käyttää eri tilanteissa ja tarpeissa räätälöidysti. Yhteiskunnalliset yritykset ovat käyttäneet tätä mahdollisuutta luovasti, toimien sillä periaatteella, että yritysmuodon tulee aina seurata toimintaa. Ei ole kuitenkaan mielekäästä kopioida Britannian yritysmuotoja, mikäli Suomesta löytyy jo hyviä juridisia ja organisatorisia malleja, joita yhteiskunnalliset yritykset voivat käyttää.

1 Osakeyhtiöt

Kuinka paljon tätä perusyritysmuotoa voitaisiin käyttää lisäämällä yhtiöjärjestykseen erityisiä sopimuskohtia? Näitä voisivat olla esim. yhteiskunnallisten ja/tai ekologisten päämäärien nimeäminen, sidosryhmät mukaan ottava omistusrakenne sekä lausekkeet yhteiskunnallisen mission suojelemiseksi. Toisaalta, olisiko CIC-tyyppiselle, yhteisöedun yrityksen muodolle tarvetta, jossa on varallisuuslukko ja jota säädellään?

Erityisesti asuntomarkkinoilla on erityismuotoisia yhtiöitä, joilla on hyvin suppeasti määritelty valta. Väestön ikääntyessä, asukkaille ja yhtiön omistajille tulee uusia tarpeita. Onko tarvetta muuttaa lakia niin, että asunto-osakeyhtiöt voisivat tarjota myös muita palveluja, kuten hoivaa?

2 Osuuskunnat

Nykyisen osuuskuntalain puitteissa on perustettu menestyksekkäästi uusia osuuskuntia. Kuinka paljon tätä mallia voitaisiin käyttää uusien yhteiskunnallisten yritysten perustamisessa? Voisivatko osuuskunnat olla pienten julkisten palveluyritysten yhteistyön ja kasvun väline? (kts. liite 1)

3 Yhdistykset ja säätiöt

Kuinka paljon nykyinen laki järjestötoiminnasta mahdollistaa niiden liiketoiminnan yhteiskunnallisina yrityksinä? Tarvitaanko muutoksia taloudellisille yhdistyksille ja säätiöille?

4 Sosiaalisten yritysten laki

Kuinka suunnitteilla oleva sosiaalisten yritysten lakimuutos ottaa yhteiskunnallisen yrityksen laajemman näkökulman huomioon? Vai onko parempi pitää yhteiskunnallinen yritys tämän lain ulkopuolella?

YRITYSNEUVONTA

Mikä voisi olla ELY-keskusten ja muiden yritysneuvontaa järjestävien organisaatioiden rooli yhteiskunnallisen yrityksen tukemisessa? Pitäisikö tukistrategian perustua näiden ympärille vai tarvitaanko lisäksi erityisneuvontaa ja -tukea? Missä määrin yhteissijainnille, kuten Hub ja CAN klustereille, voitaisiin rakentaa? Missä määrin on jo olemassa verkostoja, jotka pystyisivät antamaan tukipalveluja, ja mitä niiden kuuluisi tehdä? Onko olemassa muita erityistukijärjestöjä, kuten Coop Finland ry ja sen jäsenorganisaatiot, Helsingin Yliopiston Ruralia Instituutti ja Tampereen Seudun Osuustoimintakeskus? Kuinka hyviä käytäntöjä voitaisiin toistaa muualla?

RAHOITUS

Mitä rahoitusvaihtoehtoja yhteiskunnalliselle yritykselle on tarjolla yksityisiltä rahoituslaitoksilta, viranomaisilta ja puoli-julkisilta organisaatioilta? Onko tarvetta luoda erikoisrahastoja ja rahoittajia kuten Britanniassa? Onko tarvetta hallituksen erityisinvestoinnille? Mitkä ovat julkisten tai julkisessa ohjauksessa olevien organisaatioiden, kuten Tekes, SITRA ja RAY roolit? Tarvitaanko lakimuutoksia, jotta nämä organisaatiot voisivat tukea yhteiskunnallisia yrityksiä?

EU SÄÄNNÖT

Vaikka EU Komission direktiivit koskevat kaikkia jäsenmaita, niiden käytännön tulkinta vaihtelee eri valtioissa. Tärkeimmät kaksi kysymystä tässä yhteydessä liittyvät valtiontukeen ja osto- ja hankintatoimintaan, jotka molemmat ovat sidoksissa EU:n kilpailusääntöihin. Britannian hallitus on työskennellyt yhdessä komission kanssa varmistaakseen, että sen rahasto-ohjelmat ja lähestymistapa ostopalveluihin ovat direktiivien ja sääntöjen mukaisia. Onko mahdollista ottaa oppia Britannian terveysministeriön, valtiovarainministeriön ja kolmannen sektorin ministeriön lähestymistavoista koskien hallituksen yhteiskunnallisen yrityksen sijoitusrahastoja tai sitä kuinka uusien yhteiskunnallisten yritysten syntymistä on tuettu sosiaali- ja terveydenhoidossa?

Kuinka Suomi voisi toimia EU:n SGEI-sääntöjen (Service of General Interest) kanssa tukeakseen yhteiskunnallisten yritysten kehittymistä esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhoitoon? Onko tarvetta nimittää tiettyjä palveluja tai toimintoja yleisiin taloudellisiin tarkoituksiin liittyviksi palveluiksi uusien yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamallien edistämiseksi?

TUTKIMUS

Britannia on ollut hidas kehittämään alan tutkimusta. Suomella on toisaalta mahdollisuus tutkia tarpeita, kasvua ja vaikuttavuutta jo ohjelmapolitiikan kehittämisen alussa, jotta uusia yrityksiä voitaisiin markkinoida samanaikaisesti sektorin kehittymisen kanssa.

7.2.4 Kuinka eteenpäin?

Yksi avainkysymyksistä on aika: kuinka nopeasti tai hitaasti olisi mahdollista kehittää vankka näkökulma yhteiskunnallisten yritysten sektoriin Suomessa. Britannian politiikka on saavuttanut nykyisen tilansa 12 vuoden kuluessa. Koska konsepti on suhteellisen uusi Suomessa, vaiheistettu metodologia pilottiohjelmineen saattaisi olla tehokas tapa selvittää, missä yhteiskunnallisten yritysten malli olisi kaikkein vaikuttavin, kuten esimerkiksi sosiaali- ja terveystieteillä.

Britannian mallin mukaisesti, kannattaisiko hallituksen varata sektorin kehittämiseen resursseja jo alusta alkaen? Olisiko mahdollista kehittää poikkihallinnollinen, horisontaalinen hallituksen strategia, jonka kehittymistä ja toteuttamista keskeiset vastuuvirkamiehet ohjaisivat ja seuraisivat? Jos kyllä, keitä muita pitäisi ottaa mukaan julkisilta tahoilta, itse alkavalta sektorilta ja muista sidosryhmistä? Mitkä olisivat tärkeimmät tavoitteet? Mikä olisi tällaisen strategian kehitysmetodologia?

Yhteiskunnallinen yritys on todistetusti toimiva liiketoimintamalli, jolla on pitkä historia pysyvien ja myönteisten muutosten aikaansaamisessa. Nyt, kun Suomikin kohtaa vaikeat haasteet koskien julkisten palvelujen uudistamista ja tarvetta ylläpitää ja vahvistaa talouden kilpailukykyä, yhteiskunnallisen yrityksen potentiaalia ei saa ylenkatsoa.



Osuustoiminnan rooli yhteiskunnallisten yritysten sektorin kehittämisessä

1 Osuuskuntamalli

Kuten aikaisemmin raportissa jo todettiin, osuustoiminta on yhteiskunnallisen yrityksen alkuperäinen muoto ja yhä tänä päivänäkin osuuskunnat ovat tärkeä osa Iso-Britannian yhteiskunnallisten yritysten sektoria. Britannialaista osuustoimintaa ja eri alojen osuuskuntamuotoisia yritysesimerkkejä on esitelty raportissa laajasti. Suomessa on olemassa jo laki osuuskunnasta juridisena muotona sekä hyvin tunnettu ja kehittynyt osuustoimintaliike. Tämän liitteen tarkoituksena on tarkastella osuuskuntien mahdollista roolia yhteiskunnallisen yrityksen sektorin kehittämisessä Suomessa.

1.1 OSUUSKUNTA ARVOPOHJAISENA YRITYSMUOTONA

Osuuskuntia löytyy lähes jokaisesta maasta. Kansainvälisesti sovitut arvot ja periaatteet ohjaavat niiden toimintaa kunkin kyseisen maan lainsäädännön alaisuudessa. International Co-operative Alliance on kirjannut nämä arvot ja periaatteet.¹¹⁵

Osuustoiminnan arvot ja periaatteet:

- 1 Osuuskunnat ovat vapaaehtoisia ja avoimia organisaatioita.
- 2 Perusosuuskunnat noudattavat jäsen/ääni – periaatetta.
- 3 Osuuskunnan jäsenet osallistuvat yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti pääoman kartuttamiseen.
- 4 Osuuskunnat ovat itsenäisiä, jäsentensä hallitsemia, omatoimisuuteen perustuvia demokraattisia organisaatioita.
- 5 Osuuskunnat tarjoavat jäsenilleen, luottamushenkilöilleen, liikkeenjohdolle ja henkilöstölleen mahdollisuuden koulutukseen.
- 6 Osuuskunnat harjoittavat keskinäistä yhteistyötä.
- 7 Osuuskunnat toimivat yhteisöjensä kestäväen kehityksen hyväksi jäsenten päättämällä tavalla.

Perusarvot:

- omatoimisuus
- omavastuisuus

- demokratia
- tasa-arvo
- oikeudenmukaisuus
- solidaarisuus

Eettiset arvot:

- rehellisyys
- avoimuus
- yhteiskunnallinen vastuu
- muista ihmisistä välittäminen¹¹⁶

1.2 SUOMEN OSUUSKUNTALAKI

Suomen pitkä osuustoiminnan perinne juontaa juurensa 1900-luvun alusta.¹¹⁷ Kuluttaja- ja maatalousosuustoiminta on erittäin kehittynyttä. Viimeisten 20 vuoden aikana useita uusia osuuskuntia on syntynyt.

Suomalainen osuuskuntalakia on viimeksi muutettu vuonna 2001.¹¹⁸ Tämän lain mukaan osuuskunta on:

”Osuuskunta on yhteisö, jonka jäsenmäärää eikä osuuspääomaa ole ennalta määrätty. Osuuskunnan tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita taikka palveluita, jotka osuuskunta järjestää tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavalla. Osuuskunnan säännöissä voidaan kuitenkin määrätä, että osuuskunnan tarkoitus on pääasiassa aatteellisen tarkoituksen yhteinen toteuttaminen.”

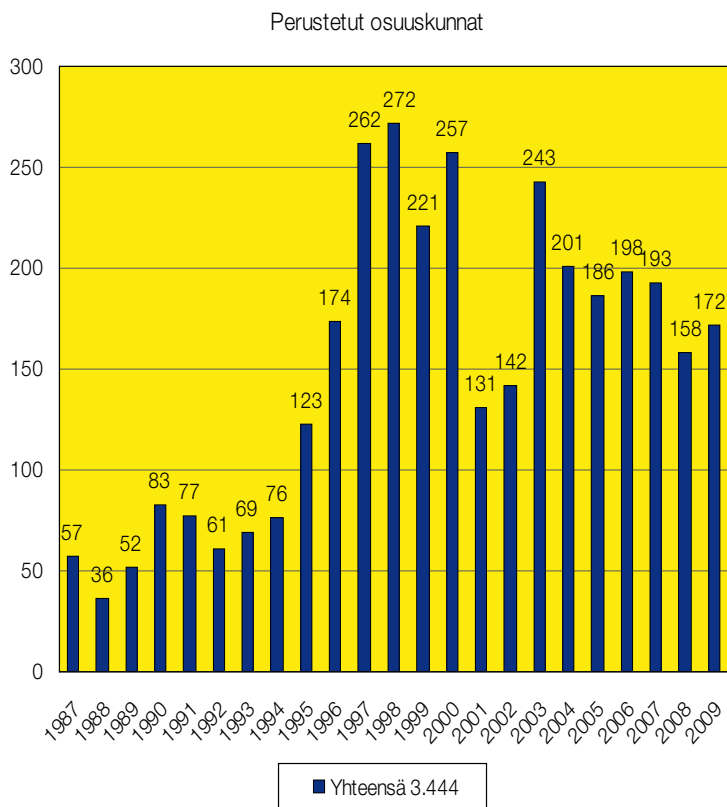
Laki tarjoaa joustavan mallin arvopohjaisten yritysten perustamiseksi. Osuuskunta on myös hyvä yritysmuoto sellaisissa tapauksissa, joissa sidosryhmien sitoutuminen yrityksen omistajuuteen ja hallintoon on tärkeää.

Osuuskuntalaki pitää sisällään kansainväliset periaatteet ja luo siten juridisen viitekehysten toiminnalle.

Suomalaisten osuuskuntien tunnusmerkit:

- Avoin jäsenyys, jäsenillä on oikeus erota tai liittyä halutessaan. Jäsen voidaan myös erottaa.
- Juridinen muoto merkitsee sitä, etteivät osuuskunnan jäsenet eivät ole henkilökohtaisessa
- vastuussa osuuskunnan velvoitteista, samalla tavalla kuten osakeyhtiömallissa.
- Ylijäämä jaetaan jäsenten toiminnan tai palvelujen käytön suhteessa.
- Perustamiseen tarvitaan vain kolme jäsentä.
- Pääoman sijoitukselle ei ole vähimmäismäärää.

Kaksi viimeistä tekijää tekevät osuuskunnan perustamisesta helppoa. Viimeisten 10 vuoden aikana Suomeen on perustettukin yli 3000 uutta osuuskuntaa. Seuraavat tilastot osoittavat osuuskuntien kasvun sekä niiden toimialat.¹¹⁹



Pienosuuskunnat 30.9.2009	
Työ-, palvelu- ja asiantuntijaosuuskunnat	838
Markkinointiosuuskunnat	347
Kulttuuri-, kustannus- ja viestintäalan osuuskunnat	220
Hankintaosuuskunnat	98
Sosiaali-, terveys- ja hyvinvointialan osuuskunnat	87
Matkailualan osuuskunnat	65
Energiaosuuskunnat	76
Kehittämisosuuskunnat	47
Vesiosuuskunnat	978
Muut osuuskunnat	114
Yhteensä	2.870

2 Osuuskuntamuotoiset yhteiskunnalliset yritykset

Osuuskuntia voisi Suomessa käyttää yhteiskunnallisten yritysten juridisena muotona ainakin seuraavassa kolmessa tapauksessa.

2.1 TYÖNTEKIJÖIDEN OMISTAMA YRITYS JULKISTEN PALVELUJEN TUOTANNOSSA

Raportissa on esitetty useita työntekijäomisteisia yrityksiä julkisten palvelujen tuottamisessa, kuten GLL, Sunderland Home Care Associates ja Central Surrey Health. Ne eivät ole virallisesti osuuskuntia, mutta niiden kaikkien yrityskulttuuri antaa työntekijöille vaikutusvaltaa yrityksen hallinnossa, mikä on lisännyt palvelujen tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Mikäli julkisia palveluja ulkoistetaan Suomessa tulevaisuudessa enemmän, työntekijäomisteinen osuuskunta voisi olla hyvä ja kestävä malli tuottaa palveluja. Alla on esitelty kolme osuuskuntamuotoista yhteiskunnallista yritystä.

Osuuskunta Toivo

Osuuskunta Toivo on suomalainen julkisia palveluja tuottava yhteiskunnallinen yritys. Se tarjoaa voimavara- ja ratkaisusuuntautuneita kuntoutuspalveluja ja työnohjausta. Se harjoittaa myös kehittämis- ja tutkimushankkeita. Osuuskunnan asiakkaita ovat pääasiassa lapset, nuoret ja työikäiset sekä yritykset, järjestöt ja julkiset laitokset. Suurin osa osuuskunnan liikevaihdosta tulee Kelan ostopalvelusopimusten kautta.

Osuuskunta Toivo perustettiin vuonna 1997 ja sillä on neljä toimipistettä: Helsingissä, Oulussa, Tampereella ja Kotkassa. Osuuskunnalla on kahdeksan jäsentä, joista neljä toimii yrityksen hallinnossa. Se työllistää seitsemän kokopäivätoimista ihmistä ja melkein 30 osa-aikaista. Osuuskunnalla on myös laaja 50 henkilön yhteistyöverkosto, jotka ovat joko itsenäisiä ammatinharjoittajia tai omistavat oman yrityksen.

Vuonna 2009 Osuuskunta Toivo auttoi 500 perhettä Voimala-ohjelmansa kautta, joka on suunnattu lapsille ja nuorille, jotka kärsivät psykososiaalisista ongelmista. Lisäksi 70 nuorta osallistui avoimille kuntoutuskursseille, 100 ihmistä työnohjauskursseille, kymmenen uupumista käsittelevälle kurssille ja 20 perhettä käytti osuuskunnan lastensuojelupalveluita. Myös 40 yksityisasiakasta käytti osuuskunnan palveluja. Osuuskunnan liikevaihto oli noin 2 miljoonaa euroa, joista suurin osa (n. 1,4MEUR) saatiin Kelan kanssa yhteistyössä toteutettavasta Voimala-hankkeesta.

Jäsenten mielestä yritysmallin vahvuus on pienen yrityksen joustavuudessa, jota byrokraattiset rakenteet ja prosessit tai ammattikuntien tehtävärajaukset eivät rajoita. Henkilökunnalla on mahdollisuus keskustella uusista ajatuksista ja oman työnsä järjestämisestä. Vapaus valita palveluntuottamisen menetelmät johtaa innovointiin, mikä puolestaan parantaa palvelujen laatua.

Osuuskunnan suurin haaste tällä hetkellä on työvoimansaanti. Työntekijöiltä vaaditaan paljon: ammattitaitoa sekä verkostoitumiskykyä. Erityisen vaikeaksi on

havaittu henkilökunnan rekrytointi terveyssektorilta, sillä kollektiivisen yrittäjyyden velvollisuudet eivät viehätä monia. Osuuskunta tiedostaa, että kasvaakseen nykyisestä, sen tulisi kehittää uusien työntekijöiden koulutusohjelma, joka yhdistää sekä ammattiosaamisen että yrittäjyyden.¹²⁰

Osuuskunta Niittyvilla

Porilainen Osuuskunta Niittyvilla on perustettu vuonna 1998 tarjoamaan mielen-terveyspotilaille asumis- ja avohoitopalveluja. Yritysidea lähti liikkeelle osuustoimintakurssilta. Sattumalta samalle kurssille osallistuneet sosiaali- ja terveydenalan ammattilaiset pitivät yhdessä tekemisen ja vastuun jakamisen ajatuksesta, jonka osuustoiminnallinen yrittäminen tarjosi ja päättivät perustaa osuuskunnan. 1990-luvulla psykiatrisia sairaalapaikkoja vähennettiin tuntuvasti ja painotus siirtyi avopuolelle. Avopuolen resurssit eivät kuitenkaan riittäneet kotona hoitamiseen ja niin Niittyvillan pienkoti-palveluille oli tilausta. Niittyvilla vuokraa pienkotitilat, jossa sillä on 16 vuodepaikkaa. Lisäksi Niittyvilla tarjoaa kotisairaanhoidon- ja hierontapalveluja. Asiakkaita ovat Porin kaupunki, ympäristökunnat sekä yksityiset henkilöt.

Osuuskunnan kaikki seitsemän jäsentä työskentelevät yrityksessä ja yksi heistä on lisäksi toimitusjohtaja. Niittyvilla käyttää tarvittaessa sijaisia ja sillä on myös kaksi osuuskunnan ulkopuolista työntekijää. Suurin osa alkuperäisistä jäsenistä työskentelee edelleen osuuskunnassa, ja yrityksen tärkeänä toiminta-ajatuksena onkin pitää mahdollisimman hyvää huolta sekä sen asiakkaista että työntekijöistä.

Kahdentoista toimintavuoden jälkeen Niittyvilla on pystynyt identifioimaan joitakin toiminnan haasteita. Vaikka työnjako on selkeä, päätöksenteko koetaan hitaaksi, sillä kaikki jäsenet kuuluvat hallitukseen. Toisena haasteena nähdään kasvumahdollisuus rajallisena resurssien vähäisyyden vuoksi. Lisäpalveluille olisi selkeästi kysyntää, mutta pienellä osuuskunnalla ei ole mahdollisuuksia laajentaa tai rakentaa eikä myöskään palkata paljon lisää työntekijöitä. Vuoden 2009 liikevaihto oli 550 000€, joista palkkakulujen osuus oli peräti 400 000€. Muiden kulujen jälkeen ylijäämä on lähestulkoon olematon. Omistajajäsenet ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että varoja tulee käyttää myös asukkaiden virkistykseen, mm. retkien muodossa. Jäsenille ei siten jää ylijäämästä voittoa.¹²¹

Suomen terveys- ja hyvinvoinninosuuskunta

Suomen terveys- ja hyvinvoinninosuuskunta (STH) on toinen mielenkiintoinen aloite julkisten palvelujen tuottajasektorilla. Kuopion yliopiston yleislääketieteen yksikössä on vuodesta 2006 ollut käynnissä uuden sukupolven terveyskeskuksen rakentamisohjelma, jonka jatkumoksi STH perustettiin marraskuussa 2009. Osuuskunnan tavoitteena on rakentaa ja ylläpitää Suomen kansalliseksi terveydenhuollon portaaliksi eTerveyskeskus sekä siihen liittyviä sähköisiä palveluja. STH tulee tuottamaan myös perinteisiä sosiaali- ja terveyspalveluja, kehittämään uusia hyvinvointipalveluja sekä järjestämään koulutusta ja tutkimustoimintaa.

Osuustoiminnallisten arvojen lisäksi kehittämistyön periaatteina ovat terveyden tasavertainen edistäminen, moniammatillinen laatutyö sekä toiminnan jatkuva arviointi, kehittäminen ja koulutus. Yrityksen suunnitteluvaihe on jo alkanut ja toiminnan on tarkoitus käynnistyä tammikuussa 2011.¹²²

2.2 UUDENLAINEN YRITTÄJYYS JA YHTEISÖPOHJAISET ALOITTEET

Osuuskuntamalli vetoaa uuden sukupolven yhteiskunnallisiin yrittäjiin, jotka samaistuvat osuustoiminnallisiin arvoihin ja haluavat työskennellä toisten ihmisten kanssa. Nuoret ovat usein kiinnostuneempia työnsä mielekkyydestä kuin pelkästään rahan tekemisestä. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää vastaperustetun Helsingin Hub:n päätöstä valita osuuskunta sen yritysmuodoksi. Toisaalta, kuten Iso-Britanniassa kymmenen vuotta sitten, osuustoiminnan imago on vanhanaikainen. Jotta tämä yritysmuoto voisi päästä kunnolla oikeuksiinsa, on tärkeä markkinoida sitä dynaamisella tavalla uuden sukupolven yrittäjille.

Britanniassa yhteiskunnalliset yrittäjät, jotka ovat halunneet saada paikallisen väestön mukaan yritystoimintaan, ovat käyttäneet taloudellisen yhdistyksen muotoa (bencom IPS) menestyksekkäästi. Esimerkit, kuten Sherwood Energy Village, osoittavat tämänkaltaisen demokraattisen liiketoimintamallin, joka yhdistää erisidosryhmät, olevan hyvinkin kiinnostava. Suomessa osuuskunta-yritysmuotoa voitaisiin käyttää vastaavan tyypisessä tilanteessa.

Osuuskuntamallia voitaisiin hyödyntää myös uusien ratkaisujen kehittämisessä taloudellisen laman kanssa kamppailevilla alueilla, kuten syrjäseuduilla tai kaupungeissa, joissa tehtaita on suljettu. Suomesta löytyy jo erinomainen esimerkki tästä.

Osuuskunta Yxpilä

Kokkolalaisen Osuuskunta Yxpilän esimerkki osoittaa, kuinka innovatiivinen ja kokonaisvaltainen eri juridisten mallien ja toimintatapojen käyttö mahdollistaa huonomaineisen alueen uudistamisen yhteisön eduksi. Kokkolan vanha satama Ykspihlajan kylässä oli aikoinaan vilkas yhteisö täynnä merimiesten taloja, marokkolaisia kuppioloita ja merimieskirkkoja, mutta nyt se oli ränsistynyt alue. Kaupunki lakkautti palveluja ja keskitti marginaaliryhmien asumispalvelut alueelle. Viimeisenä pisarana kyläläisille tuli Euroopan Unionin määräys, jonka mukaan turvallisuussäädökset vaativat sataman aitaamista. Tämä tarkoittaisi kymmenien vanhojen pitsi- ja hirsihuviloiden jäämistä alueen sisälle ja ympäröivän alueen kehittämistä teollisuusalueeksi.

Kyläläiset pelkäsivät, että kaupungin suunnitelma huonontaisi alueen mainetta ja palveluja entisestään ja jätti kaupunginjohdolle vastaehdotuksen. Kyläläiset perustaisivat osuuskunnan, joka purkaisi huvilavanhukset, siirtäisi ne kylän keskustaan ja remontoisivat ne entiseen loistoonsa. Kaupunki suostui ja myi huvilat 2 euron kappalehinnalla Osuuskunta Yxpilälle. Osuuskunta on siirtänyt jo useita huviloita onnistuneesti. Osa on myyty yksityisille ostajille ja yhdestä on tehty lasten päiväkotijäsenin ja toisesta tulee vanhusten koti.

Osuuskunta ei saa tuloja pelkästään huvilamyynillä. Valtava rakennusurakka tarvitsi työvoimaa, mikä voi olla erittäin kallista. Yhteistyössä kaupungin kanssa he keksivät idean, joka ei ainoastaan ratkaisut osuuskunnan työvoimapulaa, mutta hyödyttää sekä kaupunkia että maan keskushallintoa.

Sen jälkeen, kun henkilö on saanut 500 päivää työmarkkinatukea työttömyyden perusteella, kunta ja valtio maksavat puoliksi työttömyyden aikaisen työmarkkinatuen. Tämä tarkoittaa, että kunta maksaa noin 280 €/hlö/kk. Tätä kautta kunnat menettävät miljoonia euroja joka vuosi. Yxpila osuuskunta saa Kokkolan kaupungilta taloudellista tukea pitkäaikaistyöttömien kouluttamiseen ja työllistämiseen: kaupunki myöntää avustusta jokaista kahdeksaa työtöntä kohti 2 000 € kuukaudessa ryhmänvetäjän palkkaamista varten. Ryhmänvetäjien ja ammatti-ihmisten työnohjauksessa työttömät saavat arvokasta työkokemusta sekä mahdollisuuden saada oma elämä hallintaansa takaisin. Tämä puolestaan vähentää kaupungin sosiaali- ja terveydenhoidon kuluja. Osuuskunta on myös rekisteröitynyt sosiaalisiksi yritykseksi, ja saa valtiolta palkkatukea.

Kaupungit ja kunnat saavat valtiolta lisäksi vaikeasti työllistettävien ihmisten työllistämiseen varoja. Kokkola maksaa tämän päivärahan, mikä on 10€/henkilö, osuuskunnalle suoraan. Osuuskunnalla on tällä hetkellä 15 ihmistä työsuhteessa ja 56 palkkatukea saavaa henkilöä. Pelkästään Osuuskunta Yxpilan johdosta Kokkolan kaupunki säästi vuoden 2009 elokuun ja joulukuun välisenä aikana 38 000€. Kokkola työskentelee tällä hetkellä 50 organisaation kanssa vastaavalla tavalla ja on Suomen paras kaupunki työttömyyden vähentämisessä. Rahaa on säästynyt merkittäviä summia.

Ykspihlajan kylässä on yhteisöllisyydellä ja kulttuurilla pitkät perinteet. Ykspihlajan Musiikkiyhdistys ry (YMY) työskentelee osuuskunnan kanssa tiiviisti yhdessä. Osuuskunnan mediatyöpajalla ja äänitysstudiolla tuotetaan YMY:n tilaisuuksien - konserttien, näytelmien ja iltamien - markkinointimateriaalia sekä yhdistyksen orkestereiden musiikkitalenteita. Näiden tuotto käytetään paikallisen harrastustoiminnan hyväksi, esimerkiksi musiikki, kuoro ja teatteriharrastukset ovat paikallisille täysin ilmaisia.

Rakennustyöryhmän ja mediapajan lisäksi osuuskunta ylläpitää kahvilaa, kiriputoria, kunnostaa vanhoja huonekaluja ja tarjoaa kotiapua (remontointi, siivous, puutarhanhoito ja lumenluonti). Osuuskunnan viimeisin liikeidea on tarjota edullinen lounas- ja kohtaamispaikka, jonka erityisesti vanhukset ovat ottaneet ilolla vastaan.

Alueen elvytys ja voimakas yhteisöllisyys ovat tuoneet Ykspihlajaan uusia asukkaita. Erityisesti nuorten keskuudessa vanhat rintamamiestalot ovat haluttuja, ja taloissa onkin käynnissä sukupolvenvaihdos alkuperäisten asukkaiden pystyessä yhä vähemmän tulemaan toimeen omillaan. Osuuskunta onnistui myös vaikuttamaan uuden asuntoalueen kaavoitukseen kylälle. Tontit myytiin hyvin nopeasti ja palvelujen tarve on vastaavasti lisääntynyt voimakkaasti. Osuuskunta Yxpila on voittanut tarjouskilpailun päiväkotipalvelujen järjestämistä varten ja toisen

vanhustenkodin perustamiseksi Ykspihlajaan. Molemmat yksiköt toimivat pari sataa vuotta vanhoissa pitsihuviloissa, jotka on modernisoitu juuri asiakkaiden tarpeita silmällä pitäen.

Tämä esimerkki osoittaa, että vaikeissakin tilanteissa on mahdollista löytää ratkaisu, jossa kaikki osapuolet voittavat: yhteiskunnallinen yritys, kyläyhteisö, yksittäiset työttömät, kaupunki ja valtio.¹²³

2.3 PALVELUOSUUSKUNNAT

Käynnissä oleva palvelujen rakenteiden uudistaminen tulee todennäköisesti vaikuttamaan myös ostopalvelusopimuksia kasvattavasti. Monet yksityiset palvelujen tarjoajat (erityisesti sosiaalipalvelujen alalla) ovat pieniä eivätkä kykene kilpailemaan sopimuksista suurten ketjujen kanssa. Tämä on haaste pienyritysten kannattavuudelle. Paikallistason tietämyksen ja asiakkaiden tarpeiden tuntevilla yrityksillä on vaara kadota kokonaan markkinoilta.

Palveluosuuskuntien perustaminen tarjoaa pienille yrityksille mahdollisuuden yhdistyä ja kilpailla suuremmista ostopalvelusopimuksista. Raportin britannialaiset esimerkit, kuten Devon Doctors ja Urgent HealthUK, osoittavat mallin toimivuuden Britannian kontekstissa.

Hämeen Hammashoito Osuuskunta

Lokakuussa 2007 Tampereelle perustettu Hämeen Hammashoito Osuuskunta (HHO) on yksi ensimmäisiä suomalaisia palveluosuuskuntia ja oman alansa edelläkävijä. HHO:n kaikki kymmenen jäsentä ovat joko ammatinharjoittajia tai muita yrityksiä. Kunnilla on hammashoidon järjestämisvastuu, mutta yhä useampi kunta etsii helpotusta potilasjonoihin ostopalvelusopimusten kautta. Palveluosuuskunta mahdollistaa kilpailun suurten ketjujen kanssa, ja kunnatkin tarjoavat mieluummin sopimuksia isommille yrityksille kuin yksittäisille hammaslääkäreille. Muita jäsenhyötyjä osuuskuntaan kuulumisesta ovat yhteishankinnat ja muiden kulujen jakaminen sekä esimerkiksi yhteisen hammashoitajan palkkaaminen.

Pääasiakas, Tampereen kaupunki, ostaa kaupunkilaisten hammashoitopalveluita HHO:lta. Osuuskunnan kuudesta hammashoitolasta yksi on Kangasalla ja loput Tampereella. Kannattavuuden ja jatkuvuuden turvaamiseksi hammaslääkärit ottavat kuitenkin vastaan myös yksityispotilaita, sillä kilpailutus uusitaan kahden vuoden välein. Osuuskunnan tavoitteena on toimia ennaltaehkäisevästi ja se kantaa erityistä huolta lasten hampaista. HHO on saanut helmikuussa 2010 Tampereen Seudun Osuustoimintakeskuksen kunniakirjan innovatiivisuudestaan. Osuuskunnan nimen lyhenteestä, HHO, onkin johdettu sen lempinimi ”Hyvän Hoidon Osuuskunta”.¹²⁴

Palvelujen tilaaminen

Suomessa on käyty kiinnostavia keskusteluja osuuskuntamuodon käyttämisestä myös tilaajapuolella. Kuntien osuuskuntamuotoisten sosiaali- ja terveydenhoi-

don tilaajaorganisaatioiden avulla voisi olla mahdollista helpottaa monikanavaista rahoitusjärjestelmää sekä raskaita byrokraattisia rakenteita.¹²⁵

3 Erityistuki menestyvien osuuskuntien perustamiseksi

Suomalaisen osuuskuntalain mukaan osuuskunnassa on mahdollista valita vuosi-kokoukselle vastuussa oleva hallitus, tilintarkastaja, toimitusjohtaja ja tarvittaessa ohjausryhmä. Näiden hallinnollisten tahojen hyvä yhteistyö käytännön toiminnasta vastuussa olevien kanssa on osuuskunnan menestymisen avain. Menestyäkseen osuuskuntien tulee ymmärtää selkeästi, kuinka nämä demokraattiset prosessit toimivat. Jäsenten sitoutuminen ja asianmukainen, vahva johtajuus takaavat selkeän, mutta kollektiivisen yrittäjyyden ja sen onnistumisen.¹²⁶

Osuuskunnat tarvitsevat tavallista yritysneuvontaa aivan kuten muutkin yritys-muodot. Arvopohjaisuuteen ja demokraattisuuteen perustuva liiketoiminta edellyttää kuitenkin toimiakseen asianmukaiset sisäiset säännöt ja hallinnolliset järjestel-mät. Tämän vuoksi osuuskunnille suunnattu erityistuki on tärkeä.

4 Voisiko perinteinen osuuskuntaliike tukea yhteiskunnallisten yritysten sektoria Suomessakin?

Britannian yhteiskunnallisten yritysten sektori on saanut käytännön apua ja talou-dellista tukea perinteiseltä, suurelta kuluttajaosuuskuntaliikkeeltä. The Co-opera-tive Group (sis. vähittäismyynti, pankki- ja rahoituspalvelut, hautauspalvelut ja mat-katoimisto) oli Social Enterprise Coalitionin yksi perustajajäseniä ja lahjoitti 68 000 euroa SEC:n perustamiskuluja varten. Osana sen ympäristö- ja yhteiskuntavastuun ohjelmaa, the Co-operative Group lahjoittaa ylijäämästään tietyn määrän uusien osuuskuntien tukemiseksi the Co-operative Enterprise Hubin kautta. The Co-opera-tive Group:n yhtenä yritysstrategiana on auttaa uusien osuuskuntien syntymistä. Se perusti tätä tarkoitusta varten vuonna 2009 The Co-operative Enterprise Hub:n (CEH) ja sijoittaa 5,7 miljoonaa euroa kolmen vuoden ajan CEH:n toimintaan.

CEH on osuuskuntien asiantuntijaorganisaatio. Se tarjoaa uutta osuuskuntaa suunnitteleville mahdollisuutta saada korkeintaan neljä, ilmaista konsultointipäi-vää. Aihealueet voivat liittyä henkilöstö-, laki-, talous, ja hallintoasioihin sekä liike-toimintasuunnitelman tekemiseen. Neuvontaa voi saada myös toimialoittain, esi-merkiksi hoivapalvelun tai vähittäismyyntin aloille. Osuuskunnat voiva anoa reilun 5000 euron tukea omarahoitusosuudeksi hakiessaan osuuskuntien lainarahastosta lainaa. The Co-operative Groupin yksi tärkeimmistä ympäristövastuutavoitteista on vähentää ilmastonmuutosta. Siksi CEH tarjoaa erityistä kehittämisrahoitusta osuus-kunnille, joiden tavoitteena on nimenomaan ehkäistä ilmastonmuutosta. Tämä tuki on kohdistettu energiansäästämistä tukevien teknologioiden ja uusitutuvien ener-giamuotojen kehittämiseen.

Uusien osuuskuntien syntymistä tukevat myös pienemmät osuuskunnat. The Phone Co-op käyttää tietyn prosentin ylijäämästään uusien osuuskuntien starttirahoitukseen. Tähän mennessä The Phone Co-op on investoinut yli 170 000 euroa perustamaansa yhteisötalouden kehittämisrahastoon, jota hallinnoi Co-operative and Community Finance-niminen organisaatio The Phone Co-opin puolesta. Starttirahaa ovat saaneet mm. Finstock Village Shop (kyläkauppa), Westmill Wind Farm Co-operative (tuulivoimala) ja Torrs Hydro (vesivoimala).

Yritysneuvonnan lisäksi Britannian uusilla osuuskunnilla on mahdollisuus hakea erityisrahoitusta. Vuonna 1973 perustettu Co-operative and Community Finance (CCF, entinen ICOF) on nykyisin osuuskuntien ja yhteisöpohjaisten yhteiskunnallisten yritysten rahoittamiseen erikoistunut Community Development Finance Initiative (CDFI). CCF:n rahastoa kasvatetaan kestäväällä tavalla ja sen oma lainapääoma on tällä hetkellä melkein 5 miljoonaa euroa. CCF on rekisteröitynyt taloudellinen laitos, jolla on mahdollista hallinnoida myös muiden CDFI- ja kehitysorganisaatioiden rahastoja.

CCF hallinnoi mm. reilun miljoonan euron Co-operative Loan Fund-rahastoa, jonka perustivat Britannian suurimmat kuluttajaosuuskunnat. Rahasto on tarkoitettu yhteisöille, jotka haluavat kehittää osuustoiminnallisia ratkaisuja paikallisiin haasteisiin. Lainat vaihtelevat reilusta viidestä tuhannesta 80 000 euroon. Korko on lähes sama kuin yleinen markkinakorko, mutta osuuskuntien on mahdollista suorittaa ensimmäiset takaisinmaksut pienillä summilla. CCF tarjoaa yrityslainoja korkeintaan 10 vuoden takaisinmaksuajalla ilman henkilökohtaisia takausvaatimuksia.

Lopuksi

Kuten Britannian esimerkit kautta linjan osoittavat, yhteiskunnalliset yritykset menestyvät ennen kaikkea mahdollistavien rakenteiden ja politiikan ansiosta. Osuuskuntamalli on räätälöitävissä erilaisiin tarpeisiin. Se voi esimerkiksi toimia hyvin yhdistyksen rinnalla ja sen omistusrakenne on perustavalla tavalla yhteisöllistä ja demokraattista. On siis monta hyvää syytä pohtia osuuskuntien roolia yhteiskunnallisten yritysten sektorin kehittämisessä. Suomalaisen osuustoimintaliikkeen kannattaisi nähdä tämä mahdollisuutena kasvattaa osuustoimintasektoria 2000-luvun Suomessa.

Sanasto

Alueelliset kehittämiskeskukset

Valtion rahoittamia alueellisia taloudellisia kehittämiskeskuksia. Näitä on yhdeksän, yksi jokaista Englannin aluetta kohti.

Hajautetut hallinnot

Englanti, Skotlanti, Wales ja Pohjois-Irlanti kuuluvat Yhdistyneeseen Kuningaskuntaan. Maan keskushallinto on hajauttanut näiden alueiden omille hallintoelimille päätösvaltaa mukaan lukien lainsäädäntö tietyissä määritellyissä puitteissa (esim. terveydenhoito ja yritysneuvonta), mutta ne eivät ole autonomisia. Skotlannin päättävä elin on the Scottish Parliament, Walesin the Welsh Assembly Government ja Pohjois-Irlannin the Northern Ireland Assembly. Raportissa on käytetty käsitteitä Britannia ja Iso-Britannia tarkoittamaan koko Yhdistyneiden Kuningaskuntien valtiota, vaikka virallisesti nämä käsitteet eivät sisällä Pohjois-Irlantia.

Hyväntekeväisyysorganisaatio

Hyväntekeväisyyskomission säätämä ja hyväntekeväisyyttä varten perustettu organisaatio. Eri juridiset yritysmuodot (yhteisöedun yritystä lukuun ottamatta) ja yhdistykset voivat hakea hyväntekeväisyysorganisaation asemaa hyväntekeväisyyskomissiolta. Yhteisön hyväksi toimivalla taloudellisella yhteisöedun yhdistyksellä, jolla on pelkästään hyväntekeväisyystavoitteita, voi myös olla hyväntekeväisyysorganisaation asema. Tällä hetkellä niiden on vielä mahdollista rekisteröityä pelkästään verottajan, ei komission kanssa, mutta tämä tulee muuttumaan tulevaisuudessa. Jotkut yhteiskunnalliset yritykset ovat valinneet hyväntekeväisyysorganisaation aseman voidakseen hyötyä sen mukana tulevista verovähennyksistä. Toisaalta, aseman mukana tulevat tiukat säännöt rajoittavat yrityksen vapautta kehittää liiketoimintaa. Nykyisin hyväntekeväisyyttä tekevät organisaatiot voivat käyttää myös hyväntekeväisyyskomission säätlemää hyväntekeväisyysyhtiömallia.

Investoinnin sosiaalinen tuotto

Investoinnin sosiaalinen tuotto (IST) on työkalu rahallisen arvon määrittelemiseksi julkisen edun tavoitteille, jotta näiden toteutumisen vaikuttavuutta voidaan helpommin verrata niiden saavuttamiseksi käytettyihin taloudellisiin investointeihin.

Kehityssäätiö tai -järjestö

Kehityssäätiöt tai -järjestöt ovat yhteisöpohjaisia tai yhteisöllisiä yhteiskunnallisia yrityksiä, jotka esimerkiksi oma-avun, maa-alueen tai kiinteistön omistamisen ja liiketoiminnan kautta pyrkivät luomaan pitkäaikaisia sosiaalisia, taloudellisia ja ympäristöllisiä etuja yhteisölle. Kehityssäätiöitä on noin 600. Niiden jäsenorganisaatio Development Trust Associationin yhtenä tehtävänä on neuvoa

kaupunkeja ja kuntia, kuinka niiden käyttämättömät varallisuudet (esim. tyhjillään olevat rakennukset) voidaan siirtää yhteisön omistukseen ja sitä kautta yhteisön hyväksi.

Kolmas sektori

Kolmannen sektorin käsite kuvaa yksityisen ja julkisen sektorin väliin jäävää taloudellista tilaa. Euroopassa tämä alue tunnetaan yhteisötaloutena. Britannian keskushallinto käyttää virallisesti kolmannen sektorin käsitettä, mutta yhteisötalouden termiä käytetään sielläkin tietyissä (esimerkiksi akateemisissa) piireissä. Kolmannen sektorin organisatorisia muotoja ovat osuuskunnat, keskinäiset yhtiöt, säätiöt ja yhdistykset. Yrittäjähenkisille yhteiskunnallisille yrityksille molemmat termit voivat olla ongelmallisia. Suurempi yleisö ei tunnista yhteisötalouden ja kolmannen sektorin käsitteitä. Yhteiskunnallisten yritysten sisällyttäminen näihin käsitteisiin vaikeuttaakin yhteiskunnallisten yritysten ymmärtämistä eikä helpota yhteiskunnallisten yritysten asiakashankintaa.

Osaakeyhtiömallit

Yhteiskunnalliset yritykset voivat käyttää kolmenlaista juridista osaakeyhtiömallia:

- 1 "Company limited by shares" on osaakeyhtiö, jossa osakkaan vastuu yhtiön veloista on rajoitettu osakkeisiin sijoitettuun määrään.
- 2 "Company limited by guarantee" osaakeyhtiössä ei ole osakkeita, vaan sen jäsenet ovat takaajia. Yhtiön kaatuessa vastuu yhtiön veloista rajoittuu jäsenen lupamaan nominaaliseen summaan (yleensä 1£). Yhtiö voi lisäksi määrätä jäsenmaksun pääoman kartuttamiseksi. Vapaaehtoisjärjestöt käyttävät tätä mallia usein.
- 3 "Community interest company" on yhteisöedun yritys, joka voi olla jompi kumpi yllä olevista muodoista. Sen erityispiirteet mahdollistavat yhteisön hyväksi tapahtuvan toiminnan.

Osuuskunta

Osuuskuntien käyttämät juridiset muodot ovat "aito osuuskunnallinen taloudellinen yhdistys" tai osuustoiminnalliset arvojen ja periaatteiden yhdistäminen kolmeen osaakeyhtiömuotoon. Co-operativesUK on luonut mallisääntöjä ja -perustamisasiakirjoja.

Sosiaalinen yritys

Sosiaalisten yritysten tarkoituksena on sekä Suomessa että Britanniassa luoda työpaikkoja erityisesti vajaakuntoisille ja pitkäaikaistyöttömille. Suomessa on vuonna 2004 voimaan tullut laki sosiaalisista yrityksistä. Sosiaaliset yritykset voivat saada työttömien työllistämiseen tarkoitettua palkkatukea muista yrityksistä poikkeavin ehdoin. Suomessa sosiaalisia yrityksiä on reilu 150 ja Britannian sosiaalisten yritysten jäsenorganisaatiolla, SocialFirmsUK:lla on jäseniä vajaat 300.

Taloudellinen yhdistys

Juridinen yritysmuoto, joka jaetaan kahteen malliin: aito osuuskunta ja yhteisön hyväksi perustettu taloudellinen yhteisöedun yhdistys.

Vapaa-ajansäätiö tai -järjestö

Voittoa jakamaton, kulttuuri- ja urheilupalveluja paikallishallinnon puolesta tuottava yhteiskunnallinen yritys.

Varallisuuslukko

Varallisuuslukko takaa yrityksen varallisuuden jäämisen yritykseen yhteisen hyvän eduksi. Juridisesti tämä on mahdollista yhteisöedun yritysmuodon, yhteisön hyväksi perustetun taloudellisen yhdistyksen tai hyväntekeväisyysorganisaation malleissa. Osakeyhtiömalleissa varallisuuden turvaaminen on mahdollista myös eri ryhmien omistussuhteiden ja vallan jakamisen selkeän määrittelyn kautta. Tämä ei ole viime kädessä kuitenkaan juridisesti sitova ja on myös muutettavissa.

Taloudellinen yhteisöedun yhdistys

Asunto- ja vapaa-ajan sekä yhteisöille palveluja (kuten kehityssäätiöt) tuottavien yhteiskunnallisten yritysten suosima juridinen yritysmuoto.

Yhteisöpohjainen tai yhteisöllinen yhteiskunnallinen yritys

Tietylle alueelle perustettu paikallisten ihmisten ja/tai organisaatioiden perustama ja hallinnoima yhteiskunnallinen yritys, jonka tarkoituksena on parantaa sosiaalisia, taloudellisia ja ympäristöllisiä oloja. Tyypillisin organisatorinen muoto on kehityssäätiö. Juridisesti ne käyttävät usein ryhmämallia, joista eniten käytettyjä ovat osakeyhtiö tai yhteisön hyväksi toimiva taloudellinen yhdistys yhdistettynä toisiin yhtiömuotoihin ja hyväntekeväisyysorganisaatioihin.

Yhteiskunnallinen yritys

Yhteiskunnallinen yritys on liiketoimintamalli, jonka tavoitteet ovat yhteiskunnallisia ja/tai ympäristöllisiä ja jonka voitto investoidaan pääasiassa takaisin näiden tavoitteiden saavuttamiseksi joko itse yrityksessä tai sen lähiyhteisössä. Osakkeenomistajien tai omistajan voiton maksimointi ei ole sen päätarkoitus.

Yhteiskunnallinen yrittäjyys

Britanniassa yhteiskunnallinen yrittäjyys (social entrepreneurship) tarkoittaa organisaatioita, jotka käyttävät liiketoiminnallisia menetelmiä yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseksi. Tämä käsite sisältää yhteiskunnalliset yritykset, mutta myös vapaaehtoistoimintajärjestöjä ja hyväntekeväisyystoimintoja. Yhteiskunnallisten yritysten kattoorganisaatio Social Enterprise Coalition teki tietoisin päätöksin käyttää yhteiskunnallisen yrityksen käsitettä korostaakseen sektorin liiketoiminnallista puolta.

Yhteisökehityksen rahoitusinstituutio

Itsenäinen ja kestävä kehityksen mukainen organisaatio, joka tarjoaa taloudellisia palveluja julkisen edun ja taloudellisen tuoton tavoittelemiseksi. Se tarjoaa pääomaa ja yritysneuvontaa yksittäisille henkilöille ja organisaatioille, joiden tavoitteena on luoda liiketoiminnan kautta vaurautta huonosti menestyville alueille. Yhteisöjen rahoitusyhdistyksen (Community Finance Association, CDEFA) mukaan sillä on 68 yhteisökehityksen rahoitusinstituutiojäsentä.

Yhteisösijoituksen verovähennys

Yhteisökehityksen rahoitusinstituutioon sijoittavilla yksityisillä henkilöillä ja organisaatioilla on mahdollista saada verovähennystä (Community Investment Tax Relief). Vähennys voi olla korkeintaan 25 % sijoituksen arvosta. Vähennys jaetaan viidelle vuodelle, alkaen sijoitusvuodesta.

Yhteisötalous

Alun perin ranskalainen ja Euroopan mantereella paljon käytetty käsite, joka kuvaa yksityisen ja julkisen sektorin väliin jäävää taloudellista tilaa. Yhteisötalouden organisatorisia muotoja ovat osuuskunnat, keskinäiset yhtiöt, säätiöt ja yhdistykset (kts. myös kolmas sektori).

Loppuviitteet

- 1 Määritelmää käytettiin ensimmäisen kerran keskushallinnon yhteiskunnallisten yritysten strategiassa: A Strategy for Success, 2002
- 2 www.ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/social-economy
- 3 Kolmannen sektorin ministeriö, Valtioneuvoston kanslia
- 4 www.hctgroup.org
- 5 www.hillholtwood.com
- 6 A Brief History of Social Enterprise, S. Wyler, Development Trusts Association, 2008
- 7 Väilyömarkkina-ohjelmaa käytetään estämään pitkäaikaistyöttömyyden kehittymistä ja työllistämään pitkäaikaistyöttömiä. Organisaatiot, jotka ovat vastuussa näistä ohjelmista, ovat yleensä valtion rahoittamia.
- 8 www.gll.org
- 9 Osuustoimintakeskukset alkoivat tukea myös muita yhteiskunnallisia yrityksiä. Keskusten rahoitus on merkittävästi vähentynyt, mutta noin 30 keskusta on vielä toiminnassa.
- 10 ICOM:lla oli suuri vaikutus siihen, kuinka EU:n rakennerahastoja käytettiin paikallisella tasolla taloudelliseen elvyttämiseen. ICOM on nykyään osa Co-operativesUK:ta.
- 11 www.socialfirmsuk.co.uk
- 12 www.ncvo-vol.org.uk
- 13 www.co-opcommission.org.uk
- 14 Charles Leadbeater oli Financial Times-lehden toimittaja, josta tuli Pääministeri Tony Blairin erityisavustaja. Hän on edelleen merkittävä mielipidevaikuttaja tällä alalla.
- 15 Market Led, Value Driven Social Enterprise Solutions to Public Policy Goals, A. Westall, IPPR, 2001
- 16 Ed Mayon johtamana NEF vaikutti suuresti CDFI:n ja sosiaalisen vaikuttavuuden mittareiden kehittämiseen. NEF oli SEL:n hallituksessa ja yksi SEC:n perustajajäseniä.
- 17 www.socialenterprise.org.uk
- 18 www.cabinetoffice.gov.uk/third_sector.aspx
- 19 Enterprise and Social Exclusion, National Strategy for Neighbourhood Renewal: Policy Action Team 3, Valtiovarainministeriö, 1999
- 20 Ibid s. 101-113
- 21 www.blackburnehouse.co.uk
- 22 www.enterprising-communities.org.uk
- 23 Private Action, Public Benefit, Cabinet Office Strategy Unit, 2002
- 24 Tärkeimmät toimenpiteet olivat:
 - Valtioneuvoston kanslian laatiman yhteiskunnallisten yritysten ja järjestösektorin juridisten muotojen selvitystyön suositusten toimeenpano (joka johti CIC, yhteisöedun yritysmuodon syntymiseen)
 - Julkisten palvelujen tilaajien yhteiskunnallisten yritysten tietämyksen lisääminen
 - Yhteiskunnallisten yritysten sisällyttäminen valtion kustantamien yritysneuvontapalveluihin
 - Keskuspankin selvitys yhteiskunnallisten yritysten taloudellisesta tilanteesta
 - Yhteiskunnallisten yritysten tutkimuksen käynnistäminen
 - Kilpailujen sponsorointi, erityisesti yhteiskunnallisten yritysten kilpailu
 - Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tutkimuksen käynnistäminen
 - Social Enterprise Coalitionin taloudellinen tukeminen valtakunnalliseksi katto-organisaatioksi
- 25 www.fifteen.net ja www.jamieoliver.com/fifteen
- 26 Financing of Social Enterprises: A Special Report By the Bank of England, Keskuspankki, 2003
- 27 Laki veikkausvaroista: National Lottery Act, 2006
- 28 Social Enterprise Action Plan, Scaling New Heights, Valtioneuvoston kanslia, 2006
- 29 www.green-works.co.uk
- 30 Social Enterprise Summit 12 May 2009, Next Steps, Kolmannen sektorin ministeriö, 2009
- 31 Enterprising Third Sector Action Plan, Skotlannin hallitus, 2008
- 32 The Social Enterprise Action Plan for Wales, Walesin hallitus, 2009
- 33 Lisätietoa strategiasta löytyy: www.detini.gov.uk
- 34 Voluntary Action in the 21st Century, Konservatiivipuolue, 2008
- 35 www.divinechocolate.com

- 36 Lisätietoja: Keeping it Legal, Social Enterprise Coalition, 2005 sekä www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/layer?topicId=1077475650
- 37 www.cicregulator.gov.uk
- 38 www.sunlighttrust.org.uk
- 39 HM Revenue and Customs Note CTM40505: Particular bodies: industrial and provident societies: background
- 40 www.thephone.coop
- 41 Keeping It Legal, SEC, 2005
- 42 Johtuen yhteiskunnallisten yritysten ja kolmannen sektorin organisatoristen muotojen päällekkäisyydestä ja tilastojen keräysmenetelmistä, tilastojen vertailu saattaa olla hämmentävää. Birminghamin yliopiston Kolmannen sektorin tutkimuskeskus tekee juuri parhaillaan yhteiskunnallisten yritysten määrällistä tutkimusanalyysiä.
- 43 Lähteet: IFF Research, 2009, BERR SME Business Barometer February 2009, Department for Business, Enterprise and Regulatory Reforms (BERR) ja työllisyysluku on Kolmannen sektorin ministeriön arvio.
- 44 Co-operatives Review 2009, www.cooperativereview.uk.coop/performanceireview
- 45 The UK Civil Society Almanac, NCVO, 2009,
- 46 State of Social Enterprise Survey 2009, Social Enterprise Coalition, 2009. Tutkimus pohjautui 5355 yhteiskunnallisesta yrityksestä koostuvasta otannasta, joille sattumanvaraisesti tehtiin puhelinhaastattelu 15.12.08 – 6.3.09 välisenä aikana. Perusjoukko muodostettiin pääasiassa SEC:n jäsenjärjestöjen ja yhteisöedun yritysten rekistereiden pohjalta.
- 47 Tässä esitetyt SEC:n tutkimustulokset ovat kirjoittajan mielestä tärkeimpiä Britannian yhteiskunnallisten yritysten sektorin ymmärtämisen kannalta. Tutkimus oli laaja, ja SEC tulee julkaisemaan tarkemman analyysin tuloksista vuoden 2010 aikana.
- 48 www.frcgroup.co.uk, www.hillholtwood.com
- 49 Social Return on Investment – an Introduction, Kolmannen sektorin ministeriö, 2009, s. 7
- 50 ibid s. 8
- 51 Lisätietoa Englannin IST:stä: www.thesroinetwork.org ja Skotlannin: www.sroiproject.org.uk
- 52 Keskushallinnon julkisten palvelujen sopimukset (PSA) löytyvät 2007 Comprehensive Spending Review-julkaisusta, jonka voi ladata täältä: www.hm-treasury.gov.uk/d/psa_2008-2011_200409.pdf
- 53 Enterprising Services, Kolmannen sektorin ministeriön, 2009
- 54 Kolmannen sektorin markkinoiden kartoitus, Terveysministeriö, 2007
- 55 www.dwrcymru.com
- 56 www.housing.org.uk
- 57 www.sporta.org
- 58 www.home2.btconnect.com/sandwellect/trust/index.htm
- 59 www.turning-point.co.uk
- 60 Seuraavat yritysesimerkit perustuvat Social Enterprise Coalitionin Healthy Business-julkaisun, 2008, esimerkkeihin: Turning Point, Sandwell Community Caring Trust, Sunderland Home Care Associates ja Central Surrey Health. Tiedot on editoitu, päivitetty ja julkaistu SEC:n luvalla.
- 61 www.sunderlandhomecare.co.uk
- 62 www.casaltd.com
- 63 www.devondoctors.co.uk
- 64 www.urgenthealthuk.com
- 65 Terveysministeriön Yhteiskunnallisten yritysten yksikön sähköpostitse antamat tiedot helmikuussa 2010
- 66 www.centralsurreyhealth.nhs.uk
- 67 Social Enterprise – Making A difference, A Guide to the Right to Request, National Health Service ja Social Enterprise Coalition, 2008
- 68 Social Enterprise Coalitionin Terveysfoorumin (Health and Care Forum) kokous 1.2.2010 Cardiff, Wales
- 69 www.cool2care.co.uk
- 70 www.bulkybobs.co.uk ja More for Your Money, a Guide to Procuring from Social Enterprise, Social Enterprise Coalition, 2006
- 71 www.coinstreet.org
- 72 www.sev.org.uk
- 73 www.seville.uk.com
- 74 www.tackleyvillage.co.uk/tvshop.html
- 75 www.gigha.org.uk
- 76 www.socialenterpriseambassadors.org.uk
- 77 www.gew.org.uk
- 78 www.ljmu.ac.uk/socialenterprise, www.jbs.cam.ac.uk/programmes/mst_community/index.html

- 79 Is Social Enterprise at a Cross Roads, Kolmannen sektorin ministeriön ja valtion tutkimuslaitos (COI), 2008
80 www.socialenterprisemark.org.uk
81 State of Social Enterprise, Social Enterprise Coalition, 2009, s. 34
82 Development Trusts Associationin sähköpostitse antamat tiedot helmikuussa 2010
83 Development Trusts in 2009, Development Trusts Association, 2009, s.16
84 www.cooperatives-uk.coop
85 www.plunkett.co.uk
86 www.sse.org.uk
87 www.walescoop.com
88 www.sel.org.uk
89 www.energy4all.co.uk
90 www.can-online.org.uk
91 www.the-hub.net
92 www.bateswells.co.uk
93 www.setas.co.uk
94 State of Social Enterprise 2009, op cit
95 Coalfields Regeneration Trustilla on avustusohjelmia (esim. Walesissa), jotka antavat pieniä 570 – 11 500 euron avustuksia. www.coalfields-regen.org.uk
96 www.unltd.org.uk
97 www.rbs.co.uk/corporate/banking
98 www.triodos.co.uk
99 Inside Out, Community Development Finance Association, 2009. www.cdfa.org.uk
100 www.bigissueinvest.com
101 Toimitusjohtaja Craig Campbellin helmikuussa 2010 antamat tiedot. www.socialinvestmentscotland.com
102 www.socialinvestmentbusiness.org
103 www.cafedirect.co.uk
104 www.bridgesventures.com
105 Financing Civil Society, Venturesome, 2008, s. 17
106 www.cafonline.org
107 www.socialfinance.org.uk
108 www.youngfoundation.org
109 www.cabinetoffice.gov.uk/third_sector/funding_finance_support/social_investment_wholesale_bank.aspx
110 www.nesta.org.uk
111 Vuonna 2008 The Rockefeller Foundation lahjoitti \$500,000 Britannian sosiaalisen pörssin mahdollisuuksien tutkimukseen
112 www.communityshares.org.uk
113 Onko Suomessa yhteiskunnallisia yrityksiä? Antti Karjalainen, Elina Syrjänen, Suomen Lontoon Insituutti, 2009
114 ibid
115 www.ica.coop/coop/principles
116 Pellervon käänös
117 www.pellervo.fi
118 Osuuskuntalaki 1488/2001
119 Tilastot Pellervo Seuralta, www.pellervo.fi/finncoop
120 Psykiatri Eero Riikosen haastattelu maaliskuussa 2010. www.oktoivo.fi
121 Toimitusjohtaja Maija Toroskan haastattelu maaliskuussa 2010. www.niittyvilla.fi
122 Professori Esko Kumpusalon haastattelu maaliskuussa 2010. www.uef.fi/uef/uutiset
123 Puheenjohtaja Outi Airolan haastattelu maaliskuussa 2010. www.yxpila.fi
124 Osuustoiminta lehti 0608
125 Hyvinvointipiirit ja kustannusvaikuttava terveydenhuolto, Osmo Kuusi, Olli-Pekka Ryynänen, Valtion taloudellinen tutkimuslaitos, 2008
126 Pellervon lähteiden mukaan tätä ajatusta tukee Eliisa Trobergin työ Helsingin Kauppakorkeakoulussa

Tekijät Författare Authors		Julkaisuaika Publiceringstid Date	
Jonathan Bland		Maj 2010	
		Toimeksiantaja(t) Uppdragsgivare Commissioned by	
		Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy	
		Toimielimen asettamispäivä Organets tillsättningsdatum Date of appointment	
Julkaisun nimi Titel Title			
Samhälleliga företag – en lösning på 2000-talets utmaningar			
Den brittiska modellen och erfarenheter av modellen			
Tiivistelmä Referat Abstract			
Arbets- och näringsministeriet (ANM) tillsatte den 2 februari 2009 ett strategiskt projekt för arbets- och näringspolitisk utveckling av välfärdssektorn. Välfärdsprojektet (HYVÄ) pågår fram till februari 2011 och syftar till att förbättra förutsättningarna för tillgång på kunnig arbetskraft, företagande och företagsverksamhet samt produktivitet. Projektet koncentrerar sig främst på tjänster inom social- och hälsovården samt samlar och samordnar de åtgärder för utveckling av sektorn som vidtas inom arbets- och näringsministeriets förvaltningsområde. Enligt arbets- och näringsministeriets strategi för välfärdssektorn finns det inom social- och hälsovårdstjänsterna utrymme för nya former av företagande – man har i synnerhet velat reda ut om samhälleliga företag är användbara vid utvecklingen av vård- och omsorgstjänsterna. Konceptet samhälleliga företag har i Storbritannien utvecklats för affärsverksamhet som syftar till att lösa ett samhällsligt problem eller att producera en produkt eller tjänst som är betydelsefull för samhället. Till sin juridiska form kan samhälleliga företag till exempel vara andelslag, bolag som är begränsade i fråga om ägande eller utdelning, samhällsnyttiga företag eller allmännyttiga föreningar. Utöver verksamhetens värden och syfte är det av central betydelse att bolaget använder minst hälften av sin vinst till utveckling av verksamheten för att uppnå sina samhälleliga mål. Begreppet och verksamhetsmodellen samhälleliga företag avviker således helt från den finländska lagstiftningens sociala företag, vars syfte är att sysselsätta långtidsarbetslösa och personer med funktionsnedsättning. I Storbritannien finns det över 60 000 samhälleliga företag som sysselsätter 800 000 arbetstagare. Företagens inverkan på ekonomin är cirka 27 miljarder euro. Deras betydelse håller på att öka, särskilt när det gäller offentliga tjänster, i och med att den brittiska regeringen har inlett ett program för att överföra i synnerhet hälsovårdstjänster till samhälleliga företag som grundats av personal. Rapporten beskriver ingående samhälleliga företag som är verksamma i olika branscher, juridiska verksamhetsformer som lämpar sig för ändamålet, verksamhetsmodellens utvecklingshistoria samt regeringens program och åtgärder som utarbetats och genomförts i syfte att utveckla modellen. I Finland finns det förutsättningar för utveckling av verksamhetsmodellen, i synnerhet på grund av att de offentliga tjänsterna behöver förnyas.			
Kontaktperson vid arbets- och näringsministeriet: Strategi- och prognostiseringsenheten/Ulla-Maija Laiho, tfn 010 606 4907			
Asiasanat Nyckelord Key words			
samhälleligt företag, företagsformer, andelslag, allmännyttiga föreningar, företagspolitik, reform av de offentliga tjänsterna, hållbar ekonomi, samhälle			
ISSN		ISBN	
1797-3562		978-952-227-368-0	
Kokonaissivumäärä Sidoantal Pages		Kieli Språk Language	Hinta Pris Price
120		Suomi, finska, finnish	20 €
Julkaisija Utgivare Published by		Kustantaja Förläggare Sold by	
Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy		Edita Publishing Oy / Ab / Ltd	

Tekijät Författare Authors Jonathan Bland	Julkaisuaika Publiceringstid Date May 2010 Toimeksiantaja(t) Uppdragsgivare Commissioned by Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy Toimielimen asettamispäivä Organets tillsättningsdatum Date of appointment				
Julkaisun nimi Titel Title Social Enterprise Solutions for 21st Century Challenges The UK Social Enterprise Model and Experience					
Tiivistelmä Referat Abstract On 2 February 2009, the Ministry of Employment and the Economy (MEE) launched a strategic project to promote the development of labour and industrial policy in welfare management. The welfare management project HYVÄ, scheduled to continue until February 2011, aims to secure the supply of skilled workforce for the industry, while developing the prerequisites for entrepreneurship, private enterprise and improved productivity. The project's primary focus lies in social and health sector services. It seeks to pool and coordinate measures targeted at developing this sector, through the administrative sector of the Ministry of Employment and the Economy. According to the welfare management strategy of the Ministry of Employment and the Economy, there is ample room within social and health sector services for new forms of entrepreneurship; more specifically, the goal has been to clarify the usefulness of social enterprises in developing health and social care. In the United Kingdom, the concept of social enterprise has been recognised as a form of business aimed at addressing certain social problems or producing a socially significant product or service. In terms of their legal structure, social enterprises can be, for example, co-operatives, private companies limited by guarantee or by shares, community interest companies or societies for the benefit of the community. In addition to the values and purpose of their operations, a key feature of such enterprises is that they invest no less than 50% of the profits they generate in the further development of the enterprise in order to fulfil their social objectives. The concept and operating principles of a social enterprise therefore fundamentally differ from a social enterprise (social firm) as defined under the laws of Finland, where the emphasis is on providing employment opportunities for the long-term unemployed and handicapped job seekers. In the United Kingdom, there are over 60,000 social enterprises with over 800,000 employees. These enterprises contribute approximately €27 billion to the economy. They are gaining in importance, particularly in the field of public service production, since the UK Government has initiated a programme focused on transferring healthcare services to social enterprises established by staff members. The report describes a wide variety of social enterprises operating in different fields, the appropriate legal structures, the history of the development of the model and the governmental policies and measures created and implemented for its further development. In Finland, the preconditions for the model's further development seem promising, specifically in light of the need to reform the way in which public services are produced. Contact person within the Ministry of Employment and the Economy: Strategy and foresight unit/Ulla-Maija Laiho, tel. +358 10 606 4907					
Asiasanat Nyckelord Key words social enterprise, legal structures, co-operative, community interest company, non-profit societies, enterprise policy, public service reform, sustainable economy, community					
ISSN 1797-3562	ISBN 978-952-227-368-0				
Kokonaissivumäärä Sidoantal Pages 120	<table> <tr> <td>Kieli Språk Language</td><td>Hinta Pris Price</td></tr> <tr> <td>Suomi, finska, Finnish</td><td>€ 20</td></tr> </table>	Kieli Språk Language	Hinta Pris Price	Suomi, finska, Finnish	€ 20
Kieli Språk Language	Hinta Pris Price				
Suomi, finska, Finnish	€ 20				
Julkaisija Utgivare Published by Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy	Kustantaja Förläggare Sold by Edita Publishing Oy / Ab / Ltd				

Yhteiskunnallinen yritys – ratkaisu 2000-luvun haasteisiin Ison-Britannian malli ja sen kokemukset

Yhteiskunnallinen yritys – ratkaisu 2000-luvun haasteisiin -raportti kuvaa Ison-Britannian mallia ja sen kokemuksia yhteiskunnallisten yritysten kehittämisestä ja hyödyntämisestä erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon julkisten palvelujen uudistamisessa. Raportissa kuvataan yhteiskunnallisen yrityksen konseptin kehittämispoliittikkaa ja sen käytännön toteutustoimenpiteitä. Raportti sisältää konkreettiset kuvaukset Brittein saarilla toimivista yhteiskunnallisista yrityksistä kuten yli 80 miljoonan euron liikevaihtoa edustavasta GLL:stä tai huippukokki Jamie Oliverin Fifteen Foundationista.

Yhteiskunnallisen yrityksen konsepti on myös Suomessa erityisen kiinnostava nyt ja tulevana vuosina, kun suunnitellaan ratkaisuja julkisen järjestämisvastuun piiriin kuuluvien palvelujen tuotantotapojen kehittämiseen. Työ- ja elinkeinoministeriön Hyvä-hankkeessa konseptia halutaan selvittää hoito- ja hoivapalvelujen tuotantotapojen uudistamiseksi.

Raportin tekijä, Jonathan Bland, on kansainvälinen yhteiskunnallisen yrityssektorin asiantuntija, jolla on 30 vuoden kokemus alalta. Bland on ollut vuodesta 1998 lähtien Britannian yhteiskunnallisen liiketoiminnan keulahahmo tuoden hyvin heterogeenisen ja monimuotoisen liikkeen yhteen. Aluksi Social Enterprise Londonin ja myöhemmin Social Enterprise Coalitionin toimitusjohtajana Bland on auttanut Britannian hallitusta kehittämään innovatiivisen yhteiskunnallisen yrityspoliittisen ohjelman. Hän on toiminut asiantuntijana monissa laajoissa hankkeissa ja ohjelmissa, kuten julkisen sektorin uudistaminen,rittäjäyys ja työllisyys.

Edita Publishing Oy
PL 800, 00043 Edita
Vaihde 020 450 00

Edita asiakaspalvelu
Puhelin 020 450 05
Faksi 020 450 2380

Edita-kirjakauppa Helsingissä
Kustantajien Kirjekulma
Sanomatalo, Elielinaukio 1
Puhelin 020 450 2566

Painettu
ISSN 1797-3554
ISBN 978-952-227-367-3

Verkojulkaisu
ISSN 1797-3562
ISBN 978-952-227-368-0



TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ
ARBETS- OCH NÄRINGSMINISTERIET
MINISTRY OF EMPLOYMENT AND THE ECONOMY