



Social Entrepreneurship Support Network
of the Baltic Sea Region

SUOSITUKSIA JULKISELLE SEKTORILLE KUNTATASOLLA SIITÄ MILLÄ TAVOILLA STIMULOIDA YHTEISÖTALOUTTA JA YHTEISKUNNALLISTEN YRITYSTEN KEHITTYMISTÄ TEHOKKAASTI



www.socialenterprisebsr.net



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

The Social Entrepreneurship Development in the Baltic
Sea region -projekti on yhteisrahoitettu Euroopan unionin
Erasmus+ -ohjelmasta

Suosituksia julkiselle sektorille kuntatasolla siitä millä tavoilla stimuloida yhteisötaloutta ja yhteiskunnallisten yritysten kehittymistä tehokkaasti

The Social Entrepreneurship Development in the Baltic Sea region -projekti on yhteisrahoitettu Euroopan unionin Erasmus+ -ohjelmasta

Vastaavat tekijät:

Puola: Anna Pomykol, Kinga Zglinicka - Centrum Rozwoju Inicjatyw Społecznych CRIS; Piotr Masłowski, Deputy of the Mayor of the City Rybnik

Muut tekijät:

Suomi: Ulla Tirronen, Kasvuhuone osuuskunta

Viro: Jaan Aps, Estonian Social Enterprise Network

Tanska: Per Bach, Sociale Entreprenører i Danmark

Latvia: Renate Lukjanska, Sociālās inovācijas centrs

Liettua: Mindaugas Danys, Socialiniu investiciju fondas

Ruotsi: Bert-Ola Bergstrand, Social Kapital Forum

Tämän julkaisun tiedot ja näkemykset ovat kirjoittajien omia ja eivät välttämättä vastaa Euroopan komission virallista kantaa. Euroopan komissio ei vastaa julkaisun tietojen tarkkuudesta eikä julkaisun sisällöstä.

SUOSITUKSIA JULKISELLE SEKTORILLE KUNTATASOLLA SIITÄ MILLÄ TAVOILLA STIMULOIDA YHTEISÖTALOUTTA JA YHTEISKUNNALLISTEN YRITYSTEN KEHITTYMISTÄ TEHOKKAASTI

Jotta pystytään stimuloimaan uusien yhteiskunnallisten yritysten syntymistä ja luomaan suosiollisia ympäristöjä yhteiskunnallisia yritysten syntymiselle ja kehittymiselle (pitkäaikaisia kiihdytysmekanismeja), tarvitaan monipuolisia väliintuloja eri alueilla. Vaikka tämä kuulostaa hyvin kunnianhimoiselta sekä vaativalta tehtävältä paikalliselle hallinnolle ja paikallisille viranomaisille, suosittelemme ottamaan tämän haasteen vastaan, sillä lopputulos kantaa hedelmää. Paikallisella hallinnolla ja viranomaisilla on suuri merkitys sen kannalta, tuleeko yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä yhä tärkeämpää ja vaikuttavampaa. Aluksi haluamme häivyttää erilaiset myytit, jotka olemme todistaneet vääräksi tämän projektin aikana.



MYYTTI 1.

Yhteiskunnallisten yritysten kehittyminen on jokaisessa maassa erilaista.

Fakta: Yksittäisten maiden ongelmat Itämeren alueella ovat hyvin samankaltaisia, esimerkiksi julkisissa hankinnoissa käytetään yhä riittämättömästi sosiaalisia kriteereitä sekä kunnan markkinajohtaja puuttuu yhteiskunnallisen yrittäjyyden saralla. Yhteisötalouden yritysten kehittämisessä on yllättävän samanlaisia esteitä, vaikka sektori kehittyikin eri tavalla eri maissa.

Jokaisella maalla on sekä puutteita että hyviä käytäntöjä, joten kaikki voivat oppia joitakin ratkaisuja muilta.

MYYTTI 2.

Yhteiskunnallisen yrittäjyyden lainsäädäntö on tärkeimmässä roolissa yhteisötalouden kehittämisessä.

Fakta: Lainsäädäntö ei ole keskeisin asia sektorin kehityksen kannalta, eikä myöskään suurin este. Asianmukainen lainsäädäntö suosii tietenkin yhteiskunnallisten yritysten toimintaa. Hankkeessa kerätyn tiedon perusteella voi sanoa, että kehittynein lainsäädäntö yhteiskunnallisen yrittäjyyden saralla on Tanskassa, Suomessa ja Puolassa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että lainsäädäntö on ollut yhteisötalouden kehityksen lähtökohta tai etteikö yhteiskunnallisiin yrityksiin kohdistuisi myös näissä maissa merkittäviä haasteita ja esteitä kuten Virossa, Liettuassa tai Latviassa. Joskus liiallinen lainsäädäntö voi myös luoda kaaoksen, väärinkäsityksiä yhteiskunnallisten yrittäjien keskuudessa, epä johdonmukaisia tulkintoja laeista eri viranhaltijatahojen kesken ja lopulta lainsäädännöstä voi tulla este sektorin kehittämisen sijaan.

Yhteisötalouden yritysten kehityksen perusta näyttää tällä hetkellä olevan tietoiset poliittiset johtajat sekä yhteiskunnan yksilöt, jotka ymmärtävät kestäväen kehityksen idean sekä yksityiset kuluttajat ja julkiset hankkijat joiden toimintaa ohjaa, että hankintapäätöksiä taloudellisten pikavoittojen sijaan myös pitkäaikaiset tuotot.

Mitä sitten pitäisi tehdä? Mitä voimme suositella päätöksentekijöille tai viranhaltijoille Itämeren alueella?

Ensinnäkin haluamme korostaa sitä, että termi yhteiskunnallinen yritys ei ole kovin tunnettu tai oikein ymmärretty ja että tietous yhteisötalouden sektorista on hyvin pirstaleista sekä yleisesti että poliittisella ja viranhaltijatasolla (sekä kansallisesti että paikallisesti).

Esimerkiksi Isossa-Britanniassa yhteiskunnallisen yrittäjyyden sektori on olemassa ja kehittyy erityisesti avaramielisten johtajien ja hyvin valmistellun lainsäädännön avulla, sen sijaan Skandinaviassa on nähtävissä merkkejä tietoisesta ja sosiaalisesti vastuullisesta yhteiskunnasta, joka on avoinna yhteisötalouden ajatukselle. Vaikka kommunismin jälkeisissä maissa on pitkät perinteet osuuskunnan ideasta tai yhteistyöstä, hyvin usein nämä asiat mielletään negatiivisesti assosioiden nämä aiempaan poliittiseen järjestelmään. On siis selvää, että vielä on tehtävää, että yhteisötalous kehittyy ja leviää.

Euroopan unionin tasolla tarve tukea yhteiskunnallisen yrittäjyyden kehittämistä esitettiin yksityiskohtaisesti vuonna 2011 asiakirjassa yhteiskunnallisen yrittäjyyden aloitteesta (Social Business Initiative), mutta on mennyt aikaa saada asiaa eteenpäin Euroopan komissiosta kuhunkin jäsenmaahan. Viime vuosina on tullut kansallista lainsäädäntöä Pohjoismaissa sekä Puolassa tai Liettuassa, joissa järjestelmällinen tuki sektorille laajenee jatkuvasti. On olemassa muun muassa kansallisia ohjelmia ja strategioita liittyen yhteisötalouden



kehitykseen, mukaan lukien rahoitustukijärjestelmät sekä koko infrastruktuurille oleelliset tuet. Monissa tapauksissa nämä prosessit ja infrastruktuuri on rahoitettu Euroopan rahastoista. Nämä suuntaukset näkyvät myös Virossa tai Latviassa, joissa ohjelmien ja strategioiden luominen on käynnissä.

Tämä osoittaa selvästi, että niiden asiantuntijoiden tasolla, jotka laativat strategisia suunnitelmia, on tarpeen tukea tietoisuuden lisäämistä siitä kuinka yhteiskunnallisia yrityksiä voidaan kehittää ja on hyvä, että tällä tuella on hyvin suunniteltu rakenne. Suurin haaste on kuitenkin aina se, kuinka siirtää kansallisten ohjelmien perintö sanoista tekoihin paikallisella tasolla. Tämä tapahtuu vain riittävällä tietoisuudella ja uskonnalla yhteisötalouden voimaan.

Siksi suosittelemme, että paikallisten viranomaisten – riippumatta paikallisen yksikön koosta - koko Itämeren alueella tulisi aloittaa yhteisötalouden yrittäjyyttä tukevia kampanjoita ja koulutusta. Tietenkin toiminnassa tulee ottaa huomioon kunkin paikallisen yksikön resurssit ja sopeuttaa toimintaa paikallisiin olosuhteisiin, mutta silti jopa pienissä yhteisöissä tietoisuutta lisäävät toimet ovat avain kestävään kehitykseen. Toimintaa pitäisi olla sekä sisäistä että ulkoista:

Tietoisuuden lisääminen kohdennetuille erityiskuulijakunnille: paikallishallinto (sisäiset toimet), yksityinen sektori (yritykset) ja yksittäiset kuluttajat (ulkoiset toimet).

Jokaisella ryhmällä on täysin erilaisia odotuksia, ja kukin näistä ryhmistä voi hyötyä jotain yhteiskunnallisen yrittäjyyden sektorin kehittymisestä, joten avain menestykseen on määritellä näiden ryhmien tarve ja täyttää heidän odotuksensa. Kuluttajien tapauksessa hyöty voi olla ainutlaatuinen, esimerkiksi ympäristöystävällinen tuote. Kunnan tapauksessa suurin hyöty on tyypillisesti sosiaalisten ongelmien minimointi ja julkisten tehtävien hoitaminen valittujen edustajien välityksellä (täyttää toissijaisuusperiaatteen). Yritykset voivat saada uusia palvelujen käyttäjiä tai hyviä toimittajia ja yhteistyökumppaneita.

Esimerkki vähän hyödynnetyistä mahdollisuuksista on muun muassa Puolassa erittäin suositut design-, käsityö- ja muut paikalliset tuotteet. Valitettavasti vain muutamat paikalliset tuottajat ovat kuulleet yhteisötalouden ajatuksesta, puhumattakaan melko runsaista yhteistyömahdollisuuksista ja taloudellisesta tuesta, jota olisi tällaiselle toiminnalle tarjolla. Jos paikallishallinto levittäisi edes jonkin verran tietoa yhteisötaloudesta ja näistä mahdollisuuksista, yksilöt voisivat esimerkiksi luoda vahvan osuuskunnan, joka pystyy tuottamaan enemmän, palkata lisää paikallisia työntekijöitä ja laajentua markkinoilla.

Mahdollisia toimenpiteitä, jotka nostavat tietoisuutta:

Sisäisiä:

- Opetusmateriaalin ja tiedon uusista suuntauksista ja käytännöistä hankkiminen yhteisötaloudesta päättäjille (kaikille päätöksentekojen kunnissa).
- Tilastojen tarjoaminen paikallisten yhteiskunnallisten yritysten tehokkuudesta ja toimivuudesta (vaikutuksista työmarkkinoihin, sosiaalipalveluja tarjoavat yritykset, vaikutuksia sosiaaliseen osallisuuteen. Kunnassa esim. sosiaalipalveluista vastaava yksikkö voi analysoida tietoja, jotka on kerätty mm. työvoimatoimistoista sekä kerätä tietoja paikallisista yhteiskunnallisista yrityksistä), jotta pystytään osoittamaan hyödyt sekä yhteisötalouden tuottamat voitot. Jos paikallisia tilastoja ei ole olemassa, voi käyttää lähialueiden tai taloudellisesti lähellä olevien maiden tilastoja vertailukohteina.
- Säännöllisten neuvottelukokousten järjestäminen johtavien viranhaltijoiden kanssa joissa käsitellään yhteisötalouden aiheita kuten välitetään tietoa kunnan yhteiskunnallisista yrityksistä, heidän tuloksista ja tilastoista.
- Pyrkimykset saada virkamiehet osallistumaan seminaareihin, foorumeihin ja konferensseihin liittyen yhteisötalouden aiheisiin.

Ulkoisia:

- Seminaarien ja konferenssien järjestäminen, jotka edistävät yhteisötalouden ajatusta; sen näyttäminen, että yhteiskunnallinen yrittäjyys voi toimia potentiaalisesti myös tehokkaana välineenä syrjäytymisen ehkäisemisessä; välineenä työllistää heikommassa työasemassa olevia paremmin työmarkkinoille.
- Sosiaalisesti vastuullisen ostokäyttäytymisen ajatuksen edistäminen kansalaisten keskuudessa, kannustamalla heitä ostamaan paikallisten yhteiskunnallisten yritysten palveluja korostamalla laajempaa hyötyä paikallisyhteisöjen kehittämisen kannalta.
- Paikallisten yhteiskunnallisten yritysten palveluiden ja tuotteiden tunnettuuden edistäminen kansalaisten keskuudessa paikallishallinnon järjestämien paikallistapahtumien aikana, esimerkkinä tästä erilaiset joulu- tai pääsiäismarkkinat, vapaa-ajan tapahtumat kuten konsertit, piknikit ja niin edelleen. On tärkeää mainita, että tämänkaltaista toimintaa tulee järjestää avoimesti ja kilpailuneutraaliteetti huomioiden.
- Yhteisötalouden ja yhteiskunnallisten yritysten ajatuksen edistäminen paikallisessa liiketoimintaympäristöissä, mukaan lukien yritysten yhteiskuntavastuun edistäminen.

Koulutus - keskitymme tässä erityisesti viranhaltijoiden ja päättäjien koulutukseen seuraavilla aihealueilla: sosiaalisten kriteereiden käyttäminen julkisissa hankinnoissa, yhteistyö pienyritysten kanssa sekä paikallishallinnon toiminnan vaikuttavuuden merkitys paikallisilla markkinoilla.

Kirjassa "If Mayors Ruled the World: Dysfunctional Nations, Rising Cities" professori Benjamin Barber (Yale University Press, 2013) siteeraa tietoja, jotka osoittavat, että niin kutsutuissa megakaupungeissa työpaikkojen määrän riippuvuus paikallishallinnosta vaihtelee New Yorkin 14 %:sta Euroopan ja Aasian kaupunkien yli 20 %:iin. Siten itsehallinnon vaikutus paikallisilla työmarkkinoilla mutta myös paikallisessa taloudessa on huomattavasti suurempi kuin mitä yleensä ajatellaan.

Piotr Masłowski, pormestarin sijainen Rybnikin kaupungissa Puolassa (on ollut myös kirjoittamassa suosituksia): *"Poliittisten johtajien keskuudessa on puute yhteisötalouden lähettiläistä. Omien havaintojeni perusteella tiedän, että se ei liity tahdon puutteeseen, vaan perustietojen puutteeseen. Olen kokenut tilanteita, joissa etsitään ratkaisuja, jotka ovat identtisiä yhteisötalouden ratkaisujen kanssa, mutta päättäjät eivät ole tietoisia olemassa olevista mahdollisuuksista - etenkin palvelujen tilaamisessa paikallisilta tuottajilta ja erilaisten tukea tarvitsevien ryhmien osallistamisessa. Yhteiskunnallinen yrittäjyys sekä erityisesti sosiaaliset kriteerit julkisissa hankinnoissa tai jopa yritysten yhteiskuntavastuu ovat uusia asioita. Poliittiset päättäjät ovat usein vanhempia (ja heiltä puuttuu usein tietoa uusista suuntauksista) ja he ovat luonteeltaan enemmän konservatiivisia ja varovaisia."*



Huomattavaa on, että koulutuksen ja tiedon tarve näillä mainituilla alueilla tarkoittaa käytännössä sitä, että tiedon tarve tulee herättää esimerkiksi erilaisin markkinointikampanjoin hyvin suunnitelmallisesti ja harkiten. Viranhaltijoiden ja päätöksentekijöiden osallistaminen tällaisiin koulutuksiin ilman todellista motivaatiota voi käännyttää heidät tosiasiallisesti yhteiskunnallisen yrittäjyyden vastustajiksi lähettiläänä toimimisen sijaan.

Toinen kysymys, joka liittyy myös koulutukseen, on lobbaaminen kaikilla koulutustasoilla, tavoitteena perehdyttäminen yhteiskunnallisen yrittäjyyden maailmaan. Ratkaisevaa on myös saada yhteisötalouden opinnot osaksi taloustieteellisiä opintoja. Ei pidä myöskään unohtaa ammatillista talousalan koulutusta (mihin paikallistasolla voidaan vaikuttaa) sekä muita koulutusmahdollisuuksia tai -ratkaisuja kuten kilpailujen järjestämistä koulussa yhteisötaloudesta tai osuuskuntien ideologian edistämisestä lasten ja nuorten parissa, jotta tulevaisuuden työntekijät kasvaisivat oppien yhteisötalouden perusteet.

Mahdollisia toimenpiteitä koulutuksen osalta:

Sisäisiä:

- Viranhaltijoiden osallistumisen edistäminen koulutuksiin liittyen sosiaalisten kriteereiden käyttöä julkisissa hankinnoissa sekä kuinka tehdä yhteistyötä yhteiskunnallisten yritysten kanssa.
- Sisäisten koulutuksellisten kokousten järjestäminen, vertaisverkosto-oppimistapahtumat viranhaltijoiden kesken liittyen yhteisötalouden kehittämiseen ja tukemiseen.
- Työryhmien järjestäminen muiden kuntien henkilöstön kanssa, joissa jaetaan kokemuksia ja tietämystä liittyen yhteisötalouden kehittämiseen.
- Ajan tasalla olevien tietojen antaminen päätöksentekijöille (kaikille paikallishallinnon päätöksentekijöille) trendeistä, lainsäädännöstä sekä yhteisötalouden mahdollista ratkaisusta.

Ulkoisia:

- Koulutuksellisten keskustelutilaisuuksien järjestäminen kouluissa.
- Lobbaus, jotta opinto-ohjelmiin otettaisiin elementtejä liittyen yhteisötalouteen erityisesti toisen asteen oppilaitoksissa ja yliopistoissa (erityisesti yhteiskuntatieteiden sekä taloustieteen alueille). Toisin sanoen tulisi rakentaa yhteistyökumppanuuksia ja tehdä tiiviimpää yhteistyötä muidenkin sidosryhmien kanssa, jotka vastaavat koulutuksesta: sekä tutkintoon johtavan että muiden koulutustahojen kanssa (koulut, yliopistot, ministeriöt, muut julkiset laitokset, yksityiset oppilaitokset ja esimerkiksi kansalaisjärjestöt).

Vastuu näiden toimenpiteiden implementoinnista riippuu paikallisviranomaistoimijoista ja kunkin maan lainsäädännön erityispiirteistä. Suosittelemme kuitenkin, että kussakin paikallishallinnon yksikössä tulisi päättää vastuutaho, joka vastaa paikallisesti yhteisötalouden kehittämiseen liittyvästä toiminnasta. Luonnollista on, että tällainen paikallishallinnon yksikön taso voisi olla sosiaali- ja terveyspolitiikkaa tekevissä yksiköissä tai ainakin läheisessä yhteistyössä niiden kanssa. Vastuu tulisi käytännössä mukauttaa kunkin paikallishallinnon yksikön todellisuuteen, mutta on erittäin tärkeää, että kuntalaiset tietävät selkeästi, että kuka on paikallisesti vastuussa yhteiskunnallisiin yrityksiin liittyvissä asioissa ja keneltä voi saada lisätietoja aiheeseen liittyen.



Tietoisuuden lisäämisen ja koulutustoiminnan lisäksi paikallishallinnon viranhaltijoiden tulisi lähestyä yhteisötalouden aihetta kokonaisvaltaisesti järjestelmällisemmin sekä tehdä strategiset suunnitelmat myös tällä alueella pitkällä aikavälillä. On tärkeää tarkastella asiaa tässä vaiheessa kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen tarkastelukulma keskittyy yhteisötalouden sektoriin ja välittämättömyyteen valmistella yhdessä kumppanuuksien avulla (muiden sidosryhmien, yhteisötalouden edustajien ja alan asiantuntijoiden kanssa) monisisältöinen suunnitelma siitä kuinka tukea yhteisötalouden sektorin kehittämistä paikallisella tasolla. Tätä suunnitelmaa mukautetaan paikallisiin olosuhteisiin ja tarpeisiin sopivaksi. Toinen tarkastelunäkökulma liittyy toimintatapaan siitä, kuinka saada yhteisötalous osaksi paikallishallinnon strategisia suunnitelmia, sillä yhteisötalous voi olla tärkeä osa paikallisen kasvun, osallisuuden sekä työmarkkinoiden parantamisen kannalta. Nämä kaksi tarkastelunäkökulmaa huomioiden suositukset ovat seuraavat:

Strateginen suunnittelu - Euroopan unionin köyhempää osaa koskettaa tuskallisesti pitkän aikavälin suunnittelun ja ajattelun puute. Tällä hetkellä keskitytään vahvasti erityisesti ongelmien ratkaisuun, kun tulisi miettiä ongelmien lähdettä.

Toimitaan ad hoc ilman että pohdittaisiin hetki, miten välttää samanlaiset ongelmat tulevaisuudessa. Esimerkkinä tällaisesta toiminnasta on savusumu, joka vaikuttaa erityisesti Puolan eteläosissa ja nimenomaan kaupungissa, jossa nämä suositukset on kirjoitettu. Puola ja Bulgaria kamppailevat ilmansaasteiden kanssa ja niiden tilanne on huonoin koko Euroopassa tällä saralla. Ongelma juontuu erityisesti taloudellisiin kysymyksiin (kallis kaukolämpö ja kaasulämpö, halpa kivihili), kaivosteollisuuden vahvaan asemaan (vahvat ammattiyhdistykset) ja kulttuurisiin tekijöihin (nykytilanne jatkunut useiden sukupolvien ajan, joten monet pitävät vallitsevaa tilannetta normina). Samanaikaisesti Puola on Euroopan maista se, jossa on suhteellisesti pienin määrä energiaosuuskuntia. "Lähes täydellinen energiaosuuskuntien puuttuminen Puolassa on muodostumassa erityisilmiöksi Euroopan unionissa - sanoo Ilona Jędrasik Ekonomiaspoleczna.pl.-portaalissa. Saksassa jo vuonna 2013 toimi yhteensä 888 energiaosuuskuntaa. Joissakin näissä on jopa useita satoja jäseniä. Osuuskunnat, jotka vastaavat tuotannosta, siirrosta ja jakelusta ovat myös yhteinen yhteisömuoto Iso-Britanniassa, Tanskassa, Alankomaissa, Ruotsissa ja Belgiassa, ja äskettäin myös Ranskassa, Espanjassa, Kroatiassa ja Kreikassa." (<http://www.ekonomiaspoleczna.pl/wiadomosc/1674038.html>).<http://www.ekonomiaspoleczna.pl/wiadomosc/1674038.html>).

Valitettavasti keskusteluita, joissa pyrittäisiin ratkaisemaan tämä energiaosuuskuntaongelma, ei ole havaittavissa. Laajaa keskustelua aiheesta ei käydä: on puute tavoitteiden asettamisesta ja strategisesta ajattelusta, joiden avulla pystyttäisiin ratkaisemaan ongelmia synnyttävät tekijät. Kehittyvissä maissa liiketoiminta (ei vain paikallisesti) seuraa usein nopeiden voittojen tavoitteita ja riippumatta maantieteellisestä sijainnista kolmas sektori seuraa useimmiten rahoittajien rytmiä sen sijaan että tekisi itse vastuullista ja pidemmällä aikavälillä kannattavampaa strategista suunnittelua. Poliittiset päättäjät taasen elävät oman sykkinsä mukaan.

Suosittellemme siksi, että nostetaan strateginen suunnittelu keskiöön ja murretaan nykyiset stereotyyppit sekä etsitään uusia yhteistyökumppaneita, joiden avulla pystytään määrittämään ja ratkaisemaan paikallisia ongelmia ja ollaan valmiita haasteisiin.

Mahdolliset toimenpiteet:

- Sisällytetään yhteisötalous osaksi paikallisia strategiaasiakirjoja, liitettynä esimerkiksi osallisuuden, paikallisen kehittämisen, yrittäjyyden kehittämisen ja parempien työmarkkinoiden teemoihin.
- Diagnosoidaan kansalaisten sosiaalisia tilanteita yhdessä muiden sidosryhmien kanssa, jotka ovat kiinnostuneita aiheesta sekä yhteiskunnallisten yritysten edustajien ja potentiaalisten yhteiskunnallisten yrittäjien kanssa (esimerkiksi kansalaisjärjestöjen johto).

Seuraavaksi läpikäytävät toimet, jotka tulisi myös ottaa huomioon paikallishallinnon tasolla, liittyvät suoriin tukimekanismeihin. Näiden avulla voidaan saavuttaa strategiset tavoitteet, jotka on esitetty paikalliseen kehittämiseen liittyvissä strategia-asiakirjoissa. Tässä valossa suosittellemme tarjoamaan seuraavia asioita:

Taloudellinen tuki avustusten, edullisin ehdoin myönnettävien lainojen ja muiden rahoitusmekanismien muodossa.

Taloudellista tukea tarvitaan erityisesti syrjäytymisvaarassa olevien henkilöiden työllistämiseen tähtäävien sekä sosiaalipalveluita tarjoavien yritysten kehittämiseen. Mielenkiintoista on se, että esimerkiksi mikrolainat tai mikrolahjoitukset toimivat paremmin köyhimmissä maissa ja ovat kehittyneet näissä maissa erityisen pitkälle päinvastoin kuin esimerkiksi uusissa EU-maissa¹ (esimerkki tällaisesta kehityksestä on Nobelin rauhanpalkinnonkin voittanut Muhammad Yunusin Grameen Bank). Pienten

¹ Kansainvälisen valuuttarahaston mukainen määritelmä.

avustusten tai takaisin maksettavien lainojen muodossa tuleva tuki näyttää olevan parempi vaihtoehto kuin esimerkiksi suuret avustukset, joissa todellinen uhka on, että vastaanotetut rahat käytetään vain toiminnan juokseviin kuluihin (ja yhteiskunnallinen yritys lopettaa toimintansa avustuksen päätyttyä). Tällä hetkellä epäilemättä yksi tärkeimmistä kannustimista kehittää yhteiskunnallista yrittäjyyttä projektimme kumppanimaissa on taloudellinen tuki jostakin EU-peräisestä rahastosta tai muu kansallinen tuki. Tilanne tukimuotojen suhteen on kaksijakoinen: toisaalta se antaa toisaalta voimakkaan sysäyksen kehittää uusia yrityksiä, jotka tällaisia tukia voivat hyödyntää, mutta toisaalta tilanne antaa myöten sille, että on suuri riski luoda yhteiskunnallisia yrityksiä, jotka vastaavat rahoitusmekanismien kriteereihin mutta eivät todellisuudessa vastaa paikallisiin tarpeisiin.



Taloudellisen pääoman lisäksi toinen tärkeä tekijä yhteiskunnallisen yrityksen menestyksessä on inhimillinen pääoma. Tällä tarkoitetaan ammattimaista henkilöstöä, joka on myös valmis oppimaan uusia taitoja sekä omistautunut yhteiskunnallisen yrityksen kestävyden ylläpitoon ja kehittämiseen. Hyvät yhteiskunnalliset yritykset vaativat erityisesti alkuvaiheessa omatoimisia ja itsenäisiä yrittäjiä, jotka ovat myös erinomaisia johtajia ja pystyvät yhdistämään sosiaalisia- ja liiketoimintaosaamista. Jos haluaisimme pohtia yhteiskunnallisen yrittäjän niin sanottuja pätevyysvaatimuksia, olisi luettelo todella pitkä ja hyvin monimuotoinen, joten tässä vain muutama esimerkki tarvittavista taidoista: luovuus, johtamistaidot ja karisma, valmius jakaa valtaa tarjoamalla osallistavia päätöksentekomekanismeja, konfliktienjohtamistaidot, vahvat eettiset periaatteet, herkkyyys yhteiskunnallisten haasteiden vaistoamiseen, valmius ottaa riskejä, joustavuus, innovaatio, kyky löytää liiketoimintamarkkinarakoja, kyky rakentaa liikesuhteita kumppaneiden ja sidosryhmien kanssa.² Epäilemättä luettelo ei ole täydellinen, mutta se osoittaa selvästi, että yhteiskunnallinen yrittäjä on erikoinen hybridi yhteiskunnallisesta aktivistista ja liikemiehestä.

Paikallishallinnon ensisijainen rooli olisi luoda sellainen ilmapiiri, että yhteiskunnallisia yrityksiä voidaan perustaa. Tämän lisäksi tulisi pyrkiä tuomaan esille uudenlaisia ratkaisuja, sekä auttaa potentiaalisia kumppaneita löytämään toisensa. Joissakin maissa paikallishallinnosta voisi tulla myös yksi omistaja uusissa yhteiskunnallisissa yrityksissä (voitaisiin perustaa esimerkiksi yhteiskunnallisia osuuskuntia tai esimerkiksi voittoa tavoittelemattomia yrityksiä). Tämä vahvistaisi paikallishallinnon asemaa ja sitoutumista paikalliseen kasvuun. Pitäisi ehdottomasti kuitenkin pyrkiä välttämään tilanteita, joissa paikallishallinnon viranhaltijoiden rooli menee liian ohjaavaan suuntaan, sillä yhteiskunnallisen yrityksen pitäisi olla itsenäinen kokonaisuus. Paikallishallinnon rooli tuleekin olla inspiroiva, edistävä ja toimia tukena uusille aloitteille.

Taloudellista tukea ajatellen ei pidä myöskään unohtaa julkisia hankintoja, joissa voidaan käyttää yhteiskunnallisten yritysten toimintamallia tukevia sosiaalisia kriteereitä, sillä merkittävänä apuna uusien yhteiskunnallisten yritysten kehittämisessä on vakaa ja vakavarainen liikekumppani.

Paikallisten viranomaisten olisikin otettava huomioon Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi julkisista hankinnoista 2014/24/EU, annettu 26. helmikuuta 2014³.

Yksi direktiivin suurimmista saavutuksista on pyrkimys siirtyä käyttämään alimman hinnan kriteerin sijaan kokonaistaloudellisuuden arviointia. Hankintaviranomaiset voivat integroida laatu-, sosiaalisia kriteereitä ja/tai ympäristönäkökohtia hankintakriteereihinsä.⁴ Muita tärkeitä elementtejä ovat sosiaaliset

² „Cechy i kompetencje menedżera społecznego” Martyna Wronka-Pośpiech, *Ekonomia Społeczna – półrocznik*, 2014

³ http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2014.094.01.0065.01.ENG

⁴ *Public procurement for social progress. A Social Platform guide to the EU Public Procurement Directive*, Social Platform, 2015



lausekkeet, mitkä mahdollistavat sen, että julkisia hankintoja voidaan tehdä nyt joissakin tilanteissa myös vain sellaisille yrityksille ja organisaatioille, joiden tavoitteena on työllistää vammaisia tai muuten epäedullisessa työmarkkina- asemassa olevia henkilöitä (mukaan lukien pitkäaikaistyöttömät ja tietyt epäedullisessa asemassa olevat vähemmistöt). Organisaation tulee työllistää tällaisia työntekijöitä yli 30 prosenttia henkilöstöstään, jotta organisaatio voidaan lukea tähän kategoriaan. Tämän lisäksi tietyissä terveys-, sosiaali- ja kulttuuripalveluissa

voidaan näiden palvelujen toimittajaksi valita sellainen voittoa tavoittelematon organisaatio, joilla on yhteiskunnallinen tavoite. Tällaisen sopimuksen enimmäispituus on kolme vuotta.

On myös tärkeää huomata, että kyseinen EU:n direktiivi tulee olla käytännössä kaikkien EU-jäsenmaiden lainsäädännössä 18.4.2016 mennessä.

Mahdollisia toimenpiteitä liittyen taloudelliseen tukeen:

- Takuumahdollisuuksien tarjoaminen paikallispankeista yhteiskunnallisten yritysten investointeja varten.
- Sosiaalisten kriteereiden käytön lisääminen julkisissa hankinnoissa.
- Yhteiskunnallisesti vastuullisten julkisten tarjouskilpailujen järjestäminen (muuntamalla kilpailutuksen kriteerit huomioimaan myös yhteiskunnalliset näkökohdat ja tavoitteet ja suosimaan taloudellisesti kestäviä organisaatioita).
- Sopivien välineiden tuominen paikalliselle tasolle, joilla saada taloudellista tukea yhteiskunnallisen yrityksen kehittämiseen sekä paikalliselle tasolle sopivia tahojen luominen, jotka auttavat yhteiskunnallisten yrityksen kehittämisessä (esimerkiksi auttavat lainarahoituksen saamisessa). Tällaisten tahojen tarkoituksena on toimia yhteisötalouden tukena ja antaa yksityiskohtaisia tietoja mahdollisista kansallisista ja EU-tason tukimahdollisuuksista (Euroopan sosiaalirahastosta, kansallisista ja alueellisesta välineistä sekä esimerkiksi EaSi - Employment and Social Innovation, Progress - ohjelmasta).
- Julkisen ja yksityisen sektorin välisten kumppanuuksien luominen yhteiskunnallisten yrityksen kanssa, jotta saataisiin tehokkaammin järjestettyjä julkisia palveluja.
- Mikäli kansallinen lainsäädäntö sallii, pienten yhteiskunnallisten yritysten valmiuksien kehittämiseen tarkoitettujen tukien tarjoaminen.

Kattavan tukijärjestelmän luominen (neuvonta, koulutus ja niin edelleen) niille, jotka ovat kiinnostuneita yhteisötalouden kehittämisestä sekä neuvontapalveluja potentiaalisille yhteiskunnallisten yritysten johtajille.

Missään projektissa mukana olleessa Itämeren alueen maassa nykyiset tukijärjestelmät ei ole yhtäläisiä alueittain eivätkä myöskään hyvin tunnettuja mahdollisten tuensaajien keskuudessa. Koska paikallinen viranomaisvirasto tuntee kuitenkin parhaiten paikallisten yritysten olosuhteet ja yhteiskunnalliset ongelmat, on heidän parasta tarjota perustietoa yhteisötalouden mahdollisuuksista ja siitä kuinka perustaa yhteiskunnallinen yritys käytännössä ja yhdistää kiinnostuneet eteenpäin muun muassa muiden tukiohjelmoijien suuntaan.

Järjestelmällisen seurannan suorittaminen paikallisten yhteiskunnallisten yritysten nykytilasta, heidän tarpeistaan, mahdollisista puutteista täsmällisemmässä tuessa. Samalla saadaan tietoa paikallisten yhteiskunnallisten yritysten potentiaalista ja kapasiteetista.

Järjestelmällisten markkinatutkimusten ja analyysien tekeminen paikallisista yhteiskunnallisista tarpeista. Tämä alue kuuluu erityisesti paikallisviranomaisille ja tässä tarkoitetaan erityisesti palveluja, joita paikallishallinnon on järjestettävä asukkailleen. Nykytilanteessa, vaikka paikallishallinnon edustajat haluaisivatkin tukea uusien yhteisötalouden yritysten tuloa markkinoille paikallisesti, ei heillä tyypillisesti ole täsmällistä tietämystä yhteiskunnallisten markkinoiden koosta, mahdollisuuksista ja yksityiskohdista. Sikäli kuin paikalliset viranomaiset tietävät vastauksen esimerkiksi mahdolliseen asuntopulaan, neuvola- tai päiväkotipaikkavajeisiin tai väestön ikääntymistähtiin, analyysit ja ajankohtainen tieto siitä millä eri tavoin (esim. yksityinen / oma tuotanto, mahdolliset yhteisötaloudelliset ratkaisut) tarpeita voidaan ratkaista tehokkaimmin jää vakaaksi. Tulevia palvelutarpeita avaava tietokanta tarjoaisi hyödyllistä tietoa aloittavalle yhteiskunnalliselle yrittäjälle tulevan toiminnan suunnittelun kannalta.

Innovaatioiden ja mahdollisten uusien kehityspolkujen kokeileminen – jotta yhteiskunnallista yrittäjyyttä pystytään edistämään, tarvitaan avointa mieltä. Paikallishallinnon tulisi varmistaa, että alueella tarjotaan puitteet sopivien konferenssien, koulutuksien ja seminaarien järjestämiseen, jotta pystytään jakamaan tietoa uusista suuntauksista.

Mahdollisia toimenpiteitä tuen, tutkimuksen ja innovaatioiden saralla:

- Vastuuhenkilöiden nimeäminen paikallistasolla kuntiin. Vastuuhenkilö olisi vastuussa yhteisötalouden kehittämisestä alueellaan (henkilöllä tulisi olla ainakin perustietämys yhteisötaloudesta ja yhteiskunnallisista yrityksistä).
- Selkeän tiedon tarjoaminen potentiaalisille yhteiskunnallisille yrittäjille sekä yhteisötaloudesta kiinnostuneille yhteistyökumppaneille (tulee olla tiedossa selkeästi ketä lähestyä paikallisesti yhteisötalouteen liittyvissä asioissa).
- Yhteistyön tekeminen kansallisten, alueellisten tai paikallisten tukiorganisaatioiden kanssa, jotta saadaan sekä perus- että kohdennettua tukea yhteiskunnallisille yrityksille.
- Ilmaisten oppimateriaalien tarjoaminen ja jakaminen yhteiskunnallisille yrityksille liittyen esimerkiksi yhteiskunnallisen yrityksen perustamiseen ja kehittämiseen. Tällaisia oppimateriaaleja tuottavat yhteiskunnallisten yritysten tukemiseen perustetut organisaatiot.
- Konferenssien ja seminaarien pitäminen yhteisötalouteen liittyvistä aiheista tai vähintään tiedon levittäminen tällaisista tapahtumista.
- Tiedottaminen ja tiedonjako esimerkiksi yhteiskunnallisen yrityksen perustamisesta erityisesti silloin jos aloittava yhteiskunnallinen yrittäjä ei tätä tietoa saa muilta kanavista ja tukiorganisaatioista.
- Päivitetyn tietokannan tarjoaminen liittyen yhteiskunnallisten palvelujen tuleviin tarpeisiin.

Yhteistyön käynnistäminen liike-elämän ja paikallisen järjestöjohdon välillä. Tämä suosituksen kohta on ensisijaisesti tarkoitettu yhteiskunnallisille yrittäjille ja muille liike-elämän edustajille, mutta positiivisen ilmapiiriin ja hyvien käytäntöjen osalta myös paikallishallinnon edustajat voivat mahdollistaa paljon. Tehdyt tutkimukset ja muut tunnetut tilastot osoittavat erään suurehkon ongelman: yhteiskunnalliset yritykset on yleensä perustettu järjestösektorilla toimivien toimesta. Heitä ohjaa erityisesti yhteiskunnalliset ideat, halu auttaa, mutta he ovat usein ilman liiketoiminnan tuntemusta. Vain joissain tapauksissa yhteiskunnalliset yritykset syntyvät aloitteesta, joissa aloitteiden tekivät ovat myös valmiita johtamaan yritystä. Tämä epätasapaino tulisi pystyä pidemmällä aikavälillä korjaamaan ja myös paikallisviranomaisten tulisi ryhtyä mahdollisiin toimiin tilanteen muuttamiseksi. Yksi mahdollisuus on luoda sellaisia kokouksia, joissa kolmannen sektorin johtohenkilöt ja liikemiehet jakavat keskenään tietoa ja kokemuksia ja "särkevät jäätä" - tai jopa jakavat ideoita uudesta liiketoiminnasta saadakseen palautetta tai mahdollisen sijoittajan.

Mahdollisia toimintatapoja, joiden avulla saada tehostettua yhteistyötä:

- Erilaisten tapahtumien järjestäminen, joilla pystytään vaihtamaan tietotaitoa ja verkostoitumaan, esimerkiksi yritysmessut (sekä muodollisia että epävirallisia tapahtumia)
- Paikallisten liikemiesten kutsuminen aloittelevien yhteiskunnallisten yritysten bisnesenkeleiksi (järjestämällä esittelyjä liikeideoista erilaisissa tilanteissa, jotta yrittäjät voivat saada mahdollisesti sponsoreita tai neuvonantajia).



Edellä esitetyt suositukset ovat luultavasti monien paikallisten viranomaisten arvioiden mukaan liian vaativia. Luonnollisesti ei ole velvollisuutta toteuttaa kaikkia ehdotettuja ratkaisuja. Tärkeintä on halutukeayhteisötalouden sektorin kehittämistä tarjoamalla oikeanlainen ilmapiiri ja tila - tämä on tärkein asia kaikille aloittaville yhteiskunnallisille yrityksille. Pyrkimällä kunnianhimoisiin tavoitteisiin systemaattisesti voi luoda todellista ja vakaata yhteiskunnallista muutosta pitkällä aikavälillä, joten sitä kannattaa tavoitella.

Paikalliset viranomaiset ja paikallishallinto kokonaisuudessaan on yksi tärkeimmistä toimijoista yhteisötalouden kehityksen kannalta. Ei pidä kuitenkaan unohtaa, että ensisijaisesti vastuu onnistumisesta, markkinoilla hengissä säilymisestä ja asiakkaiden voittamisesta on tietenkin yhteiskunnallisen yrityksen: yrityksen perustajien, omistajien, työntekijöiden, hallituksen jäsenten ja johtajien.

SUOSITUKSET YHTEISÖTALouden UUSIEN YRITYSTEN KANNALTA: KUINKA KEHITTYÄ TEHOKKAASTI

Keskityimme näissä suosituksissa aloittavien yhteiskunnallisten yritysten sekä jo olemassa olevien organisaatioiden, jotka harkitsevat yritystoiminnan aloittamista, näkökulmiin erityisesti seuraavista teemoista: oikeudellinen ympäristö, ulkoinen tuki, henkilöresurssit ja brandin luominen.

MYYTTI 1.

Yhteiskunnallisten yritysten tarjoamien palveluiden täytyy olla halpaa, sillä ne ovat huonolaatuisia ja hintakilpailu on ainoa tapa valloittaa markkinoita.

Fakta: Yhteiskunnallisen yrityksen perustajien täytyy olla valmis ottamaan riski. Suurin haaste on luoda yhtenäinen tuotestrategia ja panna se johdonmukaisesti täytäntöön. Uskottavan brandin luominen on todellakin haaste koko yhteisötalouden sektorille; sen toimijoiden tulee vahvistaa uskoa korkealaatuisista tuotteista ja palveluista. Yleisen tietoisuuden kasvattaminen yhteiskunnallisten yritysten laadukkaista tuotteista ja palveluista perustuu luotettavaan tietoon sekä avoimuuteen.

MYYTTI 2.

Yhteiskunnallisilla yrityksillä on hyvin vähän yhteistä "todellisen" liiketoiminnan kanssa ja yhteiskunnallisissa yrityksissä työskentelevät eivät ole ammattitaitoisia. Lisäksi yhteiskunnallisten yritysten johtajilla on sosiaalinen näkökulma ilman liiketoimintaosaamista.

Fakta: Yhteiskunnallisen yrityksen johtaminen ja yhteiskunnallisen yrityksen pyörittäminen ei itse asiassa eroa paljon "tavallisesta" yrityksestä. Vaatimukset yhteiskunnallisen yrityksen johtajalle eivät ole vähemmän vaativia, vaan päinvastoin, johtajalta odotetaan paljon laajempaa osaamista. Paitsi liiketoimintaosaamista, myös erinomaisia sosiaalisia taitoja, kykyä työskennellä erityisryhmien kanssa, konfliktien ratkaisutaitoa, tiiminrakennustaitoja sekä muita erilaisia taitoja, jotka liittyvät ulkoiseen varainhankintaan (kuten avustuksien ja tukien hakuosaamista).

Mitä sitten pitäisi tehdä? Mitä suosittelemme tekemään, jotta aloittava yhteiskunnallinen yrittäjä pääsee mahdollisimman tehokkaasti avoimille markkinoille onnistuneesti?

Oikeudellisesta näkökulmasta suosittelemme:

- Käytä riittävästi aikaa, jotta saat tarpeeksi tietoa yhteisötaloudesta ja monista oikeudellisista yritysmuodoista, joista yhteiskunnallinen yritys voi valita. Yritysmuodon valinta voi vaikuttaa johtamisjärjestelmään, laskutukseen ja mahdollisuuteen saada ulkopuolista rahoitusta. Laillisen yritysmuodon valinta liittyy myös yrityksen päätöksentekotapaan, yrityksen omistukseen, hallintoon ja valvontaan. Siksi on hyvä käyttää aikaa hyvä käydäkseen läpi omat resurssit ja kuulla asiantuntijoita asiaan liittyen kuten asianajajaa, kirjanpitäjää, yhteiskunnallisten yritysten neuvonantajaa sekä muita yhteiskunnallisia yrittäjiä.
- Tutki mahdollisuuksia saada valitulle lailliselle yhtiömuodolle ulkopuolista rahoitusta tai muunlaisten julkista tukea.
- Tutki mahdollisuutta käyttää jo olemassa olevia mekanismeja ja/tai tuoda yritysideoita muualta (social franchising).

Henkilöresurssien näkökulmasta suosittelemme:

- Muista erottaa selkeästi eri roolit, tehtävät ja vastuut. Erityisesti kannattaa tehdä tarkat säännöt sen mahdollisuuden varalle, että esimerkiksi osuuskunnan jäsenestä tuleekin työntekijä. Päätä kuinka päätökset tehdään yrityksessä ja luo mekanismeja, joiden avulla sääntöjen noudattaminen onnistuu helposti.
- Tarjoa yhteiskunnallisen yrityksen johtoryhmälle mahdollisuus jatkuvaan itsensä kehittämiseen ja luo tälle myös mekanismit. Tarjoa johtavalle henkilökunnalle koulutusta liiketoiminnasta mm. johtamisesta, tiimiytymisestä, asiakaspalvelusta, prosessien virtaviivaistamisesta, myynnistä, laadun parantamisesta ja niin edelleen.
- Tarjoa yhteiskunnallisessa yrityksessä työskenteleville mahdollisuus jatkuvaan itsensä kehittämiseen ja luo tälle myös mekanismit. Tarjoa henkilöstölle ammatillista koulutusta tarpeen mukaan myös sosiaalisista taidoista ja niin edelleen.
- Paranna myös ryhmätyötaitoja esimerkiksi seuraavista aiheista: konfliktien ratkaiseminen ja harmonisen yhteistyön rakentaminen.

Ulkoisten tukimekanismien näkökulmasta suosittelemme:

- Tee tutkimusta saatavilla olevasta tuki- ja kehitysmekanismeista kuten neuvonta- rahoituspalvelut ja etsi ne organisaatiot, jotka näitä palveluja antavat.
- Osallistu paikallisiin, alueellisiin ja kansallisiin alakohtaisiin kokouksiin, joissa tehdään päätöksiä tai on tehty suosituksia korkeimman hallinnon kannalta tukea sosiaalista talouden kehitystä. Osallistu uusien oikeudellisten ja yhteiskunnallisten yritysten käytännön ratkaisujen kehittämiseen.
- Luo yhteyksiä ja yhteistyötä paikallishallinnon yksiköiden, kansalaisjärjestöjen, yhteisötalouden sekä kaupallisten yritysten kanssa ensin paikallistasolla.
- Etsi ja päivitä tietoa paikallisista yhteiskunnallista klustereista ja yhteiskunnallisten yritysten verkostoista
- Ajattele työntekijöiden konsultointiin ja koulutukseen käytetty aika investointina, eikä kustannuksena.
- Opettele kuinka saada ulkopuolista rahoitusta ja kuinka sitä käytetään oikealla tavalla, yhdistele erityyppisiä rahoitustapoja.
- Luo yhteyksiä ja yhteistyötä paikallishallinnon yksiköiden, kansalaisjärjestöjen, yhteisötalouden sekä muiden kaupallisten yritysten kanssa.

Brandin rakentamisen näkökulmasta suosittelemme:

- Luo yhteiskunnalliselle yritykselle yhtenäinen strategia sekä vastaukset siihen, kuinka viestit yrityksen ympäristön kanssa. Luo brandistrategia, jota johdonmukaisesti myös toteutat.
- Toimi yritystoiminnassasi vastuullisesti samalla kehittäen myös paikallisyhteisöä.
- Tee töitä, jotta yhteiskunnallisesta yrityksestäsi jää erinomainen kuva, etenkin muiden yritysten ja paikallishallinnon kanssa. Näytä toiminnan hyödyt yhteiskunnalle ja luo yrityksellesi brandi, joka perustuu laatuun ja jonka tavoitteena on myös taloudellinen kestävyys. Tavoitteena on välttää imagoa toimijasta, joka vaatii täydellistä ulkopuolista tukea ja erityiskäsittelyä jalojen tavoitteidensa saavuttamiseksi, riippumatta tiimin onnistumisesta ja/tai taloudellisesta tuloksesta.

