

ANNE HJELT

YHDESSÄ YRITTÄEN -HANKE

YHTEISKUNNALLISEN YRITYKSEN MAAKUNNALLINEN MALLI

Sisällys

1 MAAKUNNALLINEN MALLI	2
1.1 Johdanto.....	2
1.2 Yrityksen liikeidea, toimialat ja tuotteet.....	3
1.3 Yrityksen talous, kannattavuus ja riskit.....	5
1.4 Myynti ja markkinointi.....	7
1.5 Rekrytointi ja valmennus	7
1.6 Yrityksen toiminnan organisointi, esimiestyö ja johtaminen	9
2 YHTEENVETO JA POHDINTA.....	10



Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



1 MAAKUNNALLINEN MALLI

1.1 Johdanto

Yhdessä Yrittäen -hankkeen päätavoitteena oli yhteiskunnallisen yrityksen toimintaedellytysten selvittäminen palvelutarpeiden ja toimintaympäristön näkökulmasta sekä toimivan ja kustannustehokkaan toimintamallin luominen yhteiskunnalliselle yritykselle. Tavoitteena oli löytää yhteiskunnallisen yrityksen avulla uusia ratkaisuja ja toimintamalleja heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työllisyyden edistämiseksi. Hankkeen tarkoituksena oli myös vähentää ennakkoluuloja yhteiskunnalliseen etuun pyrkivää yritystoimintaa kohtaan sekä pyrkiä vaikuttamaan asukkaiden, julkisen sektorin ja yritysten asenteisiin käyttäen ja ostamalla palveluita yhteiskunnalliselta yritykseltä. Työllistämisen kustannukset valtiolle, kunnille ja tuleville maakunnille ovat kohonneet suuriksi. Työllisyyden hoitoon odotetaan syntyvän kustannustehokkaampia ja markkinaehtoisempia ratkaisuja.

Yhdessä Yrittäen -hankkeessa selvitettiin ja kokeiltiin yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallia, joka olisi monistettavissa koko Etelä-Karjalan alueelle. Toimintaympäristön kartoitusten ja kokeilu ympäristöstä kerättyjen tietojen pohjalta toteutettiin liiketoimintasuunnitelma, jossa huomioitiin eri yritysmuotojen mahdollisuudet. Kokeilu ympäristöistä saadut tulokset mallinnettiin maakunnalliseksi yhteiskunnallisen yrityksen malliksi, josta jatkossa käytetään nimitystä Maakunnallinen malli. Mallinnuksessa pyrittiin ottamaan huomioon maakunnan vaihtelevat ja erilaiset toimintakulttuurit ja toimintaympäristöt. Työllisyyskokeilun tulokset on pyritty hyödyntämään kokonaisvaltaisesti sekä liiketoimintasuunnitelmassa että Maakunnallisessa mallissa. Yhdessä Yrittäen -hankkeesta saadut tulokset eivät ole yksiselitteisiä, vaan hanke tarjoaa tietoa, kokemuksia ja uusia mahdollisuuksia hyödynnettäväksi erilaisille työllisyyden kentän toimijoille liiketoimintasuunnitelman, Maakunnallisen mallin ja siihen liittyvän käsikirjan muodossa.

Hankkeen luoma Maakunnallinen malli pohjautuu tehtyyn palvelutarvekartoitukseen, toimintaympäristöselvitykseen (Mikko Kesä Oy), Lappeenrannan alueella vuonna 2017 toteutettuun työllistämiskokeiluun ja hankkeessa tehtyyn liiketoimintasuunnitelmaan. Palvelutarvekartoitus (yksityishenkilöt, yritykset, Lappeenrannan kaupunki, Eksote) on tehty Lappeenrannan alueella vuonna 2016 ja vuonna 2018 (puhelinhaastattelut). Yhteiskunnallisen yrityksen toimintaedellytyksiä pyrittiin selvittämään kahden palvelukonseptin avulla, jotka olivat ikäihmisten arjen tukipalvelut sekä yksityisen ja julkisen sektorin avustavat tehtävät. Palvelutarvekartoituksen avulla selvitettiin avustavien

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



henkilöiden tarvetta /tehtävien tekijöiden tarvetta, mahdollisten asiakkaiden ostopotentiaalia ja -halukkuutta, palveluiden hintatasoa ja yhteiskunnallisen yrityksen imagoa. Toimintaympäristöselvitys puolestaan tuotti hyödyllistä tietoa siitä, mitkä ovat asiakkaiden palvelutarpeet työllisyyden edistämiseksi, miten työllistymistä edistävät palvelut olisi järkevää tuottaa ja miten palvelut tuotetaan taloudellisesti kestävin keinoin. Liiketoimintasuunnitelmassa on esitelty yrityksen liikeidea sekä yrityksen taloudelliset ja muut toimintaedellytykset.

Maakunnallista mallia yksityiskohtaisempi kuvaus toimenpide-ehdotuksista ja toimintamahdollisuuksista on käsikirjassa, jota voi hyödyntää konkreettisen toimintamallin luomisessa.

1.2 Yrityksen liikeidea, toimialat ja tuotteet

Yrityksen liikeideana on organisoida avustavista lyhytkestoisista työtehtävistä (silpputyö) työllistäviä kokonaisuuksia ja palkata työhön työttömiä työnhakijoita. Yritykseen palkataan työvoimaa (työttömät työnhakijat), jonka palkkaukseen voidaan saada taloudellista tukea eli palkkatukea. Tavoitteena on saada suurin osa työntekijöistä siirtymään yrityksestä avoimille työmarkkinoille, mutta osalla työntekijöistä työsuhde yrityksessä voi olla pysyvä.

Yhteiskunnallisen yrityksen ensisijainen tavoite on ratkaista jokin yhteiskunnallinen ongelma tai epäkohta. Yrityksen tavoitteena on työllistää työttömiä, ei tehdä merkittävää taloudellista tulosta. Yhteiskunnallisia yrityksiä kohdellaan kuten muitakin yrityksiä, eivätkä ne saa erityisiä tukia. Lappeenrannan kaupunki ja Eksote (hankkeen toteuttajat) eivät ole hankkeen toteuttamisaikana osoittaneet halukkuutta yhteiskunnallisen yrityksen perustamiseen, vaan yhteiskunnallisen yrityksen tulisi toimia markkinalähtöisesti.

Liiketoimintasuunnitelman mukaan uuden, hankkeessa tuotetun Maakunnallisen mallin kustannukset yhteiskunnalle olisivat kuitenkin alhaisemmat kuin nykyisen toimintamallin kustannukset. Yhteiskunnallisessa yrityksessä, jossa laskutusaste on 60 %, yhteiskunnan kokonaistuki vuodessa olisi palkkatuki ja tarvittava muu julkinen tuki mukaan lukien alle 9000 euroa/henkilö, kun suorat työttömyysturvan kustannukset valtiolle ovat tällä hetkellä noin 14 000 euroa/henkilö. Yrityksen perustaminen voisi olla osaratkaisu myös

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



rakennetyöttömyyteen. (Spiralia Oy 2018, Liiketoimintasuunnitelma yhteiskunnalliselle yritykselle.)

Markkinaehtoisesti toimimalla maantieteellisillä rajauksilla ei ole merkitystä vaan palveluja voidaan myydä ja markkinoida samoilla toimintaperiaatteilla koko Etelä-Karjalan alueella. Kokonaisuus voidaan hyödyntää eri toimialoille sijainnista riippumatta. Tilanne muuttuu, jos julkinen sektori tukee yritystä ja toimintaa verovaroin.

Yrityksen toiminta käynnistetään Lappeenrannan kaupungin alueella ja se laajenee myöhemmin maakunnalliseksi toiminnaksi koko Etelä-Karjalan alueelle. Yrityksen tukipisteenä on alkuvaiheessa toimistotila, jossa hoidetaan yrityksen hallinto ja rekrytoinnit ja joka toimii henkilöstön tukipisteenä. Toinen tukipiste voidaan perustaa Imatran kaupungin alueelle, jolloin maakunnan pohjoiset alueet (Ruokolampi, Rautjärvi ja Parikkala) tulevat huomioitua. Lappeenrannan kaupungin toimipiste kattaa myös Taipalsaaren, Lemin, Savitaipaleen ja Luumäen kuntien alueet. Toiminnan laajentuessa joudutaan pohtimaan, tarvitaanko uusia toimipisteitä/tukipisteitä eri alueilla lisää. Pääsääntöisesti työntekijät menevät suoraan työkohteisiinsa. Huomioitava asia maakunnallisesti toimittaessa ovat yrityksen työntekijöiden siirtymiset työkohteesta toiseen. Siirtymämatkat saattavat olla pitkiä ja työntekijöillä täytyy olla joko oma auto käytössä tai yrityksen tulee järjestää työntekijöille muu kulkumahdollisuus.

Palvelutarvekartoituksen perusteella markkinoilla on mahdollisesti tarvetta etenkin siivouspalveluille, kiinteistöhuolto- ja tieteellisten palveluille, toimistotehtäville ja tietotekniikan palveluille. Mahdollista tarvetta esiintyy myös maatalouden työlle, tuotannon avustaviin tehtäviin sekä myynnin ja asiakaspalvelun tehtäviin. Väestön ikääntyessä arjen tukipalveluiden (esimerkiksi ateriat-, vaatehuolto-, kylvytys-, siivous-, kuljetus-, saattaja- sekä sosiaalista kanssakäymistä edistävät palvelut) kysynnän arvioidaan olennaisesti lisääntyvän. Valtakunnallisena tavoitteena on, että ikäihmiset voisivat asua kotona mahdollisimman pitkään. Markkinoiden koko arvioitiin liiketoimintasuunnitelmassa aikaisemmin tehdyn palvelukartoituksen perusteella. Potentiaalinen markkina jakautuu siten, että yksityishenkilöt muodostavat markkinapotentiaalista 50 %, yritykset 40 % sekä julkinen sektori ja kolmas sektori yhteensä 10 %. Liiketoimintasuunnitelmassa markkinoiden suuruudeksi arvioitiin koko Etelä-Karjalan alueella noin 19 000 000 euroa.

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Yrityksen toiminta perustuu isoon volyymiin, jotta toiminta voi olla taloudellisesti kannattavaa ja työllistämisen kannalta merkittävää. Liiketoimintasuunnitelman mukaan ensimmäisenä toimintavuotena tulee työllistää vähintään 30 työtöntä työnhakijaa, aloitusvahvuuden tulee olla 15 työntekijää ja jatkossa kasvutavoite on 50 % vuodessa. Lopullisena tavoitetasona on useita satoja ihmisiä (enintään 400) vuodessa työllistävä yritys. Yritys myy joko työaikaa henkilöstövuokrauksen periaatteella tai avustavien työtehtävien hoitoa. Yrityksen tuotteet koostuvat kolmesta pääryhmästä: 1) silpputyö tai avustava työ yrityksille ja yksityishenkilöille, 2) pitkäjaksoinen henkilöstövuokraus yrityksille ja julkiselle sektorille ja 3) tehtäväkohtaiset urakat. Ansaintalogiikan kannalta olennaisen tärkeää on riittävän korkea laskutusaste eli laskutettavien työtuntien suhde työntekijän kokonaistuntien määrään sekä palveluiden hinta.

Yrityksen yhtiömuodoksi esitetään ensisijaisesti osakeyhtiötä. Perusteena on yrityksen korkea riskitaso. Osakeyhtiössä riskit kohdentuvat pääasiassa perustettavaan yhtiöön ja omistajiin kohdistuvat riskit ovat pienemmät. Osakeyhtiössä myös osakkaiden päätösvalta ja vastuut ovat selkeitä. Osuuskunta soveltuu yhtiömuodoksi esimerkiksi sellaisessa vaihtoehdossa, jossa kolmannen sektorin toimijat perustavat yhdessä yhteiskunnallisen yrityksen. Osuuskunnassa kaikki omistajat omistavat yritystä yhtä suurin osuuksin. Olennaiset erot osakeyhtiön ja osuuskunnan välillä liittyvät yhtiön omistukseen ja voiton jakoon. Etelä-Karjalan alueella toimii useita kolmannen sektorin toimijoita, joilla on paljon kokemusta ja osaamista työllisyyden edistämisestä. Tämä jo olemassa oleva osaaminen kannattaa hyödyntää myös tulevaisuudessa. Luovuutta ja uutta tietoa ennakkoluulottomasti käyttämällä voidaan löytää lisää uusia, vaikuttavia ja kustannustehokkaita keinoja työllisyyden edistämiseen.

1.3 Yrityksen talous, kannattavuus ja riskit

Liiketoimintasuunnitelma antaa yksityiskohtaista ja realistista tietoa yrityksen taloudellisesta asemasta. Taloudelliset laskelmat on tehty kahdella eri vaihtoehdolla, joissa olennainen ero on laskutusasteissa. Ensimmäinen vaihtoehto perustuu 80 %:n ja toinen 60 %:n laskutusasteeseen. 60 %:n laskutusasteeseen perustuvassa vaihtoehdossa vuosittainen liiketoiminnan tappio katetaan mallissa julkisella tuella. Tällaisesta julkisesta tuesta ei ole kuitenkaan julkisen sektorin kanssa sovittu, vaan se perustuu pelkkään oletukseen. Liiketoimintasuunnitelmassa on tehty myös oletus, jossa osakkaat sijoittavat yritykseen 100 000 – 150 000 euron osakepääoman. Käyttöpääoman tarve katetaan yrityksen ottamalla pitkäaikaisilla lainoilla. Yrityksen käytettävissä ovat normaalit julkisen sektorin tarjoamat yritystoiminnan tukimuodot, kuten Finnveran takaustuotteet, ELY-keskuksen kehittämistuet,

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



maaseuturahoituksen perustamis- ja investointituet sekä toiminnan luonne huomioiden myös Sitran ja ESR-ohjelman rahoitukset. (Liiketoimintasuunnitelma 2017). Myös tulosperusteinen rahoitussopimus SIB voi olla yksi rahoitusvaihtoehdoista. Em. tapauksessa yksityiset sijoittajat rahoittavat hyvinvointia edistävän toiminnan ja kantavat taloudellisen riskin. Liiketoimintasuunnitelman mukaan yrityksen liiketoiminnan saaminen kannattavaksi edellyttää suurta toimintavolyymia, joka puolestaan edellyttää merkittävää yksityistä pääomasijoitusta yhtiöön. Suuren pääomasijoituksen saaminen on haasteellista, koska laskelmien mukaan odotettavissa oleva pääoman tuotto on pieni tai sitä ei ole. Tämä ei välttämättä houkuttele sijoittajia.

Yrityksen toiminta on matalakatteista volyymiliiketoimintaa, joten tarvittava toimintavolyymi on markkinoinnin ja myynnin avulla saatava mahdollisimman nopeasti riittävälle tasolle. Tämä vaatii tehokasta ja osaavaa rekrytointia, tehokasta markkinointia sekä sähköisen, verkossa toimivan tilausjärjestelmän. Talouslaskelmissa kokoaikaisesti työskentelevän työntekijän kuukausipalkkana on käytetty keskimäärin 1830 euroa kuukaudessa (Tilastokeskus 2017). Liiketoimintasuunnitelmassa on tehty oletus, että yritys saa palkkatukea jokaista työllistettyä kohden vähintään 30 % 6 kk:n ajan. Rekrytoituilla työntekijöillä tulee olla palkkatukioikeus, joka tulisi voida tarkistaa rekrytointivaiheessa TE-toimistosta. TE-asiantuntija tekee päätökset palkkatuen myöntämisestä tapauskohtaisesti. On todettava, että oletus palkkatuesta on merkittävä poliittinen riski, joka realisoituessaan vaikuttaa suoraan yrityksen liiketoimintaan ja taloudelliseen tulokseen. Laskelmien perusteella silpputyötä ei voi saada kannattavaksi ilman palkkatukea tai muuta julkista tukea. Johdossa, myynnissä ja työnjohdossa työskentelevät henkilöt toimivat ilman palkkatukea.

Tärkein yksittäinen tekijä yrityksen talouden kannalta on laskutusaste, eli laskutettavien työtuntien suhde työntekijän kokonaistuntien määrään. Jos laskutusaste putoaa alle 80 %:n, kannattavan liiketoiminnan tekeminen ilman ylimääräistä julkista tukea, on hyvin vaikeaa. Liiketoimintasuunnitelman mukaan realistinen laskutusaste on todennäköisemmin noin 60 % kuin 80 %. Asiakkailta laskutetaan työntekijän matkakulut, mutta ei matkoihin/siirtymiin käytettävää aikaa. Myyntihintoihin ei voi juurikaan vaikuttaa, vaan ne määräytyvät markkinoilla. Yritys pystyy toimimaan, jos se kykenee tuottamaan palvelunsa markkinoilla vallitsevalla hintatasolla. Arvonlisäverollinen hintataso markkinoilla on tällä hetkellä 30 – 40 euroa/tunti. Liiketoimintasuunnitelman mukaan yrityksen kustannusrakenne on kriittinen tekijä yrityksen perustamisessa ja toiminnassa. Markkinahinta ja todelliset tuotantokustannukset eivät mahdollista Etelä-Karjalan alueella normaalia markkinaehtoista

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



toimintaa, vaan käytännössä tuotantokustannukset ovat markkinahintoja korkeammat erityisesti avustavissa tehtävissä (silpputyö).

1.4 Myynti ja markkinointi

Markkinoinnin tehtävänä on tunnistaa potentiaaliset asiakkaat, asiakkaiden ostokäyttäytyminen, tarpeet ja halut sekä herättää asiakkaissa ostohalukkuutta. Hyvä ja tehokas markkinointi saa aikaan myyntitulosta ja parantaa yrityksen kannattavuutta. Yrityksen markkinoinnista vastaava työntekijä kontaktoi yrityksiä, julkista sektoria ja kolmatta sektoria sekä muodostaa yritykselle asiakasverkon. Esimerkiksi arjen tukipalveluiden osalta kaikki Eksoten yhteistyökumppanit (yritykset ja kolmas sektori) kontaktoidaan henkilökohtaisella yhteydenotolla ja neuvotellaan mahdollisesta yhteistyöstä. Yritys toimii markkinahinnoilla eikä se saa vääristää kilpailutilannetta nykyisillä markkinoilla.

Jotta iso toimintavolyymi saavutetaan nopeasti, myyntiin ja markkinointiin panostetaan voimakkaasti jo heti toiminnan alkuvaiheessa. Ison yksittäisen yrityksen kanssa solmittava myyntisopimus toiminnan aluksi auttaisi yritystä saavuttamaan suuren toimintavolyymien mahdollisimman nopeasti. Toiminta aloitetaan niillä toimialoilla, joilla on suurin kysyntä. Myynti tapahtuu sähköisen, verkossa toimivan tilausjärjestelmän avulla. Hankkeessa kehitettiin tilausjärjestelmä, mutta se ei vielä vastaa toiminnaltaan ja käyttöominaisuuksiltaan yrityksen tarpeita, vaan on liian hidas käyttää. Kehitetty tilausjärjestelmä vaatii vähintään 20 000 – 30 000 euron lisäpanostuksen ominaisuuksien kehittämiseen, jotta se kannattaisi ostaa yritykselle. Myynti- ja markkinointisuunnitelma tulee tehdä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta riittävä toimintavolyymi saavutetaan nopeasti. Rekrytointivaiheessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että esimies- ja/tai myynti- ja markkinointitehtäviin valitaan henkilöitä, joilla on riittävä markkinointiosaaminen.

1.5 Rekrytointi ja valmennus

Mikko Kesä Oy:n vuonna 2017 Etelä-Karjalassa toteuttaman toimintaympäristöselvityksen yhteydessä tehtiin konsensusarviointi, jonka tavoitteena oli arvioida henkilökohtaista ja moniammatillista tukea tarvitsevien asiakkaiden työllistymispotentiaalia avoimille työmarkkinoille. Konsensusarvioinnin perusteella arvioidusta kohderyhmästä noin 25 % etenee kohti avoimia työmarkkinoita, noin 50 %:lla on tarve pidempiaikaiselle osallisuus-, kuntoutus ja työllistymispalvelulle sekä noin 25 % asiakkaista tarvitsee sosiaalisen kuntoutuksen palveluita tai etuusjärjestelmän muutosta (esimerkiksi eläke). Yritysmuotoinen

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



toiminta ja silpputyön haastavuus edellyttävät työntekijältä hyvää työkykyä. Erityisen tärkeää rekrytoinnin yhteydessä on havaita, vastaako palvelu, tässä tapauksessa palkkatukityö, työttömän työnhakijan tarvetta ja on vaikuttavaa (henkilövalinnat). Tilastojen mukaan palkkatuki johtaa vain harvoin pysyvään työllistymiseen julkisella tai kolmannella sektorilla.

Mikko Kesä (2017) tuo esille, että haasteena on kohdentaa palkkatukityö juuri niille henkilöille, jotka palkkatuen avulla saisivat pysyvää työtä tässä tapauksessa joko yhteiskunnallisesta yrityksestä tai avoimilta työmarkkinoilta. Rekrytoinnilta edellytetään, että palkkatuki kohdistetaan niille työttömille työnhakijoille, joilla on mahdollisuus kiinnittyä avoimille työmarkkinoille sekä joiden työpanokselle voidaan asettaa tuottovaatimuksia. Tuottovaatimusten myötä palkkatuetun työn vaikuttavuus paranee. Yhteistyö yksityisten työnvälitysyriyten ja työvoiman vuokrausyritysten kanssa (kumppanuusmalli) voi olla hedelmällistä työllistyvyysvaikuttavuuden näkökulmasta. (Mikko Kesä 2017). Rekrytointiprosessi muodostetaan sellaiseksi, että se toimii nopeasti ja tehokkaasti. Yhteistyö TE-toimiston kanssa palkkatukiasioissa on erittäin tärkeää ja TE-toimistossa on hyvä olla sovittuna yhteyshenkilö, joka vastaa yrityksen palkkatuista. Palkkatuen saamisen edellytyksenä on muun muassa osaamisen kehittäminen.

Yrityksen esimiehet hoitavat työntekijöiden rekrytoinnin. Onnistuneen rekrytoinnin tavoite on löytää työtehtävään mahdollisimman hyvä työntekijä ja työntekijälle mahdollisimman sopiva työ. Onnistunut rekrytointi vaatii rekrytoijan sekä työnhakijan välillä avointa keskustelua. Koska rekrytointi on jatkuvaa, rekrytointi vaatii esimiehiltä suunnittelua, aikataulutusta, aikataulun hallintaa, sujuvaa viestintää sekä nopeaa päätöksentekokykyä. Tutkimusten mukaan työttömyys on yhteydessä monenlaisiin vajeisiin yksilön hyvinvoinnissa, kuten taloudellisen toimeentulon ongelmiin, heikkoon terveyteen ja työkykyyn sekä yksinäisyyteen ja heikkoon elämänlaatuun. Syy- ja seuraussuhteet eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä. Rekrytoinnin yhteydessä tulee arvioida työttömän työnhakijan työ- ja toimintakykyä ja tarvittaessa ohjata hänet oikeiden palveluiden piiriin. Myös työntekijöiden osaamisen kartoittaminen rekrytointivaiheessa sekä osaamisen lisääminen työsuhteen aikana ovat merkittäviä tavoitteita yrityksen esimiehille. Yrityksen toiminnan yhdeksi tavoitteeksi on asetettu työntekijöiden työllistyminen avoimille työmarkkinoille myöhemmässä vaiheessa.

Valmennusmalli pohjautuu hankkeessa toteutettuun kahteen erilliseen valmennuskokonaisuuteen ja niistä saatuihin kokemuksiin. Työntekijöille suunnatun valmennuksen tavoitteiksi määriteltiin työntekijöiden siirtymisen tukeminen avoimille

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



työmarkkinoille ja kokeilussa työskentelyn tukeminen. Valmennus toteutettiin yksilö-, ryhmä-, pienryhmä- ja digivalmennuksena. Kokeilussa toteutetun valmennuskokonaisuuden kaltaista laajaa valmennuspakettia ei suositella saadun palautteen ja valmennuspaketin kalliiden kustannusten takia. Valmennuspaketin vaikuttavuutta oli vaikeaa yksiselitteisesti mitata. Digivalmennus (esimerkiksi älypuhelimien ja tietokoneen käytön opastus) oli osalle työllistetyistä tarpeellista ja hyödyllistä. Ikäihmisten arjen tukipalveluiden osalta Eksote tuotti oman valmennusmallin.

Valmennus kohdistuu yrityksessä itse työhön, työnhakutaitoihin (CV, työhakemus) ja koulutukseen hakemiseen sekä vuorovaikutus- ja viestintätaitoihin. Hankkeessa saatujen tulosten mukaan työllisyyskokeilussa työskennelleet kokivat hyötывänsä erityisesti pienryhmävalmennuksesta, joka kohdistuu itse työhön ja työtehtäviin. Esimies ja/tai pidempään yrityksessä työskennellyt työkaveri perehdyttävät uudet tulokkaat. Mitoitus: 1 esimies/valmentaja viittätoista (15) työntekijää kohti. Valmennukseen suositellaan käytettävän aikaa noin 2 työpäivää.

Arjen tukipalveluissa työskentelevät saavat lisäksi valmennusta ja koulutusta hankkeessa luodun valmennuskäsikirjan mukaisesti. Valmennuksen avulla lisätään työllistettyjen työelämätaitoja ja ammatillisia valmiuksia erityisesti ikäihmisten arjen tukipalvelujen näkökulmasta. Valmennuskäsikirja (Ikäihmisten arjen tukipalvelut ja ikäihmisten avustaminen) pitää sisällään mm. seuraavat aihealueet: ikääntyneiden hoitamisen ja avustamisen etiikka ja siihen liittyvä lainsäädäntö; Eksoten arvot ja strategia; kuntouttava työote; vaitiolovelvollisuus; vuorovaikutus; teknologia; asiakkaan koti hoito-, avustus- ja työympäristönä sekä ikäihmisen sairastuminen. Arjen tukipalveluihin liittyvän valmennuksen suositellaan koostuvan kolmesta (3) kokonaisesta työpäivästä, joiden aikana käydään läpi valmennuskäsikirjan sisältämät asiat. Yhteensä valmennusmäärä on 2+3 päivää eli 5 työpäivää.

1.6 Yrityksen toiminnan organisointi, esimiestyö ja johtaminen

Liiketoimintasuunnitelman mukaan yrityksen kustannusrakenne on kriittinen tekijä yrityksen perustamisessa ja toiminnassa; kulujen kasvun hillitsemiseksi hallinto on pidettävä pieneenä. Oletetaan, että yrityksen yhtiömuoto on osakeyhtiö. Yhtiötä johtaa ja sen toiminnasta vastaa omistajien yhtiökokouksessa vallitseva hallitus. Hallitus valitsee operatiivista toimintaa johtavan toimitusjohtajan. Hallituksessa tulee olla monipuolista osaamista mm.

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



liiketaloudesta, työllisyyden edistämisestä, eri substansseista (toimialat) sekä alan tutkimusedustus. Toimitusjohtaja vastaa yrityksen taloudesta, rahoituksesta, hallinnosta, rekrytoinneista sekä osittain myynnistä. Tilausjärjestelmää ylläpitää henkilö, joka hoitaa noin 30 henkilön työtilaukset sekä lisäksi markkinointitehtäviä. Päivittäistä työn ohjausta ja johtamista, valmennusta ja perehdytystä suorittavat esimiehet, joita on laskettu olevan 1 esimies per 15 työntekijää. Yhtiön taloushallinnon, palkanlaskennan ja laskutuksen tehtävät ostetaan yrityksen ulkopuolelta. Jos yrityksen yhtiömuoto on osuuskunta, jäsenten ylintä päätösvaltaa käyttää osuuskunnan kokous tai sen jäsenten valitsema edustajisto. Osuuskunnalla on hallitus ja voi olla myös toimitusjohtaja ja/tai hallintoneuvosto. Osuuskunnat ovat yrityksiä, joiden toiminnan on perustuttava liiketaloudellisesti terveelle pohjalle ja niillä on oltava edellytykset kannattavaan toimintaan.

Yrityksessä eri toimialoilla työskentelevillä esimiehillä tulee olla vähintään AMK -tasoinen ammattitutkinto. Esimiehet toteuttavat sekä rekrytoinnin, valmennuksen että päivittäisen työn ohjaamisen ja johtamisen. Yhteiskunnallisessa yrityksessä avustavat työtehtävät ovat niin sanottuja matalan kynnyksen avustavia työtehtäviä, jotka eivät vaadi korkeaa koulutusta. Yrityksessä kannattaa kuitenkin kartoittaa työnhakijoiden ja työntekijöiden osaaminen huolellisesti ja pyrkiä lisäämään osaamista myös mahdollisen ja sopivan koulutuksen avulla. Työssä oppiminen toteutuu valmennuksen/perehdytyksen ja työn tekemisen kautta. Liiketoimintasuunnitelman mukaan ratkaiseva asia yrityksen menestymisessä on se, miten yrityksen johto ja esimiehet pystyvät motivoimaan työntekijät palvelemaan asiakkaita ja saamaan pitkäkestoisia tyytyväisiä asiakassuhteita. Työntekijöiden palveluasenne ratkaisee yrityksen menestymisen.

2 YHTEENVETO JA POHDINTA

Liiketoimintasuunnitelmassa esitettiin yrityksen perustamiseen ja toimintaan liittyvä riskitarkastelu ja SWOT-analyysi. Liiketoimintasuunnitelman mukaan tärkein yksittäinen yrityksen kannattavuuteen liittyvä tekijä on laskutusaste. Laskutusasteen putoaminen alle 80 %:n vaikeuttaa huomattavasti yrityksen toimintaa, jos yritys ei saa julkista tukea. Huomioitava asia hinnoittelussa on silpputyön luonne. Tämä tarkoittaa sitä, että työjaksojen väliin ei saisi jäädä yli 0.5 tunnin laskuttamattomia jaksoja (siirtymät työkohteesta toiseen). Liiketoimintasuunnitelman laskelmat on tehty oletuksella, että kaikki rekrytoitavat työntekijät saavat 6 kk:n ajan keskimäärin 30 % palkkatukea. Työntekijöiden työsuhteen kestoksi on arvioitu noin 8 kuukautta. Yrityksen toiminnan uhkana voidaan nähdä muun muassa

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



palkkatuen loppuminen, epäonnistunut hinnoittelu ja toimintavolyymin jääminen liian alhaiseksi. Yrityksen perustamisvaiheessa yrityksen taloudelle ja toiminnalle asettaa vaatimuksia myös pääomatarve ja kiinteiden kustannusten määrä. Tehtyjen laskelmien mukaan silpputyötä ei voi saada kannattavaksi ilman palkkatukea ja/tai muuta julkista tukea.

SWOT-analyysin mukaan yrityksen vahvuuksiksi voidaan lukea hinnaltaan edullinen työvoima ja mahdollinen, aito yhteistyö toimijoiden välillä. Yleinen käsitys on, että arjen tukipalveluiden tarve tulee kasvamaan väestön ikääntyessä. Yritystoiminnan kannattavuus ja onnistuminen voidaan saavuttaa riittävällä asiakaspotentiaalilla, uusilla innovatiivisilla rahoitusmalleilla, palkkatuella, sopivien ja motivoituneiden työntekijöiden saamisella yritykseen sekä johdon kyvyillä ohjata ja motivoida työntekijöitä. Liiketoimintasuunnitelma korostaa työntekijöiden palveluasenteen ja operatiivisen johdon osaamisen (myynti, markkinointi ja työntekijöiden motivointi) merkitystä.

Viimeaikaisten tutkimusten mukaan pitkäaikaistyöttömien työ- ja toimintakyvyssä on vajeita. Työttömät voivat huonommin ja ovat sairaampia kuin työssä olevat ja heidän kuntoutustarpeensa jää usein tunnistamatta. Silpputyön tekeminen vaatii hyvää työ- ja toimintakykyä, joten sopivien työntekijöiden saaminen yritykseen saattaa olla haasteellista. Erityisen hyvää työ- ja toimintakykyä yrityksessä työskenteleviltä työntekijöiltä vaatii 80 %:n laskutusasteen saavuttaminen, jolloin yritys toimisi markkinaehtoisesti.

Yhdessä Yrittäen –hankkeessa selvitettiin millaisia vaikutuksia yhteiskunnallisen yrityksen perustamisella olisi työmarkkinatuen kuntaosuuteen. Erityisesti oltiin kiinnostuneita palkkatukijakson vaikutuksista työmarkkinatuen kuntaosuuteen. Mikäli yli 300 päivää työmarkkinatukea saanut henkilö työllistetään yritykseen palkkatuella, syntyy kunnalle laskelman mukaan säästöä työmarkkinatuen kuntaosuudessa noin 3 vuoden aikana 13.600 euroa/ henkilö. Luku sisältää yli 300 päivää ja yli 1000 päivää työmarkkinatukea saaneet. Oletuksena laskelmassa on, että henkilön työssäoloehto täyttyy palkkatukijakson seurauksena (työsuhde vähintään 35 viikkoa, vähintään 18 tuntia viikossa). Säästö syntyy ajalta, jonka aikana henkilö ei ole kunnan maksulistalla, eli palkkatukijakson, ansiopäiväraha/ peruspäiväraajakson sekä työmarkkinatukijakson 300 ensimmäisen arkipäivän ajalta. Tämän jälkeen henkilö tulee uudelleen kunnan maksulistalle, mikäli hänen työttömyytensä ja työmarkkinatukijaksonsa jatkuu.

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Maakunnallinen mallinnus on uusi, markkinaehtoisempi toimintamalli työllisyyden hoitoon/työllisyyden lisäämiseksi. Uuden toimintamallin soveltuvuuden arviointi maakunnan vaihteleviin toimintaympäristöihin perustuu liiketoimintasuunnitelman riskianalyysiin. Maakunnallisen mallin suurimmaksi riskiksi vaihtelevissa toimintaympäristöissä nousee jo aiemmin tunnistettu työntekijöiden liikkuvuus/logistiikka sekä näiden siirtymien aiheuttamat kustannukset. Todennäköisesti eri toimialojen mukaiset muutokset toimintaympäristössä pystytään ratkaisemaan/käsittämään osaavan esimiestyöskentelyn (perehdyttäminen ja ohjaus) avulla.

Yhteiskunnallisen yrityksen perustaminen edellyttäisi poliittisia päätöksiä ja sitä kautta tietoa työllisyyden hoidon tavoista tulevissa maakunnissa sekä julkisen sektorin, kolmannen sektorin ja mahdollisesti yksityissektorin yhteistä keskustelua työllisyyden edistämisen toimintatavoista ja toimijoiden rooleista. Avoimeksi kysymykseksi tässä vaiheessa jää, millä tavalla työllistymistä edistävät palvelut tullaan käytännön tasolla järjestämään tulevissa maakunnissa ja miten ne rahoitetaan. Yhteiskunnallinen yritys voisi olla yksi (mutta ei ainut) työllisyyden edistämisen toimintamalli Etelä-Karjalassa edellyttäen, että ratkaistaan toiminnan peruseriaatteen: onko yrityksen toimittava täysin markkinalähtöisesti vai voiko se saada julkista tukea. Liiketoimintasuunnitelman mukaan yhteiskunnallisen yrityksen kustannukset yhteiskunnalle ovat nykyistä työllisyyden hoidon toimintamallia alhaisemmat. Loppupäätelmänä voidaan todeta, että laskelmien mukaan yhteiskunnallisen yrityksen toiminnan tuotot eivät kata kaikkia sen kustannuksia vaan toimintaa on tuettava taloudellisesti julkisin varoin.

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



LÄHTEET

Kesä, Mikko 2017. Työttömyyden ja 3. sektorin palveluntuotannon toimintaympäristöselvitys Etelä-Karjalassa. Mikko Kesä Oy.

Määttä, Juha 2018. Liiketoimintasuunnitelma yhteiskunnalliselle yritykselle. Spiralia Oy.

Yhdessä Yrittäen –hanke, 2018. Kokeilun tulokset. Lappeenrannan kaupungin ja Eksoten yhteishanke. ESR-hanke.

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto