

SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUIDEN
PALVELURAKENNEUUDISTUS JA OSUUSTOIMINTA
2019
- työpaja II

Terveydenhuoltouudistus,
yhteiskunnalliset yritykset
ja osuustoiminta

Pellervo 25.11.2016

Anne Bland



Oscar Wilde arvonluonnista



Minkälainen on kyynikko?

Ihminen joka tuntee hinnat, muttei minkään arvoa.

Entä sentimentalisti?

Ihminen joka näkee absurdin arvon jokaisessa asiassa, muttei tiedä minkään markkinahintaa.

Taloudellinen arvo

Kokonaisvaltainen arvo, vaikuttavuus ja rahoitus

Yhteiskunnallinen arvo

Voittoa maksimoivat yritykset

Yhteiskunta-vastuulliset yritykset

Yhteiskunnalliset yritykset

Yhdistystoiminta

Hyväntekeväisyys

Taloudellinen arvonluonti

Muut arvot/vaikutukset ei tärkeitä; voivat olla negatiivisia

Rahoituksen saanti yleensä helppoa, jos tunnusluvut kunnossa

Sijoittajalla taloudelliset tuotto-odotukset (ROI)

Vapaaehtoisuuteen perustuvaa vastuullisuutta

Aineettomat arvot tärkeitä, kuten työllisyys ja luontoarvot

Yhteiskunta-vastuuraportointi

Yhä useampi sijoittaja haluaa investoida eettisesti; jaettu arvo

Toimivat markkinoilla sosiaalisen ja/tai ekologisen päämäärän saavuttamiseksi

Rahoituksen saamisen vaikeus -> sosiaalinen rahoitus ja vaikuttavuusinvestointi nopeasti kasvavia markkinoita

Investoinnille myös sosiaalinen/ekologinen tuotto (SROI)

Jäsenmaksut ja avustukset

Yleishyödyllisyys vs. taloudellinen toiminta

Maksullinen palvelutoiminta yleistymässä -> yhteiskunnallinen yritys; myös hybridimallit

Vahva eettinen pohja, liiketalousosaaminen usein heikkoa

Lahjoitukset ja avustukset

Ei taloudellista toimintaa

Runsas sosiaalinen ja/tai ekologinen arvonluonti

Toiminta usein vaakalaudalla rahoituksen vaikeutuessa ja vapaaehtoisten vähetessä

Social enterprise models combine the **financial discipline** of market capitalism with the **passion and compassion** required to create a more fair and just world.

Hilde Schwab
Chairperson and Co-Founder,
Schwab Foundation for Social Entrepreneurship



Kuluttajatutkimus Project Superbrand: 10 Truths Reshaping the Corporate World (Havas Worldwide)

- Otos: 10 000, 28 maata
- 73% ”yritysten pitää tehdä muutakin kuin voittoa”
- 75% ”yritysten toiminta ei saa vahingoittaa luontoa”
- 53% ei osta yrityksiltä, joilla on negatiivinen sosiaalinen tai ekologinen vaikutus
- 66% uskoo, että selkeät positiiviset tavoitteet auttavat yrityksiä olemaan myös taloudellisesti kannattavia
- 78% haluaa yritysten olevan läpinäkyviä
- 66% haluaa yritysten aktiivisesti muuttavan maailmaa yhtä lailla julkisen sektorin kanssa
- ”Ajatus että annat jotain takaisin yhteiskunnalle tai olet mukava työntekijöillesi ja teet voittoa eivät sulje toisiaan pois. Yhä enenevässä määrin ne kulkevat käsi kädessä.” (Tim Maleeney, Havas Worldwide)

Yhteiskunnallinen yritys- merkin kuluttajatutkimus

Suomalaiset haluavat suosia suomalaista – ja tehdä hyvää

- 84% kertoo suosivansa suomalaista aina kun mahdollista
- 87% kokee tärkeäksi, että voi tuote- ja palveluvalinnoillaan tukea suomalaista työtä
- 88% arvostaa yrityksiä, jotka tekevät liiketoimintansa kautta yhteiskunnallista hyvää

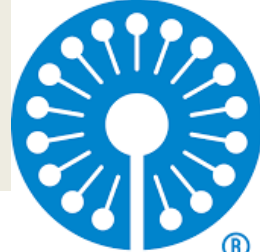
Kotimainen alkuperä ja tuottavan yrityksen yhteiskunnallinen vastuu ovat suomalaisille tärkeitä ominaisuuksia tuotteita ja palveluita ostettaessa.

Samalla kuitenkin 80 prosenttia suomalaisista on kuluttajina harkitsevaisia ja sanoo ostavansa tuotteita ja palveluita vain syystä ja tarpeeseen.

Vähiten suomalaisten ostopäätöksiin vaikuttavat yksilöllisyyden tavoittelu ja tuotteen tai palvelun uudenlaisuus ja rohkeus.

*Lähde: Suomalaisen Työn Liiton bränditutkimus 2016
Frankly Partners*

Yhteiskunnallinen yritys – maailmanlaajuinen liike



**YHTEIS
KUNNALLINEN
YRITYS**

SEE SOCIAL ENTREPRENEURSHIP
EVOLUTION
DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

HKSEIC
HK Social Enterprise Incubation Centre Ltd
香港社會企業策劃有限公司

**SOCIAL
ENTERPRISE
WORLD
FORUM**
HONG KONG
25-27 SEPTEMBER 2016
New Frontiers. New Markets.

YUNUS
socialbusiness



**#SOCENT
SPAIN LOVES YOU!**



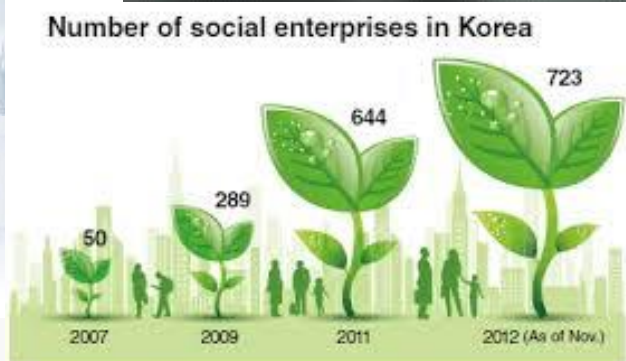
**SOCIAL
BUSINESS DAY**
DHAKA, BANGLADESH

社企流
SOCIAL ENTERPRISE INSIGHTS



Growing a
NEW
economy

**SOCIAL
ENTERPRISE
WORLD
FORUM**
MILAN - ITALY
2015 July 1-3

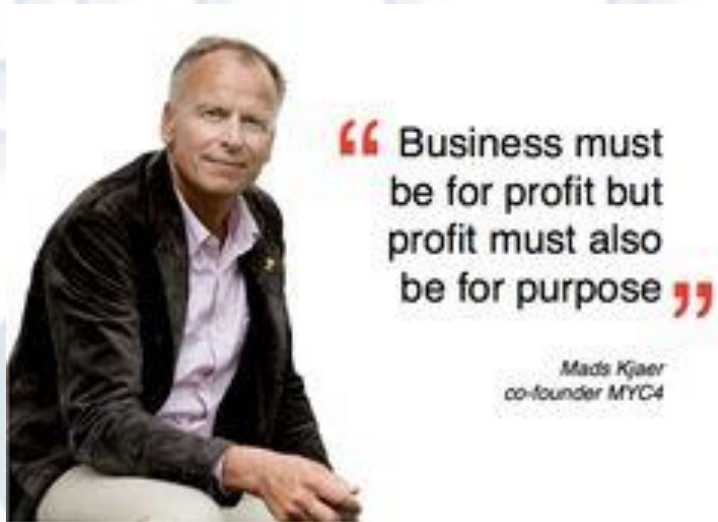


Social Enterprise Council of Canada
Conseil des entreprises sociales du Canada

Kestävän kehityksen liiketoimintamalli

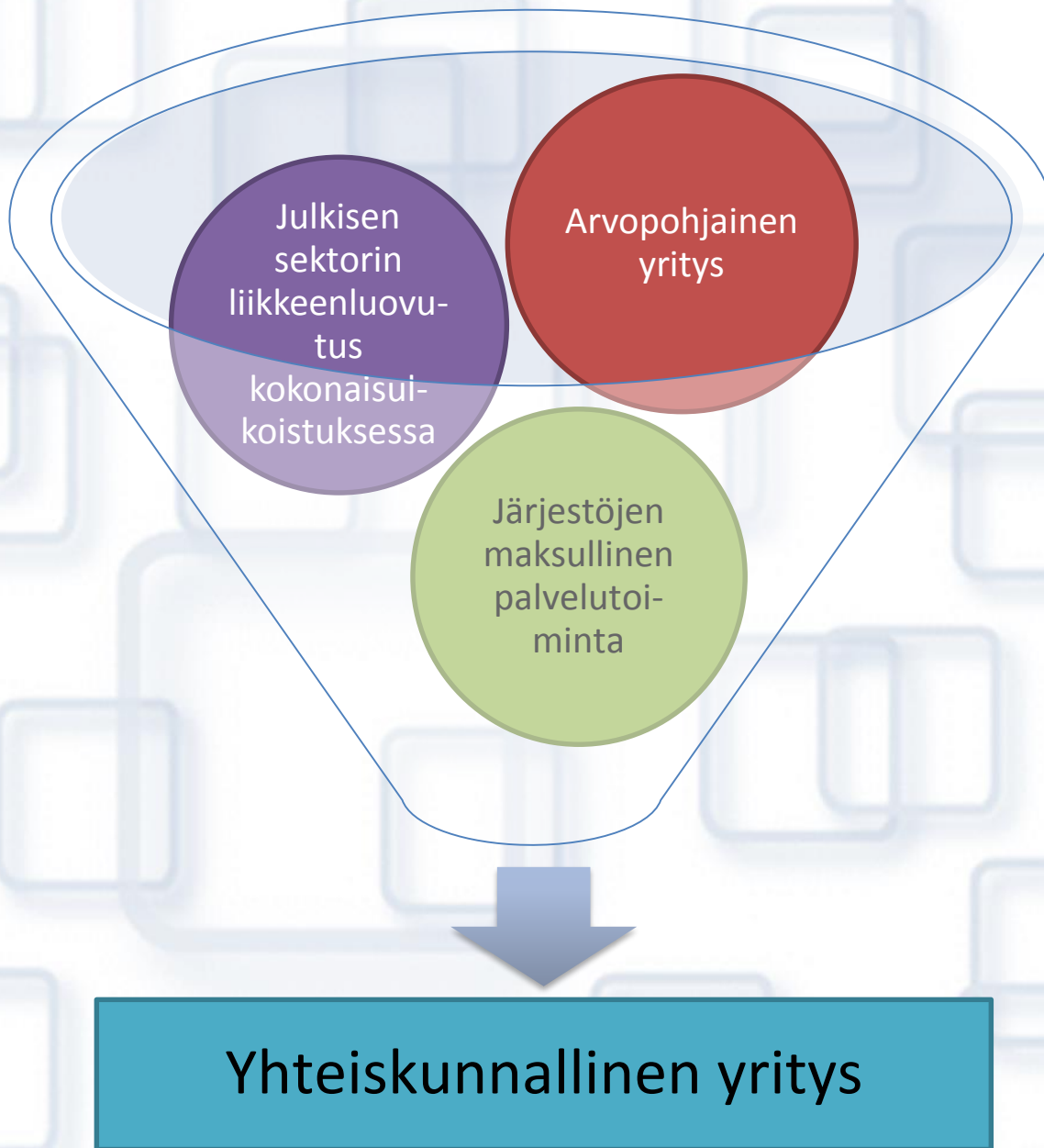
Engl. social enterprise tai social business

Määritelmästä käydään edelleen keskustelua, mutta kansainvälisesti on hyväksytty, että yhteiskunnallinen yritys on **juridisesta muodosta riippumaton liiketoimintamalli**, jonka:



- Tavoitteet ovat yhteiskunnallisia, sosiaalisia ja/tai ekologisia (ns. "kaksois- tai kolmoistilin päätöksen malli")
- Voitosta/ylijäämästä **pääosa** investoidaan näiden päämäärien saavuttamiseksi joko itse yrityksessä tai sen lähiyhteisössä (rajoitettu voitonjako)
- Tarkoitus ei ole maksimoida voittoa/ylijäämää, mutta vakavaraisen yrityksen on sitä tärkeä kuitenkin tuottaa

Ei pidä sekoittaa sosiaaliin yrityksiin (work integration social enterprise tai social firm), joita määrittelee valtiontukea koskeva laki, jos 30% työntekijöistä on vajaakuntoisia. Nämä eivät välttämättä ole yhteiskunnallisia yrityksiä kuten eivät kaikki osuuskunnatkaan.



Ominaispiirteet:

- Konsepti, ei juridinen muoto
- Yhteiskunnallinen missio
- Raha jää paikallistalouteen
- Yrittäjähenkinen johtajuus
- Asiakaskeskeisyys
- Työntekijöiden hyvinvointi
- Sidosryhmätyöskentely
- Luovuus ja innovaatio
- Avoimuus ja läpinäkyvyys
- Joustavuus ja nopeus

Britannian julkisen sektorin kokonaisulkoistuksen motivaatiot*

1. Yhteiskunnallisten yritysten ominaispiirteistä johtuva palvelujen tehokkuuden, laadun ja innovaatioiden parantuminen



Geoff Walker, SCCT-vanhustenpalvelut:

"Julkisella sektorilla en voinut hierarkiasta, byrokratiasta ja toiminta- ja johtajakulttuurista johtuvista syistä tehdä läheskään kaikkea sitä, mitä nyt yhteiskunnallisena yrityksenä

voimme tehdä asiakkaidemme hyväksi sen kuitenkin kuormittamatta budjettia."

(Times 100 Best Companies to Work For voittaja)

*Uudet yhteiskunnalliset yritykset julkisten palvelujen tuottamisessa Britanniassa – matka yrittäjyyteen (liite 1)

2. Taloudelliset syyt, esim. joissakin juridisissa muodoissa verohelpotukset mahdollistavat lisäpalvelujen kehittämisen; paikallistalouden parantuminen verovarojen jäädessä alueelle (säästöt veronmaksajalle 10-30%*)

3. Liikkeenluovutuksessa uuteen organisaatioon siirtyy valmis ja asiantunteva henkilöstö, joka tuntee asiakkaiden tarpeet ja ymmärtää, miten ruohonjuuritasolla palvelut kannattaa järjestää



Toimintakulttuurin muutos!

Hallitusohjelma 2010

”Tukee uusien keskinäisten yhtiöiden, osuuskuntien, järjestöjen ja yhteiskunnallisten yritysten luomista ja nykyisten kasvua sekä mahdollistaa näiden osallistumisen julkisten palvelujen tuottamiseen.

Antaa kaikille julkisen sektorin palveluksessa oleville uuden oikeuden perustaa työntekijöiden omistamia osuuskuntia ja tarjota ottaa haltuun kyseinen palvelutuotanto.”



Liikkeenluovutusprosessi

1. Laukaiseva tekijä

- Talouskriisi ja säästövaatimukset (asumis- ja vapaa-ajanpalvelut 1980-l. ->)
- Poliittinen tahto: Oikeus pyytää ja Oikeus tuottaa-ohjelmat; tilaaja-tuottajamalli (sote-palvelut)

2. Esiselvitys ja liiketoimintamallin kehittäminen

- Hyviä esimerkkejä toimivista prosesseista: Greenwich Leisure Ltd, Sandwell Community Caring Trust, Central Surrey Health, Social adVentures
- Tarve, laajuus (varallisuus, infra), erittely (mitä kilpailutetaan), tekniset haasteet (palkka ja eläkkeet, verotus, omaisuuden siirto), johtajuus (kulttuurimuutos), henkilöstö (sitouttaminen), viestintä (sisäinen ja ulkoinen), juridiset mallit ja hallintotapa

3. Siirtymävaihe uuteen yhteiskunnalliseen yritykseen (due diligence; neuvottelut)

4. Toiminta itsenäisenä yrityksenä (matka vasta alkaa!)

Menestyksen avaimet

1. Ihmiset prosessin keskiössä
2. Selkeät tavoitteet, yhteinen visio
3. Johtajuus ja matka yrittäjyyteen
4. Viestintä ja kulttuurimuutoksen prosessi
5. Aika
6. Asianmukaisen hallintotavan ja juridisen muodon valinta
7. Laajuus
8. Prosessin tuki ja kustannukset
9. Yhteinäinen ja johdonmukainen poliittinen ohjelma

Haasteet

1. AY-liikkeiden vastustus
2. Vaalit – poliitikot päättämättömiä
3. Muutosvastarinta kentällä (ei riskinotto kykyä perinteisesti)
4. Valtakunnallinen talouslama
5. Kehittämistyön ja tuen kalleus
6. Kilpailulainsäädäntö

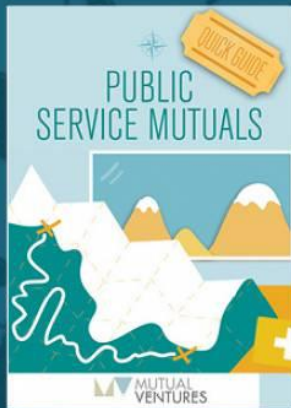
'SOCIAL
ENTREPRENEURS SEE
THE POSSIBILITIES
WHERE OTHERS
DON'T.'



— ANKE WESSELS, EXECUTIVE DIRECTOR OF THE
CENTER FOR TRANSFORMATIVE ACTION

Julkisen sektorin keskinäiset yhtiöt – Public Service Mutuals

- Konsepti ja sisältö pysyvät samana vaikka termi vaihtuukin hallitusten myötä!
- Noin sata liikkeenluovutuksen myötä syntynyttä yhteiskunnallista yritystä, joista suurin osa Community Interest Company-muotoisia, mutta myös osuuskuntia



- Julkisten palvelujen yhteistuottaminen ja yhteiskehittäminen agendalla – osuuskunta sopii mallina hyvin
- Yhteenliittymät tarjoavat mahdollisuuden kilpailla ylikansallisten kanssa

❖ Julkisen sektorin arvomaailma ja demokratia muuttuu osuustoiminnalliseksi arvopohjaksi ja jäsendemokratiaksi!

Sektorin potentia Suomessa

- Arvoliitto: n. 34 jäsentä
- Yhteiskunnallisen yrityksen merkki (STL): n. 90 jäsentä
- Sote-osuuskuntia noin sata

Euroopan komissio (Social Business Initiative)

Luokittelee y-yritykset yhteisötalouteen:

- 10% Euroopan BKT:sta
- 4,5% työväestöstä

Pitää Suomea y-yritysten mallimaana*:

- joka 3. uusi yritys on y-yritys
- 7,5% suomalaisista yhteiskunnallisissa yrityksissä (kuluttaja-osk mukana?! - määritelmäkysymys)

Vrt. Sosiaalisia yrityksiä 2011 alle 40. Laki astui voimaan 2004.

[*http://ec.europa.eu/internal_market/publications/docs/sbi-brochure/sbi-brochure-web_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/publications/docs/sbi-brochure/sbi-brochure-web_en.pdf)

Yhteiskunnallisen yrityksen sektorin SWOT*

Vahvuudet

- Osuustoiminta- ja järjestötausta, arvopohjaiset yritykset
- Merkki ja hyväksytty määritelmä
- Useita kymmeniä toimivia esimerkkiyrityksiä
- Ruohojuuritasolla voimistuva ilmiö
- Vaihtoehtoinen polku yrittäjyyteen
- Toiminnan työelämän laatua kehittävät piirteet

Heikkoudet

- Sirpaleinen ja heikko sektori
- Olematon poliittinen tuki
- Rahoituksen saannin vaikeus
- Yhteisen strategian ja edunvalvonnan puute
- Johtajuuden ja yhteistoiminnan puute
- Koulutus- ja neuvontatoiminnan pienimuotoisuus

Mahdollisuudet

- Hyvinvointi- ja terveystalouden monopolisoitumisen vaihtoehto
- Kuntien palveluiden ulkoistaminen
- Potentiaalisesti suuri sektori
- Konsortiomallin kehittäminen
- Työllistäminen ja syrjäytymisen ennaltaehkäisy

Uhat

- Monikansalliset yritykset
- Yhteiskunnallisten yritysten erityispiirteitä ei tunneta tai nähdä
- Kilpailutus toteutetaan vain hintaan perustuen
- Kritiikki ja aktiivinen vastustus tahoilta, jotka eivät ymmärrä konseptia

*Pyöreän pöydän keskustelu 15.10.12, Social Business Initiative - mahdollisuuksia Suomelle –raportti

Social Business Initiative, EU:n yhteiskunnallisten yritysten ohjelma (2011)

Yhteistyössä: DG Markt, DG Employment and DG Enterprise, Euroopan parlamentti, kansalaisyhteiskunta, rahoitussektori, yhteiskunnalliset yrittäjät

1. Rahoituksen helpottaminen

- Employment and Social Innovation Programme
- Rakennerahastojen uusi prioriteettialue (Suomi ei valinnut, mutta yhteiskunnallisille yrityksille voi hakea työllisyys-, syrjäytymis- sekä ympäristöprioriteetti-alueiden kautta hankerahoitusta – Leader!)
- Yhteiskunnallinen investointi (social investment): uusien rahoitusmekanismien tukirahasto (tukku) EuSEF 2013
- Joukkorahoitus, pienluottosäädökset, sosiaalinen pörssi

Social Business Initiative,

EU:n yhteiskunnallisten yritysten ohjelma

2. Yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintamallien tunnettavuuskampanjointi, kapasiteetin nostaminen: Social Innovation Forum; SME Forum
3. Juridisen toimintaympäristön optimointi: julkiset hankinnat (uusi hankintadirektiivi 2014; SGEI valtiontuki 2011); juridiset liiketoimintamuodot (säätio-, osuuskunta- ja keskinäinen yhtiömallien muutokset)
 - Komission varapuheenjohtaja Jyrki Katainen sitoutunut Michel Barnierin luotsaaman SBI-ohjelman jatkoon (8.10.14)
 - GECES-asiantuntijat on valittu kesäkuussa 2015 seuraavaksi 7 vuodeksi. Suomesta ei asiantuntijajäsentä; virkamiesjäsen on Lippe Koivuneva/TEM

Komission selvitys Suomen sektorista 2014*

- Malli ei tunnettu tai hyväksytty
- Ei julkista tai yksityistä rahoitusta; pelko minimaalisesta tuotosta
- Rahoituksen puute suurin kasvun este, silti tarvetta ei tutkittu
- Kilpailutuksissa ei suosita markkinoiden vääristymisen pelon vuoksi

Tarve suuri:

- Ikääntyvä väestö, kasvavat palvelutarpeet, julkisen budjetin vaje
- ## Ekosysteemin luominen:
- Kärsivällisen ja sosiaalisen rahoituksen mekanismit
 - Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kriteerit julkisiin hankintoihin

*A map of social enterprises and their eco-systems in Europe – Country report: Finland, <http://ec.europa.eu/social/keyDocuments.jsp?pager.offset=20&langId=en&mode=advancedSubmit&advSearchKey=socentcntryrepts>

Case: Diacor ja Terveystalo

- Yhteiskunnallisen yrityksen yhteiskunnallinen missio ja tavoite suojaamaton (ei juridisia muotoja, ei statuskriteerejä), jos mahdollista myydä voittoa maksimoivalle yhtiölle
- Ei pitäisi olla porsaanreikää nurkanvaltaukseseen
- Julkisen keskustelun puute yhteiskunnallisten yritysten konseptista olematonta
- Jos konsepti korruptoituu, tarjoaako osuuskunnille suuremman roolin sote-sektorilla?
- Osk-laki Suomessa erinomainen – selkeä yhteiskunnallisen yrityksen juridinen malli, jota vaikea vallata

Mahdollistava ekosysteemi puuttuu edelleen politiikkatoimineen

Uusi hankintalaki 2017

- Artikla 77:n puuttuminen (3 v:n suoramarkinta y-yrityksille)
- Yhteiskunnallinen lisäarvo kilpailutuksissa (vrt. Social Value Act/UK)
- Palveluhaaste
- Tuloperusteinen hankintamalli ja neuvottelumenettely
- Palvelulupaus (KHO:n myönteinen päätös)

- Vaikuttavuusinvestoinnin ja yhteiskunnallisen ja sosiaalisen rahoituksen mekanismit kiinnostavat
- Mutta tarvitaan enemmän asianmukaista rahoitusta yrityksen eri elämänkaaren tilanteissa
- Hankerahoituksen tulostavoitteeksi yhteiskunnallisen yrityksen perustaminen hankkeen ideoiden toteuttamiseksi kestäväällä tavalla → jatkuvuus; ei ”mappi ö” hankkeen loputtua

Yhteiskunnallinen yritys EI lailla säädelty malli – hyvä niin!
(vrt. sosiaalisen yrityksen lain floppaaminen - ylisäättely)

Yhteiskunnallisia vaikutuksia tuottava ekosysteemi

- Tavoitteena kestävät markkinat
- Julkisen sektorin hankintaosaaminen
- Tulosperusteiset toimintamallit

Markkinat

Liike-
toiminta-
mallit

- Kilpailukyvyn rakentaminen
- Kilpailuetujen kirkastaminen
- Juridiset muodot, omistajuus- ja hallintomallit
- Johtajuus

Koulutus, neuvonta ja politiikkatoimet

Rahoitus

Yhteiskun-
nallisten
vaikutusten
arviointi

- Vaikuttavuusinvestoinnit
- Instrumentit ja prosessit
- Yhteiskunnallisen tavoitteen arvostaminen

- Evaluoiva ja kehittävä arviointi
- Mittarit ja menetelmät
- Vaikuttavuusviestintä

Mitä sektori tekee?

”Voisitko ystävällisesti kertoa, mihin suuntaan minun pitäisi lähteä?”

”Se riippuu hyvin pitkälti siitä, minne haluat päästä.”



Muutoksen polku alkaa tavoitteista...



*"Social entrepreneurs
are not content
just to give a fish
or teach how to fish.
They will not rest
until they have
revolutionized the
fishing industry."*

*— Ashoka CEO &
Founder
Bill Drayton*

Anne Bland
+358 (0)40 852 5656
anne.bland@uusianetwork.fi
www.uusianetwork.fi

Julkaisuja:

Osuuskunnat julkisten palvelujen tuottamisessa

<http://www.uusianetwork.fi/userData/uusia-network-0s8a/pdf/Osuuskunnat-julkisten-palvelujen-tuottamisessa.pdf>

Yhteiskunnallinen yritys – ratkaisu 2000-luvun haasteisiin

<http://www.uusianetwork.fi/userData/uusia-network-0s8a/pdf/Yhteiskunnallinen-yritys-ratkaisu-2000-luvun-haasteisiin-TEM-julkaisu.pdf>

Uudet yhteiskunnalliset yritykset julkisten palvelujen tuottamisessa Britanniassa – matka yrittäjyyteen (liite 1)

<http://www.uusianetwork.fi/userData/uusia-network-0s8a/pdf/Matka-yrittajyyteen-TEM.pdf>

Euroopan Unionin Social Business Initiative – mahdollisuuksia Suomelle:

http://www.uusianetwork.fi/userData/uusia-network-0s8a/pdf/Social-Business-Initiative-Mahdollisuuksia_Suomelle.pdf