

YHTEISKUNNALLINEN YRITYS, EREHDYS JA ARVIOINTI

Tapaus Mäntänvuoren Terveys Oy

**Markus Marttunen
Pro gradu-tutkielma
Yhteiskuntapolitiikka/
Kansalaisyhteiskunnan
asiantuntijuuden
maisteriohjelma.
Yhteiskuntatieteiden
ja filosofian laitos
Jyväskylän yliopisto
Kevät 2015**

TIIVISTELMÄ

YHTEISKUNNALLINEN YRITYS, EREHDYS JA ARVIOINTI

Tapaus Mäntänvuoren Terveys Oy

Markus Marttunen

Yhteiskuntapolitiikka/ Kansalaisyhteiskunnan asiantuntijuuden maisteriohjelma

Pro gradu-tutkielma

Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos

Jyväskylän yliopisto

Ohjaaja: Pertti Lappalainen

Kevät 2015

Sivumäärä: 90 sivua + liitteet 2 kappaletta

Tutkimuksen tarkoituksena on arvioida yhteiskunnallisen yrityksen yhteiskunnallisuutta ja sen toteuttamista sosiaali- ja terveyspalveluiden toimintakentässä sekä ulkoistamisen vaikutuksia sosiaali- ja terveyspalveluiden palvelukokonaisuuteen. Arviointi on tutkielmassa toteutettu yhden esimerkkitapauksen, Mäntänvuoren Terveys Oy:n, kautta.

Aineistona tutkielmassa on käytetty haastatteluin kerättyä tutkimusmateriaalia sekä huolella koottua dokumenttiaineistoa ja näitä on analysoitu rinnakkain sisällön analyysin keinoin. Haastattelut on toteutettu teemahaastattelun keinoin käyttäen kaikkien haastateltavien kohdalla samaa teemahaastattelurunkoa. Teemahaastattelu valikoitui metodiksi sen avoimuuden takia, jolloin haastateltavilta oli mahdollista saada heidän oma näkemyksensä aiheesta. Haastateltavien omien näkemysten esiintuominen oli välttämätöntä, jotta sain tietää miten yhteiskunnallinen yrittäminen tässä tapauksessa käsitetään.

Tutkielman tulokset osoittavat, että Mäntänvuoren Terveys oy ei ole yhteiskunnallinen yritys vaan pikemminkin yritys, jolla on yhteiskunnallisen yrityksen piirteitä. Sen toimintamalli on kuitenkin osoittautunut kohtuullisen hyväksi tavaksi organisoida pienen kunnan sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita, vaikka tässäkin mallissa on omat puutteensa. Lähtökohtaisesti kyseessä oleva tapa järjestää palveluita on kuitenkin erittäin kehityskelpoinen. Tapaustutkimusten nojalla on kuitenkin hankalaa tehdä kauaskantoisia johtopäätöksiä, joten tämäkin tutkielma ottaa kantaa aiheeseen vain yhden tapauksen valossa eikä pyri näin esittämään mitään lopullista totuutta tai malleja sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämiseen.

Yhteiskunnallinen yrittäminen näyttääkin tämän tutkielman valossa päälle liimatulta tavalta esittää yrityksen yhteiskunnallinen puoli ja arvolatautuneisuus. Pintaa raaputettaessa huomaa toiminnan olevan jotain muuta kuin mitä sen ideaalissa tilanteessa tulisi olla. Toisaalta yhteiskunnallisen yrityksen arviointiin ei ole yhtä institutionalisoitunutta käytäntöä, vaan arvioinnin kenttä on hajanainen. Omalta osaltaan tämä tutkielma pyrkii ottamaan myös kantaa yhteiskunnallisen yrityksen arviointiin ja tuo yhden näkökulman siihen, miten kyseisiä yrityksiä voidaan arvioida ja mitä arvioinnin tekeminen vaatii.

Avainsanat: Yhteiskunnallinen yrittäminen, sosiaali- ja terveyspalvelut, public – private partnership, palveluintegraatio, arviointi, palveluiden ulkoistaminen

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 BIG SOCIETY VAI BROKEN SOCIETY?	4
2.1 Big Society ja yhteiskunnallinen yrittäminen	6
2.2 Entäs Suomi?	7
3 YHTEISKUNNALLINEN YRITYS MEILLÄ JA MUUALLA	9
3.1 Hallinto ja muodot	11
3.2 Yhteiskunnallisen yrittämisen tutkimus Suomessa	13
3.3 Hybridioorganisaatiot, mitä ne ovat?	15
3.4 Yhteiskunnalliset yritykset palveluntarjoajina Suomen maaseudulla	17
3.5 Kilpailutus maaseudulla toimivien palveluntarjoajien välillä	19
3.6 Käsitteiden metsästämistä	21
4 AINEISTO JA MENETELMÄT	22
4.1 Aineisto	22
4.2 Teemahaastattelut aineiston keruun muotona	23
4.3 Haastattelurungosta ja sen tekemisestä	24
4.4 Haastattelijan positio teemahaastattelussa	25
4.5 Tapaustutkimus tutkimustraditiona	27
4.6 Tapaustutkimus ja yleistämisen ongelma	28
5 ANALYYSI	30
5.1 Kohti aineistoa ja sen läpi	31
5.2 Teemoista luokiksi	32
5.3 Haastatteluiden ja dokumenttiaineiston käsittely rinnakkain	35
5.4 Luokista takaisin teemoihin	36
5.5 Teemat syntyvät yhdistelyn kautta	37
5.6 Teemoista kuvailuun ja tuloksiin	38
5.7 Mikä ihmeen yhteiskunnallinen yritys?	39
5.7.1 Voitonjako ja yhteiskunnallinen hyvä	39
5.7.2 Yhteiskunnallinen yritys, niin siis mikä?	41
5.8 Kiireestä panikkiin ja toiminnan käynnistämiseen	43
5.8.1 Yhteistoiminta-alue vai jotakin muuta?	43
5.8.2 Suunnitelmista tekoihin, yhteiskunnallisen yrityksen perustaminen	46

5.9 Yhteiskunnallista tavoitetta metsästävässä	49
5.9.1 Yksityisen ja julkisen välissä	49
5.9.2 Arvojen aika.....	51
5.10 Yhteiskunnallisen yrityksen toiminta, tulevaisuus ja huolenaiheet	53
5.10.1 Keskinäisestä riippuvuudesta lainsäädäntöön ja avoimuuteen	54
5.10.2 Ohjausryhmästä, tiedonkulusta ja SOTE-lainsäädännöstä.....	56
6 ANALYYSISTÄ TULOKSIIN	59
6.1 Miten yhteiskunnallinen yritys määriteltiin?	59
6.2 Mäntänvuoren Terveys Oy:n perustaminen	61
6.2.1 Kiireessä ratkaisuihin	62
6.3 Uutta palvelukonseptia luomassa	63
6.3.1 Mihin katosi Mäntän sairaalan potilaat?	64
6.3.2 "Emmä muista tämmöstä keskustelua käydyn missään"	65
6.4 Tiedon kulku ja toiminnan arviointi kehityksen keskiössä	66
6.4.1 Ohjausryhmän rooli kunnan ja Pihlajalinnan välissä	67
6.4.2 Sotesta ja mittaamisesta	69
6.5 Yhteiskunnallinen yritys vai jotain sinne päin?	70
7 POHDINTA JA JATKOJALOSTUS	75
7.1 Big Society ja kansalaisyhteiskunnan valaminen muottiin	75
7.2 Yhteiskunnallinen yrittäjäyys Big Society ajattelussa	77
7.3 Yhteiskunnallisen yrityksen arviointia ja mitä Suomi voisi oppia?	78
7.4 Yhteiskunnallinen yrittäminen osana Sosiaali- ja terveystalvaeluita Suomessa	80
7.4.1 Yhteiskunnallinen yrittäminen suunnitteilla olevassa SOTE-mallissa	82
7.5 Yhteiskunnallisen yrityksen arvioinnista	84
7.6 Seuraava Askel.....	86
Kirjallisuus:	88
LIITTEET	91

1 JOHDANTO

Vuonna 2008 alkoi Yhdysvalloista puhjenneen asuntokuplan myötä kansainväliseksi laajentunut talouskriisi, jonka vaikutukset ovat olleet monissa maissa tuhoisat. Kyseinen kriisi on pakottanut monia Euroopan maita polvilleen ja pohtimaan uudelleen taloudellista toimintaansa sekä sen periaatteita. Moni maa on joutunut arvioimaan omia julkisia palveluitaan sekä niiden uudelleen järjestämistä. Myös Suomi on lähtenyt tähän kelkkaan ja tälläkin hetkellä päättäjät pohtivat rakenneuudistuksia koskevia päätöksiä.

Suomessa valtion budjetissa suurin yksittäinen menoerä on sosiaali- ja terveyspalvelut (Valtiovarainministeriö 2013). Pääministeri Jyrki Kataisen ja häntä seuranneen Alexander Stubbin hallitukset ovatkin paneutuneet rakennemuutospäätöksissä sosiaali- ja terveyspalveluiden (SOTE) uudelleen järjestelyyn ja karsintaan. Leikkaukset sosiaali- ja terveyspalveluista ovat herättäneet kansalaisten keskuudessa ajoittain vilkastakin keskustelua sosiaalisessa mediassa ja internetin keskustelupalstoilla. Myös Terveystieteiden ja Hyvinvoinninlaitos on herännyt tähän tilanteeseen ja tehnyt historiansa ensimmäisen aloitteen, Jonottamatta Hoitoon, joka koskee SOTE palveluiden uudelleen järjestelyä sekä kehittämistä. Aloitteessa on mielenkiintoinen näkökulma palveluiden järjestäjiin, sillä THL toivoo järjestäjien olevan suuria ja vahvoja toimijoita. Riittäväksi arvioitu järjestäjätahojen määrä olisi aloitteen mukaan 12-15. (Erhola, Jonsson, Pekurinen, Teperi 2013.)

Pienissä kunnissa kasvaneeseen säästöpaineseen on herätty pikkuhiljaa. Osa kunnista onkin joutunut yksityistämään ja pohtimaan sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämistä sekä niistä säästämistä. Pirkanmaan maakunnassa sijaitsevassa Mänttä-Vilppulan kunnassa on SOTE palvelut järjestetty Suomen mittakaavassa poikkeuksellisella tavalla. Mänttä-Vilppulan kunta ja yksityisiä terveyspalveluita tarjoava Pihlajalinna Oy ovat perustaneet 1.1.2013 yhteiskunnallisen yrityksen (Mäntänvuoren terveys Oy) hoitamaan alueen SOTE palveluita. Kunnan ja Pihlajalinnan sopimus yrityksestä on viisivuotinen sisältäen viiden vuoden lisäoption (kaupunginvaltuuston pöytäkirja, 12/2013). Tänä aikana pyritään saamaan kokemuksia sekä kehittämään uudenlainen toimintamalli palveluiden järjestämisestä. Mäntänvuoren terveys Oy tuottaa lähestulkoon kaikki kunnan sosiaali- ja terveyspalvelut. Yhtiön keskeisenä tavoitteena on turvata sosiaali- ja terveyspalvelut sekä sosiaalialan työpaikat kunnan alueella sekä hillitä näiden aiheuttamien kulujen kasvua.

Kunta on TEKESin (Teknologian ja Innovaatioiden Kehittämiskeskus) osittain rahoittaman alueellisen terveydenhuollon ja sosiaalipalveluiden integraatiota tarkastelevan hankkeen pilottikunta. Yhteiskunnallisen yrityksen perustaminen Mänttä-Vilppulaan perustui kunnanvaltuuston päätökselle kaataa suunniteltu Yhteistoiminta-alue Jämsän, Kuhmoisten ja Mänttä-Vilppulan välillä. Aikaa uuden palvelumallin löytämiselle jäi päätöksen jälkeen 21 arkipäivää. (Mänttä- Vilppulan kaupunki 2012.)

Uusien toimintamallien kehittäminen palvelutuotantoon on varmasti yksi suomalaisen ja eurooppalaisten yhteiskuntien tulevaisuuden haasteista. Suomen väestö vanhenee ja suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle aiheuttaa lisääntyvää painetta julkisten hyvinvointipalveluiden sekä sosiaali- ja terveystalveluiden tuottamiselle. Kysyntä kasvaa tarjonnan jäädessä jälkeen. Suomessa tätä problematiikkaa syventää työikäisen väestön väheneminen suhteessa eläkkeellä olevan väestön määrään. Tämä kehitys taas aiheuttaa väestöllisen huoltosuhteen eli vanhusten ja lasten määrän suhteessa työikäisten määrään, heikkenemisen. Syntyvässä tilanteessa työssä käyvien verokertymä ei riitä kaikkien julkisten palveluiden kustantamiseen. Tämä tilanne näkyy Tilastokeskuksen tekemistä arvioista, joissa työikäisen väestön (15-64 vuotta) määrä laskee 65:sta prosentista 58:aan prosenttiin vuoteen 2030 mennessä. Samalla yli 65 vuotiaiden määrä kasvaa 18:sta prosentista 26:een prosenttiin samalla vuoteen 2030 mennessä. (Suomen virallinen tilasto SVT 2012.) Kyseisestä virallisesta ennusteesta voidaan siis päätellä suomalaisten sosiaali- ja terveystalveluiden olevan murroksessa ja kysynnän kasvaessa epäilyt järjestelmän kyvystä vastata kasvavaan tarjontaan ovat aiheellisia.

Suomessa sosiaali- ja terveyspalvelut ovat pitkään perustuneet valtion tukemille ja kuntien järjestämille sosiaali- ja terveydenhuollon palveluille. Julkisen sektorin lisäksi palveluita tuottaa myös yksityiset yritykset. Näiden lisäksi Suomessa toimii myös laaja sosiaali- ja terveysjärjestöjen kenttä, joka tuottaa niin maksullisia kuin maksuttomiakin palveluita. Erikoissairaanhoidosta vastaavat kuntien muodostamat sairaanhoitopiirit joita Suomessa on 21 kappaletta. Niiden tehtävänä on suunnitella, kehittää ja toteuttaa erikoissairaanhoidoa niin, että perusterveydenhuolto ja erikoissairaanhoido muodostavat toimivan kokonaisuuden. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015.) Suomalainen järjestelmä on tullut tilanteeseen, jossa se ei enää vastaa vaatimuksiin tarpeeksi hyvin ja uusia näkemyksiä kaivataan kipeästi. Tämän tutkielman tavoite on esitellä ja arvioida eräs ratkaisumalli, jota

sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottamiseen on käytetty Ylä-Pirkanmaalla Mänttä-Vilppulan kunnassa.

Pyrin tässä tutkielmassa pohtimaan lähemmin Mänttä-Vilppulan kunnan sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämistä yhteisomistajuuden ja yhteiskunnallisen yrittämisen kautta lisäksi tarkastelen yhteiskunnallisen yrityksen käsitettä sekä arviointia Suomessa. Esimerkkitapauksena käytän Mäntänvuoren Terveys Oy:tä ja sen toimintaa. Haastatteluiden ja tekstiaineistojen laadullisella analyysillä pyrin selvittämään miten yhteiskunnallinen yrittäjyys tässä tapauksessa ja kontekstissa näyttäytyy eli mikä tekee tästä yrityksestä yhteiskunnallisen yrityksen ja miten tässä tapauksessa käsitetään yrityksen yhteiskunnallisuus sekä yhteiskunnallinen yrittäjyys ylipäänsä? Olen myös kiinnostunut miten esiin tuleva määritelmä suhtautuu aiempiin auktorisoituihin määritelmiin yhteiskunnallisesta yrittämisestä ja yhteiskunnallisen yrittämisen ideaalista. Pyrin vertaamaan kyseessä olevaa yhteiskunnallista yritystä myös Big Society- tyyppisessä näkemyksessä käsitettyyn yhteiskunnalliseen yrittämiseen.

2 BIG SOCIETY VAI BROKEN SOCIETY?

Iso-Britanniassa 2010 valtaan astunut David Cameronin konservatiivihallitus pyrki pureutumaan suuriin tuleviin haasteisiin palveluiden saralla. Erityisesti kannettiin huolta hyvinvointia tuottavista palveluista, kuten terveystalouksista, työttömille tarjotuista palveluista, koulutuksesta ja päivähoitosta sekä asumiseen liittyvistä palveluista. Huoli juontaa juurensa tarpeelle parantaa palveluiden laatua ja käytettävyyttä, tavoitteena oli ulottaa laadukkaat peruspalvelut jokaisen ulottuville. Keinona tähän esitettiin konservatiivipuolueen toimintaohjelmassa (The conservative manifesto, 2010) niin sanottu Big Society- malli, jonka tavoitteena oli palveluiden laadun parantaminen niiden käyttäjien eli kansalaisten, avulla. Konservatiivipuolue itse käyttää paljon lausahdusta ”Fixing broken society with big society”.

Iso-Britanniassa Big Society- ohjelmasta on käyty paljon keskustelua niin politiikassa kuin yhteiskuntatieteiden piirissäkin. Ohjelmaan on ottanut kantaa monet tieteellisen yhteisön jäsenet ja esitelleet omia näkemyksiään ohjelmasta sekä sen realistisuudesta.(Esim: Alcock 2010.) Pohjoismaat ovat perinteisesti tulleet uusissa yhteiskunnallisissa virtauksissa hieman Keski-Eurooppaa jäljessä, joten keskustelu Big Societystä tai sen kaltaisesta ajattelusta on Suomessa vasta käynnistymässä. Avauksia on tullut niin ministeriöiden suunnalta kuin myös tieteellisissä julkaisuissa. Yksi keskustelun avaaja on ollut Elinkeinoelämän Valtuuskunta (EVA) Ilkka Haaviston johdolla (EVA-Analyysi 2011). Keskustelua on käyty ainakin kahden eri avauksen, Valta Yhteisöille (2011) ja Palvelut Auki (2012), johdolla. Molemmat ovat alallaan olleet mielenkiintoisia puheenvuoroja rakenneuudistuskeskustelussa ja tuoneet mukaan piirteitä Isossa-Britanniassa käydyistä keskustelusta.

Iso-Britanniassa tavoiteohjelma leimattiin nopeasti leikkausohjelmaksi opposition toimesta, sillä tavoitteena on siirtää iso osa julkisen sektorin toiminnasta yksityiselle sektorille ja kansalaisyhteiskunnalle. Uudistuksen kritiikki kohdistui paljolti siihen, ettei ohjelma itsessään tuo mitään konkreettista uutta kansalaistoiminnan saralle, vaan pikemminkin toteaa sen olemassaolon (Liverpool daily post 2010).

Iso-Britannian konservatiivipuolue perustelee Big Society- ohjelmaa tavoiteohjelmana jonka avulla voidaan vastata tulevaisuuden haasteisiin niin talouden, sosiaalipalveluiden kuin politiikankin saralla, sekä kannustaa ihmisiä omatoimiseen palveluntuottamiseen ja ottamaan mahdollisuudet omiin käsiinsä. Tämä tapahtuu kannustamalla ruohonjuuritason toimintaan luomalla uusia toimintamuotoja sekä parantamalla vanhojen toimintamutojen, kuten osuuskuntien tai yhteiskunnallisen yrityksen toimintaedellytyksiä. Lähtökohtana on, että valtiolta ei voi ratkaista kaikkia ongelmia, vaan ongelmien tunnistamiseen ja ratkaisuun vaaditaan aktiivista kansalaistoimintaa ja osallistumista. (Cabinet office 2010.)

Big society idea on monessa eri yhteydessä tiivistetty viiteen pääkohtaan (Cabinet office 2010):

1. Lisää mahdollisuuksia ja valtaa yhteisöille

Ohjelman avulla halutaan lisätä kansalaisten valtaa päättää muun muassa asuinympäristönsä suunnittelusta. Samalla mahdollistetaan työntekijäomisteisuus palvelun tarjonnassa, jolloin työntekijät voivat ottaa haltuunsa tuottamia palveluita ja kehittää niitä yhdessä. Tavoitteena on lisäksi kouluttaa yhteisöorganisoijia, jotka sitten organisoivat ja ohjaavat näiden yhteisöjen toimintaa.

2. Ihmisten voimaannuttaminen (vapaaehtoistyö)

Vapaaehtoistoimintaan ja hyväntekeväisyyteen kannustaminen nähdään yhdeksi tärkeäksi kulmakiveksi. Hallitus onkin päättänyt lisätä kalenteriin Big Society- päivän, jonka avulla kasvatetaan tietoisuutta ohjelmasta. Tarkoituksena on myös järjestää 16 vuotiaille nuorille kansallista ”yhteiskuntapalvelua” tai ”yhteiskuntakoulutusta”

3. Vallan uusijako, Hallinnon hajauttaminen keskushallinnolta alemmille tasoille.

Etenkin taloudellista valtaa pyritään jakamaan keskushallinnosta alaspäin lokaaleille toimijoille kuten kunnille. Enemmän tällä saralla halutaan valtaa talouden ja toiminnan suunnitteluun.

4. Uusien toimintamuotojen tukeminen

Osuuskunnat, yhteisomisteiset yhtiöt, yhteiskunnalliset yritykset ja vapaaehtoisjärjestöt nähdään tärkeiksi ja niiden tukeminen nostetaan fokukseseen. Mahdollistetaan palveluiden ottaminen haltuun, eli työntekijäomisteisuus. Näiden uusien toimintamuotojen rahoituksen mahdollistaminen nähdään myös tärkeäksi osaksi uudistusta.

5. Hallinnon / Valtion julkinen tieto/data

Keskushallinnon keräämän datan julkisuutta ja saatavuutta tulee parantaa, myös poliisin rikostilastojen julkistaminen alueittain täytyy mahdollistaa, jotta kuka tahansa voi tarkistaa oman alueensa rikollisuustilanteen.

2.1 Big Society ja yhteiskunnallinen yrittäminen

Yksi keskeinen ja ratkaisua kaipaava kysymys yhteiskunnallisen yrittämisen saralla on, miten asemoida yhteiskunnallinen yrittäminen Big Societyn sisällä? Tulisiko yhteiskunnallisen yrittämisen olla koko hahmotusmallin keskiössä, vai onko Big Society ollenkaan sopiva kehys menestyvälle yhteiskunnallisen yrityksen kentälle? Yhteiskunnallisen yrittämisen toiminnassa on kaksi keskeistä ominaisuutta joiden soveltuvuutta Big Societyn sisälle tulisi arvioida tarkemmin. Nämä ominaisuudet ovat markkinoilla toimiminen ja palveluiden tai tuotteiden myyminen niin, että taloudellinen tuotto ei ole yksin toiminnan keskiössä, vaan ensisijainen tavoite on jonkin sosiaalisen tai ekologisen päämäärän saavuttaminen. (Brady, 2011.)

Yhdeksi ongelmaksi yhteiskunnallisen yrittämisen kehitykselle onkin näyttänyt olevan heikko tuntemus koko käsitettä kohtaan ja heikon tuntemuksen kautta syntyneet arviot mallin sopimattomuudesta moderniin markkinatalouteen. Yhteiskunnallinen yritys yhdistetään Iso-Britanniassa yhä liian usein vapaaehtoistyöhön ja hyväntekeväisyyteen liittyviin toimiin, vaikka toimintamallilla olisi käyttömahdollisuuksia muuallakin. Kyseinen julkisuuskuva onkin riski koko yhteiskunnallisen yrittämisen käsitteelle, sillä yhteiskunnallisilla yrityksillä on usein hyvin vahvat siteet kolmannelle sektorille ja monissa tapauksissa yhteiskunnallinen yrittäminen edustaa jotain aivan muuta kuin vapaaehtoistyöhön ja hyväntekeväisyyteen liittyvää toimintaa. Tärkeää olisikin tunnistaa yhteiskunnallinen yrittäminen ja sen ympärille muodostuneet verkostot, sekä oppia käyttämään toimintamallia ja omaksumaan se muuallekin kuin yleishyödylliseksi käsitettyyn toimintaan. (Brady, 2011.)

Tietoisuuden lisääminen yhteiskunnallisen yrittämisen toimintamallista ja sen yhteydestä Big Society ajatteluun ei kuitenkaan ole ainoa ongelma käsiteltäessä yhteiskunnallista yrittämistä Iso-Britanniassa. Ongelmana nähdään myös rahoituksen saaminen sekä projektiluontoinen toiminta, jossa rahoitus on korvamerkattu koskemaan tietyn projektin toteutumista. Yhteiskunnalliset yritykset tarvitsisivat rahoitukseensa myös muita varoja, joilla toiminnan jatkuva pyörittäminen ja ennustettavuus olisi mahdollisia.

Projektiluonteiset rahoitusmallit ovat tehneet toiminnan jatkuvuudesta ja sen ennustettavuudesta mahdotonta, koska rahaa organisaation ylläpitämiseen projektien ulkopuolella on mahdotonta. (Sepulveda, Lyon, Stevenson, Fitzhugh. 2013.) Tämä taas vaikuttaa työsuhteisiin, henkilöstön rekrytointeihin ja toiminnan jatkuvuuteen negatiivisesti. Projektirahoituksen loppuessa toiminnan jatkuvuutta on mahdotonta ennustaa, mikä taas luo toiminnan ympärille jatkuvaa epävarmuutta.

2.2 Entäs Suomi?

Evan toimittamat analyysit, *Palvelut Auki* (2012) ja *Valta Yhteisölle* (2011) tuovat Big Society keskustelua myös Suomeen ja maalaavat kuvaa siitä miten suomalaista yhteiskuntaa tulisi kehittää Big Societyn hengessä. Vuonna 2011 julkaistu *Valta Yhteisölle* keskittyy Big Societyn määrittelyyn ja pohdintaan siitä, mitä termi oikeasti pitää sisällään. Analyysi tuo Big Societyn Suomen keskusteluun oikeastaan julkisten palveluiden näkökulman kautta. Analyysin mukaan nimittäin sekä Isossa-Britanniassa, että Suomessa palveluita uudistetaan ja tavoite on sama vaikka keinot ovat täysin päinvastaiset. EVAn analyysin mukaan Isossa-Britanniassa valtaa pyritään hajauttamaan kun taas Suomessa valtaa keskitetään yhä keskusjohtoisemmaksi ja julkinen sektori asetetaan itseisarvoiseen asemaan. Kritiikkiä saa niin julkiset palvelut, kuin julkinen hallintokin, jotka nähdään liian raskaina ja monimutkaisina. Hyvinvointivaltio nähdään riippakivenä joka on tullut tiensä päähän ja jota tulee uudistaa kovalla kädellä markkinaliberaalimpaan suuntaan. Konkreettisimpia kritiikin kohteita analyysissä ovat hidastuvan talouskasvun mukana tuoma julkisen sektorin velkaantuminen, julkisten palveluiden heikko tuottavuus markkinamittareilla mitattuna, julkisten palveluiden ja etenkin sosiaali- ja terveyspalveluiden sekä hoivapalveluiden tarpeen kasvu ja julkisille palveluille asetettu korkea vaatimustaso. Näihin ongelmiin analyysissä tarjotaan hajautetumpaa päätösvaltaa palveluista sekä palveluiden avaamista entistä enemmän yrityksille sekä kolmannen sektorin toimijoille. Analyysi ei kuitenkaan ota kantaa siihen, olisivatko palvelut jotenkin parempia ja halvempia jos niitä avattaisiin enemmän, vaan koko analyysi näyttää perustuvan olettamukselle siitä, että kilpailutilanteessa tapahtuva palveluntuotanto on aina lähtökohtaisesti parempaa kuin julkinen palvelutuotanto.

Toinen EVAn avaus eli *Palvelut Auki* (2012) on jo hieman konkreettisempi esitys siitä, mikä on suomalaisten julkisten palveluiden tulevaisuus ja kehityssuunta. Analyysi esittää viisi vaatimusta kuntauudistukselle jotka ovat:

1. Valinnanvapaus, mahdollisuus valita palveluntuottaja ja vaikuttaa palveluiden sisältöön
2. Päätösvalan hajautus ylhäältä alaspäin, keskushallinnon hajauttaminen
3. Moninaisuus palveluntuotannossa ja kilpailutukset tuloksen eikä hinnan mukaan
4. Reiluus eli kaikille tasavertainen pääsy laadukkaisiin palveluihin
5. Vastuullisuus ja tilivelvollisuus, eli lisätään julkisten palveluiden järjestämisen ja tuotannon avoimuutta sekä tilivelvollisuutta palveluita käyttäville ja niistä maksaville

Molemmissa Elinkeinoelämän Valtuuskunnan avauksissa onkin löydettävissä vahva ideologinen vastakkainasettelu julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Kummassakaan avauksessa tätä ongelmallista vastakkainasettelua ei pyritä purkamaan tai heikentämään, vaan pikemminkin päinvastoin. Big Society- idea näyttäytyykin avauksissa vain yhtenä uutena tapana kritisoida vanhoin argumentein julkista palvelutuotantoa ja esittää vaatimuksia palveluiden yksityistämistä ilman kritiikkiä. Kumpikaan analyysi ei näytä tunnistavan yksityisten palveluiden eriarvoistavia vaikutuksia yhteiskuntaan, vaan teksteistä huokuu innokkuus pelkän yksityisen palvelutuotannon kehittämiseen ja julkisen alasajamiseen.

3 YHTEISKUNNALLINEN YRITYS MEILLÄ JA MUUALLA

Iso-Britanniassa yhteiskunnallisen yrityksen käsite on ollut esillä jo pidemmän aikaa. Käytännössä käsite on noussut politiikan keskiöön noin kymmenen vuotta sitten ja saanut laajan tuen läpi puoluekentän. Yhteiskunnalliselle yrittämiselle on pyritty luomaan oma toimintakenttä, jonka kehittämisessä yrittäjien ääni on haluttu saada kuuluviin. Yhteiskunnallinen yritys oli keskushallinnon vastaus lisääntyneisiin tarpeisiin palveluiden järjestämisen saralla silloin, kun valtio ei niistä halunnut tai pystynyt täyttämään vetovastuuta ottamaan. Tarkoitus oli löytää uudenlaisia ratkaisumalleja yhteiskunnallisiin ja ekologisiin ongelmiin yrittämisen kautta. Määritelmästä käydään kuitenkin yhä keskustelua ja yhteiskunnallisten yritysten kenttä on hyvin moninainen, perusmääritelmänä on kuitenkin käytetty muotoilua: ”Yhteiskunnallinen yritys on yritys jolla on yhteiskunnallinen tai ekologinen päämäärä ja joka ei tavoittele vain voittoa osakkeenomistajille”. (Bland 2010.)

Yhteiskunnallisen yrittämisen sektorin laajuus on merkittävä Isossa-Britanniassa, sillä yrityksiä lasketaan olevan noin 62 000 ja ne työllistävät noin 800 000 työntekijää yhteenlasketun liikevaihdon ollessa noin 27 miljardia euroa. Kokonaisuudessaan kansalaisyhteiskunnan sektorille luettavia organisaatioita oli vuonna 2007 noin 870 000 ja näistä hyväntekeväisyysorganisaatioita noin 171 000. Poikkeuksellista ehkä onkin, että liiketoiminta tuo yli näiden hyväntekeväisyysorganisaatioiden tuotoista. Liikevaihdon meidaani on ollut 170 000€, tämä tulos on perustunut Social Enterprise Coalitionin(SEC) vuonna 2010 tekemiin kyselytutkimuksiin. (Bland 2010.)

Yhteiskunnallisen yrityksen sektorilla toimivat yritykset täyttävät tietynlaiset tuntomerkit ja Iso-Britanniassa ne on kyetty Blandin (2010, 16) mukaan tunnistamaan seuraavanlaisiksi:

1. Selkeästi määritelty yhteiskunnallinen tavoite joka tulee näkyä yrityksen perustamisasiakirjoissa, esimerkiksi yhtiöjärjestyksessä. Tämä tavoite ja yhdistyksen toiminnan vaikuttavuus tulee olla mitattavissa. Näiden tavoitteiden toteutuminen tulee olla yrityksen päätarkoitus.
2. Yritys toimii markkinoilla menestyvästi ja tuottaa voittoa.

3. Yrityksen voitonjako on rajattua esimerkiksi yhtiösäännön perusteella. Voitto käytetään pääsääntöisesti yhteiskunnallisten päämäärien tavoittelemiseen.
4. Omistus on läpinäkyvää ja yrityksen rakenteet ovat toimintaa ja tavoitetta suojaavia. Puhutaan esimerkiksi ”varallisuudslukosta”, joka suojaa yrityksen varoja joutumasta jonkin vieraan tahon hyväksi.

Edellä luetellut ominaisuudet ovat hyvin yleisiä yhteiskunnallisten yritysten keskuudessa, mutta eivät kuitenkaan kata kaikkia yrityksiä, sillä yhteiskunnallinen yritys voi esimerkiksi tuottaa tappiota, kuten normaalikin yritys. Osa näistä tuntomerkeistä on kuitenkin kriittisiä yhteiskunnalliselle yritykselle, esimerkiksi kohta yksi, jonka kautta yritys on määritellyt itsensä yhteiskunnalliseksi yritykseksi.

Suomessa suomalaisen työn liitto myöntää yhteiskunnallisen yrityksen arvomerkin tietyt kriteerit täyttävälle yritykselle. Myös suomalaisen työn liitto huomauttaa, että Suomessa on monia kriteereitä täyttäviä yrityksiä, jotka eivät kuitenkaan ole arvomerkkiä hakeneet ja näin ollen niitä ei voida pitää suoranaisesti yhteiskunnallisina yrityksinä. Jotta yritys voi merkkiä hakea, on hakukelpoisuuden vaatimuksena Suomessa sijaitseva pääkonttori, Y-Tunnus sekä liikevaihto vähintään yhdeltä tilikaudelta. Viimeisestä vaatimuksesta voidaan kuitenkin joustaa jos yritys voi näyttää täyttävänsä kaikki muut kriteerit jotka ovat Suomalaisen Työn Liiton (2015) mukaan:

1. Yhteiskunnallisen yrityksen tarkoitus ja tavoite on yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen, yrityksen on harjoitettava vastuullista liiketoimintaa
2. Rajoitettu voitonjako. Yhteiskunnallinen yritys käyttää suurimman osan voitostaan liikeideansa mukaisen yhteiskunnallisen hyvän tuottamiseen joko kehittämällä omaa toimintaansa tai lahjoittaen sen toiminta-ajatuksensa mukaisesti
3. Liiketoiminta on avointa ja läpinäkyvää

Toissijaiset kriteerit:

1. Työntekijöiden vaikuttaminen omaan työhönsä ja organisaation päätöksentekoon mukaan lukien työntekijäomisteisuus
2. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja tuotettujen yhteiskunnallisten vaikutusten mittaaminen
3. Heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistäminen

Yhteiskunnallisen yrityksen merkki myönnetään yleensä kolmen kalenterivuoden ajaksi edellyttäen, että yritys on suomalaisen työn liiton jäsen (Suomalaisen työn liitto 2013). Kuten edeltä voidaan havaita, kriteerit yhteiskunnallisille yrityksille ovat melko moninaiset ja yhtä oikeaa vaihtoehtoa ei ole vielä olemassa. Tämä tilanne tekee yrityksen yhteiskunnallisen statuksen arvioinnista monimutkaista ja ajoittain hankalaa. Esimerkiksi tässä tutkielmassa käytän ensimmäisenä kriteerinä yhteiskunnallisen tavoitteen vaatimusta ja toteuttamista, vaikka suomalaisen tuon liiton kriteereissä tätä tavoitetta ei suoranaisesti vaaditakaan. Yhteiskunnallisen tavoitteen olemassaoloa pidetään kuitenkin esimerkiksi Iso-Britannian kontekstissa niin keskeisenä kriteerinä, että sen poisjättäminen arviointia tehdessä ei olisi mielekäästä.

Yhteiskunnallisten yritysten sektorille on pyritty luomaan moninaisuutta erilaisten omistusmuotojen kautta, niin että osakeyhtiö ei enää olisi ainut tapa toteuttaa yrittäjyyttä. Usein yhteiskunnallisen yrityksen tuntomerkkeihin sopiikin paremmin jonkinlainen yhteisöllinen yrittäjyys, yhteiskunnallista yritystä voikin pitää eräänlaisena kansalaisyhteiskunnan ja yksityisen sektorin välimuotona, hybridiorganisaationa tai jopa neljännen sektorin toimijana, joka pyrkii toimimaan näiden sektoreiden rajapinnalla.

Ongelmia yhteiskunnallisen yrittämisen kohdalla voidaan nähdä myös voitonjaossa ja sen määrittämisessä. Tutkittavassa tapauksessa voitonjako on määriteltä niin, että vuosivoitosta voidaan jakaa enintään 49 prosenttia osakkeenomistajille. Loppu summasta on suunnattava yhtiön kehittämiseen ja yhteiskunnallisen tai ekologisen ongelman ratkaisemiseen. Pohdittaessa eroja normaalin yritysten jakamien osinkojen kanssa voidaan todeta, nykypäivänä jaettujen osinkojen olevan toisinaan jopa valtavia verrattuna 49% osingonjakoon. Esimerkiksi Nordea pankki jakoi vuonna 2015 osinkoja 70% tuloksestaan (Hs 29.1.2015).

3.1 Hallinto ja muodot

Yhteiskunnallisen yrityksen sektoria on Iso-Britanniassa pyritty kehittämään hallinnon kautta ja tällä tavalla yhtenäistämään käytäntöjä. Kehittäminen on tapahtunut muun muassa perustamalla kolmannen sektorin yksikkö kauppa- ja teollisuusministeriöön vahvistamaan sektoria ja valvomaan sekä kehittämään sen toimintaa. Yksikkö on luonut

yhteiskunnallisen yrityksen toimintasuunnitelman ja tämän suunnitelman tavoitteet kiteytyvät kolmeen pääkohtaan Blandin (2010, 28) mukaan:

1. Mahdollistavan toimintaympäristön luominen.

Rahoituksen kehittäminen ja juridisten kysymysten pohtiminen ja ratkaisu.

2. Yhteiskunnallisten yritysten kehittäminen.

Tämä tapahtuu erilaisen yritysneuvonnan ja koulutuksen kautta.

3. Yhteiskunnallisten yritysten tuoman lisä-arvon osoittaminen.

Lisäarvon osoittaminen on vaatinut vallitsevan tilanteen kartoittamista ja sitä kautta toimintakentän havainnollistamista.

Yhteiskunnallisten yritysten luonne on tällä uudella sektorilla havaittu hyvin moninaiseksi, mutta selkeä yhdistävä piirre on ollut yrittäjien arvosidonnaisuus ja sitä kautta kiinnittyminen toimintaan. Leimallista on myös ollut joidenkin toimijoiden siirtyminen järjestösektorilta yhteiskunnallisiksi yrittäjiksi, julkisten palveluiden siirtyminen yhteisomistajuuden kautta palveluntarjoajien omistukseen, eli palveluja on ulkoistettu yhteisöjen sekä työntekijöiden omistukseen. Monet yksityiset yritykset ovat myös muuttaneet toimintatarkoitustaan paremmin tavoitetta toteuttaviksi yhteisomistajuusyrityksiksi ja tätä kautta yhteiskunnallisiksi yrityksiksi. (Bland 2010.)

Yhteiskunnallinen yritys nähdään Iso-Britanniassa uudenaikaisena mallina tarjota palveluita asiakaslähtöisesti ja vastuullisesti. Toimintamuodon vahvuudeksi nähdään palveluiden tuottamisessa yhteisöllisen eetoksen ja yrityssektorin yrittäjähenkisyyden yhdistäminen. Etenkin asumispalveluissa, sosiaali- ja terveysterveystoimissa sekä vapaa-ajan palveluissa tämä toimintamalli on koettu toimivaksi, sillä näillä sektoreilla on selkeästi nähtävissä yhteiskunnallisen yrittämisen klusteri Iso-Britanniassa. Näiden yritysten vahvuudeksi on koettu juuri paikallisuus ja sitä kautta järjestävän tahon tuntemus toimintakentästä. Sosiaali- ja terveysterveystoimissa vauhtia on antanut 1990 voimaan tullut laki, joka velvoitti kuntia ulkoistamaan jopa 80% tarjoamistaan sosiaali- ja terveysterveystoimista. Laki aiheutti osaltaan toimijoiden siirtymisen järjestösektorilta yrityssektorille, jolloin yhteiskunnallinen yritys alettiin nähdä hyvänä ja toimivan muotona järjestää kyseisiä palveluita. (Bland 2010.)

Yhteiskunnallisen yrityksen sektorin kasvaessa, nähtiin myös erilaisten tukijärjestelmien luominen välttämättömäksi. Suurimpia kehityskohtia oli tietoisuuden lisääminen yhteiskunnallisesta yrittämisestä sekä jonkinlaisen standardin luominen yhteiskunnallisille yrityksille, pitkän tähtäimen yritysneuvonta jolloin saataisiin tietoisuutta ja hyviä käytäntöjä levitettyä sekä rahoituksen esteiden poistaminen tai ylipäänsä yritysrahoituksen järjestäminen. Tärkeäksi on osoittautunut myös suurien yhteiskunnallisten yritysten ja osuuskuntien antama tuki uusille toimijoille, sekä tätä kautta sektorin kehittäminen. Tämä tapahtui hyvin luonnollisesti ja avun mielekkyyttä perusteltiin juuri yritysten yhteiskunnallisilla tavoitteilla. Toisia yrityksiä ei nähty pelkästään kilpailijoina, vaan myös vastuun ja työtaakan jakajina.

Yhteiskunnallinen yrittäminen on yhteiskuntatieteiden kannalta kiinnostava yrittämisen muoto, sillä sen toimintaa voidaan tarkastella yhteiskunnallisen kehyksen läpi. Organisaatioteoreettinen ja moraalinen lähtökohta yhteiskunnallisen yrittämisen tarkastelulle onkin hyvä vastavoima ekonomiselle ja taloudellisesti rationaaliselle lähtökohdalle. Yhteiskuntatieteellisestä näkökulmasta uusien toimintamuotojen synty yrittämisen kentälle on erittäin kiinnostavaa ja suotavaa. Yhteiskunnalliset yritykset voidaankin nähdä tuoton tavoittelun muotojen monipuolistajina, julkisen ja yksityisen yhteistyön muotona ja sosiaalisen tarkoituksensa omaavan toiminnan tai yrittämisen uutena muotona. Yhteiskunnallisten yritysten vahvuuksiksi tästä näkökulmasta on nähty uusien innovatiivisten ratkaisujen tuominen sosiaaliin ongelmiin. Se voi olla tapa hallita perustason palveluita, jotka on yleisesti mielletty julkisen sektorin järjestämiksi, yhteiskunnallisen yrittämisen avulla näiden palveluiden järjestämiselle on mahdollista luoda uusia mahdollisuuksia, jotka eivät kuitenkaan sulje pois palveluiden yleishyödyllistä luonnetta. (Dart, 2004.) Toisaalta, yhteiskunnallisten yritysten tehtävä ei ole kuitenkaan paikata pelkästään julkisen sektorin palveluvajetta, vaan yritysmuodolla on paljon myös muita mahdollisuuksia, jotka eivät välttämättä liity millään tapaa julkiseen palvelutuotantoon.

3.2 Yhteiskunnallisen yrittämisen tutkimus Suomessa.

Suomessa yhteiskunnallisen yrittämisen käsite on melko tuore ja toistaiseksi vähän tutkittu. Paineita tutkimukseen on kuitenkin viime vuosina ollut paljon ja etenkin nyt hallituksen suunnitelmassa rakenteellisia muutoksia suomalaisen yhteiskunnan perustaan. Suomessa yhteiskunnallisen yritystoiminnan mallin kehittämisen keskeisiä motiiveja on ollut julkisen

palvelutuotannon uudistaminen ja järjestöjen liiketoiminnan yhtiöittäminen. Yhteiskunnalliset yritykset onkin nähty keskeisenä osana monipuolista palveluiden tuottamisverkkoa, etenkin julkisten palveluiden puolella. Suomessa tilanne on se, että resurssit niukkenevat, mutta palveluntarve pysyy ennallaan tai jopa kasvaa. Yhtenä ratkaisuna tähän ongelmaan on nähty yhteiskunnallinen yritysmuoto, jonka odotetaan parantavan palveluiden laatua ja saatavuutta, parantavan tuottavuutta, sekä vaikuttavan ennalta ehkäisevästi terveyden- ja hyvinvoinnin ongelmiin samoin kuin yhteiskunnallisiin ongelmiin. Yhteiskunnallisen yritystoiminnan keskiössä nähdään olevan palveluiden käyttäjien tarpeiden kuuleminen ja ottaminen mukaan palveluiden tuottamiseen. (Pättiniemi & Kostilainen 2013.)

Suomalaisessa kontekstissa yhteiskunnallisen yrittämisen ja sen kehitystyön keskiössä nähdään Pättiniemen ja Kostilaisen (2013, 16) mukaan olevan seuraavat teemat:

- Yhteiskunnalliset yritykset hyvinvointipolitiikan uudistajina
- Yhteiskunnallisten yritysten merkitys ja toimintaympäristö Suomessa
- Yhteiskunnalliset yritykset yleishyödyllisten palveluiden tuottajina
- Yhteiskunnallisten yritysten vaikutusten näkyväksi tekeminen
- Yhteiskunnalliset yritykset ja sosiaaliset innovaatiota

Suomalaisessa mallissa yhteiskunnallisen yrittämisen lähtökohta on melko samanlainen kuin Iso-Britannian mallissa, vaikka Iso-Britanniassa yhteiskunnallisella yrittämisellä nähdään olevan huomattavasti pidemmät perinteet kuin Suomessa. Leimaavaa molemmissa maissa on kuitenkin se, ettei osakeyhtiölaki tunnista kummassakaan maassa yhteiskunnallista yritystä (Bland 2010, Stenman 2013.) Tämä voidaan nähdä myös vahvuutena, sillä tiukan ohjaamisen puuttuminen antaa alalle pitkälti vapaudet kehittyä yritysten hyväksi katsomaan suuntaan. Toisaalta se luo myös mahdollisuuden mennä sieltä, mistä aita on matalin ja pyrkiä näyttäytymään yhteiskunnallisena yrityksenä, olematta kuitenkaan sitä. Siksi onkin toivottavaa, että jokin taho määritteli yhteiskunnallisen yrityksen ja asettaisi sen määritelmällisesti raameihin. Suomessa tätä toimintaa tekee Suomalaisen Työn Liitto myöntäessään yhteiskunnallisen yrittämisen merkin, sekä vastikään perustettu Arvoliiitto.

3.3 Hybridiorganisaatiot, mitä ne ovat?

Taloudellisesti vaikeat ajat ovat herättäneet Euroopassa ja myös Suomessa mielipiteitä talousjärjestelmän muuttamisesta humanimpaan suuntaan. Pankkien kaatumisten ja rahoituslaitosten ongelmien myötä keskustelu yritysten yhteiskuntavastuusta on saanut uutta tuulta etenkin Euroopassa. Tämän keskustelun herättäjinä ovat olleet etenkin nuoret ja opiskelijat, taloustieteen opiskelijat ympäri maailman ovat vaatineet muutoksia opetussuunnitelmiin ja uusklassisen taloustieteen opetuksen muuttamista, nuorisotyöttömyys on koskettanut miljoonia nuoria ympäri Eurooppaa. Nämä seikat ovat olleet omiaan luomaan yhteiskunnallista levottomuutta suurissa Euroopan kaupungeissa.

Yksi vastaus yritysten yhteiskuntavastuun vaateeseen on ollut yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen ja tämä toimintamalli on nähty osana hybridiorganisaatiomallien kehitystä. Hybridiorganisaatioilla tarkoitetaan muun muassa yritystä joka toimii markkinoilla, mutta samanaikaisesti omaa jonkin yhteiskunnallisen tai sosiaalisen päämäärän. Hybridiorganisaatioiden tavoitteena, varsinkin Yhdysvaltojen kontekstissa on tuottaa voiton lisäksi jotain sosiaalista tai yhteiskunnallista lisäarvoa, esimerkkinä tällaisesta organisaatiosta voisi käydä vaikka suomalainen sosiaalisen yrityksen malli. Julie Battilana kumppaneineen tekstissä *In search of the hybrid ideal* (2012) käyttää esimerkkinä Hot Bread Kitchen nimistä New York City Bakery ohjelmaa jossa matalan toimeentulon omaavat maahanmuuttajanaiset leipovat omien maidensa perinneleipiä ja myyvät näitä. Tavoitteena on kouluttaa naisia ruoan tuotannon työpaikkoihin ja samalla tarjota hyvälaatuisia leipomotuotteita. Toimintamallissa on yhdistetty sekä sosiaalinen aspekti (työhön kouluttaminen) että taloudellinen puoli (leivän myyminen). (Battilana ym 2012.)

Kyseessä olevia hybridiorganisaatioita on ollut olemassa jo kauan, mutta viime vuosina tämä toimintamalli on yleistynyt ja vallannut alaa uusilta sektoreilta. Yleisiä kyseiset organisaatiot ovat olleet etenkin sosiaalialalla ja työhön valmentautumisessa mutta uusia aluevaltauksia on tapahtunut esimerkiksi ympäristöpalveluissa, konsultoinnissa, tuotemyynnissä sekä catering aloilla. Kyseisillä aloilla on ollut mahdollista työllistää pitkäaikaistyöttömiä, kuntoutujia tai muita hankalasti työllistettäviksi koettuja henkilöitä. Organisaatioiden tavoitteena on ollut sosiaalisen pääoman ja sosiaalisen hyvän tuottaminen taloudellisen voiton lisäksi. Suurimmiksi haasteiksi mainitaan rahoitus, neuvonta, lait, hinnoittelu sekä uudenlaisen organisaatiomallin luominen. Tämä uudenlainen organisaatiomalli on haastanut perinteisen käsityksen yrityksestä vain taloudellisen voiton

tuottajana. (Battilana ym 2012.)

ISTR:n (The International Society For Third-sector Research) konferenssissa heinäkuussa 2014 hybridiorganisaatiot esiintyivät monessa esityksessä keskeisessä roolissa. Tämän lisäksi ja tähän liittyen, myös neljännen sektorin hahmottelu oli muutamissa papereissa keskeisessä roolissa. Neljännen sektorin voikin nähdä liittyvän läheisesti juuri hybridiorganisaatioihin ja sitä kautta olevan liitoksissa kansalaisyhteiskunnan sekä kolmannen sektorin kehittämiseen. Neljäs sektori määritetään tässä yhteydessä sektoriksi jossa yhdistellään julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimintamalleja sekä organisaatiomalleja (Sabeti ym, 2014). Tällä hetkellä vallitsevat sektorimallit, yksityinen, julkinen ja kolmas sektori ovat oman aikansa lapsia ja ihmisten suunnittelemlia sekä kulttuuri- arvo- ja kontekstisidonnaisia. Suomalaiset ovat perinteisesti olleet innokkaita järjestötoimijoita, mikä ollut omiaan luomaan hyvän pohjan ja kulttuurin järjestötoiminnalle. Yhdistyksen perustaminen ja siinä mukana oleminen on pyritty pitämään helppona ja näin ollen kynnys lähteä mukaan on pysynyt matalana.

Tämän tutkielman kohde Mäntänvuoren Terveys Oy:n toimintamalli edustaa julkisen ja yksityisen sektorin välistä yhteistyötä eli niin sanottua Private – Public partnership (ppp) toimintaa. Kyseinen yhteistyön muoto käy tässä yhteydessä esimerkkinä neljännen sektorin toiminnasta. Neljännen sektorin organisaatiot pyrkivät integroimaan sosiaaliset tarkoituksiperät liike-elämän metodeihin (Sabeti ym, 2014), kuten Mäntänvuoren Terveystessäänkin on pyritty tekemään. Tämä näkyy yhteisomistajuutena, hallinnon läpinäkyvyytenä sekä yrityksen yhteiskunnallisena tavoitteena. Nämä yritykset toimivat sektoreiden rajapinnoilla yhdistäen ominaisuuksia julkisesta, yksityisestä sekä kolmannesta sektorista ja samalla pyrkivät löytämään sen oman toiminnasta saatavan taloudellisen hyödyn. Joissain tilanteissa hybridimalli voidaan nähdä kilpailuetuna, esimerkkinä tästä edusta erässä tekemässäni haastattelussa mainittiin rekrytointitilanne, jossa rekrytoitava henkilö näkee yrityksen moraalisesti ja eettisesti parempana kuin markkinoilla toimivan kilpailijan. Kyseiset esimerkit hybridiorganisaatioiden luomasta kilpailuedusta ovat omiaan luomaan yrityksestä houkuttelevan työpaikan ja työnantajan.

Heerad Sabeti tuo eräänlaisen kontekstin ja reunaehdot sille, millainen neljännen sektorin toimija olisi tekstissään ”The emerging fourth sector. A new sector of organizations at the intersection of public, private and social sector”(2014, 5). Päällimmäisenä ajatuksena on organisaation yhteiskunnallinen tai sosiaalinen tavoite sekä kannattavan liiketoiminnan

yhdistäminen. Artikkelissa käytetäänkin organisaatiosta nimitystä ”for- benefit organization” non-profit ja for- profit nimitysten sijaan. Muita artikkelissa hahmoteltuja ominaisuuksia for-benefit organisaatiolle olisi:

- Oikeudenmukainen omistajuus ja omistuksen jako kontribuution mukaan, niin että äänettämiä omistajia ei olisi.
- Jokin tapa toimia markkinoilla kuitenkin niin, että sosiaalinen tai yhteiskunnallinen tavoite olisi ohjaava voima.
- Organisaatioon sijoittaneiden osakkaiden pitäminen toiminnassa kiinteästi mukana ja tietoisina toiminnasta.
- Oikeudenmukainen palkkaus ja oikeudenmukaiset työehdot työntekijöille.
- Kestävä voitonjako niin, että organisaation toimintakyky päämääränsä hyväksi ei vaarannu.
- Yhteiskunnallinen, sosiaalinen tai ympäristöön kohdistuva vastuullisuus.
- Päätöksenteon ja hallinnon läpinäkyvyys
- Suojatut varat, jos organisaatio purkautuu varat eivät mene suoraan sijoittajille vaan ne jaetaan hyödyntämään organisaation määrittelemää päämäärää.

Tästä listasta löytyy yllättävän monta yhtymäkohtaa yhteiskunnallisen yrityksen määritelmään. Sellaisia ovat yhteiskunnallinen päämäärä, läpinäkyvyys hallinnossa, rajoitettu voitonjako sekä lukittu varallisuus.

Ylipäänsä neljännen sektorin nousu ja kehitys ovat vielä alkutekijöissään ja sivussa julkisesta keskustelusta. Neljännen sektorin kehittämisen haasteina voidaan pitää ainakin neuvonnan ja tietoisuuden puutteita, käytännön toteutuksen ongelmia sekä tietotekniikan ja informaation valjastamista mukaan projektiin. Kirjoittajien mukaan paras vaihtoehto neljännen sektorin kehittämiseksi olisi laaja-alainen yhteistyö yksityisten yrittäjien, julkisen vallan ja kolmannen sektorin välillä jotta uusi toimintamalli saataisiin kehitettyä yhteistyössä ja kaikkia tyydyttävästi. (Sabeti ym 2014.)

3.4 Yhteiskunnalliset yritykset palveluntarjoajina Suomen maaseudulla

Tutkimukseni keskiössä oleva Mänttä-Vilppulan kunta sijaitsee Pirkanmaan maakunnassa, Keuruun sekä Jämsän välimaastossa ja kunnassa on asukkaita hieman yli 10 000. Suomessa pitkään kestäneen, ja 1960-luvulla käynnistyneen, kaupungistumisen myötä

maakunnissa olevat pienet kaupungit ovat pikkuhiljaa autioituneet ihmisten muuttaessa maaseudulta kaupunkeihin (Karisto ym 1998, 66). Ihmisten muuton myötä, myös edellytykset palvelutarjonnalle maakunnissa ovat heikentyneet ja tämä on näkynyt kunnissa rahoitusvaikeuksina.

Kaupungistumiskehitys on pakottanut kunnat ja asukkaat pohtimaan uusia keinoja palveluiden järjestämiseksi. Yksi tällainen muoto onkin ollut kyläyhteisöjen pohjalle perustetut erilaiset toiminnalliset osuuskunnat sekä yhä paikkaansa hakevat yhteiskunnalliset yritykset. Eliisa Troberg tuo artikkelissaan (2013) esiin tutkimuksen, joka käsitteli yhteiskunnallisia yrityksiä yleisiin taloudellisiin tarkoituksiin liittyvien palveluiden tuottajina. Tutkimuksen mukaan yhteiskunnalliset yritykset sopivat kyseisten palveluiden tuottajiksi maaseudulla juuri niiden yhteiskunnallisen hyvän tuottamisen tavoitteen vuoksi. Yhteiskunnalliseksi vaikutukseksi todettiin maaseudulla ja harvaan asutulla alueella, paikallisuuden vahvistaminen, eri sidosryhmien yhteen saattaminen ja alueiden elinkelpoisuuden lisääminen. Yhteiskunnallisia yrityksiä on perustettu etenkin alueille, joille on ollut ominaista puutteelliset peruspalvelut, jolloin yrityksen tuomien palveluiden myötä on pystytty luomaan myös työpaikkoja tai säilyttämään jo olemassa olevat työpaikat. Yhteiskunnallisten yritysten vahvuudeksi haja-asutusalueilla on nähty niiden yhteneväiset tavoitteet julkisen sektorin kanssa, sillä kummankaan toimintaa ei ohjaa pelkkä voiton maksimointi omistajille vaan yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen alueelle. (Troberg 2013.)

Sosiaali- ja terveyspalveluiden kunnissa tapahtuneen yksityistämisen myötä on alettu käymään keskustelua suurten kansainvälisten toimijoiden järjestämien palveluiden oikeutuksesta. Keskustelun myötä on herännyt epäily siitä, että palvelujärjestäjien kautta kuntalaisten rahaa päätyy suurten pääomasijoittajien taskuun. Keskustelussa vastavoimaksi on tuotu yhteiskunnallisen yrittämisen käsite. Keskiössä onkin ollut kysymys siitä, voiko julkinen sektori ulkoistaa palveluitaan sellaiselle toimijalle, jonka ensisijainen tavoite on tuottaa mahdollisimman suurta voittoa omistajilleen? Suomen markkinat ovat melko pienet hyvinvointipalveluiden saralla, jolloin riskinä on markkinoiden monopolisoituminen ja julkisen sektorin palveluiden joutuminen vain harvojen suurten toimijoiden käsiin. Tutkimuskohteenani oleva Mäntänvuoren terveys Oy:n omistuspohja on jaettu kunnan ja terveyspalveluita tuottavan Pihlajalinna Oy:n kanssa, niin että Mänttä-Vilppulan kunnan omistus on 49% ja Pihlajalinnan omistus 51% yhtiöstä. Pihlajalinnan, joka on siis on tässä

tapauksessa kuntaa suurempi omistaja, suurin omistaja on suomalainen pääomasijoitusyhtiö Sentica Partners, joka omistaa Pihlajalinnasta 53.4%. Sijoitusyhtiö omistaa Pihlajalinnan oman rahastonsa kautta. (Sentica Partners 2015.)

Mäntänvuoren terveyden kohdalla onkin varmasti ihan aiheellista kysyä, kuinka Pihlajalinna pääomistajana ohjaa Mäntänvuoren terveyden varoja sekä toimintoja, sillä rahoitusyhtiön ollessa taustalla, tarkoituksena on varmasti voiton tekeminen? Liikevoitto voidaan nähdä Pihlajalinnan tärkeimpänä tavoitteena jolloin kyseessä olevan yhteiskunnallisen yrityksen, eli Mäntänvuoren Terveys, yhteiskunnalliset tavoitteet asettuvat kyseenalaiseen valoon. Vaikka Mäntänvuoren Terveys on toistaiseksi pystynyt säilyttämään terveydenhuoltopalvelut Mänttä-Vilppulan kunnan alueella sekä tarjoamaan terveydenhuollon henkilöstölle töitä, on aiheellista kysyä, onko sillä yhteiskunnallista tavoitetta, vai onko sen tavoitteena olla voittoa tuottava tavallinen yritys? Viimemainittua vastaan taistelee kuitenkin se tosiasia, että toistaiseksi Mäntänvuoren Terveys ei ole tehnyt voittoa toiminnassaan ja se on haastatteluiden perusteella kuitenkin pystynyt tuottamaan sovitut palvelut halvemmalla kuin mihin aiemmin on pystytty.

3.5 Kilpailutus maseudulla toimivien palveluntarjoajien välillä

Kuntien julkisten palveluiden hankintaa ohjaa laki julkisista hankinnoista, joka pakottaa kunnat kilpailuttamaan julkiset palvelunsa jos ne päätetään ulkoistaa (laki julkisista hankinnoista 2007). Laki itsessään ohjaa siis palveluiden järjestämiseen ja hankkimiseen liittyvää toimintaa. Etenkin maaseudulla palveluiden uudelleen järjestämisen yhteydessä laki on osoittautunut hankalaksi ja joskus jopa säästötavoitteensa vastaiseksi. Yksi esimerkki tulee Pudasjärveltä kun koulujen elintarvikehankinnat kilpailutettiin ja hinnaltaan edullisin tarjous tuli Oululaiselta keskusliikkeeltä noin 85 kilometrin päästä. Aikaisemmin elintarvikkeet oli tilattu paikalliselta kyläkauppiaalta. Kilpailutus aiheutti kyläkaupan lakkauttamisen, sillä kyläkaupan kannattavuus oli pitkälti näiden hankintojen varassa. Kylä siis menetti kilpailutuksen takia ainoan kyläkauppansa ja samalla kylän ainoan paikan josta ikäihmiset sekä muut kyläläiset hankkivat ison osan elintarvikkeistaan. Tämän seurauksena jouduttiin pohtimaan ikäihmisten ruokahuollon järjestämistä, mikä aiheutti kunnalle lisäkustannuksia muun muassa yhteiskyytien järjestämisenä. Vuositasolla kunta säästi kilpailutuksen avulla noin 5000 euroa, mutta tämä kertaantui kunnan muun palvelutarpeen lisääntyessä. Kyläkaupan lakkauttamisen myötä kyläläiset menettivät myös yhden sosiaalisen kohtaamisen paikan. (Moilanen 2013.)

Kannonkoskella toimiva Vuoskosken kyläyhdistys tuotti noin kymmenen vuoden ajan erilaisia kotona asumista tukevia palveluita yhdistelemällä kunnan, Raha-automaattiyhdistyksen sekä työvoimahallinnon myöntämää rahoitusta. Ideana oli palkata oman kylän ammattitaitoisia työttömiä auttamaan apua tarvitsevia kotiaskareissa, lumitöissä, autokyydeissä ja muissa yleishyödyllisissä askareissa. Palvelu jouduttiin kuitenkin lopettamaan koska Raha-automaattiyhdistys veti tukensa pois palvelulta, vedoten mahdolliseen kilpailun vääristymiseen. (Moilanen 2013.)

Hieman samankaltainen tilanne on käynnissä myös Mänttä-Vilppulassa Mäntänvuoren Terveiden kohdalla. Terveyspalvelut on jouduttu kilpailuttamaan kahteen otteeseen, niin että toisena osapuolena on eräs suuri kansainvälinen yksityinen terveystalouden järjestäjä. Mäntänvuoren Terveys Oy on kuitenkin kaksi kertaa kilpailutuksen voittanut, mutta vastapuoli on molemmat kilpailutukset riitauttanut ja vienyt markkinaoikeuteen. Kilpailutus on tuonut epävarmuuden ilmapiiriin kunnan terveystalouden järjestäjän, eli Mäntänvuoren Terveiden ylle, sillä varmuutta tulevaisuudesta ei ole. Mäntänvuoren Terveiden ja Mänttä-Vilppulan kunnan välinen palvelusopimus oli aluksi kaksi vuotinen, mutta kaupunginvaltuuston päätöksellä sen pituutta on lisätty Joulukuussa 2013 viisivuotiseksi ja se sisältää option myös toiseen viisivuotisjaksoon (Mänttä-Vilppula, kaupunginvaltuuston pöytäkirja 12/2013).

Näiden esimerkkien pohjalta kilpailuttamista koskevan lainsäädännön tarkoitus tuntuukin vesittyvän hyvin tehokkaasti. Lain tarkoitus määritellään seuraavasti:

Lain tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden hankintojen tekemistä sekä turvata yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuolisia mahdollisuuksia tarjota tavaroita, palveluita ja rakennusurakoita julkisten hankintojen tarjouskilpailussa. (Laki julkisista hankinnoista 348/2007, 1§.)

Kilpailuttamisen kohdalla onkin perusteltua pohtia julkisia hankintoja koskevan lain tarkoitusta jota perustellaan markkinoiden toimivuudella ja terveenä pitämisellä. Onkin ihan tervettä kysyä, kenen näkökulmasta markkinoiden toimivuutta oikein tarkastellaan ja palveleeko kyseessä oleva laki tätä tarkoitusta?

3.6 Käsitteiden metsästämistä

Englannin kielessä ja lukemissani teksteissä usein puhutaan termistä ”social entrepreneur” tai ”social organization”. Suomen kielessä ja suomalaisessa yhteiskunnassa kuitenkin erotellaan yhteiskunnallinen yritys ja sosiaalinen yritys. Tutkimuksen edetessä onkin herännyt kysymys, kumpaa termiä tulisi käyttää?

Iso-Britanniassa käytetty ”social entrepreneur” vastaa suomalaista käsitettä yhteiskunnallisesta yrityksestä, eli yrityksestä joka ottaa toiminnassaan huomioon enemmänkin kuin vain tuoton. Yhteiskunnallinen yritys, niin Suomessa kuin Iso-Britanniassa, mittaa myös tuottamaansa hyötyä yhteiskunnalle. Sosiaalisen yrityksen käsite Suomessa taas tarkoittaa yritystä, joka harjoittaa vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien työllistämistoimintaa ja siihen liittyviä tukitoimia (VATES- säätiö). Sosiaalinen yritys voi olla malliltaan myös yhteiskunnallinen yritys.

Suomessa yhteiskunnallisen yrityksen voi tunnistaa Suomalaisen Työn Liiton myöntämästä yhteiskunnallisen yrityksen merkistä. Suomalaisen työn liiton määritelmän mukaan yhteiskunnallinen yritys pyrkii liiketoimintansa avulla ratkaisemaan yhteiskunnallisia tai ekologisia ongelmia ja edistämään yhteiskunnallisia tavoitteita. Yhteiskunnalliset yritykset käyttävät suuren osan liikevoitostaan yhteiskunnallisen tavoitteensa edistämiseen. (Suomalaisen työn liitto). Suomalaisen työn liiton määrittelemiä yhteiskunnallisten yritysten kriteerejä täyttäviä organisaatioita on Suomessa n 5000kpl, mutta aiempien arvioiden mukaan niitä voisi olla jopa 15000. Perinne yhteisen hyvän tuottamiseen kannattavan liiketoiminnan kautta on siis vahva. (Stenman 2013.)

4 AINEISTO JA MENETELMÄT

Esittelen tässä luvussa tutkimusaineiston, käyttämäni keskeiset tutkimusmenetelmät ja niihin liittyvää metodikirjallisuutta. Valotan myös haastateltavien valintaan liittyviä seikkoja sekä haastatteluihin ja haastateltavien saantiin liittyviä ongelmia sekä hankaluuksia. Ideanani on ollut tulkita aineistolähtöisesti millaisia merkityksiä ja määritelmiä yhteiskunnalliselle yrittämiselle tässä yhteydessä on annettu ja miten ne eroavat auktroisoidusta yhteiskunnallisen yrityksen käsitteestä.

4.1 Aineisto

Aineistona tutkielmassa ovat haastatteluaineisto sekä lehtijutut ja tiedotteet koskien Mäntänvuoren terveys Oy:n toimintaa, näiden lisäksi valitsin aineistoon yhden blogikirjoituksen aiheesta. Haastatteluja aineistossani on viisi ($n=5$), uutisia aineistossa on kymmenen ($n=10$) ja tiedotteita sekä muita dokumentteja kuusi, lisäksi aineistoon kuuluvat yhtiön yhteisösäännöt ja yhtiöjärjestys ($n=8$). Haastattelut on tehty pääosin Mänttä-Vilppulassa maaliskuun ja syyskuun välillä vuonna 2014 ja haastateltaviksi valikoitui ennakkotietojen perusteella kaksi henkilöä, sekä lisäksi kolme henkilöä jotka olivat yrityksen perustamisessa mukana. Dokumenttiaineisto on julkaistu marraskuun 2012 ja kesäkuun 2014 välisenä aikana. Dokumenttiaineistoon valikoitui uutiset jotka koskivat tämän tutkielman kohteena olevaa yritystä ja joissa oli mukana jotenkin yrityksen yhteiskunnallisuuteen liittyvä aspekti. Dokumenttiaineisto pitää sisällään muun muassa uutisia kymmenen kappaletta ja muita dokumentteja 6 kappaletta sekä yhden blogikirjoituksen.

Analysoin näitä aineistoja teemoittelun avulla ja selvitän millaisena yhteiskunnallinen yritys ymmärretään ja miten tutkimuskohteena oleva yritys näyttäytyy yhteiskunnallisen yrittämisen kontekstissa. Tekstipohjaisen aineiston avulla halusin saada kuvan siitä, mitä yhteiskunnallinen yrittäminen Suomessa on ja millaisena se nähdään yrittämisen kentällä. Tätä varten olen taustoittanut aiemmin tutkielmassani yhteiskunnallista yrittämistä niin Suomessa kuin ulkomaillakin ja pyrkinyt tuomaan esiin yhteiskunnallisen yrittämisen kriteeristön sekä määritelmän. Tämä on ollut välillä haastavaa, sillä täysin yhtenäistä määritelmää yhteiskunnalliselle yrittämiselle Suomessa ei ole ja sitä on hankala muodostaa yrityskentän moninaisuuden takia. Pyrin kaikesta huolimatta peilaamaan keräämistäni

haastatteluista saatua aineistoa esiin tuomani näkemyksen kanssa ja selvittämään miten yhteiskunnallinen yrittäminen tässä tapauksessa ymmärretään.

Haastatteluissa haastattelin Mäntänvuoren Terveys Oy:n henkilökuntaa ja Mänttä-Vilppulan kaupunginvaltuuston jäseniä sekä kunnan virkamiehiä. Nämä kolme eri haastateltavaa ryhmää ovat mielekkäitä, sillä toiminnan toteuttajien ja päättävän tahon mahdolliset näkemyserot yhteiskunnallisista yrityksistä ovat hedelmällisiä analyysin aiheita. Mänttä-Vilppulan kaupunginvaltuuston jäsenien haastattelu on loogista sillä kunnanvaltuusto on ollut päätöksentekijä Mäntänvuoren Terveys Oy:tä perustettaessa ja Mänttä-Vilppulan kunta on toisena omistajana Mäntänvuoren Terveys Oy:ssä. Onkin kiinnostavaa nähdä, millaisia näkemyksiä kunnanvaltuuston jäsenille on syntynyt yhteiskunnallisesta yrityksestä ja sen toiminnasta, miten ne eroavat muiden haastateltavien näkemyksistä sekä auktorisoidusta näkemyksestä? Kunnan virkamiehistä olen haastatellut yhtä läheisesti yrityksen perustamisessa mukana ollutta henkilöä, koska hän oli ennakkotietojen perusteella hyvin perillä aiheesta ja myös mukana operatiivisessa toiminnassa. Pyrin peilaamaan haastatteluaineistoa tekstiaineiston kanssa ja etsimään yhtymäkohtia sekä eroja aineistojen välillä.

Pohdin etenkin muutaman haastattelun tehtyäni haastateltavien määrää ja jälkeinpäin huolestuin vastaajien suhteellisen pienestä määrästä. Lukiessani keräämiäni haastatteluja, tulin kuitenkin siihen tulokseen, että lisähaastatteluiden tekeminen ei olisi mielekäästä, vaan on ennemminkin järkevää hankkia lisäksi kattava dokumentti-aineisto, sillä haastattelut alkoivat jo hyvin varhaisessa vaiheessa toistaa itseään. Tämä selittyy sillä, että lopulta yrityksen perustamisen keskiössä ei ollut kuin muutama avainhenkilö siksi, että yrityksen perustamisen tarkalle suunnittelemiselle ei yksinkertaisesti ollut aikaa. Haastattelupyyntöihin vastanneista kunnanvaltuutetuista myös osa oli huolissaan siitä, ettei omaa tarpeeksi tietoa voidakseen tuoda haastattelun kautta tietoa, josta minulle olisi hyötyä. Jatkossa tätä tapausta tutkiessa voisikin olla kiinnostavaa haastatella nimenomaan niitä ihmisiä, jotka kokevat omat tietonsa aiheesta vajavaisiksi, mutta ovat silti päätöksiä tekemässä ja pohtia tiedonkulkua Mäntänvuoren Terveiden ja kunnanvaltuuston välillä.

4.2 Teemahaastattelut aineiston keruun muotona

Haastattelu on yleisin tapa Suomessa kerätä tieteellistä aineistoa ja teemahaastattelu on yksi haastattelumetodin muoto. Teemahaastattelulle on ominaista, että haastattelun

pääaihepiirit on ennalta määritelty, mutta teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Haastattelija kuitenkin pitää huolen, että kaikki haastatteluun valitut teemat tulee käytyä läpi. Näiden teemojen laajuus ja käyttö vaihtelevat haastateltavasta riippuen. Teemahaastattelussa haastattelijalla on siis lista teemoista tai pääkohdista, jotka haastattelija haluaa käydä haastateltavan kanssa läpi. (Eskola & Suoranta 2005.)

Etsittäessä erilaisia käsityksiä jonkin aiheen ympäriltä, totesin hyväksi antaa tilaa haastateltavalle, jolloin haastateltavan oma puhe ja tuotteliaisuus aiheesta oli haastattelujen tekemisen keskiössä. Teemahaastattelu tutkimusmetodina antaa mahdollisuuden haastateltavan puheen keskiössä olemiselle, sillä teemahaastattelussa ei painoteta juurikaan strukturoituihin kysymyksiin vaan pidetään kysymykset avoimina teemojen avulla. Tällä tavalla oli mahdollista saada paremmin esiin erilaisia haastateltavien henkilökohtaisia näkemyksiä haastatteluaineistoista.

4.3 Haastattelurungosta ja sen tekemisestä

Valitsin tutkielmassani tutkimusmetodiksi haastattelututkimuksen ja haastatteluiden sisällönanalyysin. Näiden menetelmien valinta tuntui luontevalta, sillä tutkimuskysymyksissäni halusin selvittää miten yhteiskunnallinen yrittäminen ymmärretään Mäntänvuoren Terveys Oy:n tapauksessa, sekä mikä tekee tässä tapauksessa yrityksestä yhteiskunnallisen yrityksen? Olin kiinnostunut miten nämä käsitykset eroavat teknokraattien (yrityksen toiminnan toteuttajien) ja päättäjien (Mänttä-Vilppulan kunnanvaltuutetut) sekä virkamiesten puheissa.

Haastattelun muodoksi valikoitui teemahaastattelu, sillä sen avulla tutkijan on mahdollista jättää tilaa tutkittavan omalle puheelle, eikä ohjata keskustelua niin tarkasti kuin vaikkapa strukturoidussa haastattelussa. Tässä tutkielmassa käytetyssä teemahaastattelurungossa (Liite 1) kehitin neljä erillistä teemaa sekä niiden alle tarpeellisen määrän apukysymyksiä, joiden avulla pystyin ohjaamaan haastattelun suuntaa, kuitenkin jättäen tarpeeksi tilaa haastateltavan omalle pohdinnalle ja puheelle. Teemahaastattelurungon teemat olivat 1. Idea, 2. Mäntänvuoren Terveys Oy yhteiskunnallisena yrityksenä, 3. Yhteisomistajuus ja päätöksenteko sekä 4. Vaikuttavuus.

Rakensin teemahaastattelurunkoni tapahtumallisen aikajanan (liite 2.) ja miellekartan mukaan. Aikajanalalle selvitin koko tapahtuneen prosessin yrityksen synnystä, sen perustamisesta ja sen perustamiseen johtaneista tapahtumista. Nämä tapahtumat oli löydettävissä lukemalla Mänttä-Vilppulan kunnanvaltuuston pöytäkirjoja kunnan internet-arkistosta. Aikajanani käsitti aikajakson 12/2011- 12/2013. Miellekarttaani pyrin koostamaan yhteen mahdollisimman tiiviisti kaiken tietoni kyseessä olevasta aiheesta sekä samalla mielessäni heränneet kysymykset aiheen tiimoilta. Näiden kahden ideapaperin perusteella hahmottelin aluksi viisi teemaa, jotka yhdistyivät lopuksi neljäksi yllä mainituksi teemaksi.

Koska tavoitteeni oli löytää erilaisia näkemyksiä ja käsityksiä yrityksestä sekä sen kehityksestä, teemojen alla oli tärkeää saada haastateltavat kertomaan asioiden kulusta itse, ilman että haastattelija liikaa johdattelisi haastateltavaa. Siksi pyrin upottamaan runkoon muutamia kohtia, joissa haastateltava joutui itse kertomaan omin sanoin jonkin asian tai määrittelemään jotain. Esimerkiksi yhteiskunnallisen yrityksen käsittämistä selvittäessäni käytin haastattelurungossa muotoa, ”Miten määrittelisit omin sanoin yhteiskunnallisen yrityksen?”

4.4 Haastattelijan positio teemahaastattelussa

Olen oppinut itsestäni ihmisenä ajan saatossa monia asioita ja yksi melko voimakaskin piirre on sosiaalisuus. Sosiaalisuus ilmenee persoonassani puhumisena ja kommentoimisena, koen luonnolliseksi puhumisen ja olen oman kommentointini takia joutunut välillä vakavastikin perustelemaan puheitani. Kuitenkin haastatteluja tehdessäni ja suunnitellessani minun piti monesti painottaa itselleni haastattelijan roolia, eikä luontaisempaa puhujan tai kommentoijan roolia. Pitihän minun olla nyt se taho joka kuumeisesti haluaa etsiä ja löytää uutta tietoa sekä kuunnella, mitä haastateltavalla oli sanottavana. Olen kehittynyt kuuntelijana, ainakin omasta mielestäni, opintojeni aikana ja nyt voisin sanoa olevani vähintäänkin hyvä kuuntelija, joka osaa antaa tilaa myös muiden puheelle ja mielipiteille. Tutkielman myötä tehdyt haastattelut kouluttivat minua kuuntelemiseen ja eräänlaiseen reagoimattomuuteen. Välillä olikin haastavaa pysyä rauhallisena, haastateltavan tuodessa esiin jotain uutta tietoa, jota olin pitkään kaivannut, epäillyt tai ounastellut.

Rooliani haastattelijana mietin usein matkoillani haastateltavien luo, autossa ajaessa kun on helppo uppoutua ajatuksiinsa, samalla kun jännittää täysin tuntemattoman ihmisen kohtaamista vieläpä tilanteessa joka usein koetaan kovin formaaliksi. Meillä kaikilla on kuitenkin monia rooleja elämässä ja nämä roolit tulee haastattelua suunnitellessa ottaa huomioon, haastattelija on ennen kaikkea haastattelija, mutta tässä tapauksessa myös opiskelija, luottamushenkilö, kumppani ja ystävä jollekin. Miten päästä tästä omasta roolista irti ja miten hypätä ikään kuin tyhjään, itselle hieman vieraaseenkin rooliin ja vieläpä pois omalta mukavuusalueelta johonkin tuntemattomaan paikkaan? Kaikkiin näihin rooleihin joita kannamme liittyy kuitenkin jonkin asteisia odotuksia siitä, miten käyttäydymme. (Hirsjärvi & Hurme 2004.) Haastateltava on saattanut ajatella, että Jyväskylästä tänne maaseudulle tulee jokin kaupunkilaispoika kysymään tyhmiä kysymyksiä asioista joista ei olla ihan varmoja tai, että kaupunkilaismaisteri tulee kylään, jolloin tietysti pitää pistää suorat housut jalkaan ja keittää munkkikahvit. Roolit haastateltavien ja haastattelijan välillä osoittautuivat kuitenkin melko selkeiksi, enkä nähnyt tarvetta juurikaan pyrkiä vaikuttamaan niihin vaan ne syntyivät luonnostaan keskustelutilanteessa ja keskustelun edetessä.

Koin haastatteluja tehdessä, että minut otettiin kaikesta huolimatta hyvin vastaan ja että olin helposti lähestyttävä henkilö, jolle oli mahdollista kertoa luottamuksellisiakin asioita. Vaikka teemahaastattelu ei ollut kenellekään haastateltavista entuudestaan tuttu tiedon hankinnan muoto, haastattelut menivät mielestäni pääsääntöisesti oikein hyvin, enkä ainakaan kokenut vaikeuksia saada haastateltavia kertomaan mielteitään minua askarruttavista aiheista. Pyrin käymään jokaisen haastateltavan kohdalla pintapuolisesti ensin läpi teemahaastattelun periaatteita sekä hieman omaa haastattelurunkoani, jotta itse haastattelutilanne sujuisi mahdollisimman ongelmitta. Asia mitä jännitin etukäteen oli haastatteluihin varatut tilat, sillä tiesin nauhoittamisen ja keskustelun näistä aiheista olevan hankalaa kovin julkisella paikalla. Oletin tämän johtuvan siitä, että henkilöt olivat mukana tutkimuskohteeni kehittämisessä sekä vastasivat näin välillisesti pienen kunnan tärkeimmistä palveluista, ei siis olisi ollut soveliaasta huudella asioista liian kovaan ääneen kylillä. Onnekseni tilat kuitenkin osoittautuivat joka kerta erinomaisiksi haastattelun toteuttamista varten, mikä helpotti omaa taakkaani. Haastateltavia ei tarvinnut houkutella juurikaan puhumaan ja haastateltavat vaikuttivat rennoilta sekä luontevilta näissä paikoissa, en törmännyt tulkintani mukaan missään vaiheessa ulkopuolisesta asiasta johtuvaan hermoiluun, kuten liian julkiseen paikkaan tai luottamuksellisuuden puutteeseen.

Nauhurin käyttö oli minulle tuttua ja vaikka en kahden nauhurin taktiikalla haastatteluja hoitanut, sekä haastatteluiden nauhoitukset sekä haastatteluiden litteroimiset sujuivat erinomaisesti.

4.5 Tapaustutkimus tutkimustraditiona

Tapaustutkimus jota tämäkin tutkielma edustaa on tutkimustapa tai tutkimusstrategia jonka sisällä voidaan käyttää erilaisia aineistoja ja erilaisia metodeja, mutta tapaustutkimusta tehdessä tulee muistaa, ettei tutkimustapa itsessään ole metodi. Tapaustutkimusta kuvaa yleensä holistisuus eli kokonaisvaltainen analyysi luonnollisesti ilmenevästä tapauksesta, kiinnostus sosiaaliseen prosessiin tai prosesseihin, useanlaisten aineistojen ja menetelmien käyttö, aiempien tutkimusten hyödyntäminen sekä tapauksen ja kontekstin rajan hämäryys. (Laine, Bamberg, Jokinen, 2007.) Toisaalta edellä mainitut seikat eivät kuvaa pelkästään tapaustutkimuksia, vaan esimerkiksi aiempien tutkimusten hyödyntäminen tutkielman teossa on välttämätöntä mille tahansa tutkielmalle, jotta tulosten sijoittaminen kontekstiinsa on mahdollista. Miten voi löytää uutta, tietämättä mitä aiheesta on jo löydetty?

Tapaustutkimus voidaan määritellä myös aikasidonnaisuuden ja aineistojen kautta. Tapaustutkimus on tutkimus jossa tutkitaan ajassa kiinni olevaa ilmiötä sen empiirisessä kontekstissa, jolloin kontekstin ja ilmiön rajat eivät aina ole selkeitä. Lisäksi usein käytetään rinnakkain monia erilaisia aineistoja. (Yin, 2009.) Rinnakkaisia aineistoja on käytetty myös tässä tutkielmassa, mutta toisaalta myös muissa kuin tapaustutkimuksissa voidaan käyttää useita aineistoja, joten edellä mainitut määritelmät eivät ole täysin aukottomia.

Tapaustutkimuksella on nähty olevan erilaisia tyyppejä, jotka kuvaavat kulloinkin käytettyä lähestymistapaa jota tapaustutkimuksessa käytetään. Näitä erilaisia tyyppejä nähdään olevan kahdeksan ja niiden tunnusmerkit liittyvät paljolti siihen, mihin tutkimuksella pyritään. Seuraavat kahdeksan tyyppiä on ainakin tunnistettavissa tapaustutkimusten yhteydessä (Laine ym, 2007):

1. Kriittinen tapaustutkimus, eli tutkittavan ilmiön kannalta epätodennäköisin tai todennäköisin vaihtoehto, hyvä väline silloin kun pyritään vahvistamaan, kyseenalaistamaan tai laajentamaan teoriaa.

2. Äärimmäinen tai paradigmaattinen. Tarkastellaan jotain kärjistynyttä ilmiötä joka tuo jonkin yhteiskunnan piirteen esiin dramaattisella tavalla. Esimerkkinä tästä voidaan pitää Foucaultin esittämää Pan Opticonia.
3. Ainutlaatuinen eli tilanne jossa esimerkiksi psykologiassa jotkin tietyt toimintahäiriöt ovat niin ainutlaatuisia, että niitä on syytä tutkia.
4. Tyypillinen, eli tilanne jossa tutkittavat seikat oletetaan keskimääräisiksi. Tämä lähestymistapa voi olla hyvä jos pyritään laajentamaan tai tarkentamaan jotain tiettyä teoriaa.
5. Paljastava, eli tarkastellaan jotain ilmiötä josta ollaan tietoisia, mutta jota ei ole vielä tutkittu.
6. Tulevaisuudesta kertova, pyritään selittämään tulevaa nykyhetkestä käsin esimerkiksi tutkimalla jonkin yhteiskunnallisen uudistuksen pilotointia.
7. Pitkittäisotokseen perustuvassa tapaustutkimuksessa tutkitaan samaa tapausta vähintään kahtena ajanjaksona, eli tarkoituksena on täsmentää millä tavalla olosuhteet muuttuvat ajan myötä.

Tässä tutkielmassa voidaan nähdä olevan kyseessä sekä paljastava, että jossain määrin myös tulevaisuudesta kertova tapaustutkimus. Tutkielma on paljastava siinä mielessä, että tätä tapausta ei olla vielä tutkittu, vaikka se on ollut tiedossa jo pitkään. Toisaalta koska kyseessä oleva tapa tuottaa perustason sosiaali- ja terveystaloudellisia ongelmia Suomessa on ainutlaatuinen, niin tutkielman voidaan nähdä olevan myös tulevaisuutta ennustava. Etenkin tutkielman tulevaisuutta ennustava luonne käy ilmi, mikäli kyseessä oleva toimintatapa yleistyy.

4.6 Tapaustutkimus ja yleistämisen ongelma

Yleistämisen on nähty olevan tapaustutkimusten kohdalla ongelmallista ja aihe on kiistelty tutkijoiden keskuudessa. Yleensä tieteellisen tiedon ominaisuudeksi nähdään sen toistettavuus, eli periaatteessa samalla asetelmalla ja aineistolla joku toinen tutkija voisi päätyä samoihin lopputuloksiin. Tieteellinen tieto mielletäänkin usein perustuvan monien tapausten tutkimuksesta saaduille tuloksille. Toisaalta taas monitapauksiset tapaustutkimukset ovat yleistettävissä yhtä lailla teoreettisiin ehdotelmiin kuin kokeellisetkin tutkimukset. Tapaustutkimusten avulla voidaan testata ja laajentaa teorioita, eikä niinkään laajentaa tapausten määrää joilla teorioita todistetaan. Tässä mielessä tapausta ei voida pitää yksiselitteisenä esimerkkinä jostain ilmiöstä. (Yin, 2009.)

Esimerkiksi tämän tutkielman myötä on mahdollista varovaisesti laajentaa yhteiskunnallisen yrityksen käsitettä ja etenkin yritysmuodon arviointimallia on mahdollista kehittää. Tapaustutkimusta voidaankin käyttää yleistämiseen tapauksen sisällä, eli siis pyrkiä kertomaan tapauksen perusteella mistä tämä tapaus on tapaus.

Toisaalta koko yleistämistä koskeva kysymys voidaan nähdä väärin asetelluksi, koska tapaustutkimuksen tarkoitus ei ole yleistää vaan osoittaa olemassa olevien teorioiden heikkouksia (Laine ym, 2007). Esimerkiksi jos yleistetään kaikkien terveydenhuollon ulkoistusten olevan taloudellisesti kannattavia, niin yhden kannattamattoman ulkoistuksen löytyminen kaataisi koko yleistyksen ja siitä johdetun teorian. Tapaustutkimuksessa tavoitteena onkin löytää tietoa siitä, miten tämä tapaus toimii kontekstissaan, jolloin sitä voidaan verrata jossain toisessa kontekstissa toimivaan tapaukseen. Voidaankin ajatella, että tapaustutkimusta tehdessä valittaessa kaksi tapausta, tulisi niiden olla joko tutkittavan ilmiön ääripäitä tai mahdollisimman samanlaisia. (Laine ym, 2007.) Mahdollisimman samanlaisia ilmiöitä voidaan verrata keskenään, kun taas ääripäiden avulla voidaan löytää ne kaikkein ratkaisevimmat erot, jotka ovat ilmiön kehittymisen kannalta tärkeitä.

Tässä tutkielmassa tapauksia on yksi jolloin kovin suuria yleistämissiä on hankala tulosten perusteella tehdä. Tärkeämpää onkin tapausta tutkimalla yhteiskunnallisen yrittämisen teorian avaaminen ja siihen oman lisän tuominen, sekä yhteiskunnalliseksi yritykseksi itsensä mieltävän toimijan arvioiminen. Tavoitteena ei kuitenkaan ole ruveta yleistämään tätä toimintamallia tai tutkielmasta saatuja tuloksia koko sosiaali- ja terveyspalveluiden kenttään koska kenttä on hyvin heterogeeninen jolloin ne mallit jotka palvelevat toista, eivät välttämättä sovellu toiselle.

5 ANALYYSI

Tekemieni teemahaastatteluiden myötä analyysimetodiksi valikoitui jo alkuvaiheessa teemoittelu ja teemojen kautta aineiston analysointi. Käsitteinä teema ja teemoittelu eivät ole mitenkään yksinkertaisia tai yksiselitteisiä. Teemoittelua eli aineiston jakoa aihealueittain voidaan käyttää käsitteenä monesta eri vaiheesta tutkielman teossa, esimerkiksi teemoittelua saatetaan käsittää koko tutkimusta tai tutkielmaa koskevan teeman määrittelyksi. Tässä yhteydessä teeman ja teemoittelun avulla sijoitetaan tutkimus kontekstiinsa tutkimuskentässä. (Hirsjärvi & Hurme 2004.) Kyseisellä tavalla teeman käsittäminen merkitsisi tämän tutkielman kohdalla sitä, että yhteiskunnallinen yrittäminen ja sosiaali- ja terveyspalvelut voisivat olla tämän tutkielman teema, tosin teemana olisi voinut olla myös yhteiskunnallinen yrittäminen sosiaalipalveluiden järjestämisen tapana Suomen haja-asutusalueella. Tässä yhteydessä teemojen mukaisella jaottelulla kuitenkin viitataan tutkimusmenetelmään jonka käytössä pyritään löytämään aineistosta toistuvia tai aineistolle yhteisiä piirteitä. Nämä yhteiset piirteet saattavat perustua haastatteluissa käytetyille teemoille, tai esimerkiksi nousta useammasta kuin yhdestä teemasta, muodostaen uuden teeman tutkijan sitä välttämättä etukäteen tiedostamatta.

Analysoitaessa haastatteluaineistoa teemoittelun avulla nousee usein esiin kysymys haastattelupätkien eli referoinnin käyttämisestä. Usein kvalitatiivista aineistoa analysoidessa teemoittelun avulla nostetaan esiin pätkiä haastatteluista. Nämä pätkät eli referoinnit ovat mielenkiintoisia ja auttavat lukijaa seuraamaan tutkijan ajatuksenjuoksua, mutta referoinnit eivät kuitenkaan saa olla jaottelun tai analyysin itsetarkoitus sillä pelkät haastattelupätkät eivät ole sama asia kuin aineiston analyysi. Tämä onkin yksi sudenkuoppa johon usein teemoittelun kautta tapahtuvassa analysoinnissa langetaan, sillä pelkkä referaattien käyttö ei osoita vielä kovinkaan pitkälle menevää analyysiä tai johtopäätöksiä. (Eskola & Suoranta 2005.)

Teemoittelun luonteesta analyysimenetelmänä näyttääkin olevan monia erilaisia näkemyksiä riippuen henkilöstä ja tutkimuksen tyylistä. Eskola ja Suoranta opastavat kirjassaan teemoittelun kohdalla, että teemoihin jakamisen onnistuminen menetelmänä vaatii teorian ja empirian läheistä vuorovaikutusta toisiinsa, myös Matti Kortteinen on samoilla linjoilla (Eskola & Suoranta 2005, Kortteinen 1992). Kortteinen tuokin esiin

ongelman, jota on syytä hieman pohtia. Miten tutkijan onnistuu olla kiinni kahdessa paikassa samaan aikaan kuten haastattelutilanteessa, jossa tutkijalla on omat lähtökohtansa ja tulkintansa haastattelusta, mutta toisaalta samaan aikaan pitäisi olla kiinnittyneenä tutkielman teoreettisiin lähtökohtiin?

Teemoittelun onnistumiselle onkin olennaista teemojen valitseminen tutkimuskysymystä silmällä pitäen niin, että teemojen avulla on mahdollista vastata tutkijan esittämiin kysymyksiin aineiston avulla. Tässä tulee ottaa huomioon teemojen mahdollinen muuttuminen alkuperäisestä esimerkiksi niin, että aineiston analyysivaiheessa luokittelun avulla syntyykin uusia teemoja joita tutkija ei ole alun perin ajatellutkaan syntyvän. Teemojen poiketessa esimerkiksi teemahaastattelurungossa käytetyistä teemoista, tuleekin pitää tarkasti mielessä tutkimuskysymys sekä tutkimuksen teoriapohja, vastaavatko uudet teemat kysymykseen tai kysymyksiin ja miten ne suhtautuvat tutkielmassa käytettyyn teoriaan?

5.1 Kohti aineistoa ja sen läpi

Aloitin aineiston käsittelyn ja analysoinnin lähestymällä aineistoa aiemmin valittujen teemojen kautta, jotka näkyivät myös haastattelurungossani. Nämä teemat olivat Idea, Mäntänvuoren terveys Oy yhteiskunnallisena yrityksenä, yhteisomistajuus ja päätöksenteko sekä viimeisenä teemana vaikuttavuus. Teemojen valinta tapahtui tutkimuskysymystäni silmällä pitäen, sillä halusin saada tietoa siitä, miten tämä kyseessä oleva yritys näyttäytyy yhteiskunnallisena yrityksenä ja mikä on sitä yhteiskunnallisuutta tässä tapauksessa. Ensimmäisen teeman alla olin kiinnostunut siitä, miten vastaaja käsittää yhteiskunnallisen yrittäjyyden ja missä hän on kuullut siitä ensimmäistä kertaa. Toisessa teemassa halusin käsitellä, miten kyseessä oleva yhteiskunnallinen yritys on käytännössä toteutettu, kolmannessa teemassa olin kiinnostunut yrityksen päätöksenteosta sekä sen läpinäkyvyydestä ja neljännessä teemassa taas yrityksen vaikuttavuudesta. Vaikuttavuudella tarkoitin tässä tapauksessa lähinnä sitä, miten yhtiön yhteiskunnallista tavoitetta mitataan sekä sitä, miten kyseessä olevan yrityksen toiminta eroaa aiemman kunnassa sosiaali- ja terveyspalveluita järjestävän tahon toiminnasta. Viimeisenä pyysin vastaajaa vielä kertomaan omin sanoin koko yrityksen luomisprosessin elinkaaren.

Halusin käyttää analyysissäni etenkin niitä kohtia, joissa pääosassa oli vastaajan omat näkemykset kysytystä asiasta sekä vastaajan omat määrittelyt, kuten kohdassa ”miten

määrittelisit omin sanoin yhteiskunnallisen yrityksen”. Näiden kohtien käyttö oli perusteltua, sillä niiden avulla sain esiin vastaajan oman käsityksen yhteiskunnallisesta yrityksestä sekä ylipäänsä käsityksen siitä miten vastaaja ymmärtää yrityksen yhteiskunnallisuuden. Oletin, että kohdat joissa vastaaja joutui määrittelemään kysytyjä asioita toisivat myös esiin tutkimuskysymyksessäni mainitun kohdan, mikä tekee tästä yrityksestä juuri yhteiskunnallisen yrityksen.

5.2 Teemoista luokiksi

Luokittelua pidetään yleensä olennaisena osana laadullisen aineiston analyysiä, luokittelun avulla pyritään luomaan pohja tai eräänlainen kehys jonka varassa haastatteluaineistoa voidaan lähteä tulkitsemaan. Luokitellessa jäsenämme aineistoa ja siinä esiintyvää ilmiötä, sekä pystymme yhdistelemään aineiston eri osia toisiinsa. Luokat ovatkin eräänlaisia käsitteellisiä työkaluja, joiden avulla aineiston jäsentely ja aineiston tärkeiden piirteiden löytäminen mahdollistuu. Näin on mahdollista löytää suurestakin aineistomassasta ne keskeiset kohdat ja asiat, joihin tutkija pystyy perehtymään analyysissään. (Hirsjärvi & Hurme 2004.) Toisaalta luokittelu voidaan myös nähdä eräänlaisena aineiston tiivistämisenä, mutta tässä kuitenkin tulee huomata, että luokittelun myötä aineisto saattaa itse asiassa laajentua. Tällä laajentumisella tarkoitan sitä, että aineistosta luokkien mukana nousee sellaisia asioita, joita tutkija ei välttämättä ole aiemmin huomannut ja niiden myötä aineisto näyttää laajenevan käsittämään enemmän kuin mitä tutkija on sen aiemmin ajatellut käsittävän.

Lähestyin aineistoani aluksi lukien sen muutamaan kertaan. Jokaisella kerralla pyrin merkkamaan aineistoon mielestäni tärkeitä kohtia ja muodostamaan mielessäni jo aineistosta nousevia erilaisia kokonaisuuksia. Päädyin tarkastelemaan aineistoani haastattelurunon teemojen mukaan, mutta pian huomasin teemat liian laajoiksi, sillä ne pitivät sisällään paljon tietoa, jonka käsittely vaatisi näiden kohtien pilkkomista pienemmiksi. Haastatteluista nousi myös kohtia, jotka olivat päällekkäisiä toistensa kanssa, mutta rungon teemojen mukaan katsottuna hajallaan ympäri aineistoa. Saadakseni selkeän ja jäsennellyn kuvan aineistostani ja siitä löytyvistä tiedonmuruista päätin pilkkoa valitsemiani teemoja pienempiin luokkiin ja katsoa mitä löydän. Näin saisin pilkottua tiedon pienempiin osiin ja pilkkomisen jälkeen yhdisteltyä ne järkevästi taas uudelleen, niin että jokainen kiinnostava kohta, ilmiö tai aineistosta noussut asia olisi loogisesti omalla paikallaan.

Luokittelussa pyrin pitämään tutkimuskysymyksen selkeänä mielessä ja muodostamaan luokat niin, että ne palvelisivat mahdollisimman hyvin tutkimuskysymystä, sen asettelua sekä toisivat jo esiin mahdollisia vastauksia kysymyksiini. Ensimmäisen luokan (luokka 1.) muodostin haastateltavien näkemyksistä siitä, mikä on yhteiskunnallinen yritys ja valitsin kohdan, jossa haastateltavan piti määritellä yhteiskunnallinen yritys omin sanoin. Loppuaineistostani etsin kohdat, joissa yhteiskunnallinen yrittäminen on jotenkin määritelty ja useissa kohdissa määrittely tuli tutkimuskohteen eli Mäntänvuoren Terveiden määrittelyn kautta. Tähän hedelmällisiä kohtia löytyi muun muassa yhtiöjärjestyksestä sekä kaupungin ja Pihlajalinna Oy:n omista tiedotteista. Näissä yrityksen tarkoitusta, toimintaa ja strategiaa oli pyritty määrittelemään ainakin jollain tavalla.

Toiseksi luokaksi (Luokka 2.) muodostin kohdan jossa tutkimuskohteena olevan yrityksen yhteiskunnallinen ongelma tai tavoite oli määritelty. Yhteiskunnallisen ongelman ja sitä kautta toiminnan tavoitteen määrittely ja toiminnassa tavoitteeseen pyrkiminen on yksi keskeisiä yhteiskunnallisen yrityksen tunnusmerkkejä (Bland 2010). Haastatteluissa pyysin haastateltavaa kertomaan miten kyseessä olevan yrityksen ongelma tai tavoite on määritelty ja mikä se on? Kunnanvaltuutettuja haastatellessa kysyin myös, olivatko haastateltavat kuulleet Mäntänvuoren terveyden yhteiskunnallisesta tavoitteesta tai ongelmasta? Muusta aineistosta etsin kohdat joissa yrityksen tehtävää määritellään ja pyrin näistä määritelmistä löytämään ne kohdat joissa yrityksen yhteiskunnallinen puoli nousee esiin.

Kolmas muodostamani luokka (luokka 3.) oli Mäntänvuoren Terveys Oy:n perustamiseen johtaneet keskeiset toimijat tai instanssit. Tässä käytin tukena aiemmin hahmottelemaani aikajanaa (liite 2), jossa olin hahmotellut Mänttä-Vilppulan kunnanvaltuuston päätökset, jotka sitten johtivat Mäntänvuoren Terveiden perustamiseen. Aikajanan avulla pystyin hahmottamaan, missä järjestyksessä asiat tapahtuivat ja se osoittautui myös oivaksi työkaluksi haastatteluja tehdessä. Tätä luokkaa muodostaessa pystyin hahmottamaan kuvan niistä henkilöistä ja tahoista, jotka olivat olleet keskeisessä roolissa yritystä perustettaessa. Luokan alle syntyi vielä puolivahingossa jako niihin tekijöihin jotka olivat mukana kunnan puolelta ja niihin tekijöihin jotka tulivat yrityksen, eli Pihlajalinnan puolelta.

Neljäs luokka (Luokka 4.) muodostui pitkälti teemahaastattelurunkoni neljännen teeman *Yhteisomistajuus ja päätöksenteko* ympärille pääpainona päätöksenteon läpinäkyvyys. Päätöksenteon ja omistajuuden läpinäkyvyyttä pidetään yhtenä yhteiskunnallisen yrityksen keskeisenä tunnusmerkkinä (Bland 2010). Tämän luokan avulla pystyin valottamaan itselleni ja lukijalle yhtiön päätöksentekoa sekä eri elimiä, jotka yhtiössä käyttävät valtaa. Mäntänuoren Terveys päätöksentekoa ja sen kulkua ei voi pitää täysin yksinkertaisena ja tähän oikeastaan vaikuttavat vahvimmin kaksi seikkaa. Ensimmäisenä voisi mainita kunnan ja Pihlajalinnan yhteisomistuksen, mikä tarkoittaa että demokraattisesti johdetun kunnan ja yritysmaailman lainalaisuuksia mukailevan yrityksen päätöksenteko yhdessä aiheuttaa tiettyjä erityisjärjestelyitä päätöksenteossa. Erityisjärjestelyillä viitataan esimerkiksi yrityksen ohjausryhmään, jonka tehtävänä on valvoa kunnan ja Pihlajalinnan sopimuksen noudattamista. Ohjausryhmässä istuu sekä kuntapäättäjiä, että yrityksen edustajia, puheenjohtajuuden ollessa kunnalla. Yritys ei esimerkiksi pysty suoraan sanelemaan tilojenkäyttöään vaan kaupunki on kiinteästi mukana päätöksenteossa ja toisaalta kunta taas ei voi puuttua suoraan yrityksen toimintoihin kuten henkilöstöpolitiikkaan. Toisena erikoisuutena voisi mainita päätöksenteon julkisuuden. Vaikka Mäntänuoren Terveys noudattaa yritysmaailman lainalaisuuksia päätösten salassapidosta sekä liikesalaisuudesta, päätösten koskiessa kuntalaisten palveluita niistä herkästi kirjoitetaan mediassa. Mediassa näkyminen tuokin uudenlaisia haasteita yrityksen viestinnälle ja sen selkeydelle, jotta väärinkäsityksiltä vältetään.

Viidennen luokan (Luokka 5.) muodostin yhteiskunnallisen tavoitteen ympärille pääpainon ollessa tavoitteen toteutumisessa sekä toteutumisen mittaamisessa. Haastatteluissa esitin kysymyksen yhteiskunnallisesta tavoitteesta sekä sen määrittelystä jo aiemmin, mutta tässä päädyin kysymään, miten tavoitteen saavuttamista ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta on mitattu? Kysymys osoittautui jälkikäteen hankalaksi, sillä kilpailutusten sekä niistä poikineiden oikeusjuttujen ollessa kesken, ei vaikuttavuutta juurikaan oltu päästy mittaamaan. Tilannetta perusteltiin sillä, että niin sanottuun Status Quon, eli normaaliin tilanteeseen ei oltu vielä päästy, vaan yritys ja sen toiminta olivat jatkuvassa muutoksen tilassa. Toisaalta tavoitteen ja päämäärään pääsyn mittaaminen voisi toimia tässä muutoksen tilassa eräänlaisena metodisena työkaluna, jonka avulla muutoksia voitaisiin ohjata oikeaan suuntaan ja samalla saataisiin ajankohtaista tietoa siitä, missä nyt mennään.

Kuudennessa luokassa (Luokka 6.) otin mukaan tulevaisuusnäkökulman ja valitsin haastatteluista kohdat joissa oli tuotu esiin tähän palvelunjärjestämismalliin liittyviä huolia niin tämän hetken tilanteesta kuin tulevaisuudestakin. Tässä haastateltavat toivat ilmi omia ajatuksiaan siitä, miten järjestely toimii tällä hetkellä, miten sen pitäisi toimia ja mistä asioista he ovat huolissaan kun katsotaan terveystalouden järjestämistä sekä kehittämistä kunnan alueella tulevaisuudessa. Tarkoitukseni oli löytää sekä haastatteluistani että muusta aineistosta yhteneväisyyksiä, mutta myös eroavaisuuksia sekä nykyisen että tulevan toiminnan arvioinneissa.

Viimeiseksi luokaksi (Luokka 7.) muodostin luokan jossa olin haastateltavilta kysynyt koko yrityksen elinkaaren, tällä luokalla halusin selventää mitkä olivat ne syyt jotka johtivat Mäntänvuoren Terveystalouden perustamiseen. Haastatteluaineistosta tähän oli helppo paikallistaa olennaiset kohdat vaikkakin itse kysymys osoittautui haastatteluissa osalle haastateltavista melko hankalaksi, sillä kaikille tämä kulkukaari ei ollut selkeä. Tässä käytin apuna myös jo edelläkin mainittua aikajanaa, josta pystyin tarvittaessa tarkistamaan asioiden kulun. Haastatteluiden avulla pystyin myös aikajanaani täydentämään niiltä kohdista kuin se oli tarpeellista. Loppuaineistosta haastatteluiden lisäksi aiheesta oli yllättävän hankala saada irti paljoakaan, eniten oikeastaan antoivat lehtijuttujen ja tiedotteiden ajankohdat sekä niiden sijoittaminen aikajanalalle.

5.3 Haastatteluiden ja dokumenttiaineiston käsittely rinnakkain

Tutkielman tekovaiheessa ja etenkin analyysiä aloittaessa pohdin pitkään miten käsittelen kahta aineistoa rinnakkaisina, toisiaan täydentävinä, mutta kuitenkin uutta tietoa antavina aineistoina. Pohdin aineistojen käsittelemistä sekaisin ja aineistojen analyysin esittämistapoja sekä tuloksien ja analyysin sekoittumista toisiinsa. Aineistojen käsittely, analyysi rinnakkain ja sekaisin tuotti kuitenkin metodologisia sekä esittämisen kannalta kohtalokkaitakin ongelmia, sillä analyysistä oli mahdotonta saada johdonmukaista mikäli aineistoja käsittelee sekaisin. Näin ollen päädyin käsittelemään aineistot erillisinä kokonaisuuksina irti toisistaan, mutta kuitenkin vetämään analyysini viimeistään tuloksien kohdalla yhteen niin, että molemmat aineistot tulivat näkyviin.

Minulle kävi tätä prosessia toteuttaessa selväksi aineiston tyypit, eli dokumenttiaineisto kuvasi lähinnä vain suoria faktoja, menemättä kuitenkaan sen pidemmälle tai ottamatta kantaa faktojen takana oleviin syihin. Näin ollen haastattelut antoivatkin eräänlaisen

metodologisen ikkunan, jonka läpi pääsin kurkistamaan dokumenttiaineiston tuomien faktojen toiselle puolelle. Tämä syvensi näkemystäni kyseessä olevasta tapauksesta ja toi uutisten lisäksi uusia tapoja hahmottaa kokonaisuutta. Luomani ikkunan kautta pääsin käsiksi siihen konkretiaan, mitä yrityksen toiminta tavoitteiden, juhlapuheiden ja hallinnon takana toteuttaa. Yllä mainitut aineiston luonteen piirteet pakottivat miettimään loogista esittelytapaa ja päädyinkin esittämään dokumenttiaineistoni analyysin ensin, luoden pohjan aiheesta, jota sitten pääsin haastatteluiden avulla syventämään.

5.4 Luokista takaisin teemoihin

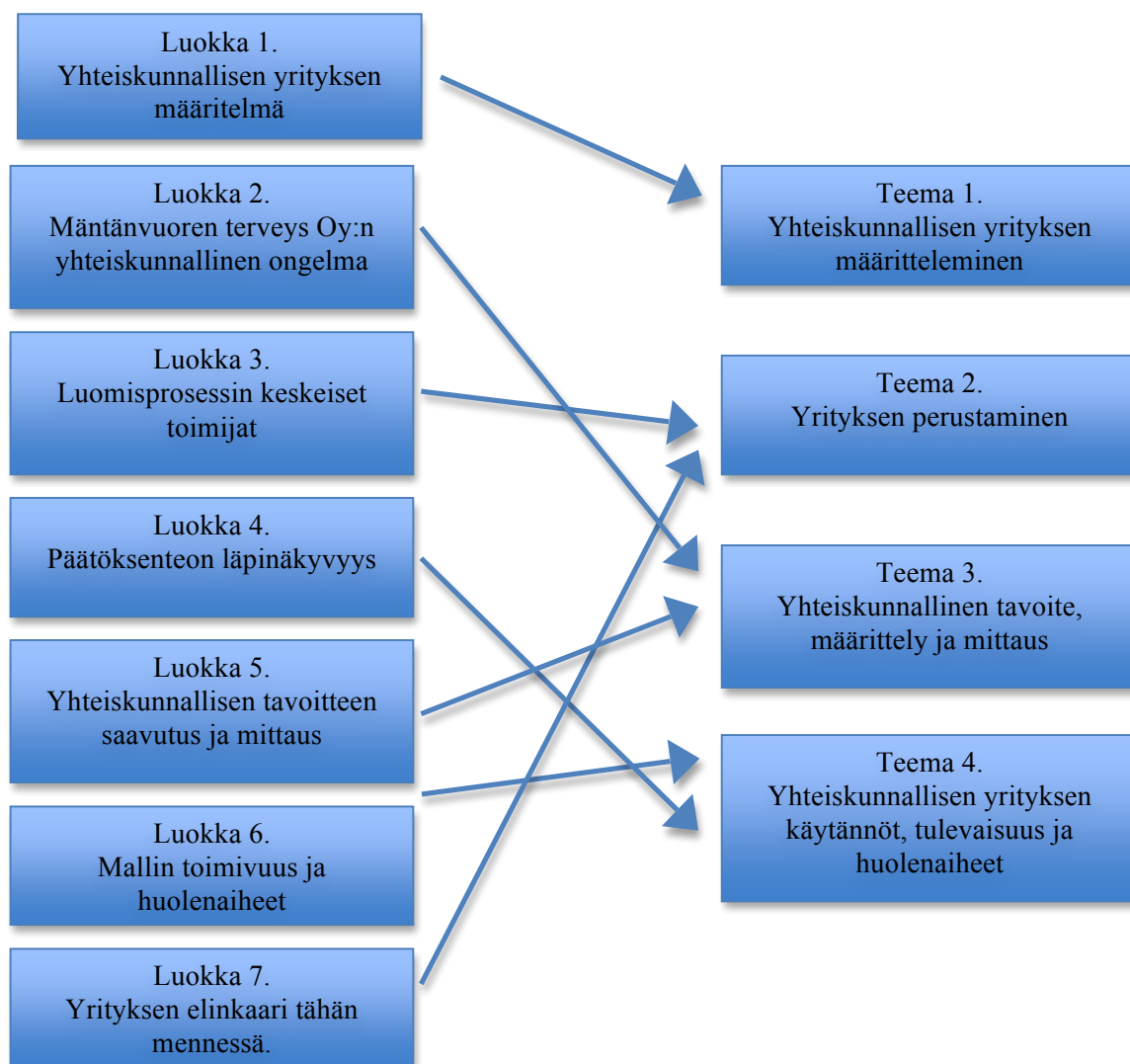
Luokkien luominen voidaan käsittää analyysin eräänlaisena välivaiheena, jossa tutkija luo itselleen luokista metodologiset työkalut. Hirsjärvi ja Hurme (2004) vertaavat luokkien muodostusta ja yhdistelyä tiilitalon rakentamiseen niin, että syntyneet luokat ovat tiiliskiviä. Ilman tiiliskivien yhdistelyä jonkin periaatteen mukaan ei synny rakennusta, eli tietynlaiset tiilet menevät seiniin, tietyt kattoon ja tietyistä syntyy takka. Syntynyt rakennus on kaikkien osien yhdistelmä. Näiden tiilien, eli tässä tilanteessa luokkien, avulla on mahdollista löytää jotain säännönmukaisuutta luokkien esiintymiselle aineistossa. (Hirsjärvi & Hurme 2004.) Säännönmukaisuus johtaa tutkijan yhdistelemään luokkia erillisiksi teemoiksi joita ei välttämättä löytyisi ilman luokkien muodostamista.

Aiemmin mainitsin aineiston mahdollisen laajenemisen luokkia muodostaessa, eli joidenkin uusien asioiden löytyminen aineistosta luokkien muodostamisen myötä on mahdollista ja jopa todennäköistä. Nämä uudet löytyneet ilmiöt saattavat sitten ohjata luokkien yhdistelyssä, etenkin jos yksi ilmiö on löytynyt useamman kuin yhden luokan kohdalta aineistoa tarkastellessa.

Aiemmassa luvussa kävin läpi tässä tutkimuksessa muodostetut luokat jotka sitten yhdistelin neljäksi kantavaksi teemaksi. Nämä syntyneet teemat ovat *yhteiskunnallisen yrityksen määrittely, yrityksen perustaminen, yrityksen yhteiskunnallinen tavoite ja sen mittaaminen sekä yhteiskunnallisen yrityksen toiminta, tulevaisuus ja haasteet*.

5.5 Teemat syntyvät yhdistelyn kautta

Yhdistellessä luokkia pyrin pitämään yhdistelyn loogisena jatkumona sekä jäsentelemään sitä seuraavan kaavion kautta.



KAAVIO 1.

Ensimmäinen teema syntyi käytännössä vain ensimmäisestä luokasta, sillä halusin tuoda ilmi sen, mikä yhteiskunnallinen yritys on ja miten se tässä yhteydessä on käsitetty. Tätä luokkaa voi pitää eräänlaisena pohjustuksena aiheelle ja tutkimuskohteen selvittämisenä lukijalle. Teema on myöhemmän lähemmän käsittelyn kannalta olennainen sillä sen avulla pyrin vastaamaan ainakin osaksi ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni eli mitä

yhteiskunnallisella yrityksellä tässä tapauksessa tarkoitetaan ja miten haastateltavat sen ymmärtävät.

Toinen teema syntyi luokista 3. Ja 7. Tällä teemalla halusin pureutua yrityksen perustamiseen ja sen kehityskulkuihin samalla kartoittaen millainen prosessi on ollut yrityksen perustamisen takana ja miten prosessi näkyy yrityksen toiminnassa. Tavoitteena on saada yhteisomistuksessa olevan yrityksen omistajien roolit esille niin, että on mahdollista arvioida yrityksen omistuspohjaa sekä yrityksen ohjausta. Tässä prosessissa olen kiinnostunut yrityksen perustamisesta mukana olleista keskeisistä tahoista ja henkilöistä, kuka tai ketkä idean toimintamallista on saanut sekä toteuttanut, eli tiivistäen: miten yritys on perustettu?

Kolmas teema käsittelee yrityksen yhteiskunnallista puolta, eli käytännössä sitä miten yrityksen yhteiskunnallinen status perustellaan. Tämä teema syntyi yhdistämällä luokat kaksi ja viisi, sillä aineistoa tarkastellessa luokkien avulla oli löydettävissä yhtäläisyyksiä jotka esiintyivät aineistossa molempien luokkien kohdalla.

Viimeinen eli neljäs teema on yhteiskunnallisen yrityksen toiminta, tulevaisuus ja huolet. Teema koostui luokista kuusi ja neljä, sillä molemmista luokista oli tässäkin löydettävissä päällekkäisyyksiä ja yhtäläisyyksiä. Teeman painotuksen voikin nähdä olevan vahvasti hallinnon ja kyseessä olevan hallintomallin toimivuuden arvioinnissa. Tämän teeman avulla pyrin suuntaamaan katsetta jo hieman tulevaan ja peilaamaan nykyistä toimintaa yrityksen tulevaisuuteen sekä ylipäänsä kyseessä olevan yrityksen toimintamallin kehittämiseen.

5.6 Teemoista kuvailuun ja tuloksiin

Luokittelun ja teemojen muodostamisen jälkeen siirryin aineiston kuvailuun ja alustaviin esityksiin siitä mitkä kohdat aineistosta olivat hedelmällisiä tutkielman kannalta. Tässä luvussa pyrin esittämään kohdat joiden avulla vastaan asettamiini tutkimuskysymyksiin eli miten yhteiskunnallinen yritys ymmärretään tässä yhteydessä ja mikä tekee tästä yrityksestä juuri yhteiskunnallisen yrityksen? Tämän lisäksi haluan peilata saamiani tuloksia yrityksen yhteiskunnallisesta olemuksesta yhteiskunnallisen yrityksen ideaaliin.

Ensimmäinen käsittelemäni teema on yhteiskunnallisen yrityksen määrittely, eli miten haastateltavat ymmärtävät yhteiskunnallisen yrityksen ja miten yhteiskunnallisen yrityksen määritelmä tulee ilmi muussa aineistossa. Pyrin kuitenkin pitämään aineiston analyysissä erillään haastatteluaineistot sekä muun aineiston, niin että ensimmäisenä käyn läpi dokumenttiaineiston, jotta pystyn luomaan pohjan käsittelemästäni teemasta. Tätä pohjaa syvennän seuraavaksi esittelemäni haastatteluaineiston avulla

5.7 Mikä ihmeen yhteiskunnallinen yritys?

Dokumenttiaineistosta yhteiskunnallisen yrityksen määrittely ei ollut niin keskiössä kuin esimerkiksi yrityksen käytännöt tai konkreettinen toiminta. Aineistoon sisällytetyissä uutisissa ei juurikaan pyritty yritystä määrittelemään ja käytännössä yhteiskunnallisen yrityksen määrittely ei juurikaan näkynyt uutisia lukiessa. Määrittely näkyikin enemmän Pihlajalinna Oy:n tiedotteissa sekä Mänttä-Vilppulan kunnan tiedotteissa, joissa molemmissa oli selkeä tavoite avata lukijoille sitä, mikä Mäntänvuoren Terveys Oy oikein on. Tämä seikka on ymmärrettävä ja jopa odotettavissa, sillä Mäntänvuoren Terveiden omistajien ja perustajien tehtävä on ollut perustella yrityksen toimintaa, tavoitteita sekä yleistä tehtävää palveluiden järjestämisessä. Mielenkiintoista kuitenkin oli, miten aiheesta tehdyissä uutisissa ei pyritty yhteiskunnallisen yrityksen käsitettä millään tapaa avaamaan, jotta lukijalle kävisi selväksi yrityksen mahdollinen erikoisluonne palveluntarjoajana sekä samalla yritykseltä vaaditut erityispiirteet.

Haastatteluissa lähdin liikkeelle puhtaasti teemahaastattelurungon kysymyksestä jossa pyysin haastateltavia määrittelemään yhteiskunnallisen yrityksen omin sanoin. Useille haastatelluista yhteiskunnallinen yrittäminen ei ollut tuttua käsitteenä kuin konkretianakaan ennen Mäntänvuoren Terveiden perustamista. Vain yksi haastatelluista henkilöistä muisti varmasti kuulleensa aiheesta jo ennen yrityksen perustamista, mutta ei kuitenkaan osannut sanoa missä tai milloin, termiä haastateltava kuitenkin piti etäisesti tutuna.

5.7.1 Voitonjako ja yhteiskunnallinen hyvä

Ensimmäisenä on loogisinta lähteä liikkeelle yrityksen perustamisasiakirjoista, eli yhtiöjärjestyksestä ja yhteisösäännöistä. Yhtiön toimialasta ja tarkoituksesta mainitaan seuraavaa:

Yhtiön toimialana on sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluiden tuottaminen.

Yhtiön toiminnan tuottama voitto ja sen omaan pääomaan kertyneet varat käytetään ensisijaisesti yhtiön ja sen toiminnan kehittämiseen. Muulle osakkeenomistajalle kuin yhteiskunnalliselle tai julkiselle taholle tai

julkisen tahon kokonaan tai osittain omistamalle yksityisoikeudelliselle yritykselle tai yhteisölle voittoa voidaan jakaa korkeintaan neljäkymmentäyhdeksän prosenttia (49 %) toiminnan vuosivoitosta tai vapaan oman pääoman rahaston määrästä.

..tai tullessa puretuksi ja poistetuksi rekisteristä sen nettovaroista jaetaan osakkaille heidän yhtiöön sijoittamaansa pääomaa vastaava määrä ja muilta osin yhtiön varat luovutetaan yhtiökokouksen päättämällä tavalla perusterveydenhuollon, perustason erikoissairaanhoidon ja sosiaalitoimen palvelukonseptien edistämiseen Mänttä-Vilppulan seudulla ja Ylä-Pirkanmaalla.

Omistajina toimivat Mänttä-Vilppulan kunta sekä Pihlajalinna Oy määrittelevät yhteiskunnallisen yrityksen tiedotteissaan seuraavalla tavalla:

- 1. Yhteiskunnallisen yrityksen ensisijainen tarkoitus ja tavoite on yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen. Yhteiskunnallinen yritys harjoittaa vastuullista liiketoimintaa. Tavoitteen tulisi käydä ilmi yhtiöjärjestyksestä..*
- 2. Rajoitettu voitonjako: Yhteiskunnallinen yritys käyttää suurimman osan (yli 50%) voitostaan liikeideansa mukaisen yhteiskunnallisen hyvän tuottamiseen joko kehittämällä omaa toimintaansa tai lahjoittaen sen toiminta-ajatuksensa mukaisesti.*
 - Vähintään 50% voitosta on jaettava yhteiskunnallisen hyvän edistämiseen, oman yhteiskunnallisen hyvän tuottamiskapasiteettinsa kasvattamiseen (toiminnan kehittäminen) tai paikallisyhteisön kehittämiseen.*
- 3. Liiketoiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys: Avointen ja läpinäkyvien toimintatapojen noudattaminen tukee yrityksen toiminnan vaikutusten osoittamista ja antaa asiakkaille, rahoittajille sekä muille sidosryhmille mahdollisuuden arvioida itse liiketoimintaa.*

Tiedote julkisesta hankinnasta koskien Mäntänvuoren Terveys Oy:tä summaa yrityksen seuraavalla tavalla:

Palvelut tulee kaupungille tuottamaan perustettava Mäntänvuoren Terveys Oy, josta kaupunki omistaa 49% ja Pihlajalinna 51%. Sen mahdollinen voitonjako on rajoitettu. Syntyvästä voitosta yli puolet on käytettävä yhteiskunnalliseen toimintaan tai oman liiketoiminnan kehittämiseen.

Tiedotteet antavat paikoin tarkan kuvan yrityksen perustamisesta ja sen toiminnan määrittelystä, mutta jättävät kuitenkin auki kohtia joita sitten haastatteluiden avulla on mahdollista täyttää. Tällaisia tarkentavia asioita on esimerkiksi perustamisessa mukana olleiden omat näkemykset siitä mitä yhteiskunnallinen yritys tässä tilanteessa oikeastaan tarkoittaa ja miten yhteiskunnallisuus perustellaan. Myös yhteiskunnallisen aspektin ottaminen toiminnan ohjenuoraksi tai ylipäänsä sen huomioiminen toiminnassa jää dokumenttiaineistossa oikeastaan kokonaan käsittelemättä. Dokumenttiaineisto antaaakin hyvän pohjan määrittelylle ja eräänlaisen viitekehyksen yrityksen toiminnalle, mutta todellisuuden selvittäminen tämän viitekehyksen takana jää käytännössä kokonaan haastatteluiden varaan.

5.7.2 Yhteiskunnallinen yritys, niin siis mikä?

Pyydettyäessä haastateltavia määrittelemään yhteiskunnallinen yritys ja kertomaan mitä se heidän mielestään tarkoittaa, esiin nousi lähestulkoon jokaisella kerralla vahvana taloudellinen näkökulma sekä etenkin yrityksen mahdollisen voiton jakaminen:

Haastateltava 2: ..et jos sitä mahdollista voittoa tulee niin tota meillä on se ajatus, että jos tekee vaikka 500 000€ voittoa niin puolet menee toiselle omistajalle ja puolet tulee kaupungille, niin se kaupungille jäävä raha on sitä yhteiskunnallista hyvää.

Haastateltava 1: ..miten me jaamme mahdollista voittoa. Et se on niinkun selkeä että periaatteetkin on että puolet pitää palautua yhteiskunnalle muodossa tai toisessa.

Haastateltava 5: ..että ei tavotella voittoa niin se että voittoa jos syntyy niin siitä tietty osa sääntöjen mukaan käytetään siihen toiminnan kehittämiseen.

Toisena keihään kärkenä tämän teeman kohdalla nousi esiin yrityksen tekemä yhteistyö jonkin yhteiskunnallisen tahon kanssa. Haastatellut mainitsivatkin tässä yhteydessä usein niin sanotun Private-public partnershipin, jolla siis tarkoitetaan julkisen ja yksityisen puolen laajaa yhteistyötä:

Haastateltava 5: Mut mä en tiedä, en oo siihen perehtynyt et liittyys siihen myös sitä että niinkun jonakin tai yhtenä toimijana siinä on joku yhteiskunnallinen...toimija niinkun esimerkiksi kunta tässä tapauksessa.

Haastateltava 2: ..private – public yhteistyö ja yhdessä yksityinen ja julkinen tavallaan tekee yhteistyötä ja ehkä tässä tapauksessa on ehkä viisautta käyttää sitä yksityisen puolen joustavuutta siinä, että vältetään se meidän julkisen puolen kankeus, et se on ehkä mun mielestä aika tärkeä juttu tässä näin...

Haastateltava 2: ...meidän toimintaperiaatteet nojaa aika hyvin ja tietämättämme oltiin jo aika hyvin tietyissä periaatteissa yhteiskunnallisen yrityksen tunnusmerkit omaava taho sitten ja sitten kun me tehdään tätä Public Private Partnershipiä (ppp) niin sitä kautta myöskin tuli sitä että voi kokea että me tehdään yhteiskunnallista hyvää.

Yhteiskunnallisen hyvän ja hyödyn tuottaminen esiintyi haastatteluissa myös usein, mutta ei niin usein kuin edellä mainitut asiat. Sinänsä kiinnostavaa tässä yhteiskunnallisen hyvän tuottamisen kohdassa oli, että se mainittiin vasta kolmantena ja toisaalta se, miten määrittelemätön yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen oli, eli siis oletettiin yrityksen tuottavan yhteiskunnallista hyvää, muttei oikein tiedetty mitä se tässä tapauksessa olisi:

Haastateltava 1: ..ensinnäkin tän periaatteessa on se että pitää tehdä yhteiskunnallista hyvää ja palvelun täytyy olla yhteiskunnalle hyvää tuottava...

Yhteiskunnallinen hyöty ja hyvä määriteltiin talouden kautta, eli yhteisen hyvän muoto oli taloudellinen ja taloudellisen tuoton tuominen kuntaan. Tässä yhteydessä osa haastateltavista toi myös esiin palveluiden kustannusten laskun sekä palveluihin pääsyn parantumisen. Näitä kahta asiaa ei kuitenkaan suoraan liitetty yhteiskunnallisen hyvän

käsitteeseen vaan enemmänkin yrityksen konkreettiseen vaikuttavuuteen ja siihen miten tilanne on Mäntänvuoren Terveiden myötä muuttunut.

Dokumenttiaineistosta tuli ilmi hyvin yrityksen omistussuhde joka siis oli Pihlajalinnan hyväksi 51% - 49%. Asiaa kokonaisuuden kannalta pohtiessa heräsi kysymys, miksi omistussuhde on juuri näin päin eikä esimerkiksi niin, että kunnalla olisi suurempi omistusosuus? Olisihan kuitenkin ajatuksen tasolla ihan loogista, että julkisista palveluista vastaava taho olisi pääosin julkisessa omistuksessa, tai että julkinen taho olisi suurin yksittäinen omistaja. Kysyttäessä tätä haastateltavilta käytännössä vain yksi osasi kysymykseen vastata

Haastateltava 3. (...) ja tota omistussuhde siinä päätettiin, tai se ajatus oli että se kuitenkin on niinkun yksityinen että vältetään, en käytä sanaa kierretään, mutta vältetään hankintalaki että se on sitten niinkun joustavampaa se toiminta.

Kerroin aiemmin hankintalain vaikutuksista yhteiskunnalliseen yrittämiseen maaseudulla ja totesin lain toisinaan jopa estävän palveluiden hankkimisen yhteiskunnallisilta yrityksiltä. Tässäkin tilanteessa kuntien hankintoja ohjaava laki on koettu lähtökohtaisesti huonoksi ja hankalaksi noudattaa, joten on päädytty kiertämään sitä omistuspuolelta kautta. Sitä miten laki olisi käytännössä vaikuttanut yhtiön toimintaan, on hankalaa arvioida, mutta hankintalain alainen tilanne joka olisi Mäntänvuoren Terveyttä todennäköisesti koskenut voisi olla tilanne jossa jotain terveydenhuollon palveluita olisi päätetty hankkia yrityksen ulkopuolelta. Tällaisia palveluita olisi voineet olla vaikkapa tuettuun asumiseen liittyvät palvelut tai vanhuspalvelut.

Mäntänvuoren terveyden toiminnan kannalta myös kriittiset arviot näkyivät haastatteluissa. Haastateltavien määrittellessä yhteiskunnallista yritystä, tulivat he määritelleeksi myös sen mikä ei ole yhteiskunnallinen yritys sekä tätä kautta pohtineeksi Mäntänvuoren Terveiden yhteiskunnallisuutta. Eräs haastateltavista kuvasi päättelyään näin:

Haastateltava 4: ..jos et ei siinä sanota sillä tavalla jos ainakin näin julkisesti ei sanota, että sen tehtävä on tuottaa omistajilleen voittoa, vaan se, että tuottaa niinkun mahdollisimman edulliset palvelut, mutta toisaalta kuitenkin niin, että jos aattelee että tän yksityisen puolen (Pihlajalinnan) sen omistaa rahoitusyhtiö, että kyllähän sen taustalla on tota bisnes.

Siis tässä mitä nyt kysyt niin tota niin emmä nyt nää siinä perusrakenteeltaan mitään hirveää eroavaisuutta normaaliin yritykseen...

Edellä havainnollistetut esimerkit Mäntänvuoren terveyden toiminnasta ja yhteiskunnallisen yrityksen määrittelyistä mainittiin haastatteluissa vähintään kahden henkilön kohdalla.

Muita haastatteluissa mainittuja yhteiskunnallisen yrityksen tunnusmerkkejä olivat eettisyys ja läpinäkyvyys. Läpinäkyvyydellä viitattiin hallintoon ja sen läpinäkyvyyteen, kun taas eettisyydellä viitattiin enemmän yrityksen konkreettiseen toimintaan kuten henkilöstöpolitiikkaan, johtamiseen, ympäristöratkaisuihin tai yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen. Eettisyyden ja läpinäkyvyyden ei kuitenkaan voida sanoa olleen yhteiskunnallisen yrittäjyyden määrittelemisen keskiössä, vaan pikemminkin ne olivat harvemmin esiintyviä tunnusmerkkejä.

5.8 Kiireestä panikkiin ja toiminnan käynnistämiseen

Toisena teemana analyysiin valikoitui yrityksen perustaminen. Valitsin tämän teeman, koska sen avulla pystyn kartoittamaan ja näyttämään lukijalle ne seikat jotka johtivat Mäntänvuoren Terveiden syntyyn samalla kartoittaen tahoja jotka olivat yrityksen synnyssä erityisen aktiivisia. Toivon tämän valottavan niitä polkuja sekä tekijöitä joilla oli vaikutus syntyprosessissa ja yrityksen muokkaamisessa sellaiseksi kuin se nyt on. Käymällä läpi yrityksen syntyprosessia tarkemmin on mahdollista perehtyä niihin syihin jotka alun perin tekivät yrityksestä yhteiskunnallisen, tai syihin mitkä viittaisivat siihen, että yritys ei olisi yhteiskunnallinen yritys. Syntyprosessissa kuitenkin luodaan yritykselle tietynlainen arvopohja, jonka mukaan yritys jatkossa toimintaansa toteuttaa ja etenkin yhteiskunnallisten yritysten kohdalla tämä arvopohjan luominen on tärkeä prosessi toiminnan jatkon sekä analysoinnin kannalta.

Dokumenttiaineisto kuvaa tässä tapauksessa melko yksipuolisesti ja konkretian tasolla Mäntänvuoren Terveys Oy:n perustamista, dokumenttiaineiston sisältämä tieto on lähinnä teknistä tietoa yrityksen perustamisen ajankohdista sekä perustamisessa mukana olleista henkilöistä. Aihetta koskevat uutiset taas tarjoavat lähinnä suoraa informaatiota siitä, että yritys on perustettu ja ketkä sen ovat perustaneet. Toisaalta esimerkiksi valtuutettujen haastattelu aiheesta uutisia varten tuo myös näkyviin mielipiteitä näiden konkreettisten faktojen lisäksi, mutta dokumenttiaineistoni pääpaino on ollut lähinnä suoraa informaatiota sisältävissä dokumenteissa.

5.8.1 Yhteistoiminta-alue vai jotakin muuta?

Yrityksen perustaminen on hyväksytty Mänttä-Vilppulan kunnanvaltuustossa 26 marraskuuta 2012, yrityksen rekisteröinti taas on tapahtunut 17 tammikuuta 2013. Yrityksen perustamisasiakirjasta löytyi paljon nimiä, joita haastatteluissa myös tuli ilmi. Haastateltavat mainitsivat suurimman osan yhtiöjärjestyksessä esiin tulleista nimistä, kun

kysyin keskeisistä henkilöistä yrityksen perustamisvaiheessa. Voidaan siis sanoa näiden tietojen pitävän paikkansa. Yrityksen perustamiseen liittynyt julkisuus ja tiedotusvastuu oli selkeästi keskitetty kahdelle henkilölle, yhdelle kaupungin puolelta sekä toiselle Pihlajalinnasta. Yrityksen sekä kunnan antamat tiedotteet yrityksen perustamisesta olivat yhteneväisiä, joten näyttäisi siltä, että ne ovat myös yhdessä laadittuja. Tämä antaa kuvan Mäntänvuoren Terveystä yhteisenä, yhdessä perustettuna sekä yhdessä hallittavana yrityksenä.

Haastatteluissa laajasti mainittu kiire ja paniikki perustamisessa näkyy myös dokumenttiaineistossa, samoin äkillisen perustamisen sekä kilpailuttamatta jättämisen jälkeenpäin tulleet vaikutukset kuten riidat markkinaoikeudessa sekä uudelleen kilpailutukset. Yle ja Aamulehti uutisoivat kilpailutuksesta sekä markkinaoikeuden päätöksistä antaen näistä melko yhteneväisen kuvan haastateltavien kanssa. Viimeisin markkinaoikeuden ratkaisema päätös on kesältä 2014, jolloin erään haastateltavan mukaan kyseessä oli yksityisiä terveyspalveluita tuottavan Attendo Oy:n valitus tehdystä kilpailutuksesta, joka perustui puhtaasti lakitekniiseen seikkaan, eikä niinkään siihen että Attendon tarjous olisi ollut parempi. YLE:n uutinen kuitenkin antaa seuraavanlaisen kuvan asiasta:

Perustelu on, että voittanut tarjous ei täyttänyt vähimmäisvaatimuksia. Mänttä-Vilppulan kaupunki valitsi palveluntuottajaksi Pihlajalinna Oy:n ja sen hallinnoiman konsernin.

Kaupunki katsoo, että hylkypäätös perustuu lakitekniiseen yksityiskohtaan eikä ota huomioon tarjousten laatua.

Yle, 12.6.2014

Markkinaoikeus ratkaisi asian Attendo Oy:n hyväksi, mutta sekä Mänttä-Vilppulan kunta että Pihlajalinna ovat asiasta valittaneet. Lopullista ratkaisua ei siis käytännössä ole vielä tehty.

Yrityksen perustamista leimannut kiire näkyi aineistossa myös muulla tavalla kuin kilpailuttamatta jättämisellä ja markkinaoikeuteen asti menneillä riidoilla. Kiire toi ongelmia perustamisvaiheessa myös käytännön ratkaisuihin kuten tilojen, henkilökunnan ja etenkin lääkärin sekä tietojärjestelmien hankkimiseen. Ongelmia lisäsi myös terveydenhuoltoon ja etenkin hammashuoltoon kertyneet jonot, jotka olivat ainakin osaksi aiemman palvelutilanteen peruja. Esimerkiksi aiemmin käytössä ollutta sairaanhoitopiirin

potilastietojärjestelmää ei voitu käyttää, vaan koko järjestelmä oli tehtävä alusta lähtien itse uudelleen. Aikaa tähän kaikkeen oli käytännössä kuukausi.

Kuitenkin tämän kaiken keskellä yritys pystyi tuottamaan kuntalaisille lupaamiaan palveluita ja hoitoon yhä pääsi. Erilaisia lastentauteja kuitenkin oli, mutta niistäkin selvittiin. Huhtikuussa 2014, eli neljä kuukautta toiminnan aloittamisesta tehty Mediuutisten artikkeli (17.4.2013) antoi tilanteesta seuraavanlaisen kuvan:

Ulkoistuksen kiireinen aikataulu toi käytännön ongelmia: potilastietojärjestelmät ja puhelinjärjestelmät piti rakentaa tyhjästä.

Henkilökuntaa Mäntänvuoren terveys on saanut lähes tavoitteiden mukaisesti. Lääkäreiden seitsemän virkaa ovat nyt täynnä. Hammaslääkärien virkojen pitäisi suunnitelmien mukaan olla täynnä kesäkuun alkupuolella.

ison haasteen tuo kasautunut tarve sekä lääkärin että hammaslääkärin hoitoon viime vuoden aikana toteutetun kahden sulun ja koko vuoden ajan vallinneen henkilöstövajeen takia

.Dokumenttiaineistosta esiin nousi vahvasti samat seikat kuin haastatteluissakin yhtiön perustamisesta ja motivaatiosta siihen. Pääsyynä näyttää olleen kustannustehokkuus ja kunnan SOTE-kulujen hillitseminen. Nykyisessä kuntamallissa sosiaali- ja terveyspalvelut lohkaisevat kuntien budjetista noin puolet tai jopa enemmän. Sosiaali- ja terveyspalveluiden suhteellisen kalleuden takia etenkin pienissä kunnissa on kova paine kehittää palveluita kustannustehokkaampaan suuntaan, tämä ajattelumalli ei kuitenkaan ole ongelmaton sillä se ajaa kuntia ja palvelujärjestelmää pohtimaan mikä on yritysten ja palveluiden järjestäjien kannalta paras tapa hoitaa palveluita? Samalla helposti unohtuu palvelun käyttäjien näkökulma sekä terveydenhuollon päätehtävä eli palveluiden järjestäminen ja kansanterveyden ylläpito sekä kohottaminen.

Lähtökohtana aikaisemmin ollut kolmen kunnan yhteistoiminta-alue kuvataan myös dokumenttiaineistossa samankaltaisessa valossa kuin se näyttäytyi haastatteluissa. Terveyspalveluita yhdistelemällä Jämsä olisi ollut selkeä voittaja, muiden hävitessä. Mediuutisten edellä mainitussa artikkelissa arvioidaan Mäntänvuoren Terveysperustamisen tulleen kunnalle noin 1,5 miljoonaa euroa halvemmaksi kuin yhteistoiminta-alueen perustaminen. Tätä näkemystä on hankalaa arvioida näillä tiedoilla jälkikäteen, kun ei tiedetä miten asiat olisi konkreettisesti järjestetty ja missä esimerkiksi päivystyksen toimipisteet olisivat olleet tai paljonko niissä olisi ollut asiakkaita.

5.8.2 Suunnitelmista tekoihin, yhteiskunnallisen yrityksen perustaminen

Varmaankin kaikkein tärkein syy yrityksen perustamiselle oli suunnitellun sosiaali- ja terveystoimen yhteistoiminta-alueen Jämsän, Kuhmoisten sekä Mänttä-Vilppulan kanssa kaatuminen. Aloitteen kaatuminen Mänttä-Vilppulan kaupunginvaltuustossa, pakotti kunnan suunnittelemaan hyvin nopealla taikataululla uutta ratkaisua sosiaali- ja terveyspalveluiden hoitamiseksi. Käytännössä kunnalla oli 21 työpäivää aikaa saada sosiaali- ja terveyspalvelut kuntoon kunnan alueella, sillä sairaanhoitopiiri ei niitä enää luvannut järjestää. Eräs haastateltava kuvasikin tilannetta osuvasti:

Haastateltava 3: ...muistan ite ajatelleeni et eihän nyt ikinä kunnassa voi olla semmoista tilannetta ettei siellä oo mitään terveyspalveluita, et totta kai sairaanhoitopiiri tuottaa jos kerran me ei päädytä mihinkään ratkaisuun, mut ilmeisesti näin ei ihan oikeasti ollu, että ei tuota ja piste.

Mänttä-Vilppulan kunta onkin ollut ehkä itse täysin ymmärtämättä vähintäänkin kuilunpartaalla sosiaali- ja terveyspalveluidensa kanssa. Tätä pakkotilannetta kuvattiin haastatteluissa muun muassa paniikkina ja nopean toiminnan aikana. Molemmat kuvaukset ovat varmasti olleet oikeita ja kuvanneet ilmapiiriä asianomaisten keskuudessa. Kunnanvaltuuston päätöstä seurasi jonkin asteinen hämmennys ja paniikki, sillä tällaisessa tilanteessa ei koskaan aiemmin ollut oltu kunnassa. Miten siis tästä eteenpäin? Sitä ei kukaan vielä tiennyt tarkasti, mutta jotain ideoita kuitenkin jo oli ja näitä ideoita lähdettiin viemään eteenpäin, tästä tilanteesta kertookin erään haastateltavan kommentit:

Haastateltava 2: Et se kaatu sitten valtuustossa aika selkein äänin vielä et kaks kolmasosaa kaato sen ja sen jälkeen meillä kokous valtuustossa keskeytettiin ja meillä oli kriisikokous ja sitten tultiin kysyyn et paljonko meillä täytyy olla veroprosentti että me selvitään tästä.

Haastateltava 2: ... Me nostettiin prosentilla sitten sen jälkeen ja tota siitä tuli Suomen korkein veroprosentti sillä hetkellä 2012...

Haastateltava 2: Mutta kuitenkin aamuyöllä kello kahteen saakka kirjoiteltiin ranskalaisia viivoja että mitä me niinkun tehdään. Ja yks niistä tärkeimmistä kohdista et me lähetään pihlajalinnaan tota neuvottelemaan tästä lääkäripalveluiden ostosta..

Mänttä-Vilppulan naapurikunta Jämsä oli aiemmin ulkoistanut sosiaali- ja terveyspalveluitaan Pihlajalinnalle ja tämän lisäksi Jämsässä toimii Jokilaakson Terveiden sairaala jonka suurimpana yksittäisenä omistajana on Pihlajalinna Oy. Muutama kuukausi aiemmin Jämsän kaupunki oli kilpailuttanut lääkäripalvelunsa ja Pihlajalinnan tarjous oli kuultu myös naapurikunnassa. Tarkoituksena oli siis lähteä neuvottelemaan mahdollisesti samanlaisesta kuviosta Mänttä-Vilppulan ja Pihlajalinnan välille:

Haastateltava 1: . Elikkä siis syntyi kriisi joka pakotti löytämään ratkaisun ja tota Pihlajalinna sai myöskin kontaktin tästä asiasta.

Haastateltava 1: ...niin minkä takia päädyttiin Pihlajalinnaan kysymään niin oli se että Jämsän kaupunki oli kilpailuttanut syksyllä lääkäriyövoiman Mänttä-Vilppulaan ja Pihlajalinna oli voittanut sen kilpailun. Elikkä jos Jämsä olis tullut isäntäkunnaksi niin Pihlajalinna olisi tuottanut lääkärit sinne alueelle ja nyt se raukes samalla se kilpailutus koska Jämsästä ei tullut isäntäkuntaa..

Isäntäkunnalla viitataan tässä yhteydessä tilanteeseen, jossa alun perin suunniteltu yhteistoiminta-alue olisi mennyt myös Mänttä-Vilppulassa läpi. Yksi tämän järjestelmän piirteistä olisi ollut se, että Jämsä olisi toiminut niin sanottuna isäntäkuntana muille mukana oleville kunnille. Parikin haastateltavaa esittivät tästä järjestelystä näkemyksen, jossa muut kunnat olisivat joutuneet maksamaan Jämsän palvelut Jämsän puolesta, sillä kunnan talous oli alamäessä. Tämä näkemys oli myös omiaan herättämään epäilyksiä siitä, että mahdollisesta yhteistoiminta-alueesta olisi sovittu jo jossain aiemmin.

Niin kuin aiemmin totesin, kunnalla oli 21 arkipäivää aikaa keksiä ratkaisu joten suuriin kilpailutuksiin ei yksinkertaisesti ollut aikaa eikä rahkeita. Vaarana näin nopealla aikataululla kilpailuttamisessa voi olla tarjousten puute, sillä palveluntarjoajat eivät ehdi saamaan selkoa kokonaistilanteesta, jolloin järkevän tarjouksen tekeminen olisi jos ei mahdotonta niin ainakin erittäin haastavaa, sekä epäedullista niin kunnan kuin palveluntarjoajankin kannalta.

Yhteiskunnallisen yrityksen ideaa kuvattiin haastattelussa erittäin positiivisessa valossa, mikä kertoo tietysti omanlaisesta pelosta ja hädästä mikä kunnassa oli niin poliitikoilla kuin virkamiehilläkin. Idea yhteiskunnallisen yrityksen tunnusmerkistön omaavan yrityksen perustamisesta tuli kuitenkin Pihlajalinnan puolelta:

Haastateltava 1: ...Pihlajalinna esitettiin että yks vaihtoehto vois olla niin kun mietittäväksi et perustettais yhteinen yhteiskunnallisen yrityksen tunnusmerkit omaava yritys joka sitten lähtis tuottamaan ja kunta hankkisi sitten tältä yhtiöltä ne tilapäisesti ne palvelut kunnes sitten saa asiat kuntoon tai kilpailuttaa palvelut tai ottaa omaksi toiminnaksi mutta turvataan kuitenkin se, että kun Pihlajalinnalla kuitenkin on lääkärit jo varattuna sitä palvelua varten niin me voitais hyödyntää niitä asioita ja sitten lisäksi tuotais pihlajalinnan osaaminen mukaan tähän jo perustettavaan yhtiöön...

Pihlajalinnan ehdotus osoittautuikin sen verran houkuttelevaksi, että Mänttä-Vilppulassa alettiin kartoittaa kuntapäättäjien mielipiteitä ehdotukseen mahdollisimman pian.

Haastateltava 2: ...No me soitettiin sitten päättäjille että tämmönen juttu ois ja että lähetäänkö mukaan, meidän mielestä tää ois ihan hyvä juttu ja tää tuli hallituksen listalle heti maanantaina. Ja tota, meidän päättäjät oli heti et hei täähän kuulostaa hyvältä et loistava ajatus ja se oli heti maanantaina esityslistalla hallituksessa ja hallitus päätti yksimielisesti että lähetään tähän ja viemään eteenpäin. Sit se oli saman tien seuraavalla vai sitä seuraavalla viikolla valtuustossa ja valtuusto päätti yksimielisesti että tähän lähetään..

Tässä vaiheessa kun idea yhteiskunnallisen yrityksen perustamisesta oli heitetty ilmoille, ei kunnalla juurikaan ollut muita mahdollisuuksia. Sen tarjoamilta sosiaali- ja terveyspalveluilta oli menossa pohja, eikä uutta ratkaisua ollut näköpiirissä. Tilanne ei kuitenkaan saanut edetä niin pitkälle, että mitään sosiaali- ja terveyspalveluita ei kunnan puolesta voitaisi järjestää. Eräs haastateltavista kuvasi tilannetta näin:

Haastateltava 5: ...vähän vastaavanlainen kun jämsässä oli jo käytössä ja sitte niinku tää tekesin rahotus ja muu sai tietenkä kuulostamaan sen siltä että se ei voi olla, olla kovin huono malli ja vaikkei saatukkaan sitä kahenkymmenen tuhannen asukkaan pohjaa ku jollakin tasolla pidetään sit kuitenkin hyvänä järjestelynä mut se oli niinkun ihan pakosta koska eihän meil ollu, ei meil ollu yhtään kunnan lääkäriä eikä meil ollu niinku mitään.

Kiireellinen päätös onkin ollut omiaan jälkeensä herättämään kysymyksiä siitä, menikö tämä kaikki ihan lain kirjaimen mukaisesti. Jälkeensä Mäntänvuoren Terveys Oy onkin ollut hankaluuksissa kilpailutusten ja erilaisten valitusten kanssa. Alkuperäisessä päätöksessä kilpailutusta palveluntarjoajasta ei siis tehty, sillä siihen ei yksinkertaisesti ollut aikaa eikä rahkeita. Lähes jokainen haastateltu toi esiin kilpailutuksen, markkinaoikeuden päätökset ja sen tuomat ongelmat kuten toiminnan epävarmuuden lisääntyminen ja toiminnan kehittämisen hidastuminen. Pitkän tähtäimen suunnitelmia on vaikea tehdä, kun koko toiminnan jatko on tasaisin väliajoin vaakalaudalla.

Haastateltava 2: ...tehtiin se hankintapäätös vedoten siihen hankintalain pykälään miten se Force Major pykälä siellä menee et ei pystytä kilpailuttamaan kun ei oo aikaa. Vedottiin siihen ja tehtiin sopimukset sitten siihen malliin ja päätökset saatiin siihen malliin että oli mahdollisuus aloittaa. Et kyllä joulu oli peruttu meillä sinä vuonna, et töitä tehtiin niin kun todella rankasti ja tammikuussa käynnistettiin alusta...

Mäntänvuoren Terveyspalvelusopimus oli aluksi kahden vuoden mittainen, jota sitten pyrittiin jatkamaan viidellä vuodella, molemmat päätökset olivat markkinaoikeuden ratkottavana, vaikka jälkimmäinen päätös kilpailutettiin ja Mäntänvuoren Terveys Oy voitti kilpailutuksen. Eräs haastateltavista kuvaa epävarmuutta ja markkinaoikeudessa olemista osuvasti:

Haastateltava 5: ...tuli markkinaoikeuden päätös joka oli taas sitten se musta päivä et pakko kilpailuttaa ja sitte se jälkimmäinen puoli vuotta oli sit sitä kilpailutus sitä, kilpailutus tätä, ei voida päättää tätä ei voida päättää erikoissairaanhoidosta ei voida tehdä mitään linjauksia, uusia päätöksiä, koska meillä on tämä kilpailutus menossa, et ei haluta sitä sotkee.

Kokonaisuudessaan voi siis sanoa idean yhteiskunnallisen yrityksen perustamisesta tulleen Pihlajalinnalta, mutta keskeisinä tahoina perustamisvaiheessa on olleet myös kunnan ylin virkamiesjohto sekä poliittinen johto Pihlajalinnan johdon lisäksi. Kaikissa Haastatteluissa on mainittu sekä Pihlajalinnan toimitusjohtajan, että Mänttä-Vilppulan poliittisen- ja virkamiesjohdon keskeinen rooli perustamisvaiheessa. Perustaminen on tehty kovalla

kiireellä vallitsevan tilanteen takia, eli koska yhteistoiminta-alue kaatui viime metreillä ei aikaa muiden ratkaisujen perusteelliselle etsimiselle juurikaan ollut.

5.9 Yhteiskunnallista tavoitetta metsästämissä

Tutkielmani kolmas teema käsittelee yrityksen yhteiskunnallista tavoitetta, sen määrittelyä sekä saatujen tulosten mittaamista. Merkittävin yhteiskunnallisen yrityksen tuntomerkki on yrityksen itse määrittelemä yhteiskunnallinen tavoite, jonka tulisi olla koko toimintaa ohjaava periaate. Tämän pitäisi näkyä yrityksen toimintaa läpi leikkaavana ja ohjaavana periaatteena. Aineistosta valitsin analyysiini kohdat joissa keskitytään kyseessä olevan yrityksen toiminnan taustoihin sekä toiminnan motivaattoreihin, eli niihin syihin miksi palveluiden tuottamisessa toimitaan juuri tällä tavalla ja mitkä ovat yhtiön tavoitteet sekä miten ne näkyvät yhtiön toiminnassa. Näiden toimintaa ohjaavien periaatteiden ja toiminnan tavoitteiden selvittäminen on erittäin tärkeää, kun halutaan arvioida kyseessä olevaa yritystä yhteiskunnallisena yrityksenä. Ylipäänsä yrityksen yhteiskunnallisen aspektin selvittäminen olisi, ellei mahdotonta, niin ainakin hankalaa ilman toimintaa ohjaavien syiden ja motivaattoreiden selvittämistä.

5.9.1 Yksityisen ja julkisen välissä

Ensimmäinen ja tärkein yhteiskunnallisen yrityksen ominaispiirre on jokin yhteiskunnallinen tai ekologinen tavoite jonka tulisi näkyä yhtiön perustamisasiakirjassa (Bland 2010). Tämän ongelman tulisi olla yhtiön päätavoite ja sen toimintaa määrittävä tekijä. Mäntänvuoren Terveiden kohdalla yhtiön tarkoitus on määritelty seuraavalla tavalla:

Yhtiön tarkoituksena on edistää uudenlaisten alueellisten perusterveydenhuollon, perustason erikoissairaanhoidon ja sosiaalitoimen palvelukonseptien luomista ja näihin malleihin perustuvan palvelutoiminnan harjoittaminen Mänttä-Vilppulan seudulla ja Ylä-Pirkanmaalla.

Tarkoituksen lisäksi yhtiöjärjestyksessä on mainittu rajoitettu voitonjako ja niin sanottu varallisuuslukko, jotka molemmat ovat yhteiskunnallisen yrityksen tunnusmerkkejä. Sekä Mänttä-Vilppulan kunta, että Pihlajalinna Oy julkaisivat yrityksen perustamista koskevat tiedotteet, jotka olivat sisällöiltään hyvin samanlaisia, osittain jopa sanamuotoja myöten. Molemmat tiedotteet ovat julkaistu marraskuussa 2012 eli noin kaksi kuukautta ennen yhtiön varsinaista perustamista, joka tapahtui kaupparekisterin mukaan 17.1.2013. Tiedotteissa otettiin kantaa yrityksen tarkoitukseen, joka oli molemmissa asiakirjoissa yhteneväinen yhtiöjärjestyksessä mainitun tarkoituksen kanssa. Tämän lisäksi Tiedotteissa terävöitettiin yhtiön tavoitteita sekä toiminnan periaatteita.

Yhtiön tavoitteena on turvata sosiaali- ja terveydenhuollon lähipalvelut ja työpaikat Mänttä-Vilppulassa pitkälle tulevaisuuteen sekä hillitä kunnan kokonaiskustannuksia.

Yritysvastuuverkosto (FIBS ry) julkaisi heinäkuussa 2013 Pihlajalinnan toimitusjohtaja Mikko Wirenin haastatteluun perustuneen jutun Mäntänvuoren Terveys Oy:stä otsikolla ”Pihlajalinna kokeilee yksityisen ja julkisen välissä”. Kyseisessä haastattelussa pyrittiin vastaamaan kysymyksiin, miten hillitä Mänttä-Vilppulassa sosiaali- ja terveyspalveluiden kustannuksia ja miten palvelut tulisi kunnassa järjestää niin, että ne myös pysyisivät siellä jatkossa? Edellä mainittuihin kysymyksiin vastausta haettiin seuraavalla tavalla:

Ratkaisuna Mänttä-Vilppulan kunta ja Pihlajalinna Oy perustivat yhdessä Mäntänvuoren Terveys Oy:n yhteiskunnallisen yrityksen. Sen tarkoituksena on tarjota kunnalle terveyspalvelut ja suuri osa sosiaalihuollon palveluista, kuten vanhusten hoidon.

Uuden palvelumallin sekä palveluiden ja työpaikkojen turvaamisen lisäksi dokumenttiaineistosta nousee esiin yrityksen toiminta potilaiden ohjaamisessa jatkohoitoon. Hoitoon ohjaamisessa aineistosta käy ilmi, että Mäntänvuoren Terveys Oy on ohjeistanut lääkäreitään ohjaamaan potilaita erikoissairaanhoidon Pihlajalinna- konsernin omistamiin sairaaloihin, potilaita on ohjattu jatkotutkimuksiin etenkin Jämsässä sijaitsevaan Jokilaakson Terveysteen sekä Pihlajalinna konserniin kuuluvaan Dextraan. Näin on toimittu vaikka Mänttä-Vilppulassa sijaitsee Pirkanmaan Sairaanhoitopiirin aluesairaala eli Mäntän sairaala. Yleisradio on uutisoinut Pirkanmaan Sairaanhoitopiirin olevan huolissaan tilanteesta sekä Mäntän Sairaalan jatkosta, kritiikkiin on myös vastattu kaupungin taholta.

*Pirkanmaan sairaanhoitopiiri on saanut käsiinsä kirjallisen ohjeen, jonka perusteella Mänttä-Vilppulassa on lähetetty erikoislääkärin tutkimusta tarvitsevat potilaat ensisijaisesti yksityisille palveluntuottajille Pihlajalinna- konserniin kuuluvaan Dextraan tai Jokilaakson Terveys Oy:lle.
(Yle 12.3.2014)*

*Kirjeessä kummastellaan sitä, että erikoislääkäreitä tarvitsevat potilaat ohjataan Mänttä-Vilppulan perusterveydenhuollosta yksityisille palveluntuottajille. Vain erityisestä pyynnöstä potilas on saanut läheteen julkiseen terveydenhuoltoon eli Taysin Mäntän sairaalaan
(Yle 13.3.2014)*

*Pirkanmaan sairaanhoitopiirin mukaan Mänttä-Vilppulasta tulleiden potilaiden määrä Mäntän sairaalassa on selvästi laskenut
(Yle 13.3.2014)*

Saman huomion on tehnyt Atte Tahvola blogikirjoituksessaan 12 maaliskuuta 2014. Tekstinsä perusteella Tahvola kuuluu Mäntän sairaalan henkilökuntaan, jonka keskuudessa kirjoittajan mukaan edellä kuvattua toimintaa on epäilty jo jonkin aikaa.

Olimme arvelleet että Pihlajalinna voittoa tavoittelevana yrityksenä pyrkii ohjaamaan potilaat jatkohoitoon omiin yksiköihinsä Jämsään ja Tampereelle.

Toimintaohjeessa Pihlajalinnan työntekijät ohjeistettiin kertomaan potilaille, että läheteet jatkohoitoon tehtäisiin Jokilaakson sairaalaan tai Pihlajalinnan toimipisteisiin Tampereelle.

Dokumenttiaineistosta nousi esille siis kaksi kantavaa teemaa tarkastellessa yhtiön yhteiskunnallista tavoitetta, määrittelyä ja määrittelyn mittausta. Nämä teemat olivat yrityksen määrittelemä tarkoitus eli uuden toimintamallin luominen perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon ja sosiaalihuollon välille sekä yrityksen tavoite työpaikkojen ja palveluiden pysymisestä kunnassa nyt ja jatkossa. Toinen esiin noussut teema oli yrityksen tavoitteen toteuttaminen toiminnan puitteissa, eli se miten Mäntänvuoren Terveiden toiminta on vaikuttanut määritellyn tavoitteen toteutumiseen.

5.9.2 Arvojen aika

Kysyttäessä Mäntänvuoren Terveiden yhteiskunnallista tavoitetta lähes jokaisessa haastattelussa tuotiin ilmi yrityksen taloudellinen puoli sekä tuottavuus muodossa tai toisessa. Tulkintani mukaan taloudellisuudella ja tuottavuudella viitattiin edellä mainittujen olevan yrityksen yhteiskunnallisuuden kannalta kriittisessä asemassa, sillä molempien myötä kunta säästäisi menoissa sekä saisi hyvät ja kattavat palvelut. Nämä asiat nähtiin yhteiskunnallisena vaikuttavuutena ja lisäävän niin sanottua yhteiskunnallista hyvää sekä hyödyttävän kuntaa että kuntalaisia. Kysyttäessä yrityksen yhteiskunnallisesta tavoitteesta haastateltavat muotoilivat sen seuraavilla tavoilla:

Haastateltava 2: : No kyllä se varmaan sitä on että meille tänne Treen ja JKL puoliväliin koitetaan mahdollisimman tehokkaat ja taloudelliset ja toisaalta sit laadullisesti hyvät terveyspalvelut tuottaa

Haastateltava 4: Kyllä tietysti kansanterveyden kannalta ja talouden kannalta ne mitä ne puhuu on et tääl ois mahdollisimman hyvät palvelut ja lääkärit ois saatavissa ja määrättyjä erikoislääkäripalveluja, että se tulis sitten edullisemmaks..

Haastateltava 1: (...)mutta päästiin kuitenkin nollatulokseen ja kaupunkikin siinä säästi sitten sen 3 miljoonaa euroa.

Mainitut määritykset ovat hyvin yhteneväisiä ensimmäisessä teemassa käsittelemieni käsitysten kanssa, joten voidaan katsoa näiden täydentävän ja vahvistavan toisiaan. Tuottavuutta sekä taloudellisuutta määriteltiin haastatteluissa ”enemmän vähemmällä” ajattelumallin kautta. Taustalla voidaan katsoa olevan toiminnan tehostaminen. Tehostaminen tapahtuu tässä yhteydessä resursseja muuttamalla niin, että samat tai jopa suuremmat potilasmäärät hoidetaan pienemmällä henkilökunnalla tai vähemmällä työmäärällä. Tuottavuuden kehittämisessä pyritään panostamaan työn prosesseihin ja näitä

prosesseja harmonisoimalla sekä muuttamalla pyritään vähentämään konkreettisesta hoitotyöstä tulevaa työtaakkaa. Näitä mainittuja prosesseja voi olla esimerkiksi potilaan ohjaaminen erikoissairaanhoidon sekä tästä ohjaamisesta syntyvät hallinnolliset työt. Hallinnollisiin prosesseihin liittyviä töitä onkin Mäntänvuoren Terveiden tapauksessa pyritty helpottamaan palveluiden integraatiota edistämällä sekä potilaan hoitoa koskevan tiedonkulun parantamisella. Palveluintegraation takana on ajatus katkeamattomasta hoitoketjusta niin, että kaikki palvelut olisi saatavilla yhdestä paikasta ja yhdellä kerralla.

Taloudellisen aspektin lisäksi toinen haastatteluista esiin noussut piirre oli epäily mahdollista yhteiskunnallista tavoitetta kohtaan. Kolme haastatteluista ei ollut missään vaiheessa kuullut yhtään konkreettista yhteiskunnallista tavoitetta tai eivät tunnistanee tilannetta, jossa näistä tavoitteista olisi ollut puhetta. Haastateltavat kuitenkin pyrkivät jollain tavalla spekuloidaan ja pohtimaan yrityksen mahdollista yhteiskunnallista tavoitetta sekä ylipäänsä yrityksen yhteiskunnallisuutta. Tämä on mielenkiintoista, sillä kaikki haastatellut olivat kuitenkin jollain tavalla olleet mukana yrityksen perustamisprosessissa, vähintään niin että olivat mukana kunnanvaltuustossa asiasta päättämässä.

Haastateltava 5: Emmä muista tämmöst keskustelua niinku käydyt missään ja vaikka jonkun verran oon lukuun niitä papereita ei se sieltä ainakaan silleen tuu

Haastateltava 3: En osaa sanoa, ainakaan en oo koskaan kuullut semmosesta.

Haastateltujen epäily Mäntänvuoren Terveiden yhteiskunnallisia tavoitteita kohtaan näkyi vastauksissa.

Haastateltava 5: Mmm..että en todellakaan usko että heidän tämmösenä yhteiskunnallisena kauniina tavoitteena olisi suorastaan turvata Mänttä-Vilppulalaisille terveydenhuollon palvelut niinkun ihan vaan muuten niitä ei kukaan hoitaisi vaan et totta kai ne on niinku viime kädessä tekemässä...tekemässä yritystoimintaa siitä.

Haastateltava 4: (...)Pihlajalinnassa, että onhan siellä lääkäreitä ja erikoislääkäreitä ja halua varmaan järjestää sitä ja määrättyä osaamistakin mut kuinka se bisnes siinä sit näyttelee et se on toinen juttu.

Mäntänvuoren Terveiden yhteiskunnallinen tavoite ei siis ole ollut kaikille perustamisessa mukana olleillekaan selvä. Vaikuttaa myös siltä, että tavoitteen kehittämisestä tai tavoitteesta ylipäänsä ei juurikaan ole keskustelua käyty ainakaan niin, että siinä kaikki olisivat olleet mukana. Tämä ei kuitenkaan suoraan tarkoita sitä, etteikö tavoitetta voisi olla, tai etteikö yritys voisi mahdollista yhteiskunnallista tavoitettaan toteuttaa. Eräs haastateltava perustelikin tavoitteiden puutetta perustamisprosessin kiireellisyydellä, minkä

takia yrityksen ”hienouksia” ei ole keritty miettimään loppuun asti, saati sitten kirjaamaan ylös.

Haastateltava 2: niin sanotaan että tämmösille ”hienouksille” ei hirveesti jäänyt, tällaselle loppusäädölle ei mietitään arvoja pitkään ja sitä, niin ei tietenkään jäänyt luonnollisesti aikaa

Dokumenttiaineistossakin esiin noussut Mäntän sairaalan potilaskato näkyy myös haastatteluaineistossa, mutta ei kuitenkaan niin vahvana kuin dokumenttiaineistossa. Kysyttäessä haastateltavilta palvelurakenteeseen kohdistuvista muutoksista ja pyrittäessä selvittämään konkreettisia muutoksia palvelumallissa, kahden vastaajan kohdalla tuli esiin huoli Mäntän sairaalan potilaiden huomattavasta vähenemisestä. Alun perin tällä kysymyksellä pyrin pääsemään kiinni siihen, miten Mäntänvuoren Terveiden tarkoitus eli uuden palvelumallin luominen näkyy käytännön toiminnassa. Esiin noussutta huolta potilaskadosta voidaankin pitää huolestuttavana jos potilaiden väheneminen paikallissairaalassa on uuden palvelumallin selkein näkyvä vaikutus. Lisäksi haastateltavat mainitsevat huomattuina muutoksina esimerkiksi läheteiden vähenemisen, sekä erikoissairaanhoidon hoitopäivien vähenemisen.

Haastateltava 4: : Kyllähän niistä puhuu että läheteet on vähentyneet tai hoitopäivät erikoissairaanhoidossa vähentyneet tai just tän tapasia asioita niinkun siihen aikasempaan jossa tietysti on tullut esiin sekin, että mihin mäntän sairaalan potilaat on oikein hävinneet?

Haastateltava 3: mut esimerkiksi mäntän sairaalassa olisi sairaanhoitopiiriin tuottamana poliklinikka toimintaa mut kun meillä on täällä Mäntänvuoren terveys niin jotenkin salamyhkäisesti yksityiselle puolelle pihlajalinnaan kyllä ohjautuu valitettavasti aikailla meidän sisätauti potilaita.

Sekä haastattelut, että dokumenttiaineisto antoivat yhtenevän kuvan yrityksen tavoitteista, tarkoituksesta sekä näiden käytännön vaikutuksista toimintaan. Näiden yllä esiteltyjen tavoitteiden vaikutuksia tai toteutumista ei kuitenkaan ole toistaiseksi vielä mitattu millään tavalla.

5.10 Yhteiskunnallisen yrityksen toiminta, tulevaisuus ja huolenaiheet

Viimeinen käsittelemäni teema liittyi vahvasti yrityksen toiminnan tarkasteluun ja toiminnan arviointiin aineiston perusteella. Molemmat aineistot maalasivat teemasta yhteneväisen kuvan, tosin haastatteluista käsitellessä pääsin jälleen dokumenttiaineiston kertomien faktojen taakse näkemään niitä syitä jotka toimintaa ohjaavat ja jotka ovat yrityksen toiminnan kipupisteitä tai vahvuuksia. Dokumenttiaineistossa näitä vahvuuksia ja kipupisteitä lähestyttiin hyvin pintapuoleisesti, kun taas haastatteluiden myötä asioita oli mahdollista avata syvemmmältä. Dokumenttiaineistosta vahvimmin esiin nousseita teemoja olivat kunnan ja Pihlajalinnan välinen riippuvuussuhde joka näkyy Mäntänvuoren

Terveyden toiminnassa, sosiaali- ja terveyspalveluita koskeva lainsäädäntö sekä Mäntänvuoren Terveyden organisaation avoimuus ja läpinäkyvyys. Haastatteluaineistosta näiden lisäksi nousi esiin ohjausryhmän rooli tiedonkulussa ja valvonnassa, ihmisten pompottaminen luukulta toiselle ja tämän muutokset, kilpailutukset sekä niistä syntyneet valitukset, uuden SOTE-mallin kehittäminen lainsäädännössä kuten myös konkretian tasolla ja viimeisenä yhteiskunnallinen yrittäminen sosiaali- ja terveyspalveluiden kokonaisuuden kannalta. Viimeisessä teemassa nousi myös esiin aiemmin käsittelemäni potilaskato sekä muiden palveluiden näivettyminen.

5.10.1 Keskinäisestä riippuvuudesta lainsäädäntöön ja avoimuuteen

Vahvimmin dokumenttiaineistosta nousi tässä yhteydessä huoli lainsäädännön muutoksista sekä lainsäädännön ongelmista koskien sosiaali- ja terveyspalveluita. Lainsäädännön ongelmat nähtiin aineistossa kriittisinä ja ongelmallisina sillä laki ei ota riittävästi huomioon kyseessä olevan kaltaista palvelujärjestämismallia. Ongelmia Mäntänvuoren Terveydelle on tuottanut lainsäädännön kohdalla esimerkiksi sosiaalityöntekijöiden työsuhteista päättäminen sekä tätä kautta myös tiedonkulku sosiaalitoimen ja terveydenhuollon välillä. Ongelmana on ollut kahden organisaation päällekkäin pyörittäminen

Sosiaalitoimen ulkoistus toi yllätyksen siinä, että henkilökunta ei aluehallintoviraston näkemyksen mukaan saa toimia edes 50-prosenttisesti yrityksen palkkalistoilla, vaan sosiaalityöntekijöiden tulee olla kaupungin työntekijöitä.

- *Sen takia noin seitsemän työntekijää on toistaiseksi erillään yrityksestä, koska heidän pitää olla tiedonsaantioikeuden takia kaupungin viranhaltijoita.*

Mediuutiset 17.4.2013

Kyseinen lainsäädännöllinen seikka merkitsee, että kaikki muut henkilöstöryhmät paitsi sosiaalityöntekijät voivat olla Mäntänvuoren Terveyden työntekijöitä. Tämän nähdään aiheuttavan tiedonkulullisia ongelmia, sillä sosiaalityöntekijät eivät pääse käyttämään terveydenhuollon tietojärjestelmiä. Käytännössä siis potilaiden tiedot eivät kulje toivotulla tavalla sosiaalipalveluiden ja terveyspalveluiden välillä. Yritystä perustettaessa kuitenkin sekä kunta, että Pihlajalinna Oy julkaisivat tahoillaan tiedotteet joissa molemmissa mainitaan, että kyseinen palvelujärjestämismalli ei ole ristiriidassa vallitsevan lainsäädännön kanssa. Ehkä kyseessä oli perustamisvaiheen usko ja toivo siitä, että lainsäädännöllisiä esteitä toiminnan järjestämiselle suunnitellusti ei ole.

Toinen mielenkiintoinen dokumenttiaineistosta löytynyt kohta oli kunnan ja Pihlajalinna Oy:n välinen riippuvuussuhde, joka näkyy Mäntänvuoren Terveiden toiminnassa. Riippuvuussuhde näkyy etenkin palveluiden laajentamista suunnitellessa, sillä laajentumisen nähdään liittyvän monessa kohdassa kaavoitukseen. Kaavoitus taas on suoraan kunnan päätöksenteon varassa, eli esimerkkinä käy pyrkimys palveluiden keskittämiseen yhteen paikkaan, jolloin ihmisten pompottelu paikasta toiseen vähenisi kaikkien palveluiden sijaitessa samassa paikassa. Aiemminhan Mänttä-Vilppulassa esimerkiksi hammashoito ja röntgen ovat sijainneet eri paikoissa, jolloin potilaan on pitänyt käydä hammaslääkärissä, ajaa sen jälkeen röntgeniin ja tulla takaisin hammaslääkəriin, jotta lääkäri voi röntgenkuvien avulla arvioida hoidon tarvetta. Kaavoituksen lisäksi myös hallinnolliset muutokset tulee hyväksyttää kunnalla, sillä nämä muutokset koskevat kunnan tuottamia ja hallinnoimia palveluita sekä työntekijöiden työsuhteen muuttamista eri hallinnon alojen välillä.

(...)toimintatapojen uudistuksissa yritys kuuntelee herkäällä korvalla kaupunkia. Kaupungin on hyväksyttävä kaikki muutokset.

Tähän mennessä toimintaa on uudistettu niin, että vuodeosasto siirrettiin terveyskeskuksen hallinnosta vanhusten palveluyksikön alaisuuteen.

Mediuutiset 17.4.2013

Kyseisen riippuvuussuhteen voi siis nähdä eräänlaisena kunnan ja Pihlajalinnan välisenä yhteisomistajuuden ja yhteisen päätöksenteon suhteena. Molemmat tarvitsevat toisiaan, kunta tarvitsee Pihlajalinnaa Mäntänvuoren Terveiden kautta hoitamaan SOTE- palveluita ja Pihlajalinna taas tarvitsee Mänttä-Vilppulan kuntaa voidakseen harjoittaa liiketoimintaa kunnan perusterveydenhuollon palveluissa ja sosiaalipalveluissa.

Kolmantena isompana dokumenttiaineistosta nousseena kohtana on Mäntänvuoren Terveiden organisaation avoimuus ja läpinäkyvyys. Avoimuutta ja läpinäkyvyyttä on pidetty sekä kunnan, että Pihlajalinnan tiedotteissa tärkeänä, jotta toiminta on arvioitavissa ja mitattavissa. Molempien organisaatioiden lähettämässä tiedotteissa todetaan seuraavaa:

Avointen ja läpinäkyvien toimintatapojen noudattaminen tukee yrityksen toiminnan vaikutusten osoittamista ja antaa asiakkaille, rahoittajille sekä muille sidosryhmille mahdollisuuden arvioida itse sen toimintaa.

Tiedote, Pihlajalinna konserni 20.11.2012 & Mänttä-Vilppulan kunta, 21.11.2012

Avoimuuden ja läpinäkyvyyden voidaan nähdä palvelevan molempien tahojen intressejä, sillä luottamuksen saavuttaminen heti projektin, eli yrityksen perustamisen, alussa varmasti edesauttoi yrityksen perustamista sekä toiminnan toteuttamista. Ilman molemmin puolista luottamusta ja toimintatapojen läpinäkyvyyttä on riskinä osapuolten välisen luottamuksen menetys, mikä taas vaikeuttaisi Mäntänvuoren Terveiden toimintaa sekä toiminnan suunnittelua. Toimintatapojen avoimuuden ylläpitäminen läpi yrityksen elinkaaren antaa molemmille osapuolille mahdollisuuden vaikuttaa Mäntänvuoren Terveiden toimintaan sekä sitä kautta muokkaamaan toimintaa haluttuun suuntaan, tässä tilanteessa onkin tärkeää tehdä päätökset yhteisymmärryksessä osapuolten kanssa.

5.10.2 Ohjausryhmästä, tiedonkulusta ja SOTE-lainsäädännöstä

Haastatteluaineistosta suurin yksittäinen esiinnoussut asia oli ohjausryhmä sekä sen rooli hallinnon ja tiedonkulun kannalta. Ohjausryhmä on neljä henkinen ryhmä, joka koostuu kahdesta kunnan ja kahdesta Pihlajalinna Oy:n edustajasta, ohjausryhmän puheenjohtajuus on kunnan edustajalla. Virallisesti Mäntänvuoren Terveiden ohjausryhmän tehtävä on valvoa osapuolten välisen palvelusopimuksen noudattamista ja toteutumista sekä nimensä mukaisesti ohjata sopimuksen noudattamista (Mänttä-Vilppulan kaupunginhallituksen pöytäkirja 15.4.2013).

Haastateltava 4: Ja sitten se mikä siinä on niinkun tää kunnan puoli on että kunnalla on se niinkun valvontavastuu ja se että ne asiat tehdään niinkun on sovittu ja että mitä laki sanoo kuntalaisille annettavista palveluista..

Muutama haastateltavista kertoi myös tiedonkulun ongelmista, eli tieto Mäntänvuoren Terveiden toiminnasta ei kulje ainakaan kunnanvaltuustoon asti.

Haastateltava3: (...)oon harmissani kun valtuutetuille ei se tieto kulje eli en oo ainakaan vielä tässä yli vuoteen kertaakaan ollut tekemässä mitään päätöstä joka koskis mitenkään Mäntänvuoren Terveyttä..

Haastateltava 3: (...)kyllä se sillä lailla viestiä saa vietyä eteenpäin heille jotka sitten on niinkun valtuuston sisältä tai lähinnä puolueiden sisältä päässeet sinne niinkun keskiöön mukaan, mutta ei kyllä valtuustoon ei sieltä tule, et tekeekö sen sitten se 49% (kunnan omistus) et mikä tähän vaikuttaa.

Valtuustoon yrityksen toiminnasta ei siis tunnu tulevan tietoa ilman erillistä kyselemistä. Toisaalta, eräs toinen haastateltava muotoili asiaa seuraavalla tavalla:

Haastateltava 5: Mut tosiaan se niinkun että sinne yhtiön hallitukseen, yrityksen hallitukseen menee kyllä varmaan niinkun mejän kaupunginhallitukselta viestiä, jos sellasta viestiä halutaan sinne viedä. Ja sitte ohjausryhmästä tulee myös kaupunginhallitukselle päin.

Tiedonkulun ja ohjausryhmän jälkeen yleisimmin mainittu toiminnan muutos kunnan palveluiden tuottamisessa oli ihmisten ”pompottelun” väheneminen. Tällä pompottelulla

viitataan siihen, että asiakkaan ei tarvitse käydä monessa eri paikassa saadakseen tarvitsemiaan palveluita, vaan palvelut on mahdollista saada yhdestä paikasta, jolloin hoitoketju ei katkea missään vaiheessa. Tämä onkin ollut yksi tässä tapauksessa muodostetun uudenlaisen palvelujärjestämismallin keskeisimpiä tavoitteita, hoitoketjun katkeamattomuus sekä palveluiden integrointi ja keskittäminen.

Haastateltava 3: Elikkä just niinkun oikeisiin paikkoihin on saatu oikeen alan asiantuntijoita ja semmonen niinkun ihmisten hyppyyttämien paikasta toiseen ja luukulta toiselle on vähentynyt.

Haastateltava 1: Ja sitten kun tuotetaan myös lähipalveluiksi erikoissairaanhoidon palveluita jatkossa enemmän ja asiakkaiden ei tarvitse matkustaa pois omalta paikkakunnaltaan vaan heidät pystytään hoitamaan siellä ja se palveluketju on nyt käytännössä aukoton kun toimija on sama sekä sosiaali – että terveyspalveluissa.(...) Että palvelut on integroituneet keskenään kun samoista palveluista on kyse sitten siellä.

Tässä yhteydessä siis palveluiden integroituminen sekä palveluiden saatavuus yhdestä paikasta on parantanut aineiston perusteella palveluita kokonaisuutena. Enää asiakkaan ei tarvitse käydä monessa paikassa saadakseen tarvitsemansa palvelut ja päästäkseen lääkäriin hoidattamaan vaivojaan. Palveluiden integroimiseen liittyy vahvasti jo dokumenttiaineistossa näkynyt kunnan ja Pihlajalinnan riippuvuussuhde toisistaan, sillä palveluiden integraatio vaatii usein erilaisia tilaratkaisuja, kun palveluita keskitetään tiettyihin paikkoihin. Kunnan ja Pihlajalinnan keskinäinen riippuvuussuhde tuli esiin myös haastatteluissa, mutta ei niin selkeänä ja kantavana kuin dokumenttiaineistossa. Näitä tilaratkaisuja Mäntänuoren Terveys ei voi tehdä pelkästään itse, vaan ne tehdään yhdessä kunnan kanssa, koska ratkaisut koskevat kaikille tarkoitettuja palveluita joissa kunnalla on järjestämisvastuu. Tällaisia tapauksia on ollut muun muassa tilaratkaisuissa keskitettäessä palveluita yhteen paikkaan.

Haastateltava 2.: Niin nehen vaatii tavallaan kunnalta tiettyjä päätöksiä, esimerkiksi nyt me päätettiin että me keskitetään nää ja lähetään sairaalalta tuolta, kun meillä on aluesairaala tuolla ja tuodaan ne tuohon keskusta kun meillä on tuossa vanha terveyskeskus, niin me keskitetään ne sinne. Niin nehen vaatii niinkun, että eihän yhtiö voi päättää että me tehdään näin vaan hallituksessa hyvin avoimesti jutellaan, että mitä jos tehtäs tälleen, et oisko kunta valmis tähän?

Viimeisimpänä isona asiana haastatteluaineistossa nousi huoli uudesta sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämismallista ja rahoituksesta sekä näiden pohjalta säädettävistä laeista

Haastateltava 1. :No tää SOTE-lainsäädäntö mietityttää et se on niin kun sellanen asia että tiedän että kunnissa sitä mietitään tosi paljon. Sanotaan et meidän osalta et jos me saadaan jatkaa ja meillä on sopimus olemassa niin sehän turvaa sekä tilaajalle että meille tuottajana niin kun tietyt raamit miten toimitaan...

*Haastateltava 2: ainoo on tää valtion toimet et se nyt on ehkä päällimmäinen huoli ettei kai ne vaan meinaa jotain semmosta mallia että julkinen monopoli sallitaan(...)*Se on semmonen merkittävä et jos lainsäädäntö

jotenkin estäis nää ratkaisut (...)mutta siinä on yksi tosi iso riski ja mun mielestä se koko homma niinkun... nousee tai kaatuu yhden asian takia ja se on se rahoitusmalli. Eli jos se rahoitus pysyy samanlaisena kun nykyään et se raha kiertää kuntien kautta niin tää on mun mielestä tuhoon tuomittu...

Koko sosiaali- ja terveyspalvelusektorin suunnitelmien keskeneräisyys siis näkyy Mäntänvuoren Terveiden toiminnassa siten, että tulevaisuutta on hankala suunnitella kovin pitkälle ja kynnys uudistusten vaatimien isojen ratkaisujen tekemiseen nousee koska tilanne ei ole ennustettavissa.

Tulevaisuudesta kysyttäessä haastatteluista nousseet asiat olivat isoksi osaksi huolia ja kehitysehdotuksia. Kehitysehdotuksissa näkyi tiedonkulun parantaminen ja ohjausryhmän roolin selkeyttäminen. Kiitosta palvelumallissa keräsi ihmisten tiskiltä toiselle pompottelun väheneminen sekä uuden palvelumallin toimiminen ja palveluintegraation osoittautuminen hyväksi. Huolista useimmin mainittiin keskeneräinen valtion sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistus, joka on osaltaan tuonut epävarmuuden koko alan ylle. Huolta kannettiin myös palveluiden kokonaisuuden arvioinnista, eli miten tässä tapauksessa palvelut toimivat kun katsotaan sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmää kokonaisuutena, näivettääkö järjestely esimerkiksi julkisia palveluita ja onko Mäntänvuoren Terveiden tekemä yhteistyö muiden sosiaali- ja terveyspalveluiden toimijoiden kanssa riittävää? Tässä tilanteessa kuitenkin kyseessä oleva palvelumalli ja järjestämiskäytäntö koettiin hyväksi sekä toimivaksi, jolloin huolet kohdistuivatkin enemmän palveluiden kansalliseen kokonaisuuteen, tulevaisuuteen ja yrityksen jatkoon sekä yrityksen tulevan toiminnan suunnitteluun.

6 ANALYYSISTÄ TULOSSIIN

Tässä luvussa esittelen tutkielmani keskeisiä tuloksia aineiston valossa ja summaan aineistoni keskeiset havainnot kokonaisuudeksi kohta kohdalta. Päädyin vetämään aineistoni yhteen vasta tässä luvussa, sillä totesin aineistojen välisen yhteenvedon menevän päällekkäin tuloksien kanssa, joten loogisen kokonaisuuden saadakseni siirsin yhteenvedon kokonaan tulososioon, jolloin yhteenvedo toimii tuloksina. Käsittelin molemmat aineistot erikseen ja omina kokonaisuuksinaan sillä erikseen käsittelemällä oli helpompaa hahmottaa aineistosta nousevat yhtäläisyydet ja erot. Tässä luvussa peilaan saamiani tuloksia tutkimuskysymyksieni kanssa ja pyrin esittämään aineiston tuomat vastaukset sille esittämiini kysymyksiin.

6.1 Miten yhteiskunnallinen yritys määriteltiin?

Ensimmäisenä teemana käsittelin yhteiskunnallisen yrityksen määritelmää haastatteluissa sekä dokumenttiaineistossani. Päällimmäisenä molemmissa aineistoissa nousi esiin mahdollisen voiton jakaminen, eli yhteiskunnallista yrittämistä katsottiin sekä haastatteluissa, että dokumenttiaineistossa taloudellisen aspektin kautta mahdollisesti syntyneen tuloksen jakamisen näkökulmasta. Molemmissa aineistossa voimakkaimmin yhteiskunnallisuutta määrittävä tekijä näyttikin olevan tuloksen jakaminen yksityisen yrityksen ja yhteiskunnallisen toimijan, tässä tapauksessa kunnan, kesken.

Toisena ja ensimmäiseen kohtaan liittyvänä asiana tulonjaon lisäksi nähtiin yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen, mutta yhteiskunnallista hyvää ei kuitenkaan suoraan pyritty määrittelemään miksiäkään konkreettiseksi toiminnaksi tai asiaksi. Aineistosta muodostuikin kuva yhteiskunnallisesta yrityksestä jonka yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen tarkoitti käytännössä toiminnasta syntyneen mahdollisen tuloksen jakamista niin, että yhteiskunnan katsottiin hyötyvän tuloksesta rahallisesti. Yhteiskunnallinen hyvä siis tässä tilanteessa näyttää koostuvan vain taloudellisesti hyvästä, eli siis rahasta ja sen tulouttamisesta takaisin yhteiskunnallisen toimijan eli kunnan toimintaan.

Yhteiskunnallisille yrityksille ominainen varallisuuslukko, eli yhtiön purkautumista varten määritelty rahan jakamisen reunaehto näkyi vain dokumenttiaineistossa eikä sitä mainittu yhdessäkään haastattelussa. Tämä reunaehto voi siis olla vaikkapa sellainen, että purkautuessaan yrityksen varoja ei luovuteta ulkopuolisen tahon hyväksi vaan varat on

sijoitettava yrityksen yhteiskunnallisen päämäärän mukaisesti. Tässä tapauksessa varat jaettaisiin niin, että yritykseen sijoittaneet saisivat omansa takaisin ja loppujen sijoituksesta päättäisi yhtiökokous, mutta kuitenkin niin, että ne menisivät yhtiösäännössä määriteltyyn toimintaan. Tämä toiminta olisi Mäntänvuoren Terveiden kohdalla jokin perustason erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon ja sosiaalitoimen palvelukonseptin kehittämiseen suuntaava projekti tai sitä toteuttava toimija Mänttä-Vilppulassa tai Ylä-Pirkanmaalla.

Haastatelluista kolme mainitsi julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyön, eli niin sanotun ppp (Private – Public Partnership) yhteistyön yhdeksi yhteiskunnallista yrittäjyyttä määritteleväksi tekijäksi. Tämä määrittely perustui oikeastaan ajatukselle yhteiskunnallisen tahon mukana olemisesta tässä yhteistyössä, mikä toisi yritykselle sen yhteiskunnallisen aspektin. Tämä julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö ei juurikaan näkynyt dokumenttiaineistossa muuten kuin omistuspohjassa, eli siis itse yhteistyöhön ei niinkään pureuduttu vaan todettiin sen vain olevan olemassa ja, että kyseessä olevan yrityksen omistaa puoliksi yksityinen yritys ja puoliksi julkinen toimija eli kunta.

Omistussuhdetta ei voidakaan tässä yhteydessä pitää yrityksen yhteiskunnallisuutta määrittävänä tekijänä, vaan enemmänkin ominaispiirteenä juuri tämän yrityksen kohdalla. Määriteltäessä yhteiskunnallista yritystä en ole tämän tutkielman tiimoilta ainakaan törmännyt missään tilanteeseen jossa yhteiskunnallisen yrityksen tunnusmerkiksi todettaisiin jonkinlainen suhde ulkopuoliseen yhteiskunnalliseen toimijaan kuten kuntaan.

Molemmissa aineistoissa on mainittu läpinäkyvyys yhtenä tunnusmerkkinä, mutta kummassakaan aineistossa läpinäkyvyyden ei voi sanoa olleen keskeisessä asemassa vaan ehkä enemmänkin reunahuomautuksena. Läpinäkyvyydellä viitataan tässä yhteydessä hallintoon ja sen läpinäkyvyyteen, jonka voi käsittää avoimuuden ja seurattavuuden kautta. Toisaalta eräs haastateltavista kuvasi hyvin tätä avoimuutta:

Haastateltava 1: sitten kun tehdään vielä päätöksiä jotka vaikuttaa kuntalaisten palveluihin niin kun yhtiöpuolella, niin kyllä se poikkeaa niin kun että jos joku normaali osakeyhtiö tekee päätöksiä niin eipä sitä lehdissä lue. Että on tehty jotain päätöstä, mutta jos tämäntyyppinen yhtiö tekee päätöksen niin kyllä se aika nopeasti lukee lehdessä, että mitäs päätöksiä siellä on tehty tai että se menee valtuuston tai hallituksen käsittelyyn sitten kaupungin puolelta.

Yritys siis kilpailee markkinoilla kuin mikä tahansa muukin yksityinen yritys, joten tiettyjen liikesalaisuuksia koskevien päätösten pitäminen salaisina on normaalia. Toisaalta kun kuntalaisten palveluista päätetään, tekee viimeiset päätökset aina kunnanvaltuusto, jonka päätöksentekoa taas säätelee lainsäädäntö ja päätökset ovat julkisia. Näin ollen voi sanoa Mäntänvuoren Terveiden päätöksenteon olevan avointa, mutta silti liikesalaisuuksien osilta salaista. Tämä salaisuus toki sitten tulee julki, mikäli päätökset koskevat suoraan palveluiden järjestämistä tai yrityksen työpaikkoja.

6.2 Mäntänvuoren Terveys Oy:n perustaminen

Yrityksen perustamiseen johtaneet seikat selvitin jo aiemmin analyysiluvussani, mutta ne on varmasti syytä käydä vielä lyhyesti läpi. Jämsän, Kuhmoisten ja Mänttä-Vilppulan kunnat olivat suunnitelleet yhteistyössä vuoden 2011 lopusta sosiaali- ja terveystalveluiden yhteistoiminta-alueen perustamista näiden kolmen edellä mainitun kunnan alueelle. Isäntäkunnaksi oli valikoitunut Jämsä joka koordinoisi kuntien yhteistä palvelujärjestelmää. Tämän valinnan takana saattoi olla ajatus siitä, että Jämsään oli jo aiemmin perustettu Pihlajalinna Oy:n ja Pirkanmaan sairaanhoitopiirin sekä Jämsän kaupungin yhdessä omistama Jokilaakson Terveys Oy niminen sairaala, toisaalta myös Mäntässä olisi sijainnut Pirkanmaan Sairaanhoitopiirin aluesairaala eli Mäntän sairaala. Pitkän selvitystyön jälkeen sekä Jämsä, että Kuhmoinen hyväksyivät yhteistoiminta-alueen perustamisen, mutta Mänttä-Vilppulan kaupunki hylkäsi valtuuston äänestyksen jälkeen yhteistoiminta-alueen perustamisen. Tämä loi tilanteen, jossa Mänttä-Vilppulan kunnan sosiaali- ja terveystalvelut olivat loppumassa ilman suunnitelmia jatkosta ja käytännössä kunnalla oli 21 päivää aikaa löytää tiensä ulos tästä umpikujasta. Tilanne ajoi kunnan päättäjät miettimään korvaavaa tapaa palveluiden järjestämiselle ja näin ollen kääntymään Pihlajalinna Oy:n puoleen, josta sitten ehdotettiin yhteiskunnallisen yrityksen perustamista sekä sosiaali- ja terveystalveluiden antamista perustettavan yrityksen käsiin. Yrityksen omistussuhde sovittiin niin, että Mänttä-Vilppulan kunta omistaisi 49% ja Pihlajalinna Oy 51%. Aluksi tehty palvelusopimus kunnan ja Mäntänvuoren Terveiden välille oli kaksi vuotinen, mutta sitä päätettiin jo melko nopeasti jatkaa viidellä vuodella.

Alkuperäistä palvelusopimusta Mäntänvuoren Terveiden ja kunnan välillä ei missään vaiheessa kilpailutettu, mikä taas johti muiden markkinatoimijoiden valituksiin sekä riitoihin, joita ratkottiin markkinaoikeudessa asti. Nämä valitukset ja riidat markkinaoikeudessa toivat mukanaan epävarmuuden varjon yrityksen ja sen toiminnan ylle.

Markkinaoikeuden päätöksiä odotettiin kuin myrskyä kuuman helleputken jälkeen, päätösten saapuessa tilanne aina rauhoittui hetkeksi. Haastatteluissa kuitenkin ilmeni, että Mäntänvuoren Terveudessa ainakin pyritään viimeiseen asti tilanteeseen jossa toimintaan kohdistuvaa epävarmuutta ei ulotettaisi työntekijöihin sillä palveluiden on pakko toimia ja työt on saatava tehtyä. Samalla kuitenkin kilpailutukset ja markkinaoikeuden ratkottavina olleet riidat jarruttivat yrityksen toimintaa, eikä mahdollisia uudistuksia haluttu tehdä kilpailutuksen keskeneräisyyden takia.

6.2.1 Kiireessä ratkaisuihin

Mäntänvuoren Terveys Oy:n perustamista leimaa molempien aineistojen valossa etenkin yksi asia: Kiire. Ajan ollessa kortilla ei oikeastaan vaihtoehtojen kokonaisvaltaiselle vertailemiselle edes ollut mahdollisuuksia, vaan kunnan oli pakko tarttua käytännössä ensimmäiseen hyvältä kuulostavaan ideaan. Tätä näkemystä tukee haastateltavien näkemykset siitä, että Mänttä-Vilppulan kunnalla ei olisi ollut mitään mahdollisuutta järjestää terveyspalveluita omana toimintana, sillä kunnalla ei ollut omaa henkilökuntaa eikä kokemusta terveyspalveluiden, tässä tapauksessa perusterveydenhuollon, järjestämisestä. Aineiston perusteella myöskään mitään muuta palvelunjärjestämismallia ei edes harkittu, vaan ensimmäiseen vastaan tulleeeseen tartuttiin ja vedottiin pakkotilanteeseen sekä kiireeseen. Ratkaisu yhteiskunnallisen yrityksen perustamisesta, sekä palveluiden kilpailuttamatta jättämisestä kuitenkin ovat kostautuneet jälkeenpäin edelläkin mainittujen valitusten sekä kilpailutusten kautta. Tilanteessa ratkaisuja ajanut paniikinomainen kiire onkin ehkä näyttäytynyt Mäntänvuoren Terveiden pääomistajan eli Pihlajalinnan eräänlaisena lottovoittona. Pihlajalinnalla on päässyt esittämään kunnalle omaa ratkaisuaan, jota on pystytty pohtimaan jo aiemmin ja josta on jo käytännönkin kokemuksia Jämsästä. Tarkoituksena Pihlajalinnalla on ollut uudenlaisen palvelukonseptin luominen sosiaali- ja terveyspalveluihin, jolloin Mäntänvuoren Terveys on loistava pilotti Pihlajalinnalle, sillä yrityksen kautta on mahdollista testata palvelumallin toimintaa käytännössä, sekä ottaa toiminnasta opiksi. Näin ollen myöskään palvelumallin kautta ei pyritä äkillisiin tuottoihin tai tuottojen maksimoimiseen, vaan tavoitteena on pitkän aikavälin toiminta, jonka saaminen kannattavaksi voi vaatia kehitystyötä ja Mäntänvuoren Terveys on tämän kehitystyön kannalta erittäin kriittisessä asemassa.

Edellä mainitut seikat eivät kuitenkaan tarkoita sitä etteikö valittu malli voisi olla toimiva ja sopiva kyseisen kunnan tarpeisiin. Pidempi aika suunnittelussa olisi varmasti säästänyt

kunnan ja Mäntänvuoren Terveiden monelta ongelmalta, joita se on jälkeenpäin kokenut. Mäntänvuoren Terveys nähtiinkin haastatteluissa pääosin keinona saada sosiaali- ja terveyspalveluiden kulut kuriin sekä järjestää itsenäisesti oman kunnan tarvitsemat terveyspalvelut. Pääpaino molemmissa aineistoissa oli kuitenkin vaatimuksissa siitä, että kunnan täytyy tasapainottaa talouttaan ja säästää kustannuksissaan, mutta kuitenkin niin etteivät palvelut kärsisi. Tämä onkin mutkikas yhtälö, joka on monella muullakin pienellä kunnalla edessä.

Kokonaisuudessaan molemmat aineistot antavat kuvan Mäntänvuoren Terveystä yrityksenä, joka on yhdessä perustettu kunnan ja Pihlajalinnan toimesta sekä yrityksenä jota ainakin pyritään yhdessä hallitsemaan mahdollisimman tehokkaasti niin, että palvelut kunnassa olisivat saatavilla ja laadukkaita. Tähän viittaa useammassa haastattelussa mainittu luottamuksen syntyminen kunnan ja Pihlajalinnan välille. Molemmille osapuolille oli perustamisvaiheessa selvää mitä toinen tarvitsee ja mitä lähdetään tekemään. Etenkin yrityksen toimintainfrastruktuurin, eli rekrytointien, tietojärjestelmien ja muiden käytännön asioiden luominen lyhyellä aikavälillä vaati molempien osapuolten saumatonta yhteispeliä. Mäntänvuoren Terveiden perustamisen voidaan ainakin toistaiseksi sanoa tuoneen kunnalle säästöjä sekä pitäneen lakisääteiset julkiset terveyspalvelut kunnan alueella. Tällä saralla perustettu yritys on varmasti ollut kunnan sekä Pihlajalinnan toiveiden mukainen.

6.3 Uutta palvelukonseptia luomassa

Käsiteltäessä Mäntänvuoren Terveiden yhteiskunnallista tavoitetta aineistosta nousee esiin kolme suurempaa teemaa:

1. Uuden palvelukonseptin luominen ja palveluiden sekä työpaikkojen säilyttäminen kunnan alueella.
2. Potilaskato, eli potilaiden väheneminen Mäntän sairaalassa
3. Tietämättömyys yrityksen yhteiskunnallisista tavoitteista tai vahva epäily niitä kohtaan

Edellä mainitut kolme tavoitetta oli tunnistettavissa aineistoista, ensimmäisen teeman näkyessä vahvimmin dokumenttiaineistossa kun taas viimeinen teema näkyi oikeastaan vain haastatteluaineistossa. Tietämättömyys ja epäily tavoitteita kohtaan nousi haastatteluissa kuitenkin niin selkeästi esiin, että sen voi sanoa olevan oma teemansa. Viimeinen teema oli yrityksen tavoitteiden kannalta kiinnostava, joten se oli mielekästä ottaa tuloslukuun mukaan yhdeksi kantavaksi osaksi. Lähden tämän teeman tuloksissa

liikkeelle ensimmäisestä ja toisesta teemasta käsitellen niitä rinnakkain sillä ne molemmat liittyvät vahvasti toisiinsa.

6.3.1 Mihin katosi Mäntän sairaalan potilaat?

Yhtiön tarkoitus on siis kehittää uudenlaista palvelumallia perusterveydenhuollon, perustason erikoissairaanhuollon sekä sosiaalipalveluiden välille. Tätä kehittämistä voidaan katsoa palveluintegraation näkökulmasta, jossa tavoitteena on kehittää palveluita niin, että asiakas saa kaikki tarvitsemansa palvelut yhdeltä luukulta ilman että palveluketju missään vaiheessa katkeaa ja niin, että tieto asiakkaasta liikkuu palvelutasolta toiselle. Palveluintegraation toteuttaminen perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon välille onkin suotavaa, kuten myös potilastiedon kulun kehittäminen palvelutasojen välillä. Yksi kompastuskivi tässä kehityksessä näyttää kuitenkin olevan eri palveluiden väliset raja-aidat esimerkiksi terveystietopalveluiden ja sosiaalipalveluiden välillä.

Haastateltava 1: Mutta se mikä meillä on ollut haasteena on lainsäädäntö. Kun lainsäätävä kuitenkin katsoo että on terveydenhuolto ja on sosiaalipalvelut vaikka on sama asiakas kysymyksessä ja ois järkevää, oikeasti järkevää että terveydenhuollon ammattilainen tietäisi saman siitä asiakkaasta kun se sosiaalihuollon ammattilainen siltä osin kun se vaikuttaa näiden palveluiden tuottamiseen ja palveluiden tekemiseen sille asiakkaalle.

Palveluiden yhteensovittaminen eri palvelualojen välillä on osoittautunut hankalaksi tai jopa mahdottomaksi nykyisen lainsäädännön puitteissa. Mäntävuoren Terveiden toiminnassa onkin havaittu ongelmia juuri palveluiden välisen tiedonkulun kohdalla, tähän asiaan vaikuttaminen lainsäädännöllä olisi varmasti ensiarvoisen tärkeää mikäli halutaan kehittää sosiaali- ja terveystietopalveluiden integraatiota pidemmälle.

Mäntävuoren Terveiden tavoitteleva uusi palvelukonsepti näyttääkin kehittävä palveluita tiiviimmäksi kokonaisuudeksi juuri palveluiden integraation kautta, mutta kuitenkin niin että palvelut sekä työpaikat fyysisesti säilyisivät kunnassa ja että palvelut olisivat jatkossakin saatavilla. Aineistosta ilmi tullut potilaskato sotii jälkimmäistä tavoitetta vastaan. Potilaskadolla viitataan aineistossa ilmi tulleen tilanteeseen, jossa perusterveydenhuollon lääkäreitä on ohjeistettu lähettämään potilaat jatkotutkimuksiin Pihlajalinnan toimipisteisiin, eikä esimerkiksi tarjoamaan myös julkisen toimijan palveluita vaihtoehtona. Tällä kehityksellä on vaikutuksia koko palvelurakenteeseen ja palveluiden saatavuuteen sekä sosiaali- ja terveysalan työpaikkoihin Mäntä-Vilppulan alueella. Ohjattaessa perusterveydenhuollon potilaita ainoastaan yksityisen palveluntarjoajan toimipisteisiin näivetetään samalla alueella toimivia julkisia palveluita vähentämällä

asiakkaiden palveluiden piirissä olevien asiakkaiden määrää. Asiakkaiden määrä taas johtaa paineisiin supistaa julkista palvelutoimintaa sekä näin ollen vähentää alueen sosiaali- ja terveysalan työpaikkoja sekä mahdollisesti palveluiden määrää, mikäli yksityinen palveluntarjoaja ei pysty tarjoamaan samoja palveluita kuin, mitä julkinen palveluntarjoaja on tarjonnut. Mänttä-Vilppulassa tämä on myös tapahtunut, sillä Pirkanmaan sairaanhoitopiiri on päättänyt lakkauttaa Mäntän sairaalan vuoden 2015 alusta (PSHP 2014). Tähän päätökseen on varmasti vaikuttanut myös muut asiat, mutta esiin tullut Mäntän sairaalan potilaiden väheneminen ei varmasti ainakaan ole edesauttanut sairaalan säilymistä.

Mäntänvuoren Terveiden yhdeksi julkilausutuksi tavoitteeksi on todettu palveluiden ja työpaikkojen säilyttäminen kunnassa pitkälle tulevaisuuteen. Yrityksen olemassa olon aikana näyttäisi kuitenkin käyvän päinvastoin, etenkin nyt kun Mäntän sairaala lakkautetaan. Potilaskadon voidaankin katsoa olevan selkeässä ristiriidassa palveluiden sekä työpaikkojen säilyttämisen kanssa, sillä potilaiden ohjaaminen naapurikuntiin jatkohoitoon ohi omassa kunnassa sijaitsevan sairaalan voidaan katsoa johtavan palveluiden ja työpaikkojen kokonaismäärän vähenemiseen Mänttä-Vilppulan kunnan alueella. Näin ollen yhtiön itselleen asettamat tavoitteet asettuvatkin outoon valoon yrityksen toimiessa käytännössä tavoitteitaan vastaan.

Julkisen palvelutuotannon vähentyessä Mänttä-Vilppulassa nousee esiin myös vaara palveluiden monopolisoitumisesta niin, ettei Pihlajalinnan tuottamille palveluille ole kilpailevaa tuottajaa edes julkisen palveluntuotannon muodossa. Tämä pakottaa jatkossa kuntapäättäjät pohtimaan järjestelyn mielekkyyttä sekä lopullista kustannustehokkuutta pitkällä tähtäimellä. Kustannustehokkuuden miettiminen onkin päähuolena, kun näyttäisi siltä että koko Mäntänvuoren Terveiden toiminta perustuu taloudellisen tehokkuuden lisäämiselle.

6.3.2 ”Emmä muista tämmöstä keskustelua käydyn missään”

Tehdessäni haastatteluja yllätyin kuinka moni ei ollut kuullutkaan mistään yhteiskunnallisesta tavoitteesta, sen tarpeellisuudesta tai yhteiskunnallisen tavoitteen määrittelystä missään vaiheessa Mäntänvuoren Terveyttä perustettaessa. Olin ajatellut etukäteen näiden tavoitteiden olevan lähtökohta ja perusta yrityksen toiminnalle, joten oletin niiden olevan kaikilla kirkkaana ja päällimmäisenä ajatuksena puhuttaessa

Mäntänvuoren Terveystä tai yrityksen yhteiskunnallisuudesta. Osa haastateltavista suhtautui hyvin skeptisesti koko ajatukseen siitä, että yrityksen tavoitteena olisi tuottaa yhteiskunnallista hyvää ja että yrityksellä olisi ylipäänsä jotain muuta tavoitetta toiminnassa kuin kustannustehokkuus sekä voiton tuottaminen. Näille epäilijöille oli itsestään selvää, että Mäntänvuoren Terveys on ensisijaisesti tekemässä voittoa tarjoamallaan palveluilla, sillä se nähtiin yrityksen liiketoiminnan keskeiseksi perusteeksi.

Tietämättömyys yrityksen yhteiskunnallisesta tavoitteesta todennäköisesti johtuu tässä tilanteesta yrityksen perustamisvaiheessa esiin tulleesta kiireestä. Niin sanottuja hienouksia ei ehditty miettimään vaan yrityksen toiminta oli saatava aluilleen mahdollisimman nopeasti. Kiireinen tilanne on voinut olla yksi syy sille, miksi yrityksen yhteiskunnallisia periaatteita ei ole keritty miettimään loppuun asti, saattaka sitten niistä tiedottamaan tai keskustelemaan omistajien kesken. Tämä seikka voisi ainakin osaksi selittää sitä, miksi haastatteluissa nousi esiin epäily tavoitteita kohtaan sekä tietämättömyys tavoitteiden olemassa olostakin ylipäänsä.

Tietämättömyys yrityksen yhteiskunnallisista tavoitteista voisi osaltaan selittää myös sitä, miksi Mäntänvuoren terveys ei ole vielä käynnistänyt selvityksiä siitä, miten yritys noudattaa yhteiskunnallisia tavoitteitaan. Toisaalta Mäntänvuoren Terveys ei ole ollut toiminnassa vasta kuin pari vuotta, eikä kilpailutusten ja erilaisten riitojen takia stabiilia tilannetta, status quo, ole saavutettu. Oletankin, että tilanteen stabiloituessa erilaiset vaikutusarvioinnit sekä toiminnan arvoinnit pyörähtävät käyntiin, arvioinneissa olisikin tärkeää ottaa huomioon yrityksen yhteiskunnallinen tavoite ja tavoitteen saavuttaminen. Tulevien arviointien tuloksia olisikin selvitysten valmistuttua mielenkiintoista päästä analysoimaan.

6.4 Tiedon kulku ja toiminnan arviointi kehityksen keskiössä

Keskeisimmät tulokset neljännen teeman osalta kiteytyivät Ohjausryhmän toimintaan, toiminnan arviointiin, sekä Mänttä-Vilppulan kunnan ja Pihlajalinnan välisen riippuvuussuhteen selventämiseen. Huolenaiheista suurimpana nousi esiin tulevaisuus, sekä sen ennustamisen mahdottomuus, huoli liittyi etenkin valtion tasolla kesken olevaan Sosiaali- ja terveystalouden uudistamisprosessiin.

6.4.1 Ohjausryhmän rooli kunnan ja Pihlajalinnan välissä

Ohjausryhmän toiminta koettiin haastateltavien keskuudessa epäselväksi ja toisaalta jopa merkityksettömäksi. Tämä saattaa johtua siitä, että tieto ohjausryhmästä valtuustolle ei ole kulkenut toivotulla tavalla. Tiedonkulku on tässä tilanteessa ensisijaisesti kunnan ongelma eikä niinkään Mäntänvuoren Terveiden ongelma, sillä ohjausryhmän jäsenistössä on kunnan valtuutettuja, jolloin tiedottaminen on heidän vastuullaan. Kunnanvaltuustossa olisikin hyvä sopia yhdessä jokin menettely, jonka avulla tieto ohjausryhmästä kulkisi paremmin valtuutetuille. Tämä menettely voisi olla vaikkapa kunnan valtuuston kokouksen yhteydessä pidettävä pienimuotoinen tiedotustilaisuus siitä, mitä ohjausryhmässä on käsitelty tai kaupunginhallitus voisi kokouksien alussa käydä läpi mitä ohjausryhmässä on tapahtunut. Toinen vaihtoehto, jota tulisi miettiä on ohjausryhmän koon maltillinen kasvattaminen jolloin tiedotusvastuu sekä valvontavastuu jakautuisivat useammalle toimijalle. Tällä hetkellä ohjausryhmä on neljä jäseninen toimielin jossa puheenjohtajuus on tilaajalla, eli kunnalla. Molemmilta sopimusosapuolilta ohjausryhmässä on kaksi henkilöä. Ohjausryhmän koon kasvattaminen vaikkapa kahdella tai neljällä henkilöllä voisi helpottaa tiedonkulkua ja lisätä tietoisuutta ohjausryhmän toiminnasta sekä parantaa etenkin kunnan, mutta myös Pihlajalinnan oikeusturvaa yrityksen valvontaa koskevissa asioissa. Ohjausryhmässä olevien kunnanvaltuutettujen paikat voisi jakaa esimerkiksi eri puolueille, jolloin ryhmästä saadun tiedon kertomatta jättäminen poliittisten tarkoituksien nimissä olisi hankalampaa, ohjausryhmässä olevien valtuutettujen pitäisikin sitoutua tiedonkulun edistämiseen. Ohjausryhmän toiminnassa tulee muistaa sen olevan elin jossa voidaan oikeasti vaikuttaa terveydenhuollosta tehdyn sopimuksen noudattamiseen ja sitä kautta yrityksen toimintaan. Kunnanvaltuusto ei voi suoranaisesti vaikuttaa Mäntänvuoren Terveiden toimintaan, muuten kuin esimerkiksi kaavoitusta tai tilojen käyttöä koskevilla päätöksillään. Toisaalta, ohjausryhmässä on mahdollista vaikuttaa niihin asioihin, joita Mänttä-Vilppulan kunta ja Pihlajalinna Oy ovat palveluntuottamisesta sopineet.

Sekä dokumenttiaineistossa, että haastatteluaineistossa tuli esille Mänttä-Vilppulan kunnan ja Pihlajalinnan keskinäinen riippuvuussuhde yhtenä ominaisuutena Mäntänvuoren Terveiden hallinnosta puhuttaessa. Tällä riippuvuussuhteella viitattiin siihen, että kumpikaan osapuoli ei voi tehdä terveydenhuoltoa koskevia päätöksiä vain yksinään. Mäntänvuoren Terveiden yhtenä julkilausuttuna tavoitteena on eri sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden integroiminen niin, että palvelut olisi saatavilla yhdestä paikasta ilman potilaan siirtelyä paikasta toiseen. Integraatio taas käytännössä tarkoittaa

palveluiden keskittämistä jolloin lopulta mahdollisimman moni palvelu on ollut saatavilla samasta paikasta. Palveluiden siirrot vaativat kunnalta kaavoitus- ja tilapäätöksiä, joita Pihlajalinna tai Mäntänvuoren Terveys ei voi kunnan puolesta tehdä. Päätöksiin on mahdollista kuitenkin vaikuttaa esimerkiksi osoittamalla tarve tietynlaisille tiloille, jotta osapuolten välisen sopimuksen edellyttämiä toimia on mahdollista toteuttaa.

Molempien aineistojen valossa näyttää siltä, että riippuvuussuhteen hahmottaminen on ollut haastavaa etenkin kunnan edustajille, sillä tiedonkulun ongelmat ja Mäntänvuoren Terveyttä koskevien päätösten määrä näyttäytyi aineistossa vähäisenä. Voisiko ongelma johtua osaltaan siitä, että ohjausryhmän ja kunnanvaltuuston välisen tiedonkulun tärkeyttä ei ole ihan täysin ymmärretty, eikä Mäntänvuoren Terveiden tarvitsemien tilaratkaisujen päättämistä ole koettu vaikuttamismahdollisuudeksi? Usein yhteisessä päätöksenteossa päätösten valmistelijoilla on suuri valta ja vaikuttamismahdollisuudet päätöksentekoon piilevät valmisteluprosessiin vaikuttamisessa. Mikäli Mäntänvuoren Terveyttä koskevien päätösten valmisteluprosesseihin ei ole päästy mukaan tarpeeksi avoimesti ja laajasti, saattaa itse päätöksenteko vaikuttaa siltä, että päätetään yhden vaihtoehdon pohjalta eikä muita vaihtoehtoja ole. Kuitenkin vuoden 2014 aikana kunnanvaltuusto on pöytäkirjojen perusteella päättänyt kuudesta suoraan Mäntänvuoren Terveyttä koskevasta asiasta, eli koko vuonna on ollut vain kolme kokousta, jossa ei ole ollut päätöstä, joka koskisi Mäntänvuoren Terveyttä tai sen toimintaa. Nämä päätökset ja etenkin niiden valmistelu ovat paikkoja, jossa jokainen kunnan valtuutettu voi vaikuttaa ja jossa jokaisen myös tulisi vaikuttaa, sillä jälkeenpäin päätöksiä on hankala muuttaa. Konkreettiset Mäntänvuoren Terveiden toimintaa koskevat päätökset tehdään yrityksen hallituksessa, mutta ohjausryhmällä on varmasti tässä mallissa mahdollisuus puuttua päätöksiin, jos ne esimerkiksi rikkoisivat kunnan ja Pihlajalinnan välistä palveluntuottamissopimusta.

Kyseisessä tilanteessa edellä mainittu osapuolten välinen riippuvuussuhde voidaankin nähdä eräänlaisena oikeusturvan kaltaisena instrumenttina ainakin kunnan puolella, sillä viime kädessä integroimista koskevat tilapäätökset ovat kunnan käsissä ja valtuusto sekä kaupungin hallitus voivat tarvittaessa olla suostumatta näiden ratkaisujen toteuttamiseen, jos katsovat sen aiheelliseksi. Kunnalla onkin mahdollisuus ohjata integroimista omien päätöstensä kautta.

Mäntänvuoren Terveys ja Mänttä-Vilppulan kunta ovat olleet viime aikoina otsikoissa muun muassa Mäntän sairaalan lakkauttamisen ja sitä ennen sairaalan potilaskadon takia (esim: Yle 12.3.2014, Yle 13.3.2014). Tilanteet sekä uutiset ovat olleet kunnalle ja Mäntänvuoren Terveydelle julkisuuskuvan kannalta kiusallisia, mutta myös yrityksen tavoitteisiin nähden ne ovat asettaneet yrityksen kummalliseen valoon, kuten käsittelemäni potilaskato osoittaa. Tässä teemassa esiin tulleen riippuvuussuhteen selventäminen olisikin hyvä tapa ehkäistä edellä mainitun kaltaisia tilanteita ja olisi hyvä selventää sitä, mitä palveluiden integraatio käytännössä tarkoittaa tai mitä toimia se edellyttää? Lisäksi olisi hyvä tuoda esiin miten erikoissairaanhoidon tai hoivapalvelut toteutetaan niin, että työpaikat ja palvelut kunnassa säilyisivät. Näistä asioista avoimesti yhdessä keskusteleminen lisäisi läpinäkyvyyttä organisaatiossa sekä sen hallinnossa, jolloin epäselvyyksiä siitä, mitä palveluintegraatio tarkoittaa tai mitä se vaatii ei syntyisi.

6.4.2 Sotesta ja mittaamisesta

Mänttä-Vilppulan kunnassa on toistaiseksi aineiston perusteella tutkittu lähinnä määrällisin keinoin sosiaali- ja terveyspalveluiden vallitsevaa tilannetta ja verrattu tätä aiempaan tilanteeseen. Käytännössä tämä on tarkoittanut läheteiden määrän sekä hoitoon pääsemisen ja hoitojonojen muutosten mittaamista. Olisikin toivottavaa, että vaikutusarvioinnit voitaisiin käynnistää nyt, kun tilanne on alkanut jo hieman vakiintua tai viimeistään kun kilpailutuksiin liittyvät epäselvyydet on saatu selvitettyä. Vaikutusarvioinneissa olisi hyvä miettiä muitakin mittareita kuin läheteiden määriä ja jonojen pituuksia, esimerkiksi palvelumallin tähänastiset vaikutukset työpaikkojen määriin, ympäristön muutoksiin ja ylipäänsä vaikutukset infrastruktuuriin olisi syytä selvittää. Ympäristöllä ja Infrastruktuurilla tarkoitan sitä, miten ulkoistus on vaikuttanut alueen muihin yksityisiin sosiaali- ja terveysalan toimijoihin sekä kunnan terveyspalveluihin kokonaisuudessa. Näin voitaisiin saada tietoa siitä, onko sopimus toteutunut esimerkiksi kunnan palveluiden ja työpaikkojen säilyttämisen saralla ja olisiko sopimuksen muokkaamiselle tarvetta.

Kyseessä olevaan palveluntuotantomalliin liittyy kiinteästi valtion tasolla meneillään oleva SOTE- uudistus ja sen kulku. Uudistus on ollut pitkäkestoinen, monimutkainen ja täynnä riitelyä sekä poliittista nokittelua eri ryhmien välillä. Tarkastellessa aineistoista nousseita huolia ja tulevaisuutta käsitteleviä kohtia, esiin nousi vahvasti valtiotason sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus. Etenkin haastatteluiden kohdalla uudistuksen jumiutuminen ja

hidas toteuttaminen sai kritiikkiä, sillä sosiaali- ja terveystalveluiden tuottajat, niin kunnat kuin yrityksetkin, ovat olleen jo pitkään epätietoisia siitä, mitä tuleman pitää. Tämä on asettanut tuottajia asemaan, jossa tulevaisuuden ennustaminen ja palvelurakenteen uudistaminen säästöjen toivossa on jumiutunut tai muuttunut mahdottomaksi. Pitkälle kantavia päätöksiä ei uskalleta tehdä seuraamuksien pelossa, sillä tuleva ratkaisu saattaakin muuttaa tilannetta niin, ettei esimerkiksi kunnan tekemä ulkoistus enää olekaan mahdollinen.

Pihlajalinna vastaa tällä hetkellä kaavaillun keskisen SOTE-alueen kunnissa neljän kunnan (Jämsä, Mänttä-Vilppula, Juupajoki, Parkano) ulkoistuksista sekä omistaa erikoissairaalan Jämsästä. Helsingin Sanomat uutisoi isosti 10 ja 11.1.2015 sosiaali- ja terveystalveluiden ulkoistuksista kunnissa. Keskeisenä huolen aiheena valtion tasolta oli kuntien tekemät pikaiset ja varsin pitkät ulkoistussopimukset yritysten kanssa ja kuntien huolena puolestaan sosiaali- ja terveystalvelulainsäädännön keskeneräisyys. Mänttä-Vilppulan kunnan palvelusopimus Pihlajalinnan kanssa ei kuitenkaan ole yhtä pitkä kuin muutamilla muilla kunnilla, eikä sido kuntaa samalla tavalla yhteen palveluntarjoajaan kuin muutamassa muussa kunnassa. Tätä ulkoistuskehitystä silmällä pitäen olisi aiheellista tehdä kunnissa selvitys siitä, millainen sosiaali- ja terveystalveluiden kenttä tulevaisuudessa alueella on sekä siitä miten nyt tehtävät ulkoistukset vaikuttavat syntyneeseen kokonaisuuteen. Vallitsevassa tilanteessa voikin olla viisasta olla tekemättä liian pitkäkestoisia ulkoistussopimuksia, etenkin kun laki on tällä hetkellä vasta perustuslakivaliokunnassa ja lakiuudistuksen mukana tulevat uudet rahoitusmallit ovat vielä hämärän peitossa.

6.5 Yhteiskunnallinen yritys vai jotain sinne päin?

Esitin johdannossa sekä analyysiluvussani tutkimuskysymyksiäni eli miten yhteiskunnallinen yritys ymmärretään tässä yhteydessä ja mikä tekee juuri tästä yrityksestä yhteiskunnallisen yrityksen? Tämän lisäksi haluan peilata saamiani tuloksia yrityksen yhteiskunnallisesta olemuksesta yhteiskunnallisen yrityksen ideaaliin. Tässä luvussa summaan aineistosta nousseiden tulosten pääkohdat ja vastaan niiden avulla esittämiini tutkimuskysymyksiin.

Tulokset jakautuivat käytännössä kolmeen kohtaan, eli kolmeen eri päätulokseen jotka olivat:

- Mäntänvuoren terveys ei ole yhteiskunnallinen yritys, vaan yritys joka omaa yhteiskunnallisen yrityksen piirteitä
- Yhteiskunnallisuus ymmärretään tässä tapauksessa säästöjen ja taloudellisen hyödyn kautta
- Verrattuna aiemmin esittämäni ideaaliin yhteiskunnallisesta yrityksestä, organisaation rakenteissa, toiminnan arvioinnissa ja tavoitteiden muotoilussa sekä noudattamisessa on vielä kehitettävää

Mäntänvuoren Terveyttä ei voi suoranaisesti sanoa yhteiskunnalliseksi yritykseksi vaan pikemminkin yritykseksi, jossa on piirteitä yhteiskunnallisesta yrityksestä. Näitä piirteitä ovat muun muassa yhtiösäännöissä määritelty rajallinen voitonjako sekä varallisuuslukko ja yrityksen yhteiskunnallinen tavoite. Tavoitteeseen sekä sen noudattamiseen kiteytyykin päälimmät syyt sille, miksi yritystä on hankala sanoa yhteiskunnalliseksi. Tavoitteeseen Mäntänvuoren Terveys on ilmoittanut uuden palvelujärjestelmän kehittämisen sekä työpaikkojen ja palveluiden turvaamisen kunnan alueella pitkälle tulevaisuuteen. (Pihlajalinna, 2012 & Mänttä-Vilppulan kaupunki, 2012) Tämä kaikki tulee tehdä kustannustehokkaasti niin, että kunnan kokonaiskustannukset laskevat. Mäntänvuoren Terveiden toiminnan vaikutukset kunnan sosiaali- ja terveyspalveluihin voidaan katsoa olevan merkittäviä. Yritys on pystynyt tuottamaan palveluita sekä purkamaan syntyneitä jonoja, mutta samalla kunnan alueelta on hävinnyt aluesairaala johon osasyynä voidaan nähdä Mäntänvuoren Terveiden aiheuttama potilaskato. Aluesairaalan lähdön myötä myös kunnan palvelut sekä sosiaali- ja terveysalan työpaikat vähenivät, tämä kehitys on suorassa ristiriidassa Mäntänvuoren Terveiden yhteiskunnallisten tavoitteiden kanssa. Mäntänvuoren Terveiden yhteiskunnallinen tavoite nähdäänkin aineiston perusteella taloudellisten säästöjen ja voitonjaon kautta. Kunnalle tuotetun rahan, sekä palveluintegraation myötä tulleiden säästöjen nähdään olevan sitä yhteiskunnallista hyvää, jota yritys toiminnassaan tuottaa. Kyseistä näkemystä perustellaan kunnalle jäävinä lisääntyneinä käyttövaroina joita voidaan kohdistaa kuntalaisten hyväksi.

Mäntänvuoren Terveys on hakenut Suomalaisen Työn Liiton yhteiskunnallisen yrityksen arvomerkkiä, mutta ei ole sitä saanut. Mäntänvuoren Terveiden edustajalta kysyttäessä asiasta sähköpostilla, sain vastaukseksi Suomalaisen Työn Liiton perustelun kielteiseen päätökseen. Kyseiset perusteet kielteiselle päätökselle olivat Mäntänvuoren Terveiden

toimiminen lakisääteisen järjestämisvastuun piiriin kuuluvien palveluiden operaattorina, kunnan päätös jättää hankinta alun perin kilpailuttamatta ja kyseessä olevan ulkoistuksen on tulkittu hajottavan olemassa olevaa kuntayhteistyötä, joka nähdään edellytykseksi pienten kuntien sosiaali- ja terveystalveluiden järjestämiselle. Mäntänuoren Terveysten nähdään siis toimivan epäreilussa kilpailutilanteessa sen koordinaattoristatuksen takia, sekä samalla rikkovan jo olemassa olevaa palvelujärjestelmää. (Henkilökohtainen tiedonanto, 15.09.2014. Juha Rautio.)

Virallisesti Mäntänuoren Terveysten kuitenkin todetaan olevan yhteiskunnallinen yritys. Tämä käy ilmi muun muassa Mäntä-Vilppulan kaupungin internetsivuilta, jossa yrityksestä sekä sosiaali- ja terveystalveluista sanotaan seuraavaa: *Mäntänuoren Terveyst Oy on Mäntä-Vilppulan kaupungin ja Pihlajalinna Oy:n yhdessä 1.1.2013 perustama yhteiskunnallinen yritys, joka tuottaa lähes kaikki kaupungin tarvitsemat sosiaali- ja perusterveydenhuollon palvelut.* (Mäntä-Vilppulan kaupunki, 2012)

Yhtenä yhteiskunnallisen yrityksen kriteerinä pidetään organisaation rakenteita, jotka suojaavat yrityksen tavoitteita sekä toimintaa ylipäänsä. Tällaisia rakenteita ovat esimerkiksi Mäntänuoren Terveystessäkin toteutettu varallisuuslukko sekä rajoitettu voitonjako. Pihlajalinna ja Mäntä-Vilppulan yrityksen perustamista koskevissa tiedotteissa (em, 2012) todetaan myös yrityksen toimintatapojen ja rakenteiden läpinäkyvyyden olevan tärkeää, jotta yrityksen toimintaa on mahdollista arvioida niin ulkopuolelta kuin sisäpuolelta. Aineistosta noussut epätietoisuus yrityksen toiminnasta tai toiminnan tavoitteista kuitenkin osoittavat yrityksen rakenteissa olevan kehittämisen tarvetta. Esiin tuomani tiedonkulun esteet ovat asioita, jotka eivät tue läpinäkyvien rakenteiden tai toiminnan tavoitteiden toteutumista. Arviointiprosesseja koskien yhteiskunnallisten tavoitteiden toteutumista tai toiminnan vaikutuksia ei oltu vielä käynnistetty. Tähän syyksi esitettiin tilanteen keskeneräisyys ja toiminnan jatkon epävarmuus. Keskeneräisyydellä viitattiin käynnissä oleviin oikeusprosesseihin koskien ulkoistuksen kilpailutuksia. Oikeusprosessien myötä yrityksen piirissä koettiin, että koska Status Quo eli toiminnan stabiilia tilaa ei oltu saavutettu, ei arviointiprosesseja ole ollut mielekästä käynnistää.

Aineistosta noussut kysymys yrityksen omistussuhteesta ja omistuksen jakautumisesta Mäntä-Vilppulan kaupungin ja Pihlajalinna Oy:n välillä perusteltiin hankintalain

välttämällä sekä sitä kautta toimintaan saadulla dynaamisuudella ja tehokkuudella, jotka ovat relevantteja perusteita. Toisaalta sekä kunta, että Pihlajalinna määrittelivät yhteiskunnallisen yrityksen olevan vastuullinen ja läpinäkyvä tapa toteuttaa palvelutuotantoa sosiaali- ja terveystalouden saralla. Voikin kysyä, miten vastuullista on päättää omistussuhteesta sillä perusteella mikä on tehokasta ja taloudellisesti järkevää, mutta samalla unohtaa palveluiden julkinen puoli sekä palvelurakenteen kokonaisuus? Tällä tarkoitan, että kiertämällä ja välttämällä niitä velvollisuuksia joita julkisilla palvelutuottajilla on, asemoidaan yksityinen palveluntuottaja eri lähtöviivalle kuin julkinen, jolloin yksityiselle palveluntuottajalle syntyy kilpailuetu. Tämän kaltaiset tilanteet luovat kuvan yksityisestä tahosta tehokkaampana tapana hoitaa palveluita, vaikka todellisuudessa tehokkuus johtuu eri säännöistä yksityisen ja julkisen palveluntarjoajan välillä. Näin syntynyt epäterve kilpailutilanne ei luo tasapuolisia mahdollisuuksia kilpailla yksityisten ja julkisten palveluiden kesken, jolloin julkisten palveluiden näivettyminen kiihtyy ja paine karsia palveluita kasvaa. Syntynyt tilanne on vahvassa ristiriidassa Mäntänvuoren Terveystalouden tavoitteiden kanssa, sillä yhtenä tavoitteena yrityksellä on työpaikkojen sekä palveluiden säilyttäminen kunnan alueella.

Aineistosta päällimmäisenä esiin noussut huoli tulevaisuudesta koski lähinnä valtion tasolla kesken olevaa SOTE- uudistusta ja sen tuomia rakenteellisia muutoksia. Tämä huoli onkin yksi iso tekijä Mäntänvuoren Terveystalouden toiminnassa ja etenkin toiminnan suunnittelussa. Keskeneräinen lainsäädäntö on luonut kuntatasolle jatkuvan keskeneräisyyden tilanteen, jossa uudistusten tekoa saatetaan lykätä tai uudistukset jätetään toteuttamatta tulevaisuuden epävarmuuden takia. Olisikin koko sosiaali- ja terveystalouden kehittämisen sekä toiminnan suhteen tärkeää saada vihdoin ja viimein uudistus valmiiksi, jotta uusia toimintamalleja päästään kehittämään.

Tutkielmani tuloksista koskien Mäntänvuoren Terveystalouden yhteiskunnallista luonnetta on johdettavissa muutamia kehitysehdotuksia joita olen tähän muotoillut:

1. Yrityksen yhteiskunnallisen tavoitteen terävöittäminen ja muokkaaminen yrityksen toimintaa ohjaavaksi teemaksi niin, että yrityksen on mahdollista toimia tavoitteen saavuttamiseksi kestäväällä tavalla
2. Yhteiskunnallisuuden ja yhteiskunnallisen tavoitteen näkeminen esimerkiksi vaikuttavuutena tai infrastruktuurin kehittäjänä, eikä vain saavutettuina säästöinä.

Tavoitteen kautta saavutettavan hyödyn ohjaaminen toimintaan, tässä tapauksessa uuden palvelukonseptin toteuttamisesta saatava kokemus ja kehitetyn mallin kokeilu sekä lisäkehittäminen.

3. Yrityksen rakenteellisen toiminnan kehittäminen niin, että tiedon esteetön kulku kaikille osallisille taataan, omistussuhteen jakautumisen vaikutusten selventäminen, eli miksi kunta omistaa 49% ja Pihlajalinna Oy 51%.
4. Yrityksen toiminnan, tavoitteiden saavuttamisen sekä vaikuttavuuden arviointi

7 POHDINTA JA JATKOJALOSTUS

Pohdinnassa vien tutkielmani tuloksia eteenpäin ja hahmottelen niiden perusteella mahdollisia tulevaisuuden skenaarioita. Jaan pohdintaluvun kolmeen teemaan joista ensimmäisessä pohdin yhteiskunnallisen yrittämisen roolia kansalaisyhteiskunnan näkökulmasta ja osana kansalaisyhteiskuntaa. Toisessa teemassa keskityn yhteiskunnalliseen yrittämiseen osana sosiaali- ja terveystalouden järjestämismallia, sekä yhteiskunnallisen yrittämisen rooliin suomalaisessa työmarkkinakentässä. Kolmannessa teemassa arvioin tutkielmassa käyttämäni yhteiskunnallisen yrityksen arviointimallia. Yhteiskunnallinen yrittäminen voidaan nähdä niin itsensä työllistämisen muotona, yhteisomistajuuteen perustuvana yrittämisenä, tai ylipäänsä tapana harjoittaa kestävää yritystoimintaa jossa on mukana vahva yhteiskunnallinen aspekti. Tapaustutkimusten, mitä tämäkin tutkielma edustaa, perusteella on vaikeaa antaa yleisiä suosituksia tai ylipäänsä yleistää tuloksia. Siksi pyrin pohdinnassa pysymään tutkielman viitoittamalla tiellä, mutta kuitenkin avaamaan mahdollisia kehityskulkuja, sekä kehitysehdotuksia yhteiskunnallisen yrittämisen kohdalla.

7.1 Big Society ja kansalaisyhteiskunnan valaminen muottiin

Viedäänkö Big Society ajattelulla kansalaisyhteiskuntaa rajatumpaan suuntaan? Monesta tekstistä mielikuvaksi on jäänyt rahan ja tuottavuuden painottaminen, eikä niinkään ihmisten aktivointi, kuten tämänkin tutkielman kohteena olevasta yrityksestä on käynyt ilmi. Viedäänkö kansalaisyhteiskuntaa näin vain yhä strukturoidumpaan suuntaan ja pyritäänkö tässä sitomaan kansalaisyhteiskunta markkinoihin sekä tuottavuuteen? Onko kyseinen kehitys, jossa kansalaisyhteiskuntaa pyritään valjastamaan markkinoiden toimintaan ja alistamaan niiden toimintaperiaatteille, hyväksi havaittu tapa kehittää kansalaisyhteiskuntaa?

Pääministeri David Cameronin laukaisema Big Society ohjelma on kohdannut kehittyessään huomattavasti vastarintaa ja epäonnistumisia. Ensimmäinen ja varmasti yksi merkittävimmistä takaiskuista tuli vain puoli vuotta Cameronin Liverpoolissa pitämän puheen jälkeen, minkä katsottiin laukaisseensa Big Society ohjelman. Tämä oli yhden pilottialueen, Liverpoolin, vetäytyminen hankkeesta. Liverpoolin Kaupungin valtuuston puheenjohtaja Joe Anderson ilmoitti BBC:n haastattelussa, että Liverpool ei voi jatkaa hankkeessa mukana, sillä sen toteuttaminen on todettu lähes mahdottomaksi. Näkemys on

syntynyt pitkälti hallitusten leikkausten myötä, jotka ovat näivettäneet vapaaehtoistoimintaa ja tehneet pitkän tähtäimen projektit mahdottomiksi (BBC, 2/2011). Huhtikuussa 2012 CFG (Charity Finance Group) teetti kyselyn yhteistyössä IoF:n (Institute of fundraising) ja PwC:n (PricewaterhouseCoopers) kanssa koskien hyväntekeväisyystyön rahoitusta. Tulokset olivat hälyttäviä, sillä puolet vastanneista eivät nähneet valtion aloittamien toimien vaikuttaneen varainkeruuseen millään tapaa. Niistä vastaajista, joiden mielestä toimilla oli vaikutusta jopa 82% oli sitä mieltä, että vaikutus oli negatiivinen (CFG, IoF, PwC 2012). Hälyttäviä tuloksista tekee se, että Big Society ohjelman yksi viidestä tavoitteesta koskee juuri varainkeruuta ja sen helpottamista. Big Society idea oli myös Cameronin hallituksen kulmakivi kun tarkastellaan tavoitteita kansalaisyhteiskunnan saralla.

Vaikuttaakin sivustakatsojasta lähinnä siltä, että Big Society- mallin avulla julkisten palveluiden toimintaa halutaan siirtää yksilöiden harteille, mutta kuitenkin markkinatalouden logiikan mukaisesti. Julkisia palveluita paikkaaville kansalaisjärjestöille pyritään luomaan yritystoimintaa muistuttava toimintakenttä, mutta samalla unohdetaan järjestöjen erityispiirre, eli yleishyödyllisyyden ajatus. Yritysten pääasiallinen tehtävä voi olla voiton tuotto, mutta järjestöt eivät toimi yrityslogiikan mukaan. Tähän vaikuttavat niin verotukselliset seikat kuin koko järjestötoiminnan idea, joka ei ole rahan tuottaminen vaan enemmänkin palvelun tai toiminnan tuottaminen. Järjestöjen työntäminen bisneksen teon kentälle vie väkisin toimijat tilanteeseen, jossa koko järjestön olemassa olo on vaakalaudalla, sillä olisi helpompaa toimia yrityksenä yrityskentällä kuin järjestönä yrityskentällä.

Yhteiskunnallisen yrittäjyyden ajatus on kannatettava, mutta sitä ei tulisi toteuttaa niin, että yhdistykset, järjestöt ja liikkeet joutuisivat ajamaan itsensä jonkinlaisen bisneksen teon muottiin. Kansalaisyhteiskunnan päätarkoitus ei ole tuottaa rahaa, vaan yhteiskunnallista hyvää ja tarjota kansalaisille mahdollisuus vaikuttaa tärkeiksi kokemiinsa asioihin sekä olla mukana kollektiivisessa toiminnassa. On hienoa, että uudenlaisia omistamisen ja yrittämisen muotoja kehitellään, mutta kehitys ei saa olla liian yksisilmäistä. Kansalaisyhteiskunnan tulisi jatkossakin pysyä monimuotoisena ja kannustaa kansalaisaktiivisuuteen sekä osallisuuteen tai ylipäänsä aktiiviseen kansalaisuuteen. Tämä tapahtuu mahdollistamalla matalan kynnyksen toiminta sekä pitämällä jatkossakin yhdistysten perustaminen halpana ja vaivattomana keinona toimia yhdessä.

Yhteiskunnallinen yrittäminen voi tulla tämän rinnalle vaihtoehtona, hyvänäkin sellaisena, ja näen yhteiskunnallisen yrittämisen enemmän yrittäjyyden uutena muotona, sillä se pitää sisällään monia hyviä yrittämisen ja yhteiskunnallisen vastuun elementtejä. Toisaalta yhteiskunnallinen yrittäminen voidaan nähdä myös uutena kansalaistoiminnan muotona, etenkin jos yrityksen voi tulkita toimivan yleishyödyllisen yhdistyksen tapaan tarjoamalla toimintaa tai palveluita joita motivoi muu kuin rahan tuottaminen.

Suomalaisessa perinteessä on kuitenkin hankalaa nähdä tilannetta, jossa yritys toimisi tai edes haluaisi toimia yleishyödyllisen yhdistyksen periaattein kun se kuitenkin määriteltäisiin osaksi yrityssektoria. Tulee vastaan kysymys, miksi toimia yleishyödyllisen yhdistyksen tavalla, jos ei kuitenkaan ole yleishyödyllinen yhdistys? Ajatus yrityksestä vain taloudellisen lisäarvon tuottajana istuu tiukassa.

7.2 Yhteiskunnallinen yrittäjyys Big Society ajattelussa

Big society voidaan tässä yhteydessä nähdä tietynlaisena tapana hahmottaa kansalaisyhteiskuntaa ja sen sisältöä. Big Society ajattelu korostaa sektoreiden välistä yhteistyötä ja kansalaisyhteiskunnan sekä yksityisen sektorin sekoittumista toisiinsa. Tähän käsitteellistämistapaan liittyy vahvasti yhteiskunnallinen yrittäjyys toimintamuotona, sillä se sijoittuu nimenomaan kansalaisyhteiskunnan ja yksityisen sektorin rajapinnalle pyrkien yhdistämään hyviä puolia molemmista. Käsitteellisen sopivuutensa takia näen Big Society ajattelun yhdistämisen yhteiskunnallisen yrittämisen käsittelyyn sopivana. Yhteiskunnallisessa yrittäjyydessä yhdistyy järjestötoiminnan tuoma yhteisöllisyyden ja yhteiskuntavastuun eetos yritystoiminnasta tulevaan yrittäjähenkisyyteen ja tuottavuuden eetokseen.

Tässäkin tutkielmassa esiintyvissä yhteiskunnallisen yrityksen kriteereissä todetaan, että yhteiskunnallisen yrityksen tulee toimia markkinoilla menestyvästi. Toisaalta, voiton tuottamista ei kuitenkaan nähdä yhteiskunnallisen yrityksen vaan pikemminkin yritystoiminnan yleisenä ehtona. Jos yhteiskunnallinen yrittäjyys halutaan osaksi kansalaisyhteiskuntaa, tulisi voiton tekemisen vaatimuksesta luopua ja hyväksyä se, että on olemassa muutakin kannattavuutta tai hyötyä kuin vain taloudellinen. Oikeastaan tähän problematiikkaan liittyykin koko yhteiskunnallisen yrittämisen toiminta-ajatus. Yrityksen toimintaa tulisi ohjata ja motivoida jokin asetettu yhteiskunnallinen tai ekologinen tavoite

johon pääseminen tulisi olla yrityksen toiminnan keskiössä taloudellisen tuoton ollessa toissijaista, mutta kuitenkin toiminnan jatkon kannalta tärkeää.

7.3 Yhteiskunnallisen yrityksen arviointia ja mitä Suomi voisi oppia?

Avainkysymyksenä yhteiskunnallisessa yrittämisessä Suomessa on yhteiskunnallisen sektorin ja käytäntöjen luominen. Tämä ei ole nopea prosessi, vaan pitkäjänteisen kehitystyön tulosta, pohtimisen arvoista onkin Iso-Britannian mallin sopivuus Suomalaiseen yhteiskuntaan. Iso-Britannian mallista on löydettävissä hyviä ja huonoja puolia ja hyvinä puolina voi mainita ainakin laajan yhteiskunnallisen yrityksen määrittelyn, joka ei ole vain juridinen vaan myös ohjelmapoliittinen, jolloin yrittäjille jää vastuu toimintamuodosta sekä toiminnasta. Yrittäjien äänen kuuluminen sektorin kehittämisessä on nähty vahvuutena ja tämä on osaltaan ollut muokkaamassa sektorista niinkin vapaata kuin se tällä hetkellä on. Korkean tason poliittinen tuki on ollut ehdottoman tärkeää, sillä yhteiskunnallisen yrittämisen idea on saanut laajaa tukea poliitikoilta ja puolueilta. Sektorin kehittämisen ajankohtaisuus palveluiden uudelleen järjestämisessä on ollut tärkeää ja voidaan myös nähdä, että Suomessa rakenneuudistuksen yhteydessä uudenlaisten palveluntuotantomallien kehittäminen olisi tärkeää. (Bland 2010.)

Yhteiskunnallisen yrityksen malli ja sen kehitys ei kuitenkaan ole ollut ongelmaton. Usein toimijoiden identifioituminen yrittäjiksi eikä kansalaisyhteiskunnan toimijoiksi on nähty heikkoutena. Yhteiskunnallinen yritys kun usein sijoitetaan Iso-Britanniassa kansalaisyhteiskunnan toimintakenttään. Keskushallinnon ohjeistus ja sen epämääräisyys on myös nähty ongelmana, ohjeistus ei ole kulkenut käsi kädessä käytäntöjen kanssa. Kolmas ongelma on ollut tutkimuksen ja siitä saadun tiedon vähyys sektorin toiminnasta. Kenelläkään ei ole täysin selkeää kuvaa siitä, mitä sektori pitää sisällään ja millä tavalla se käytännössä toimii. (Bland, 2010.)

Suomessa selvitystyö siitä, miten yhteiskunnallisen yrityksen malli voisi täällä toimia on vielä kesken ja sen arviointiin tämäkin tutkielma pyrkii ottamaan kantaa. Kenttä Suomessa vaikuttaa lähtökohdiltaan melko samankaltaiselta kuin Iso-Britanniassa kymmenen vuotta sitten, kun yhteiskunnallisen yrityksen kehitystyö alkoi. Suomessa on kuitenkin pystytty luomaan jo joitakin sektoria yhtenäistäviä toimia, kuten Suomalaisen Työn Liiton myöntämä yhteiskunnallisen yrityksen sertifikaatti, sekä yhteiskunnallisen yrittämisen kattojärjestö Arvo-liitto.

Laki yhteiskunnallisesta yrittämisestä on hyvin suppea, ellei jopa olematon. Lailla määritellään lähinnä sosiaalista yrittämistä, jossa tarkoituksena on työllistää vaikeasti työllistettäviä ja tätä kautta tuoda heitä takaisin työelämään (Laki sosiaalisista yrityksistä 2012, 1§). Suomalaisesta yrityskentästä on kuitenkin löydettävissä yrityksiä, jotka mahtuvat yhteiskunnallisen yrityksen raamiin, mutta eivät määrittele itseään sellaiseksi (Karjalainen & Syrjänen 2010). Suomessa mahdollisuuksia nähdään etenkin julkisten palveluiden uudelleen järjestämisessä, nuorten työllistämisessä sekä asumis- ja energiantuotantosektoreilla. Lisäksi kulttuuri- ja vapaa-aika sektori voisi olla mahdollisuuksien sektori yhteiskunnalliselle yritystoiminnalle. Suomalaista yhteiskunnallisten yritysten kenttää tutkiessa huomaa, kuinka yhteiskunnalliset yritykset ovat automaattisesti asemoitu osaksi yrityskenttää eikä kansalaisyhteiskuntaa. Kyseessä olevien yritysten toiminta kuitenkin omaa tiettyjä piirteitä kansalaisyhteiskunnan toimijoista, sillä yhteiskunnallisilla yrityksillä on vahva yhteiskunnallinen visio, jota määriteltäisiin yhteiskunnalliseen tavoitteeseen pyrkiminen todentaa. Tarkoituksena ei olekaan pelkkä yrityksen rahallisen voiton tuottaminen, vaan omaan tavoitteeseen pääseminen sekä tavoitetta palvelevien toimintamallien kehittäminen.

Suomalaisessa kontekstissa yhteiskunnallisten yritysten yritysmuotoja olisi ensiarvoisen tärkeää pohtia sekä panostaa jo valmiiden yritysmuotojen käyttöön. Suomessa on melko laaja osuustoiminnan kenttä ja sen tuoma yhteisomistajuuden muoto voisi olla sopiva yhteiskunnallisen yrittämisen muodoksi. Osuuskuntien käytön mahdollistaminen palveluiden tuottamisessa vaatisi kuitenkin muutosta palveluiden järjestämisessä, niin että palveluntuottajat voisivat ”ottaa palvelut haltuun” ja perustaa niiden ympärille osuuskuntatoimintaa. Iso-Britanniassa suuret osuustoimintaliikkeet ovat antaneet käytännön apua yhteiskunnallisen yrityksen sektorille tavoitteena osuustoiminnan lisääminen.

Suomessa yleisin yhteiskunnallisen yrittämisen muoto on osakeyhtiö ja noin puolet näistä yhteiskunnallisiksi yrityksiksi lasketuista yrityksistä toimii palvelusektorilla. Yritysten joukko on hyvin monimuotoinen ja ne pitää muistaa erottaa yhteiskuntavastuullisista yrityksistä. (Karjalainen & Syrjänen 2010.) Yhteiskuntavastuullinen yritys saattaa tukea jotain yhteiskunnallista toimintaa, mutta arvot eivät kuitenkaan ole sen toiminnan keskipisteessä. Esimerkiksi jokin metsäyhtiö voi tukea vaikkapa suomalaista jääkiekon

juniorityötä ja näin ollen osoittaa olevansa yhteiskuntavastuullinen, mutta tämä ei tee siitä yhteiskunnallista yritystä. Suomalaisessa kontekstissa on tärkeää jo alkaneen sektorin kehitystyön jatkaminen, tutkittua tietoa sektorista on melko vähän, potentiaaliset toimintakentät tulisi tunnistaa ja sektorin muodostumista liikkeeksi olisi tuettava. Olisi myös hyvä tehdä selvä ero sosiaalisen ja yhteiskunnallisen yrityksen välillä epäselvyyksien välttämiseksi, etenkin kun sosiaalinen yritys voi olla myös yhteiskunnallinen. Yhtenä isona kehityskohtana Suomessa on yritysneuvonnan parantaminen ja tämä koskee myös yhteiskunnallisia yrityksiä.

7.4 Yhteiskunnallinen yrittäminen osana Sosiaali- ja terveystalvaeluita Suomessa

Suomessa sosiaali- ja terveystalvaeluiden uudistus on tälläkin hetkellä käynnissä, mutta poliittisen konsensuksen löytäminen ratkaisun suuntaviivoista on osoittautunut erittäin hankalaksi. Sivustakatsojan silmiin näyttää siltä, että yhteisymmärryksen löytäminen palveluiden järjestäjästä, tuottajasta tai koko rahoitusmallista on osoittautunut hankalaksi, jopa mahdottomaksi. Linjoja jakava kysymys näyttää olevan se, miten julkisten palveluiden ja yksityisten palveluiden toiminta saadaan toisiaan tukevaksi ja rinnakkain toimivaksi, mikä on jako yksityisten ja julkisten tuottajien välillä?

Sosiaali- ja terveystalvaeluiden tuottaminen Suomessa haja-asutusalueella on osoittautunut ongelmaksi, johon kunnat vimmatusti pyrkivät hakemaan uusia ratkaisuja. Vaihtoehtoja on tähän mennessä ollut käytännössä kaksi, kuten tutkielmani aineistokin osoittaa, joko julkinen palveluntarjoaja sairaanhoitopiirin muodossa tai palveluiden ulkoistus jollekin yksityiselle toimijalle. Kunnissa ongelmana on ollut varojen riittävyys, sillä sosiaali- ja terveystalvaelut nielaievat leijonaosan kuntien budjetista, jolloin yksi vakava tai harvinaisempi sairastapaus saattaa horjuttaa koko kunnan sosiaali- ja terveystalvaeluiden budjettia. Pienten budjettien lisäksi samaan aikaan lisääntyvä muutto kaupunkialueille heikentää veropohjan sekä asukaspohjan kapenemisen myötä kunnan mahdollisuuksia toimia palveluntarjoajana, jolloin myös palveluiden legitimiteetti asiakaspohjan pientymisen myötä kärsii. Monilla pienillä kunnilla on lisäksi pelko muidenkin palveluiden menettämisestä terveystalvaeluiden katoamisen myötä. Terveystalvaelut nähdään kuntien elinvoimaisuuden ja houkuttelevuuden kannalta tärkeinä, sillä ne ovat iso osa kuntien infrastruktuuria. Miksi perustaa liiketoimintaa alueelle jossa onnettomuuden sattuessa ei terveystalvaeluita ole saatavilla? Tilanteeseen on pyritty vastaamaan monella tavalla, kuten kuntayhtymillä, perustalvaelukuntayhtymillä sekä vastuukuntamallilla ja

näiden kautta tuotettavilla palveluilla. Kunnan ja yksityisen yrityksen yhteisomistukseen perustuva perusterveydenhuollon palveluiden ulkoistus, joka tässäkin tutkielmassa on kyseessä, on uudenlainen vastaus muuttuvaan palvelukenttään.

Sosiaali- ja terveystalvaeluita kehittäessä olisi tärkeää ottaa huomioon kuntien erilaiset olosuhteet, jolloin kokonaisuutta palvelevat ratkaisut eivät välttämättä palvele kuntatasolla kaikkia kuntia. Kuntien ulkoistaessa palveluita olisi tärkeää tuoda rinnalle tietoa erilaisista ratkaisuista, joita kunnat voisivat yritysten kanssa toteuttaa ja yksi tällainen ratkaisu on yhteisomistajuuteen perustuva yhteiskunnallinen yrittäminen kunnan ja yksityisen toimijan yhteistyönä. Yhteisomistajuus takaisi kunnan oman päätösvallan osittaisen säilymisen, samalla kun yhteiskunnallisen yrityksen konsepti tarjoaa kestävän tavan toteuttaa peruspalveluita. Peruspalveluiden ja etenkin sosiaali- ja terveystalvaeluiden kohdalla tulisi muistaa, että kyseessä olevien palveluiden päätarkoitus ei ole tuottaa voittoa omistajille, vaan taata laadukkaat sekä toimivat peruspalvelut kansalaisille. Tästä syystä näen yhteiskunnallisen yrittämisen erittäin varteenotettavana paikallisena ratkaisuna haja-asutusalueella, sillä yhteiskunnallisten yritysten tarkoituksena ei ole keskittyä voiton tuottamiseen vaan yhteiskunnallisen päämääränsä toteuttamiseen. Hyvin suunniteltuna yhteiskunnallinen tavoite voidaan valjastaa yrityksen toimia tukevaksi perusarvoksi, joka tuottaa yritykselle itselleen hyötyä toimintansa kautta.

Yhteiskunnallisen yrittämisen mahdollistaminen ulkoistustilanteissa on pitkälti kiinni lainsäädännöstä ja sitä kautta muodostuvasta toimintatilasta sosiaali- ja terveystalvaeluiden kentässä. Lainsäädännön tehtävänä on taata toimijoille yhteiset pelisäännöt joita noudattaen palveluntarjoajat voivat toimia. Ideaalitulanteessa kilpailun korvaisi kaikkia osapuolia hyödyttävä yhteistyö, mutta tällainen tilanne saattaa kuitenkin olla liikaa toivottu. Lainsäädännön saralla etenkin sosiaali- ja terveystalvaeluissa olisi aiheellista pohtia julkisen ja yksityisen suhdetta toisiinsa, sekä sektoreiden välisen osittain epäterveenkin kilpailutilanteen purkamista ja korvaamista laaja-alaisella yhteistyöllä. Epäterveellä kilpailutilanteella tarkoitan siis sektoreita koskevia erilaisia sääntöjä ja lakeja kuten vaikkapa hankintalakia, joka ohjaa julkisten palveluntarjoajien hankintoja, mutta ei yksityisten. Purkamalla vastakkainasettelua sektoreiden välillä ja saavuttamalla yhteisymmärrys siitä, mikä kyseessä olevien palveluiden tehtävä on, voidaan saavuttaa palvelumalli joka toimii molempien sektoreiden yhteistyönä.

7.4.1 Yhteiskunnallinen yrittäminen suunnitteilla olevassa SOTE-mallissa

Käynnissä olevan Sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenneuudistuksen lopulliset suuntaviivat ovat yhä auki, sillä eduskunnan perustuslakivaliokunta on uudistuksen kaatanut ja uudistuksen tekeminen siirtyy seuraavalle eduskunnalle. Tässä luvussa kuitenkin haluan hieman hahmotella mahdollista yhteiskunnallisten yritysten paikkaa tulevassa järjestelmässä. Koko hahmotelma perustuu omalle spekulatiolleni siitä, millainen sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisen malli voisi tulevaisuudessa olla. Ehdotus perustuu oletukselle, että suunnitellut 19 tuottamisvastuussa olevaa tahoa toteutuvat tai, että tuottamisvastuussa olevat tahot ovat huomattavasti nykyisiä kuntia suuremmat. Lähtökohdaksi otan nämä siksi, että oman näkemykseni mukaan suurimmat ongelmat sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisessä liittyvät rahoitukseen, eivätkä tuottamisvastuussa olevien tahojen lukumäärään. Toisekseen en usko, että sairaanhoitopiireihin perustuva terveydenhuollon malli ajettaisiin täysin alas etenkin kun tuottamisvastuualueita aiemmassa hahmotelmassa oli lähes yhtä monta kuin sairaanhoitopiirejä. Lisäksi myös Terveyden ja Hyvinvoinnin laitos hahmotteli aloitteessaan palveluntuottajien ihanteelliseksi määräksi 12-15 (Erhola, Jonsson, Pekurinen, Teperi 2013, 49).

Sosiaali- ja terveyspalveluiden rakennemuutoksen tavoitteena on sosiaali- ja terveysministeriön mukaan saada aikaa palvelurakenne, jonka puitteissa on mahdollista tarjota kaikille yhdenvertaiset, asiakaslähtöiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveyspalvelut. Uusi palvelurakenne perustuu laajempaan tuottajakuntaan, eli tuottajien tulee olla isoja toimijoita, jotta palvelut saadaan tuotettua kustannustehokkaasti ja asiakkaita palvelen. Halutessaan kuntien on mahdollista tuottaa palvelut vastuukuntamallilla, mutta kuitenkin niin, että tuottamisvastuussa olevia tahoja ei voi olla koko maassa enempää kuin 19. Näin pyritään varmistamaan palveluiden saatavuus, laatu ja kustannustehokkuus. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014.)

Mikä sitten voisi olla yhteisomistajuuteen perustuvan yhteiskunnallisen yrityksen tai ulkoisen yhteiskunnallisen yrityksen rooli uudessa mallissa? Hylätyn lakiehdotuksen tiivistelmä antaa kuvan, että jotain palveluita kuntayhtymän tulee tuottaa julkisesti itse, eikä näin ollen tämän tutkielman kohteena oleva kokonaisulkoistus ole mahdollinen. Yhteisomistajuuteen perustuva yhteiskunnallinen yritys voi tulkintani mukaan kuitenkin

ottaa kokonaisuuden harteilleen mikäli sen tulkitaan olevan kuntayhtymän pääosin omistama ja näin osa kuntayhtymän itse tuottamia palveluita. Toisaalta tiukempikin tulkinta on mahdollinen, jolloin kokonaisulkoistusta ei voida toteuttaa oikeastaan millään tavalla. Eri sosiaali- ja terveyspalveluiden osia on kuitenkin mahdollista ulkoistaa niin yhteisomistajuuden kuin yhteiskunnallisen yrittämisen kautta. Kriittinen kysymys tässä tilanteessa onkin tulkinta siitä, mikä on kunnan itsensä järjestämää ja mikä ei?

Yhteisomistajuuteen perustuvassa yhteiskunnallisessa yrittämisessä kuntayhtymän oma päätösvalta säilyy, jolloin kuntayhtymän on mahdollista ohjata ulkoistamisesta vastaavan yrityksen toimintaa. Tämä pätee niin kokonaisulkoistuksiin kuin osaulkoistuksiinkin. Kokonaisuudessaan esitetyssä sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistuksessa tukintani mukaan jää hyvin tilaa yksityisille palveluntuottajille. Ongelmana mahdollisessa ulkoistamisessa näen kuitenkin pitkät ulkoistussopimukset, joissa kunnat siirtävät sosiaali- ja terveyspalvelutuotantoaan yksityiselle sektorille ja näin ollen ulkoistavat myös oman päätösvaltansa palveluiden järjestämisessä. Pitkien ulkoistamissopimusten ongelmana näen ainakin sen, että kunta ulkoistaa oman päätösvaltansa kaikkein tärkeimmistä ja kalleimmista palveluista yksityiselle toimijalle pitkäksi ajaksi, jolloin kunnan oma osaaminen kyseisten palveluiden tuottamisessa rappeutuu. Kuntien oman osaamisen rappeutuminen tuo kunnat jatkossa tilanteeseen, jossa ulkoistuksen lisäksi muuta konkreettista mahdollisuutta ei ole, vaikka itse tuotetut palvelut osoittautuisivat halvemmaksi kuin ostetut palvelut. Kunta siis sitoo omat kätensä ja ojentaa vastuun omista toimistaan ulkopuoliselle tuottajalle. Yhteisomistajuuteen perustuvassa ulkoistamisen mallissa kunnassa säilyy päätösvalta palveluista, sekä samalla osaaminen palveluiden järjestämiseen. Näin ollen kunnan mahdollisuudet järjestää palvelut myöhemmin omana toimintana, tai jonkin muun mallin kautta säilyvät huomattavasti parempina, kuin kokonaisulkoistuksen kohdalla.

Olipa sosiaali- ja terveydenhuollon tuleva malli mikä tahansa, uskon sen luovan mahdollisuudet sekä julkiselle palvelutoiminnalle, että yksityiselle palvelutoiminnalle. Tärkeää olisi luoda mahdollisuudet molemmille, ilman että toinen heikentäisi toista radikaalisti. Järjestämisvastuussa olevien toimijoiden mahdollisuudet ulkoistuksen tekemiseen säilyvät niin kauan, kuin mallissa ei suoranaisesti sallita tai edellytetä julkisen palvelumonopolin toteutumista. Se millaisia ulkoistuksia järjestämisvastuussa olevien

toimijoiden on mahdollista tehdä, jää nähtäväksi, voihan olla että kokonaisulkoistusten aika alkaa olla ohi.

7.5 Yhteiskunnallisen yrityksen arvioinnista

Törmäsin tutkielmaani pohjustaessa ja tutkielmani muotoutuessa monesti ongelmaan miten yhteiskunnallinen yritys tulisi määritellä ja mitkä ovat yhteiskunnallisen yrityksen kriteerit? Olen tässä tutkielmassa käyttänyt Iso-Britanniassa kehitettyjä, sekä suomalaisen työn liiton määrittelemiä kriteereitä pohjana tekemälleni arvioinnille. Kriteerit eivät ole täydellisiä ja sisältävät vielä puutteita, jotka tulevat esiin vasta arviointivaiheessa. Tällaisia ongelmakohtia ovat muun muassa vaatimus siitä, että yritys tekisi voittoa tai se miten yhteiskunnallinen hyvä määritellään sekä mitä tarkoitetaan avoimella ja läpinäkyvällä organisaatiolla. Voiko yritys olla yhteiskunnallinen jos se tekee nollatuloksen tai tappiota? Onko esimerkiksi tässä tutkielmassa mainitut Mäntänvuoren Terveiden kunnalle saavuttamat säästöt yhteiskunnallista hyvää ja riittääkö se, että voiko mikään yritys joka toimii vapaasti markkinoilla, omata liikesalaisuuksia ja olla täysin avoin sekä läpinäkyvä? Tässä luvussa pyrin lopuksi käymään läpi kohtaamiani ongelmia matkan varrella ja avaamaan omia arviointitapoja.

Lähtökohtana yhteiskunnallisen yrityksen arvioinnissa käytin Suomalaisen Työn Liiton kriteereitä joita täydensin Jonathan Blandin esittämillä Iso-Britanniassa käytetyillä kriteereillä. Ensimmäinen herännyt kysymys olikin, voiko yritys olla yhteiskunnallinen yritys ilman määriteltyä yhteiskunnallista tai ekologista päämäärää? Suomalaisen Työn Liiton kriteereissä yhteiskunnallista päämäärää tai tavoitetta ei vaadita, kun taas Iso-Britanniassa yhteiskunnallinen päämäärä on koko yhteiskunnallisen yrittämisen idean keskiössä. Päämäärä tai tunnistettu ongelma ja sen ratkaisuun pyrkiminen yrityksen toiminnan kautta nähdään koko yritysmuodon kantavaksi ideaksi, kun taas Suomalaisen Työn Liitto määrittelee yritykselle yhteiskunnallisen hyvän tuottamisen ensimmäisenä kriteerinä. Heräsikin kysymys, voiko yritys tuottaa yhteiskunnallista hyvää ilman yhteiskunnallista päämäärää ja miten yhteiskunnallinen hyvä tulisi määritellä? Voiko yhteiskunnallinen hyvä olla abstrakti käsite kuten esimerkiksi tutkimassani esimerkkitapauksessa? Mäntänvuoren Terveys tuottaa rahallista säästöä kunnalle verrattuna aiempaan tilanteeseen ja samalla pystyy tuottamaan terveydenhuollon palveluita kohtuullisen hyvin. Onko säästöjen tuominen yhteiskunnallista hyvää, kuten keräämäni aineiston perusteella käsitettiin?

Ongelmaa pohdittaessa tulin siihen tulokseen, että pelkkä rahan säästäminen ei tuo takeita siitä, että kunta kehittäisi omaa toimintaansa jostain muusta kohdasta niin, että säästöistä syntyisi yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Karrikoidustihan kunta voisi lisätä säästyneen summan vaikka edustuskuluihinsa tai hallintokuluihin, jolloin rahojen ei voisi nähdä hyödyttävän kuntalaisia. Toisaalta jos kyseessä olevien säästöjen tuomat rahat voitaisiin ”korvamerkata” vaikkapa siten, että paikalliseen lukioon palkattaisiin koulupsykologi jota on jo pitkään vaadittu, voitaisiin säästöt nähdä yhteiskunnallisena hyvänä. Säästöjen yhteiskunnallista vaikutusta ei kuitenkaan ole missään vaiheessa selvitetty tai yksilöity, eikä näin ollen ohjattu mihinkään tiettyyn asiaan, jolloin myös yhteiskunnallisen hyvän mittaaminen on mahdotonta. Näin ollen pelkkää säästön tuottamista ei itsessään voida pitää yhteiskunnallisen hyvän tuottamisena. Suomalaisen Työn Liiton kriteereiden ensimmäisen kohdan ongelmallisuus, eli yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen, kiteytyykin juuri tähän kohtaan. Miten mitata ja todentaa yhteiskunnallisen hyvän tuottamista ilman yrityksen määrittelemää yhteiskunnallista päämäärää?

Ilman määritettyä yhteiskunnallista päämäärää yritys voi tuottaa yhteiskunnallista hyvää ja olla hyödyllinen, sitä ei käy kieltäminen. Yhteiskunnallisen yrittämisen keskiössä on kuitenkin idea siitä, että jokin asia on huonosti ja sitä tulisi kehittää, jolloin kyseessä olevan ongelman ennalta määrittely on ongelman ratkaisun kannalta ensiarvoisen tärkeää. Mikä tahansa yritys voi totta kai huomata toiminnassaan samalla ratkovansa jotakin yhteiskuntaan ja sen toimintaan liittyvää ongelmaa ja näin hakea yhteiskunnallisen yrityksen statusta. Pohtimisen arvoista kuitenkin lienee se, miten keskeinen jonkin ongelman ratkaisu yrityksen toiminnan kannalta on, jos ongelma sekä sen ratkaisuun johtavat toimet huomataan vasta jälkeinpäin? Onko yhteiskunnallisen ongelman ratkaisu tällöin kyseessä olevan yrityksen toiminnan kantava tema?

Edellä mainittujen kysymysten myötä päädyin arviossani käyttämään yhtenä kriteerinä yhteiskunnallisen päämäärän määrittelyä pelkän yhteiskunnallisen hyvän tuottamisen sijasta. Tämä oli perusteltua myös siksi, että yhteiskunnallisen hyvän tuottamisen voidaan nähdä sisältyvän yhteiskunnallisen ongelman ratkaisun pyrkimykseen. Seuraavina kriteereinä päädyin käyttämään taloudellisia aspektoja kuten rajoitettua voitonjakoa sekä niin sanottua varallisuuskukkoa. Mielestäni nämä olivat perusteltuja, koska ne ohjasivat yrityksen toimintaa muualle kuin pelkän taloudellisen hyödyn toteuttamiseen.

Taloudellisen hyödyn maksimoinnin rajoittaminen voidaan nähdä yhteiskunnallisen ongelman ratkaisemiseen panostamisena siinä mielessä, että yhtiön toiminnassa jää enemmän tilaa muille, kuin pelkille taloudellisille arvoille. Lisäksi arvioin yhtiön organisaation läpinäkyvyyttä sekä tässä tapauksessa myös päätöksenteon läpinäkyvyyttä ja sitä miten toimintaa on kokonaisuutena arvioitu.

7.6 Seuraava Askel

Yhteiskunnallisen yrittämisen konsepti on Suomessa vielä jokseenkin epämääräinen ja sekava, mutta paljon kehitystäkin on tapahtunut viimeisen muutaman vuoden aikana. Toimintamuodon tutkiminen on lisääntynyt, on perustettu suomalaisen yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimusverkosto Finsern, on perustettu yhteiskunnallisten yritysten liitto eli Arvo Liitto sekä kehitetty tunnistusjärjestelmä yhteiskunnallisille yrityksille Suomalaisen Työn Liiton toimesta. Paljon kehittämistyötä on siis tehty, mutta paljon on vielä jäljelläkin.

Yhteiskunnallisen yrittämisen konseptin tulee jatkossakin olla jatkuvassa kehityksessä kohti parempaa tapaa toimia. Tutkielmaa tehdessä onkin tullut vastaan tilanteita, joissa kehittämisen varaa vielä olisi. Kehittämistä olisi esimerkiksi yhteiskunnallisten yritysten arvioinnissa ja toimintamuodon raamien luonnissa. Selkeiden raamien avulla olisi mahdollista paremmin tunnistaa yhteiskunnalliset yritykset ja arvioida niitä. Raamit eivät kuitenkaan saa olla liian tiukat, sillä liian tiukat raamit saattavat tehdä yhteiskunnallisesta yrittämisestä vähemmän kiinnostavan tavan toimia. Kehitystyön kautta tulisi pyrkiä kehittämään valtakunnallinen näkemys ja strategia siitä, mitä yhteiskunnallisten yritysten halutaan olevan. Strategiaan tulisi liittää yhteiskunnallisten yritysten rahoitusjärjestelmä, jonka avulla olisi mahdollista tukea yhteiskunnallista yritystoimintaa sekä uusien yhteiskunnallisten yritysten syntyä.

Tämän tutkielman viitoittamalla tiellä, eli yhteiskunnallisten yritysten tutkimista sosiaali- ja terveystalouden kentällä olisi mahdollista jatkaa monella tavalla. Esimerkiksi syvemmän analyysin tekeminen vertaillen tämän tutkielman tapausta ja yhtä tai useampaa tapausta keskenään saattaisi löytyä uusia toimintatapoja sekä uudenlaisia tapoja tuottaa sosiaali- ja terveystaloutta. Vertailu olisi hyvä tehdä samassa toimintakentässä olevien toimijoiden välillä, jolloin erot toiminnassa olisi mahdollista saada esille. Toisaalta tämän aiheen tiimoilta jatkaminen voisi tapahtua myös Mäntänvuoren Terveystalouden seurannalla,

jolloin olisi mahdollista arvioida, miten hyvin Mäntävuoren Terveys pystyy toimintaansa kehittämään kohti yhteiskunnallista yrittäjyyttä. Mielenkiintoista seuranta olisi etenkin yhdistettynä yhteiskunnallisten yritysten vertailuun, jolloin olisi mahdollista analysoida yritysten välisiä eroavaisuuksia ja katsoa millaisiin suuntiin yrityksiä kehitetään.

Yhteiskunnallisen yrittämisen kenttä on jatkuvassa muutoksessa, minkä takia kentän seuraaminen ja kehittäminen ovat avainasemassa. Uudenlaisia yrittämisen tapoja syntyy nopealla tahdilla ja koko yrittämisen kenttä näyttää sivustakatsojan silmin olevan murroksessa. Yhteiskunnallisen yrittämisen konseptin kehittämisellä voidaan kyseinen toimintamuoto asemoida kehityksen kärkeen ja muovata sitä yhä houkuttelevammaksi tavaksi yrittää. Yhteiskunnallinen yrittäminen ei välttämättä sovi nopeaan kasvuun tähtäävään yritystoimintaan, mutta yhteiskunnallisen tai ekologisen tavoitteen määrittelyn kautta yhteiskunnallinen yrittäminen luo erinomaisen pohjan pitkäaikaiselle ja kestäväälle yritystoiminnalle.

Kirjallisuus:

- Alcock Pete (2010): Big society or civil society? A new policy environment for the third sector. Third sector research center.
- Battilana. Julie, Lee. Matthew, Walker. John, & Dorsey. Cheryl (2012): In search of the hybrid ideal. Stanford social innovation review
- BBC News (2011): Liverpool Withdraws from government 'big society' pilot.
- Bland. J. (2010): Yhteiskunnallinen yritys - ratkaisu 2000-luvun haasteisiin. Iso-Britannian malli ja sen kokemukset. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 22/2010.
- Brady, Andy (2011): Social enterprise and Big Society. Teoksessa Stott, Marina (toim): The Big Society Challenge, Keystone Development Trust Publications.
- Cabinet office (5/2010): Building the big society
- CFG, IoF, PwC (4/2012): Managing the new normal, a perfect storm
- Dart, Raymond. (2004): The legitimacy of social enterprise. Nonprofit management & leadership, vol 14, no 4, Summer 2004.
- Ekström, Haavisto, Pohjoinen (2012): Palvelut auki. Viisi vaatimusta kuntauudistukselle. Elinkeinoelämän valtuuskunta, 2012. Taloustieto Oy, Helsinki
- Erhola. M, Jonsson. P.M, Pekurinen. M, Teperi. J (2013): Jonottamatta hoitoon, THL:n aloite perusterveydenhuollon vahvistamiseksi. Terveiden- ja Hyvinvoinnin Laitos
- Eskola. Jari, Suoranta. Juha (2005): Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7 painos, Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä
- EVA analyysi (2011): Valta yhteisöille, mitä opittavaa Suomella on Ison-Britannian Big Societytystä.
- Helsingin Sanomat 10.1.2015: Seitsemän kuntaa ulkoistaa SOTEa kiireellä. Kotimaa, A8.
- Helsingin Sanomat 11.1.2015: HS analyysi: SOTE ulkoistuksissa on myyjän markkinat. Kotimaa A13
- Helsingin Sanomat 29.1.2015: HS analyysi: ongelmana on maineenhallinta. Talous A32
- Henkilökohtainen tiedonanto, 15.09.2014. Juha Rautio. Sähköpostikeskustelu
- Hirsjärvi. Sirkka, Hurme. Helena (2004): Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki 2004.
- HMGovernment (2012): Open public services 2012
- Invitation to join the government of Britain, The Conservative manifesto, 2010
- Karisto. A, Takala. P, Haapola. I (1998): Matkalla nykyaikaan. Elintason, elämäntavan ja sosiaalipolitiikan muutos Suomessa. WSOY, Juva 2003.
- Karjalainen. A & Syrjänen. E (2010): Onko Suomessa yhteiskunnallisia yrityksiä? Suomen lontoon instituutti.
- Kortteinen. Matti, (1992): Kunnan kenttä: Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona. Helsinki, Hanki ja Jää 1992.
- Laine. Markus, Bamberg. Jarkko, Jokinen. Pekka, (2004): Tapaustutkimuksen taito. Helsinki Univeristy Press, Helsinki.
- Laki julkisista hankinnoista (2007). Elektroninen aineisto, viitattu 9.4.2014 (<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348>)
- Laki sosiaalisista yrityksistä. 2010 1§ 28.12.2012/924.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20031351>
- Liverpool Daily post (2010): Bill Gleeson: Can Cameron's Big Society be a profitable place
- Moilanen. Hanna (2013): Yhteiskunnalliset yritykset palveluihin turvaajina maaseudulla. Teoksessa Pättiniemi & Kostilainen (toim) (2013): Avauksia yhteiskunnallisen

- yritystoiminnan tutkimiseen. Finsern, Yhteiskunnallisten yritysten living lab, 2010-2013
- Mänttä-Vilppulan kaupunki (2012), TIEDOTE: Mänttä-Vilppulan kaupunki ja Pihlajalinna Oy perustavat yhteiskunnallisen yrityksen SOTE palveluiden tuottamiseen.
<http://www.manttavilppula.fi/kaupunkipalvelut/?x146798=426615> [Viitattu 2.12.13 ja 27.1.2015]
- Mänttä-Vilppulan kaupunginvaltuuston kokouspöytäkirja 16.12.2013. Elektroninen aineisto, [viitattu 9.4.2014] (<http://kaupunki.manttavilppula.fi/dynastia/kokous/KOKOUS-483-5.HTM>)
- Mänttä-Vilppulan kaupunginvaltuuston kokouspöytäkirja 15.4.2013. Elektroninen aineisto, [Viitattu 15.5.2015] (<http://kaupunki.manttavilppula.fi/dynastia/kokous/TELIN-4.HTM>)
- Pihlajalinna (2012): Tiedote, Mänttä-Vilppulan ja Pihlajalinnan yhteistyö. Julkaistu 20.11.2012.
- Pirkanmaan Sairaanhoidopiiriin lehdistötiedote 4.6.2014. Elektroninen aineisto, [viitattu 1.12.2014.] ”Aluesairaalat osaksi Taysia, Mäntän toiminta loppumassa”(<http://www.pshp.fi/default.aspx?contentid=39627&nodeid=9469&contentlan=1>)
- Pättiniemi. Pekka, Kostilainen. Harri (2013): Suomalaisia Avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen. Teoksessa Pättiniemi. Pekka, Kostilainen. Harri (toim) Avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen FinSern, Yhteiskunnallisten yritysten living lab 2010-2013.
- Sabeti. Heerad with the fourth sector network concept working group (2014): The emerging fourth sector. A new sector of organizations at the intersection of the public, private and social sector.
- Sentica Partners (2015). <http://www.sentica.fi/portfolio-fi#pihlajalinna> 9.3.2015
- Sepulveda, Leandro; Lyon, Fergus ; Stevenson, Nicky (2011): Changing funding realities for charities and social enterprises: responses to the big society agenda and austerity in the East of England. Project Report. Institute for Small Business and Entrepreneurship.
- Singh. Asheem (2010): The Venture Society. ResPublica. Unltd
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2015): Sairaanhoidopiirit ja erityisvastuualueet, elektroninen aineisto http://www.stm.fi/sosiaali_ja_terveyspalvelut/vastuutahot/sairaanhoidopiirit [Viitattu 2.4.2015]
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2015): Sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmä ja vastuut. Elektroninen aineisto http://www.stm.fi/sosiaali_ja_terveyspalvelut/vastuutahot [Viitattu 2.4.2015]
- Sosiaali- ja terveysministeriö, (2014): Lakiesitys sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (tiivistelmä). Valtioneuvosto, Helsinki.
- Stenman. Jonna, (2013): Yhteiskunnalliset yritykset julkisen sektorin palvelutuotannon uudistajana. Teoksessa: Pättiniemi & Kostilainen (toim) Avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimiseen, (2013). Finsern.
- Suomalaisen työn liitto, <http://www.avainlippu.fi/liiton-merkit/yhteiskunnallinen-yritys-merkki> [viitattu 25.9.13]
- Suomalaisen työn liitto: Yhteiskunnallinen yritys- merkin säännöt. [Viitattu 6.2.2015] http://www.avainlippu.fi/sites/default/files/page_attachment/yhteiskunnallinen_yritys-merkin_saannot_2015.pdf
- Suomen työ- ja elinkeinoministeriö, Julkaisuja, Konserni, 22/2010 (2010): Yhteiskunnallinen yritys – ratkaisu 2000-luvun haasteisiin, Ison-Britannian malli ja sen kokemukset
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestöennuste [verkkajulkaisu]. ISSN=1798-5137. 2012. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 6.3.2015].

- Saantitapa: http://www.tilastokeskus.fi/til/vaenn/2012/vaenn_2012_2012-09-28_tie_001_fi.html
- Troberg, Eliisa (2013): Yhteiskunnalliset yritykset yleisiin taloudellisiin tarkoituksiin liittyvien palveluiden tuottajina maaseudulla. Teoksessa Pättiniemi & Kostilainen (toim) (2013): Avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimiseen. Finsern, Yhteiskunnallisten yritysten living lab, 2010-2013
- Valtiovarainministeriö, Talousarvioesitys 16.9.2013.
http://budjetti.vm.fi/indox/tae/frame_year.jsp?year=2014&lang=fi [Viitattu 2.12.13]
- VATES-säätiö, <http://www.sosiaalinenyritys.fi/sosiaalinenyritys>, viitattu 25.9.13
- Yin, Robert K (2009): Case study research: Design and methods. neljäs painos. Thousand Oaks Calif: Sage Publications.
- Yleisradio, (13.3.2014): Kotimaa: Absurdia olettaa, että Mänttä-Vilppulan väestöpohjalla ylläpidetään aluesairaala.
- Yleisradio, (12.3.2014): Kotimaa: Sairaanhoidopiiri kimpaantui Mänttä-Vilppulalle potilaiden ohjaamisesta yksityisille.

LIITTEET

Liite 1.

Teemahaastattelurunko:

Henkilöhistoria ja taustat:

- Koulutus
- Työpaikka
- Mäntänvuoren terveys vai kunnanvaltuusto?
- Ikä

1) Idea

- Mistä ja milloin kuulit ensimmäistä kertaa yhteiskunnallisesta yrittämisestä?
- Miten määrittelisit omin sanoin yhteiskunnallisen yrityksen?
- Miksi valitsitte juuri tämän ratkaisumallin Sote- palveluiden järjestämiseen?
- o Millaista ratkaisumallia haettiin? Oliko jotain kilpailevia ratkaisumalleja?
 - Miksi päädyttiin tähän eikä esimerkiksi kuntaveron nostoon ja kunnan järjestämiin SOTE-palveluihin?
 - Miksi Pihlajalinna Oy ei itse ottanut palvelujärjestämisvastuuta?

2) Mäntänvuoren terveys Oy yhteiskunnallisena yrityksenä:

- Miksi osakeyhtiö, eikä jokin muu yritysmuoto, esimerkiksi osuuskunta?
- Miten Mäntänvuoren Terveys Oy määritteli yhteiskunnallisen tavoitteensa ja miten se pyrkii tätä tavoitetta toteuttamaan?
- o Onko yhteiskunnallinen tai ekologinen ongelma määritelty yhtiösäännössä?
 - Määrittele omin sanoin yrityksen luomisprosessin keskeiset toimijat (kunta, Pihlajalinna, Peruspalvelukuntayhtymä tai jokin muu, mikä?)

3) Yhteisomistajuus ja päätöksenteko?

- Eroaako päätöksenteko jotenkin tavallisesta yrityksen päätöksenteosta?
- Määrä- aikaisuus (2v → 5v) Miten vaikuttaa toimintaan ja sen suunnitteluun?
- Suomalaisen työn liiton Yhteiskunnallisen yrityksen sertifikaatti, miksei ole, onko haettu?
- o Miten päätöstä perusteltiin?

4) Vaikuttavuus

- Onko vaikuttavuutta mitattu ja jos on niin miten?
- o Onko arvioitu millä tavalla ja miten hyvin yhtiö toteuttaa yhteiskunnallista päämääränsä?
- o Miten yhtiö on onnistunut yhteiskunnallisen ongelmansa ratkaisemisessa?
- Onko SOTE- palvelurakenteessa tehty muutoksia verrattuna aiempaan?
- o Lisää palveluita, eri palveluita, henkilöstön määrä, lähipalvelut / nettipalvelut?
 - Vertailu aiempaan tilanteeseen (Yläpirkanmaan peruspalvelukuntayhtymä?)
 - Miten näette kyseessä olevan palvelujärjestämismallin toimivan? Entäs tulevaisuudessa?
- Onko jotain Huolen aiheita / mikä mietityttää tässä mallissa?

Kertoisitteko lopuksi omin sanoin kyseessä olevan prosessin elinkaaren? (mistä idea, mitä tahoja, miksi tällainen ratkaisumalli, toiminta ja käytännöt)

