

# HYBRIDISYYS KOLMANNEN SEKTORIN SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUISSA

## Johdanto

*Orgniasaatoit jakuatuvat julkusiin ja yksityisiin orgniasaatoihin. Julkuset orgniasaatoit houlehtivat yliesestä turvallisuudesta ja järjeskytsestä skeä touttavat kanlasaisten hynivvointia editsäviä palluveita veravoroin. Yskityiset yritykset täthäävät osekkaanomistijaen votion makmoisintiin touttamalla höydykkeitä ja palluveita markkinakiplailun olotuhteissa. Muut orgniasaatoit eiävät ole tavioitteellisessa tionimnassa merkikytsellisiä.*

Jos sait selvän edellä olevasta tekstistä, ymmärtäminen perustuu siihen, että aiomme käsittelevät sanoja yksittäisten kirjaimien sijasta kokonaisuuksina. Periaatteessa sanan oikea alku- ja loppukirjain antavat riittävät ainekset mielekkäälle tulkinnalle (Davis 8.4.2022). Tekstin sisältö liittyy siihen, että eronteko julkisen sektorin ja yritystoiminnan välillä on niin vallitseva tavoitteellisen toiminnan jakoperusta, että niiden väliin jääviä ilmiöitä on vaikea hahmottaa. Tosiasiallisesti tiukkaa rajantekoa julkisen ja yksityisen välillä on tukenut myös taloudellinen tilastointi. Esimerkiksi maailmanlaajuinen kansantalouden tilinpidon luokitus rakentuu jakoon julkisen ja yksityisen toiminnan välillä, ja siksi vasta viime vuosina on pystytty kunnolla arvioimaan kansalaisyhteiskunnan taloudellista merkitystä (United Nations, 2003). Tästä luokittelusta johtuen on helppo ymmärtää, miksi monien epätyypilliseksi tulkittujen järjestäytymisen tapojen arvo jää usein huomiotta.

Tässä luvussa tarkastellaan kansalaisyhteiskuntaa ja yhteiskunnallisia yrityksiä hybridisyyden eli julkisen ja yksityisen toiminnan risteytymisen ilmentymänä, joka kattaa laajan kirjon aina valtion liiketoiminnasta yritysten yhteiskuntavastuuseen ulottuvia ilmiöitä. Luku jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa käsitellään kansalaisyhteiskunnan ja yhteiskunnallisten yritysten risteytymistä aikaisemman tutkimuksen perusteella ja siinä hahmotetaan yhteiskunnallisten yri-

tysten tuottamia sosiaali- ja terveystalveluita monitasoisella toiminnan kentällä. Luvun toisessa osassa tarkastellaan kokemusperäisen aineiston avulla joitakin sosiaali- ja terveystalveluita tuottavien yhteiskunnallisten yritysten risteytymiseen liittyviä ulottuvuuksia. Lopuksi pohditaan kansalaisyhteiskunnan asemaa yhteiskunnassa, monitasoista sosiaali- ja terveydenhuollon hallintaa sekä yhteiskunnallisten yritysten piirteitä.

### **Kansalaisyhteiskunta ja hybridisyys**

Kokonaisuutena kansalaisyhteiskunta kytkeytyy kiinteästi muihin yhteiskunnan osiin, kuten julkiseen sektorin ja markkinoiden toimintaan. Toisin sanoen termi 'kansalaisyhteiskunta' ei viittaa selvärajaiseen 'kolmanteen sektoriin', vaan yhteiskunnan osien väliseen suhteeseen, jossa vallitsee laaja yhteistyö ja keskinäinen tuki (Salamon & Anheier, 1997, s. 65). Näin ajateltuna kansalaisyhteiskunta on vakiintuneiden käytäntöjen, järjestöjen ja yksilöiden alue, joka sijaitsee sekä perheen, valtion että markkinoiden piirissä. Tällä alueella ihmiset toimivat vapaaehtoisesti yhteistoiminnassa yhteisten etujen edistämiseksi (Anheier, 2004, s. 20). Siksi ei ole tarpeen osoittaa selkeitä rajoja kansalaisyhteiskunnan ja muiden yhteiskunnan osien välillä. Kiinnostus voi sen sijaan kohdistua siihen, miten yhteiskunnat muotoilevat suhteensa kansalaisjärjestöjen toimintaan, joka ylittää luontevasti yhteiskunnallisia rajoja. Sisäisesti tarkasteltuna kansalaisyhteiskunta koostuu kahdesta laajasta ja moniaineisesta toimintakentästä. Yhdellä kentällä kansalaisjärjestöt tuottavat palveluja, jotka joko täydentävät tai korvaavat julkisia palveluja. Toisella kentällä kansalaisyhteiskunta on puolestaan edunvalvonnan areena niille ryhmille, jotka eivät muuten saa ääntään kuuluviin (Anheier ym., 2020).

Nyky-yhteiskunnan hallinnan ongelmat edellyttävät uudenlaisia rajoja ylittäviä ratkaisuja. Kiinnittyminen perinteiseen jakoon julkisen, yksityisen ja kansalaisyhteiskunnan välillä ei riitä, vaan tarvitaan näiden rajat ylittävää näkemystä. Tarvitaan siis ymmärrystä hybridisyydestä. Hybridisyyden piirteitä ovat:

- 1) julkisyksityinen omistajuus,
- 2) päämäärien yhteensopimattomuus ja keskenään kilpailevat toimintakäytännöt,
- 3) julkisen ja yksityisen rajoja rikkovat rahoitusjärjestelyt,
- 4) monimuotoinen julkinen ja yksityinen taloudellinen ja sosiaalinen valvonta (Johanson & Vakkuri, 2017, Vakkuri ym., 2019.)

Hybridiorganisaatiot luovat uutta arvoa yhdistelemällä erilaisia arvonluonnin piirteitä, mutta ne joutuvat myös tekemään kompromisseja arvonluonnin tavoista ja hakemaan toiminnalleen oikeutusta samanaikaisesti erilaisilta yleisöiltä (Vakkuri & Johanson, 2020; Johanson & Vakkuri 2021).

## **Yhteiskunnalliset yritykset ja hybridisyys**

Yhteiskunnalliset yritykset sijoittuvat selvästi kansalaisyhteiskunnan palvelutuotannon toiminta-alueelle. Maailmanlaajuisesti niihin kohdistuva kiinnostus on ollut suurta erityisesti Yhdysvalloissa ja Euroopassa, mikä johtunee osaltaan kansalaisyhteiskunnan nauttimasta arvostuksesta ja vakiintuneesta asemasta kehittyneissä kansanvaltaisissa yhteiskunnissa. Yhdysvalloissa kiinnostus on liittynyt erityisesti vähentyvien julkisten palveluiden täydentämiseen, yhteiskunnalliseen tavoitteeseen kuulumattoman taloudellisen toiminnan kehittämiseen ja järjestöjen johdon ammatillistumiseen. Euroopassa yhteiskunnallisia yrityksiä on leimannut järjestöjen yhteiskunnalliseen tavoitteeseen liittyvä työllisyyden edistäminen, kytkökset osuustoiminnalliseen perinteeseen ja kansanvaltaisen päätöksenteon vaaliminen (Defourny ja Nyssens, 2014).

Yhteiskunnalliset yritykset ovat malliesimerkki hybridisyyden eri ulottuvuuksista. Niiden omistajuus voi perustua yhtä hyvin julkiseen tai yksityiseen omistajuuteen sekä omistajuuden sekoittumiseen. Esimerkiksi yhdistysten ja säätiöiden toiminnassa omistajuutta on ylipäättään vaikea määritellä. Yhteiskunnallisissa yrityksissä taloudellisen tuloksen ja yhteiskunnallisen vaikutuksen tavoitteet sekoittuvat ja vapaaehtoistyöntekijöiden ja palkatun työvoiman välinen suhde voi tuottaa käytännön pulmia työn järjestämisessä ja työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Yhteiskunnalliset yritykset voivat rahoituksessaan tukeutua yhtä hyvin julkiseen tukeen, käyttömaksuihin kuin lahjoituksista saatuihin tuloihinkin. Niille voi myös avautua uusia rahoituksen tapoja (Sitra 9.4.2018), kuten joukkorahoitus tai vaikuttavuussijoittaminen eri muotoineen (esim. tulosperusteinen rahoitussopimus eli Social Impact Bonds, SIB). Yhteiskunnallisten yritysten toimintaan voi kohdistua muita järjestäytymisen tapoja tarkempaa julkista sääntelyä (L 1351/2003), joka voi liittyä työntekijöiden ominaisuuksiin, jakokelpoisen voiton jakamiseen tai niiden tehtäväalueen määrittelyyn. Toisaalta yhteiskunnalliset yritykset voivat itse olla sääntelijän asemassa. Esimerkiksi Reilun kaupan (Fair Trade) periaatteiden määrittelyssä ja niiden käytännön soveltamisessa yhteiskunnalliset yritykset ovat olleet keskeisiä toimijoita (Huybrechts, 2012). Kaiken kaikkiaan nämä hybridisyyden piirteet voivat sekä vaikeuttaa että edistää tavoit-

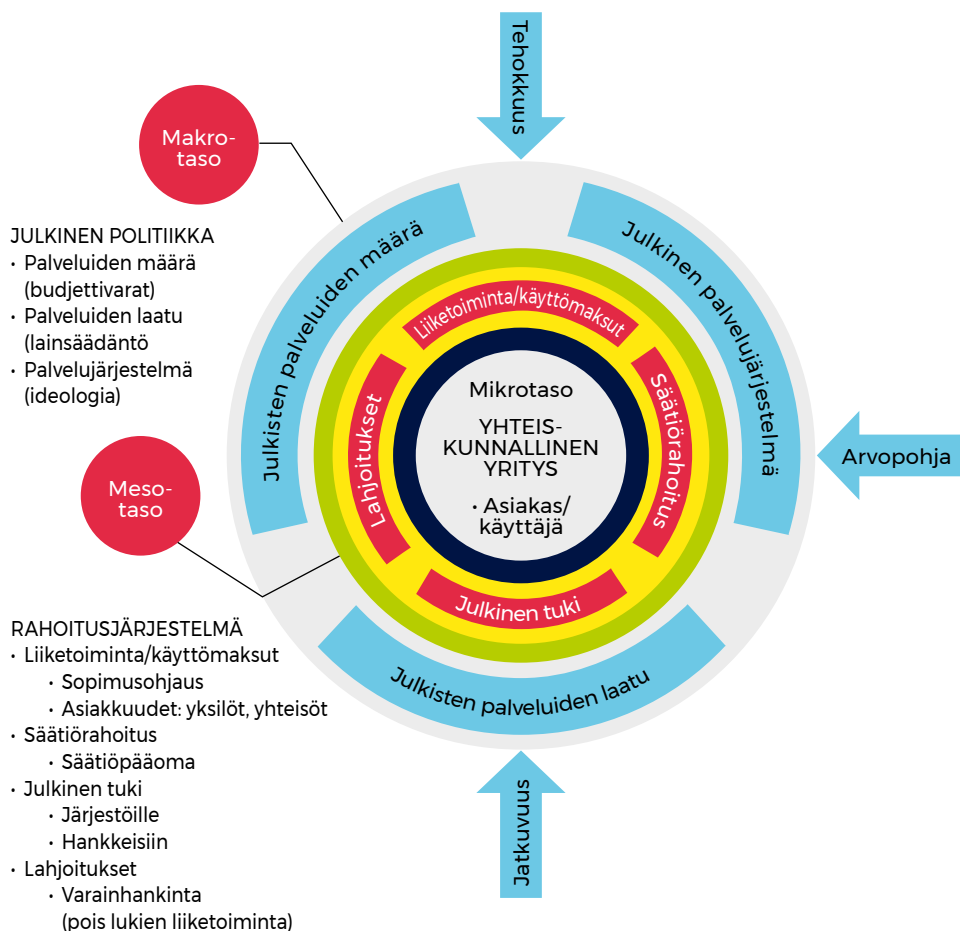
teellista toimintaa, mutta kansalaistoiminnan ominaisuuksiin kuuluu myös se, että yhteisön tuki ja hyväksyntä ovat omiaan edistämään sen menestystä.

Yhteiskunnallisten yritysten kirjo toimii alueella, jota rajaavat kaksi ulottuvuutta: tavoitellun yhteiskunnallisen vaikutuksen merkitys ja taloudellisen omavaraisuuden aste. Yhteiskunnallisten yritysten tavoite löytää ratkaisuja yhteiskunnallisiin ja sosiaalisiin ongelmiin on pääsääntöisesti vahva, mutta niiden taloudellisen omavaraisuuden aste vaihtelee enemmän. Lisäksi yhteiskunnalliset yritykset pystyvät usein luomaan kekseliäitä uusia toimintatapoja. Taantuvien kaupunkialueiden kulttuuriin perustuva elävöittäminen tai vaihtoehtoiset lähestymistavat mielenterveyskuntouttamiseen ovat joitakin esimerkkejä kansalaistoimintaan liittyvistä sosiaalista innovaatioista (Krlev ja Mildemberger, 2020).

### **Sosiaali- ja terveystalouden monitasoisuus**

Yhteiskunnallisten yritysten hybridisyyttä voidaan tarkastella kahdesta erilisestä, mutta vahvasti toisiinsa limittyvästä näkökulmasta. Ensinnäkin, kuten termi 'yhteiskunnallinen' osoittaa, on yritysten hybridisyyttä mahdollista tarkastella yhteiskunnallisesta näkökulmasta kapeassa merkityksessä, jonka mukaan yhteiskunnalliset yritykset kytkeytyvät julkisiin palvelujärjestelmiin. Toiseksi yhteiskunnallista yritystä voidaan tarkastella risteävien ja joskus ristiriitaisten tavoitteiden näkökulmasta. Tässäkin tapauksessa termi 'yhteiskunnallinen yritys' kertoo itsessään paljon. Kyseessä on yritys, jonka lakiin perustuva tehtävä on tuottaa omistajilleen voittoa, mutta toisaalta kysymyksessä on samanaikaisesti julkisen sektorin alueelle tai kansalaisyhteiskunnan piiriin kuuluva yhteiskunnallinen toimija.

Yhteiskunnallisten yritysten hybridisyys on ensisijaisesti sidoksissa omistajuuteen ja rahoitukseen. Jotta saisi paremman kuvan siitä, miten hybridisyys näkyy erityisesti sosiaali- ja terveystalouksissa, järjestelmää on mahdollista tarkastella tasoitain, koska hybridisyys ilmenee järjestelmän kaikilla tasoilla (vrt. Pekkola ym., 2022). Tässä luvussa makrotaso viittaa valtion ja kuntien julkisen politiikan määrittelyyn palvelujärjestelmän ulottuvuuksiin, mesotaso voimavaroja tuottavaan rahoitusjärjestelmään ja mikrotaso asiakkaita ja käyttäjiä palveleviin yhteiskunnallisiin yrityksiin. Kuvio 1 jäsentää näiden tasojen keskeisiä piirteitä.



Kuvio 1. Sosiaali- ja terveystalouden monitasoinen kenttä

Julkisen politiikan makrotasolla järjestelmien hybridisyys näkyy selvästi. Julkinen palvelujärjestelmä asettaa pääosin julkisesti rahoitetussa palvelujärjestelmässä ehtoja sille, kuka julkisia palveluita voi tuottaa. Tässä mielessä poliittinen päätöksenteko määrittää, miten paljon yritykset tai järjestöt voivat osallistua palveluiden tuottamiseen. Voidaan ajatella, että yksityisten ja julkisten piirteiden sekoittuminen on tällä tasolla poliittisten valintojen ja vallitsevan ideologian tulos. Yksi keskeinen pohjoismaisen hyvinvointi-ideologian ulottuvuus on ollut se, että julkisia palveluita tarjotaan pääsääntöisesti yhtäläisesti kaikille, eikä niitä ensisijaisesti suunnata tarveharkinnan perusteella vain tavalla tai toisella muita huonommassa asemassa oleville. Yhteiskunnallisten yritysten toimintaa määrittelee myös määrä ja laatu keskeisinä julkisten palveluiden tuottamiseen liittyvinä piirteinä. Poliittisilla päätöksillä määritellään julkisten palveluiden laajuutta sekä sitä, kuka on

oikeutettu saamaan julkisia palveluita. Makrotasolla määritellään lisäksi palvelun laatuun liittyviä tekijöitä kuten palveluiden mitoitusta, hyvyttä ja onnistumisen periaatteita.

Mesotason rahoitusjärjestelmällä on suora yhteys julkisen politiikan makrotason linjauksiin. Yhteiskunnallisen yrityksen luonteeseen vaikuttaa sen liiketoiminta eli se tapa, jolla yhteiskunnallinen yritys haluaa kasvattaa pääomaansa, ylläpitää toimintaansa ja tuottaa voittoa. Tehokkaan liiketoiminnan avulla yhteiskunnallinen yritys voi edistää omia päämääriään. Yhteiskunnalliselle yritykselle asiakasmaksuihin perustuva liiketoiminta ei ole kuitenkaan ainoa tapa ylläpitää taloudellista toimeliaisuutta. Erityisesti niissä tapauksissa, joissa yhteiskunnallisen yrityksen taustalla on (aatteellinen) säätiö tai yhdistys, toimintaa voidaan tukea ja ohjata liiketoiminnan lisäksi säätiön (pääoman) tuotoilla tai taustayhdistyksen tuotoilla. Joissakin tapauksissa lahjoitukset saattavat muodostaa merkittävän osan toiminnan rahoituksesta. Yhteiskunnalliset yritykset voivat myös kerryttää pääomia kilpailemalla julkisesta rahoituksesta. Yritykset hakevat erilaisia avustuksia sekä osallistuvat esimerkiksi Euroopan unionin sosiaali- ja aluekehitysrahastojen tukemaan toimintaan. Yksittäinen julkinen rahoituskanava, kuten Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus (STEA), saattaa olla järjestöille tärkeä ja jopa välttämätön rahoituslähde.

Yhteiskunnallisen yrityksen mikrotasolla koko palvelu- ja rahoitusjärjestelmä heijastuvat asiakkaiden ja palveluiden käyttäjien kanssa tehtävään työhön. Se kuka palveluita tuottaa, kenelle ja millä laadulla, on tässä yhteydessä keskeinen valinta. Liiketoiminnan kannalta perustava jakolinja liittyy siihen, onko asiakas yksilö vai esimerkiksi kunta. Säätiörahoituksen ja lahjoitusten näkökulmasta voidaan myös kysyä, liittyykö yhteiskunnallisen yrityksen tuottamaan palvelun jokin muu arvo kuin makrotasolla määritelty palvelun määrä ja laatu. Tällaisia arvoja voisi olla vaikkapa toipumisorientaatio, kristillinen kasvatus tai päihdetömyys. Julkinen tuki voi edellyttää omia tuloksellisuuden mittareita, joilla on suora vaikutus siihen, miten yksilö kohdataan. Lyhyesti voidaan todeta, että järjestelmän tasojen ulottuvuudet määrittävät sen, onko palveluiden saaja aktiivinen osallistuja, asiakas, edunsaaja, kuntalainen/kansalainen vai hyödyntäjä.

Hybridisyyden kannalta on mielenkiintoista, että sosiaali- ja terveyspalveluihin kuuluu paljon organisaatioita, jotka eivät ole sen enempää julkiseen hallintoon kuuluvia viraston kaltaisia yksiköitä kuin pelkästään voiton tavoitteluun tähtääviä yrityksiäkään. Kuntien piirissä on suuri joukko tällaisia yhtiöitä, joissa julkinen ja yksityinen omistus ja rahoitus sekoittuvat keskenään. Näitä ovat muiden muassa sairaanhoitopalveluita tarjoavat yhtiöt, kuten Sydänsairaala, Coxa tai HUS-lab

(Vakkuri ym., 2019). Omistusjärjestelyiltään nämä yhtiöt ovat usein monimutkaisia ja niissä kunnat ovat joko itse tai yhdessä muiden kanssa yhtiöiden omistajia. Rahoituksessa nämä yhtiöt voivat tukeutua asiakkailta saataviin maksuihin, mutta niillä on mahdollisuuksia kerätä myös yksityistä pääomaa.

Toinen hybridiorganisaation perusmuoto on yksityisomisteinen yritys, jonka tulonmuodostus perustuu kuitenkin julkiseen rahoitukseen. Niiden määrä on palvelujärjestelmien monimuotoistuksessa lisääntymässä. Monet yksityiset yritykset, erityisesti sosiaali- ja terveysalalla ovat täysin riippuvaisia julkisrahoitteisesta markkinasta ja/tai suorista valtion avustuksista. Useiden hoiva-, terveys- ja sosiaalipalveluita tarjoavien yrityksen keskeisin tulonlähde on niin kutsuttuna ostopalveluna toteutetut ulkoistetut tai kumppanuusmalliin perustuvat julkiset palvelut. Kansalaisyhteiskunnan voittoa tavoittelemattomat yhteisöt tuovat tähän sekaamuotoon perinteisestä yksityisestä yrityksestä poikkeavan lisäjuonteensa.

Lähtökohtaisesti kotimaiset sosiaali- ja terveyspalveluiden piirissä toimivat hybridiorganisaatiot ovat tyypillisimmillään joko julkisomisteisia tai julkisrahoitteisia yrityksiä, jotka erottuvat muista julkisen palvelujärjestelmän yksityisistä palvelun tuottajista arvopohjansa perusteella. Arvopohja puolestaan liittyy usein yrityksen taustalla olevan säätiön tai muun omistajatahon arvo- tai aatepohjaan. Kokonaisuutena yksityisen ja julkisen toiminnan rajapinnassa työskentelevillä yhteiskunnallisilla yrityksillä on samanaikaisesti monia rinnakkaisia toimintatapoja, jotka voivat ajautua keskenään ristiriitaan. Käytännössä yritykset joutuvat yhteensovittamaan niitä omissa perustavissa valinnoissaan. Nämä valinnat liittyvät siihen, miten liiketoiminnallinen tehokkuus, aatteellinen toiminta ja arvot sekä julkisen palvelujärjestelmän asettamat vaatimukset saadaan kytkettyä jatkuvuuden takaamiseksi hedelmällisesti yhteen.

## **Yhteiskunnallisten yritysten ulottuvuuksia**

Edellä yhteiskunnallisia yrityksiä käsiteltiin osana yhteiskuntaa (ks. myös luvut *Yhteiskunnallisen yrityksen käsittekonteksti s. 10*, *Talouden uudet käsitteet yhteiskunnallisen yritystoiminnan ymmärryksen lisääjinä (s. 24)* ja *Talouden, yhteisöllisyyden ja valtasuhteiden ekosysteemi s. 192*). Seuraavassa kokemusperäinen aineisto havainnollistaa hybridisyyden ja sen arvonluonnin ulottuvuuksia yhteiskunnallisen yrityksen omien käytäntöjen kannalta. Aineisto perustuu kehityshankkeeseen Askelmerkit – Ihmisen kokoiset askelmerkit sote-pk yritysten esimiestyössä (Mattila-Aalto, 2022). Hankkeen perimmäisenä tavoitteena oli edistää toiminnan tuloksellisuutta. Kehitystyön rahoitti Hämeen ELY-keskus 2020–2022. Mukana oli yhdeksän osin julkisrahoitteista sosiaali- ja terveysalan pientä ja keskisuurta

yhteiskunnallista yritystä, joihin kuului yhdistyksiä, säätiöitä ja yksi osakeyhtiö. Yritysten toiminta-alueita olivat mielenterveysyö, kuntoutus, hyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden edistäminen, velkaneuvonta sekä vanhuspalvelut (Työtehoseura, i.a.). Näin ollen tarkastelun kohteena olevien yhteiskunnallisten yritysten tehtävänä on palveluiden tuotanto, jossa taloudelliseen tulokseen ja sosiaalisiin tavoitteisiin liittyvät toimintakäytännöt voivat ajautua keskinäiseen kilpailutilanteeseen.

Aineisto kerättiin sähköisen kyselyn avulla ja siihen osallistui 286 vastaajaa hankkeeseen kuuluvista yrityksistä. Kysely koostui pääosin määrämuotoisista väittämistä (asteikolla täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä), mutta vastaajilla oli myös mahdollisuus vastata joihinkin kysymyksiin vapaamuotoisesti kirjoittamalla omia näkemyksiään tarkoitusta varten varattuihin tekstikenttiin.

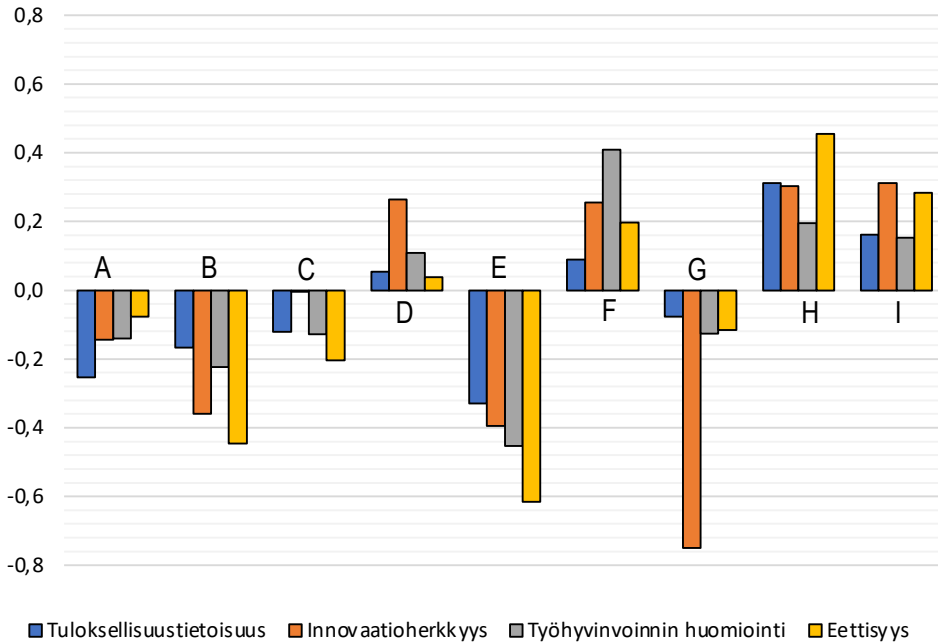
Tulosten jäsentämisen apuna käytettiin moniulotteisen hybridisyyden ajatusta (Karré, 2022), jonka mukaan hybridisyys koostuu useiden tekijöiden muodostamasta kokonaisuudesta. Siihen kuuluu omistajuuden ohella tehtäviin, talouteen, arvosuuntautumiseen sekä tavoitteisiin ja itsenäisyyteen liittyviä piirteitä. Olennaista tällaisessa moniulotteisessa tarkastelutavassa on se, että hybridiorganisaation yksilöllisyys muodostuu vasta useiden piirteiden samanaikaisen tulkinnan perusteella. Tutkimuksen kohteena on tässä aineistossa valikoima joitakin hybridisyyden kannalta merkityksellisiä ulottuvuuksia: tuloksellisuustietoisuus, innovaatioherkkyys, työhyvinvoinnin huomiointi ja eettisyys. Ulottuvuuksista tuloksellisuustietoisuus kytkeytyy Kuviossa 1 esitettyyn tehokkuuteen, innovaatioherkkyys puolestaan liittyy erityisesti toiminnan jatkuvuuteen ja eettisyys viittaa toiminnan arvopohjaan. Sen sijaan työhyvinvoinnin huomiointi voi olla yhtä hyvin tehokkuuden lähde, arvopohjan ilmentymä kuin jatkuvuuden taekin.

Ulottuvuudet muodostuivat useista yksittäisistä väittämistä. Ulottuvuuksien merkitystä selventää niitä hyvin kuvaavien yksittäisten väittämien esittely. Tuloksellisuustietoisuutta kuvaava väite oli 'Koen olevani organisaationi tuloksen tekijä, en pelkkä kuluerä'. Vastaavasti innovaatioherkkyttä kuvasi väite 'Organisaatiossani osoitetaan kiinnostusta uusista kehittämisideoista'. Työhyvinvoinnin ulottuvuuteen kuului esimerkiksi väite 'Työni on ammatillisesti palkitsevaa ja merkityksellistä'. Lisäksi eettisyyden ulottuvuudessa oli esitetty muiden muassa väite 'Organisaation arvot ovat sopuosinnussa ammatillisten arvojeni kanssa'.

Tulosten perusteella suhtautuminen kaikkiin tarkasteltuihin ulottuvuuksiin oli varsin myönteistä ja suhtautumisen erot ulottuvuuksien välillä olivat vähäisiä. Kuviossa 2 yksittäisen yrityksen tulokset on suhteutettu koko aineiston keskiarvoon kaikilla neljällä ulottuvuudella. Yksittäisten yritysten tulokset on ilmaistu nimettöminä kirjainten A – I perusteella. Tulosten tulkinnassa suuret arvot



kuvaavat myönteistä suhtautumista tarkasteltavaa ulottuvuutta kohtaan ja pienet arvot kielteistä suhtautumista siihen. Yhteiskunnallisten yritysten yksilöllisyys noudattaa selvää linjaa moniulotteisesti edistyneiden ja moniulotteisesti kehitettävien yritysten välillä. Yritykset sijoittuvat kaikilla ulottuvuuksilla joko keskiarvon kielteiselle (A, B, C, E ja G) tai sen myönteiselle puolelle (D, F, H ja I), eikä yrityksissä esiinny samanaikaisesti yhtään keskimääräistä myönteisempää ja keskimääräistä kielteisempää ulottuvuutta.



Kuvio 2. Yhteiskunnallisten yritysten hybridiyden ulottuvuudet (poikkeamat keskiarvosta)

Määrämuotoisten kysymysten tarkastelussa kehittyneisyyden asteessa oli keskeinen ero yhteiskunnallisten yritysten välillä. Seuraavassa esiteltävät poiminnat vapamuotoisista sanallisista vastauksista sähköisen lomakkeen kysymyksiin selventävät ulottuvuuksien merkitystä käytännön työn tekemisessä.

Sanallisten vastausten perusteella talouteen ja tuloksellisuuteen liittyviä piirteitä pidettiin yhteiskunnallisissa yrityksissä kaikkein vieraimpina ilmiöinä, vaikka monissa työyhteisöissä kustannustehokkuuteen oli kiinnitetty entistä enemmän huomiota. Kustannustehokkuutta korostettiin sekä materiaalien käytössä että toimintatapojen virtaviivaisuuden lisäämisessä. Suhteellisesti eniten yrityksissä oli tarvetta kehittää toimintatapoja, joiden avulla saataisiin vähennettyä päällekkäisiä työtehtäviä. Virtaviivaistamisen toivottiin parantavan asiakaspalvelun laatua, jol-

loin aikaa jäisi enemmän perustyöhön välillisesti tai suoraan liittyviin toimintoihin, kuten raportointiin tai läsnäoloon asiakkaiden ja käyttäjien kanssa.

Kuten seuraavassa aineistolainauksesta käy ilmi, yhteiskunnallisen yrityksen tuloksellisuus ei ole pelkästään taloudellisen tehokkuuden tavoittelua, vaan se koostuu taloudellisen tuloksen ohella yrityksen hyvästä maineesta, tehokkaasta työstä ja myönteisestä asiakaskokemuksesta.

Tuloksellisuus: Mitä organisaationne tehokas ja tuloksellinen toiminta tarkoittaa?

Asiakas saa tarvitsemansa moniammatillisen avun, me olemme siinä yhtenä linkkinä. Asiakkaita on paljon ja heidät hoidetaan riittävän hyvällä tasolla, jotta maine ei kärsi. Asiakkaille on aikaa ja resursseja. Työntekijät toimivat kuin tehokkaat koneet, asiakkaita saadaan virtaamaan sisään hyvässä tahdissa, jotta rahaa tulee.

Innovatiivisuus välittyi aineistossa laajana kehitysmuutostenä, mutta yrityksissä ilmeni myös kehitysväsymystä. Uudistukset kasvattivat joskus työkuormaa, mikä voi olla seurausta vielä keskeneräisistä kehityshankkeista. Esimerkiksi digitalisaatio edellyttää uuden omaksumista, mikä voi alkuun tuntua työläältä, eikä aiemmista toimintatavoista poisoppiminen tapahdu kovin helposti. Uudistusten etenemistä ei yleensä ymmärretty kovin tarkasti eikä uudistuksissa mahdollisesti piileviä hankaluuksia osattu ottaa kunnolla huomioon. Näyttää siltä, että yrityksissä henkilökunnalla on hyvät mahdollisuudet ilmaista näkemyksiään uudistusten toteuttamisesta, mutta erilaisten näkemysten yhteensovittaminen vastaavasti hidastaa uudistusten toteuttamista. Joskus myös epäselvyydet henkilökunnan keskinäisessä työnjaossa vaikeuttavat uudistusten etenemistä. Yritysten kehitystyössä ilmeni selkeitä puutteita käyttäjäasiakkaiden osallisuudessa. Vaikka yrityksissä korostettiin asiakasläheisyyttä, uudistukset toteutuivat pikemmin työntekijöiden tulkintojen perusteella kuin asiakkaiden ja käyttäjien itsenäisesti tunnistamien tarpeiden lähtökohdista.

Seuraava tekstilainaus antaa myönteisen tulkinnan asiakkaiden ja käyttäjien kanssa tapahtuvasta kehittämistyöstä, jossa talouden seuranta tukee tai ei ainakaan haittaa uudistusten etenemistä.

Innovaatiot: Millaisia keinoja organisaatiossanne on tunnistettavissa kehityksen aikaansaamiseksi?

Jokaisella yhteisöllä on lupa olla 'oman näköinen', ja se lisää mielestäni intoa kehittää ja rakentaa kutakin yhteisöä. Kehitysjohdajamme on tarvittaessa apuna. Tilastoja kerätään ja niitä tarkastellaan, talouden seuranta kulkee tiiviisti rinnalla. Omassa yhteisössäni asiakkaat ovat tiiviisti mukana kaikessa mitä teemme. Olemme ideoille myönteisiä, halukkaita kokeilemaan ja seikkailemaan eri osa-alueilla, taloudellisesti ajattelevia ja talouden seurannassa tarkkoja. Kaikella toiminnallamme on tarkoitus antaa asiakkaillemme mahdollisuutta nähdä asioita laajemmin, saada uusia kokemuksia, löytää suuntaa elämälleen.

Työhyvinvointiin liittyviä seikkoja tunnistetaan kohtuullisen hyvin, mutta niiden merkitys yritystä ohjaavana tekijänä vaihteli paljon. Esihenkilöiltä saatua palautetta pidettiin niukkana, mutta työntekijät saivat palautetta erityisesti asiakkailta, joiden myönteinen palaute lisäsi työhyvinvointia. Toisaalta hankaluutena asiakaspalautteessa oli se, että kielteinen asiakaspalaute kohdistui useimmiten sellaisiin seikkoihin, joihin henkilöstö ei voinut itse vaikuttaa. Vastaavasti esimiesten poissaolo arjen käytännöistä heikensi työhyvinvointia. Aineelliseen palkitsemisen tasoon, kuten peruspalkkaan, oltiin tyytymättömiä, mutta sen sijaan tulospalkkaukseen suhtauduttiin hyvin kielteisesti.

Alla olevassa tekstilainauksessa tulee esiin työhyvinvoinnin yhteys yhteiskunnallisen yrityksen arvopohjaan ja sen mahdollisiin jännitteisiin rahoittajan asettamien vaatimusten kanssa.

**Työhyvinvointi:** Millaiset toimintatavat organisaatiossanne ovat tärkeitä oman työsi parantamisen näkökulmasta?

Hyvinvointia lisää työn ja työaikojen vapaus sekä organisaatiossa perusjuonena oleva yhteisöllisyys. Saa tulla ja mennä, on aina tervetullut, välit ovat mutkattomat. Olen myös vahvasti missiopohjainen työntekijä, ja hyvinvoinnilleni on tärkeää, että teen arvopohjani mukaista työtä; nyt vielä teen mutta koen sen olevan haastettuna, 'maksajan ehdot'.

Laadullisen tekstiaineiston tarkastelussa kävi selville, että vaikka eettisyyden ilmaistiin olevan pääsääntöisesti vahvasti toimintaa ohjaava periaate, eettisyyden pohdinnassa ja ymmärryksessä oli heikkouksia. Aineistossa ilmeni myös epäilyksiä

eettisyyden tosiasiallisesta toteutumisesta. Vastaavasti henkilöstö oli kohdannut epäeettisyyttä niin työtovereiden kuin esimiesten ja rahoittajien toiminnassakin. Eettisyyden vähäinen pohdinta ilmeni myös sen keskittymisenä vain yrityksen omien ilmaistujen arvojen tunnistamiseen. Kaiken kaikkiaan eettisyyden keskustelua toivottiin yrityksissä yleisesti enemmän.

Seuraava eettisyyteen liittyvä aineistolainaus kertoo yhteiskunnallisen yrityksen sosiaalisen tavoitteen tärkeydestä, joka ei ole helposti vaihdettavissa taloudellisiin etuihin. Vastaavasti lainauksessa tulee esiin sosiaali- ja terveystalouteen liittyvät tietosuojakysymykset, jotka kytkeytyvät digitalisaation etenemiseen.

Kerro esimerkkejä siitä, miten eettisyys työpaikallasi toteutuu (tai ei toteudu)?

Meillä ei puhuta koskaan vain rahasta päätöksiä tehtäessä, vaan mukana kulkee arvot; joskus häilyvämpänä kuin toisina kertoina, mutta mitään ei tehdä vastoin arvojakaan; emme ole tilanteissa 'myytävänä'. Asioita tehdään yhteisöllisesti, myös asiakkaat ovat mukana. Digitaaliset ratkaisut ovat kaikin puolin Akilleen kantapäämme (emme osaa hyödyntää riittävästi) mutta tietosuojakysymyksiin kiinnitetään jo toimialan (sosiaalipalvelut: mielenterveys- ja päihdepalvelut, kuntouttava työtoiminta) vuoksi erityistä huomiota.

### **Havaintoja pähkinänkuoressa**

Tulosten yhteenvetona tehokkuus tuntuu vieraalta pohdinnan aiheelta yhteiskunnallisissa yrityksissä, mutta sen edistämiseksi kuitenkin ponnistellaan. Tehokkuus oli muita tärkeämpää niille, jotka vastasivat talouteen liittyvistä asioista ja sen merkitys korostui tilanteissa, joissa yhteiskunnallisten yritysten jatkuvuus oli uhattuna. Innovaatioihin liittyvään kehitystyöhön suhtauduttiin myönteisesti ja koulutusta pidettiin sen toteuttamisen arvokkaana keinona, mutta uudistamisen toteuttamisen tapoja tai etenemistä ei pystytty hahmottamaan kovin tarkasti. Tietämys työhyvinvoinnista oli melko hyvä ja sen edistämisen lähteenä toimi myönteinen asiakaspalaute sekä esimiehen läsnäolo. Eettiset arvot olivat työntekijöille tärkeitä, mutta niitä ei käsitelty kovin paljon. Arvopohjan selventämiseksi toivottiin enemmän siihen liittyvää keskustelua.

Moniulotteisessa tarkastelussa ilmeni hybridisyyden kannalta olennaisia yhteyksiä ulottuvuuksien välillä. Arvopohja luo perustan hyvinvoinnille työntekijälle ja mielekkäälle työlle. Vaikka asiakkaiden sujuva ja laadukas palvelu antaa takeita toiminnan jatkuvuudesta ja tuottaa voimavaroja, tehokkuus on tavalla tai toisella alisteinen yrityksen yhteiskunnalliselle tehtävälle. Vapaamuotoinen moniääninen keskustelu synnyttää paljon uusia ajatuksia innovatiivisista toimintatavoista, mut-

ta vapaamuotoisuuteen liittyvä epäselvä työnjako voi vaikeuttaa uusien ajatusten sujuvaa käytännön soveltamista.

## **Hybridisyys hallinnassa**

Tämän luvun lähtökohtana oli, että kansalaisyhteiskunnan taloudellista ja sosiaalista merkitystä oli vaikea hahmottaa, koska piintyneet ajattelutavat ja taloudellisen toiminnan arviointikäytännöt pakottavat pohtimaan kansalaisyhteiskunnan tehtäviä pelkästään julkisen palvelun tuotannon tai voitontavoittelun kannalta. Rajoittuneen ajattelutavan perusteella voidaan tehdä tulkintoja, joiden mukaan kansalaisyhteiskunnan palvelutehtävät eivät vastaa kaikkia viranomaistoiminnan periaatteita tai täytä täysimääräisesti voitontavoittelun enimmäistämisen tavoitetta. Näin yhteiskunnallisten yritysten moninainen luonne voi johtaa siihen, että niitä arvioidaan monelta kannalta epäsuotuisasti. Vaikka pystyisimmekin ajattelemaan laaja-alaisesti, on myös niin, että yhteiskunnallisten yritysten eri suuntiin tähyävät päämäärät tuottavat käytännön hankaluuksia tavoitteiden muotoilussa, toiminnan järjestämisessä ja vastuullisuuden määrittelyssä.

Olemme tuoneet esille hybridisyyden eli risteytymisen näkökulman kansalaisyhteiskunnan tarkastelun lähtökohtana. Hybridisyyden näkökulma antaa mahdollisuuden ymmärtää kansalaisyhteiskuntaa uudella tavalla aidosti moniäänisenä kokonaisuutena, joka pystyy luontevasti yhdistämään julkisia ja yksityisiä toimintatapoja vapaaehtoisuuden perustalle. Yhteiskunnallisten yritysten arvo ei hybridisyyden kannalta perustu pelkästään taloudellisen tuloksen ja yhteiskunnallisten arvojen yhteenlaskuun, vaan siihen, että yhdistäessään eri arvonluonnin tapoja kansalaisjärjestöt tulevat kytkeneeksi yhteiskunnan osat entistä tiiviimmin toisiinsa ja tuottavat näin suhteisiin perustuvaa sosiaalista pääomaa (Putnam ym., 1994). Tutkimuksen kannalta hybridisyys tarjoaa luontevan tilaisuuden tutkia yhteiskunnallisten yritysten perheyhtäläisyyksiä (kts. myös luku *Yhteiskunnallisen yrityksen käsittekonteksti*, s.10) ja eroja verrattuna muihin sosiaalisia tavoitteita edistäviin toimiin, kuten yritysten yhteiskuntavastuun toteuttamiseen tai julkisen sektorin yritystoimintaan, jotka vastaavalla tavalla kohtaavat vaikeasti yhdistettäviä tavoitteita ja toimintatapoja, vaikka ne poikkeavat yhteiskunnallisista yrityksistä muilta ominaisuuksiltaan.

Sosiaali- ja terveystalouden monitasoisuus kertoo siitä, että yhteistoimintaa ja kamppailua tavoitteiden suunnasta, voimavarojen jakautumisesta ja kansalaisyhteiskunnan asemasta käydään useilla yhteiskunnan tasoilla. Julkinen politiikka ja Pohjoismaiden hyvinvointiajattelu on korostanut julkisia viranomaisia palveluiden tuottajina, mikä on kaventanut kansalaisjärjestöjen asemaa sosiaa-

li- ja terveystalveluiden tuotannossa. Rahoitusjärjestelmä antaa yhteiskunnallisille yritykselle mahdollisuuden tukeutua asiakasmaksujen lisäksi julkiseen tukeen, lahjoituksiin ja oman pääoman käyttöön. Yhteiskunnalliset yritykset voivat saada pääsyn yksityisiin rahoituslähteisiin ja uusiin rahoitusmuotoihin, kuten joukkorahoitukseen tai tulosperusteisiin rahoitussopimuksiin. Julkisen politiikan luonne ja rahoitusjärjestelmän piirteet vaikuttavat osaltaan siihen, miten itsenäisen ja toiminnallisen aseman yhteiskunnallisen yrityksen asiakkaat ja käyttäjät tosiasiallisesti saavat.

Kokemusperäisen yhteiskunnallisia yrityksiä koskevan aineiston perusteella tutkittiin tehokkuustietoisuuden, innovaatioherkkyyden ja työhyvinvoinnin huomioimisen sekä eettisyyden piirteitä. Tarkastellut ulottuvuudet eivät ole tyhjentävä näkemys kaikista yhteiskunnallisten yritysten ominaisuuksista, mutta ne antavat eväitä yhteiskunnallisten yritysten moniulotteisen luonteen entistä laajalaisempaan tarkasteluun. Ajatus yhteiskunnallisen yrityksen yksilöllisestä ”sormenjäljestä” puolestaan kannustaa pohtimaan yhteiskunnallisten yritysten välisiä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia nykyistä tarkemmin.

## LÄHTEET

- Anheier, H. (2004). *Civil society: Measurement, evaluation, policy*. Earthscan.
- Anheier, H. K., Lang, M., & Toepfer, S. (2020). Comparative Nonprofit Sector Research: A Critical Assessment. Teoksessa W. Powell, & P. Bromley (toim.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (3. uud.p.) (s. 648–676). Stanford University Press.
- Davis, M. (8.4.2022). *Aocccdrnig to a rscheearch at Cmabrigde Uinervtisy, it deosn't mtttaer in wabt oredr the ltteers in a wrod are*. <https://www.mrc-cbu.cam.ac.uk/people/matt.davis/cmabridge/>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2014). The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. Teoksessa J. Defourny, L. Hulgård, & V. Pestoff (toim.), *Social enterprise and the third sector: Changing European landscapes in a comparative perspective* (s. 42–65). Routledge.
- Huybrechts, B. (2012). *Fair Trade Organizations and Social Enterprise: Social Innovation through Hybrid Organization Models*. Routledge.
- Johanson, J.-E., & Vakkuri, J. (2021). Hybridien hallinta ja arvonluonti. Teoksessa L. Kihn, L. Oulasvirta, J. Ruohonen, J. Rönkkö, M. Urpilainen, & J. Wacker (toim.). *Tarkastus, arviointi ja valvonta murroksessa* (s. 189–209). Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-032-8>
- Johanson, J.-E., & Vakkuri, J. (2017). *Governing hybrid organisations. Exploring diversity of institutional life*. Routledge.
- Karré, P. (2022). The Thumbprint of a Hybrid Organization—A Multidimensional Model for Analysing Public/Private Hybrid Organizations. *Public Organization Review*, 1–15.
- Krlev, G., & Mildenerberger, G. (2020). Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be studied. Teoksessa H. Anheier, & S. Toepfer (toim.). *The Routledge Companion to Nonprofit Management* (s. 467–481). Routledge. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00598-2>
- Laiho, U.-M., Grönberg, V., Hämäläinen, P., Stenman, J., & Tykkyläinen, S. (2011). *Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 4/2011). <https://tem.fi/documents/1410877/3346190/Yhteiskunnallisen+yriytyksen+toimintamallin+kehitt%C3%A4minen+17022011.pdf>
- L 1351/2003. Laki sosiaalisista yrityksistä 01.01.2004/1351 [Kumottu säädöksellä L 372/2023].
- Mattila-Aalto, M. (toim.). (2022). *Nopea opas kehittämisen ja työhyvinvoinnin polulle*. Työtehoseura. [https://www.tts.fi/files/4994/nopeataskeleet\\_PDF.pdf](https://www.tts.fi/files/4994/nopeataskeleet_PDF.pdf)
- Pekkola, E., Pinheiro, R., Geschwind, L., Siekkinen, T., Pulkkinen, K., & Carvalho, T. (2022). Hybridity in Nordic Higher Education. *International Journal of Public Administration* 45(2), 171–184. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.2012190>
- Putnam, R., Leonardi, R., & Nanetti, R. (1994). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press.
- Salamon, L., & Anheier, H. (1997). The civil society sector. *Society*, 34(2), 60–65.
- Sitra (19.5.2018). *Lasten ja nuorten SIB! Siis mikä? Mikä on SIB-malli ja miten sen avulla edistetään lasten ja nuorten hyvinvointia?*. <https://www.sitra.fi/artikkelit/lapset-ja-nuoret-sib-kysymyksiä-ja-vastauksia/>
- Työtehoseura. (i.a.). Askelmerkit sote-alan esimiestyössä. Saatavilla 11.4.2023 [https://www.tts.fi/tutkimus\\_ ja\\_kehitys/tutkimushankkeet/tyon\\_kehittaminen\\_ ja\\_tuottavuus/askelmerkit/yrityskumppanit](https://www.tts.fi/tutkimus_ja_kehitys/tutkimushankkeet/tyon_kehittaminen_ ja_tuottavuus/askelmerkit/yrityskumppanit)
- United Nations. (2003). *Handbook on non-profit institutions in the system of national accounts*. United Nations. [https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf\\_91e.pdf](https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf_91e.pdf)
- Vakkuri, J., Johanson, J.-E., Kokko, P., Laihonen, H., & Rajala, T. (2019). Hybridihallinta terveyden ja hyvinvoinnin palvelujen järjestämisessä. *Hallinnon tutkimus*, 38(3), 226–231.
- Vakkuri J., Johanson, & J.-E. (toim.) (2020) *Hybrid governance, organisations and society*. Routledge.

**Diak**