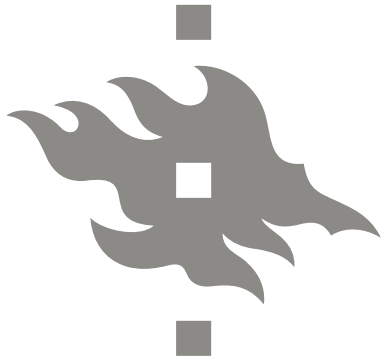


# Hoivayrityksen verkostoituminen

Green Care –päivät, Tampere 9.9.2011

Manu Rantanen

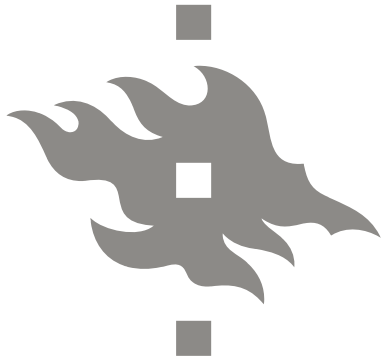
Ruralia-instituutti



# Esityksen tausta

---

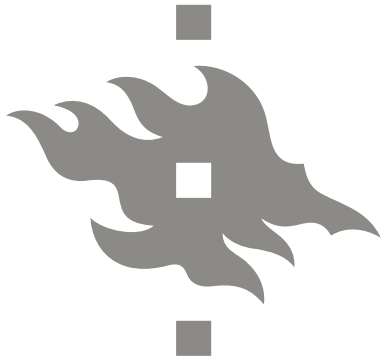
- Pohjautuu artikkeliin ”Hoiva-alan yhteisyritys maaseudun sosiaalisena innovaationa” (Rantanen Manu & Granberg Leo, MUA 3/2010)
- Aineisto kerättiin Euroopan Unionin 6. puiteohjelman hankkeessa IN-SIGHT: Strengthening Innovation Processes for Growth and Development).



# Etsittiin vastauksia mm. seuraaviin kysymyksiin

---

- Minkälaisia sosiaalisen innovaation piirteitä on löydettävissä tutkitusta hoivayritysverkostosta?
- Miten tutkimuskohteena oleva hoivayritysverkosto ratkaisee pienten hoivayritysten, maaseudun ja palvelurakenteen ongelmia?



# Sosiaali- ja terveysalan innovaatiotarve eri näkökulmista

MUUTOS



## Yhteiskunnan näkökulma

- Kilpailukyky – eriarvoistumisen estäminen
- Maaseudun palvelutason säilyminen



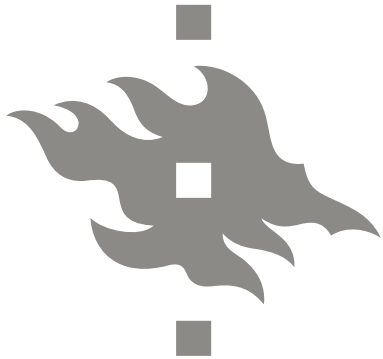
## Yrittäjien näkökulma

- Yrityksen menestyminen



## Ihmisen näkökulma

- Kuinka saada laadukkaita palveluja?
- Kuinka saavuttaa palvelut tarpeeksi helposti?



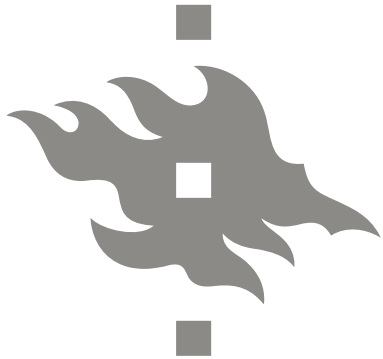
# Sosiaalinen innovaatio

---

Sosiaalinen innovaatio on Michael Mumfordin mukaan

- uusi idea, jonka avulla ihmisten välistä toimintaa organisoidaan niin, että kyetään toteuttamaan yhteisiä päämääriä
- teknistaloudellisia, esim. teknisten innovaatioiden käytettävyyden edistäminen tai sosiaalisia, esim. sosiaalisen oikeudenmukaisuuden ja tasapainoisen aluekehityksen saavuttaminen

Toisaalta kaikilla innovaatioilla on sosiaalinen ulottuvuus.

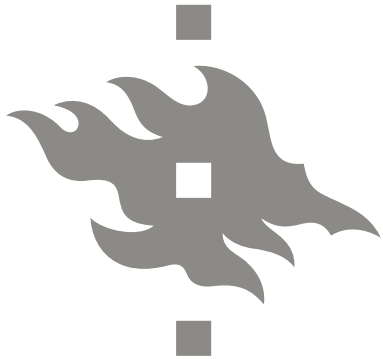


# Case: Hyvinvointiyrittäjien verkosto

---

Yrittäjien ratkaisu seuraaviin ongelmiin:

- Kuinka olla uskottava neuvottelukumppani kuntien kanssa neuvoteltaessa (mittakaava, tarjonta)?
- Kuinka estää markkinoiden meneminen isoille, kansainvälisille yrityksille? (kodinomaisuus vs. markkinalähtöisyys)
- Kuinka saada volyymia, jonka avulla saataisiin tarjottua oheispalveluja, kuten koulutuksia yrityksille?
- Yrittäjät kokivat olleensa synnyttämässä vastavoimaa ulkopuolelta tulevalle kilpailulle. Samalla nähtiin paikallisuus voimavarana.

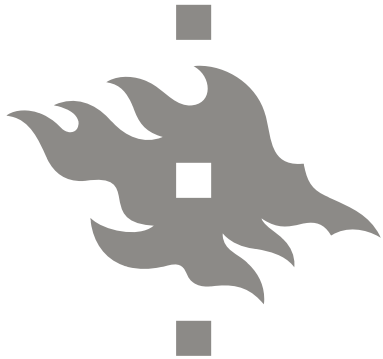


# Verkoston yritykset

---

Verkosto koostuu kahdeksasta itsenäisestä hoiva-alan yrityksestä, jotka omistavat yhteisyrityksen.

- Henkilökuntaa 1 – 20.
- Tuottavat hoiva- ja asumispalveluja mm. vanhuksille, kehitysvammaisille, mielenterveysongelmallisille ja nuorille
- Palveluja myydään lähinnä kunnille, mutta joissain yrityksissä on myös markkinoille suoraan myytäviä palveluja (kotipalvelu).

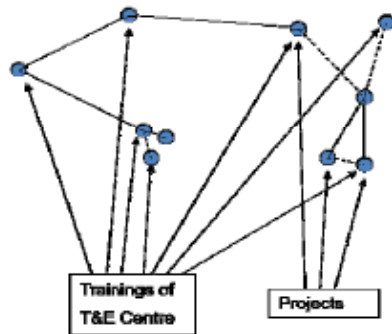


# Yritysyhteistyön kehittyminen: kehittämisenrenkaasta yhteisyritykseksi (Vesalaisen mukaan)

---

- Löyhimpänä muotona on *kehittämisenrenkas*, joka kuvaa säännöllistä ja tavoitteellista yrittäjien keskinäistä oppimista.
- *Yhteistyörenkaan* avulla pyritään suurempaan kriittiseen massaan.
- *Projektiryhmän* tarkoituksena on liiketoiminnan kehittäminen toisiaan täydentäviä resursseja yhdistämällä.
- *Yhteisyrityksen* perustamisen tavoitteena on uuden liiketoiminnan kehittäminen sekä kilpailuaseman ja uskottavuuden parantaminen.
- Tiivein muoto on *yhteisyksikkö*, jolloin osakkaiden oma imago häviää uuden yrityksen sisään.

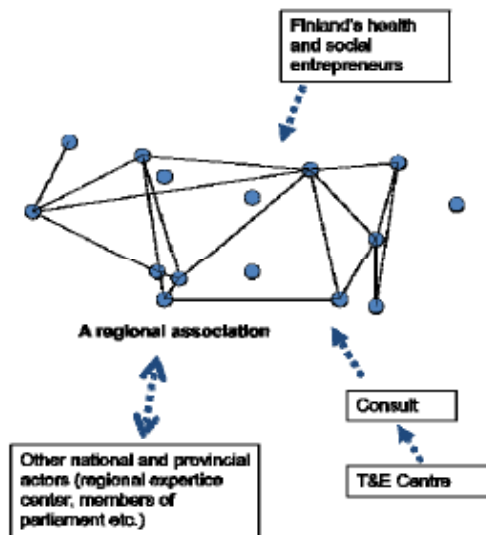




# Askeleet kohti verkostoyritystä

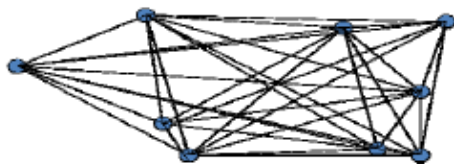
## Vuonna 2002

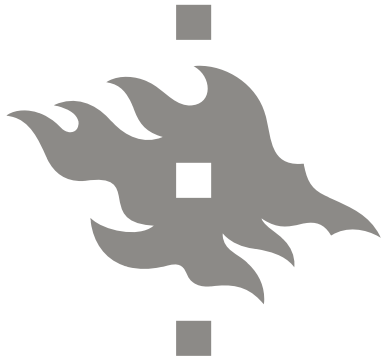
- n. 20 hoivayrittäjää perusti alueellisen Suomen terveys- ja sosiaalialan yrittäjien yhdistyksen (Teso ry., Suomen Yrittäjiin kuuluva toimialajärjestö)
- yrittäjien keskinäinen mentorointi, työnohjaus, koulutus ja kehittämishankkeet
- todettiin yhteisyrityksen tarve



## Vuonna 2006

- yksi yrittäjistä teki ehdotuksen yhteisyrityksestä yhdistyksen hallituksen kokouksessa.





- 
- Konsultti teki peruskartoituksen yrityksistä ja varmisti, että ne ovat tosissaan mukana. Samalla kartoitettiin, mitä yritykset odottavat verkostolta.

## **Vuonna 2008**

yhdeksän hyvinvointialan yrittäjän oy –  
muotoisen yhteisyrityksen perustaminen.



# Innovaation onnistumisen edellytyksiä - ydinryhmä



Kontaktit yrittäjiin ja kansallisen tason toimijoihin

Alan kansallisen tason tieto

## Aktivaattori

- Ammattitaidon jatkuva kartuttaminen
- Menestyvä yritys

## Virkahenkilö

- Sitoutunut prosessiin
- Valta rahoituspäätöksissä
- Uskallus

## Konsultti

- Alan tuntemus, haasteet ja mahdollisuudet yrittäjien kannalta

Yritysverkosto-osaaminen toiselta toimialalta

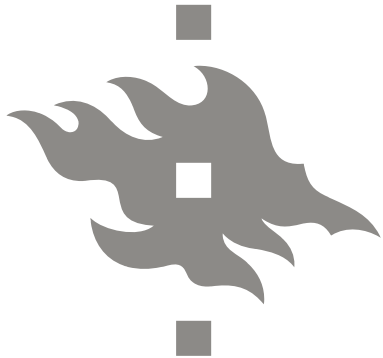
## VERKOSTOITUMISEN MENESTYSTEKIJÄT

### Yritysten valmiudet

- Yrittäjät kouluttautuneita ja erilaista osaamista on edustettuna
- Yrittäjät verkostoituneita sekä alue- että valtakunnan tasolle
- Yrittäjillä luottamuspääomaa ja sitoutuneisuutta verkostoon
- Yritykset halukkaita kasvuun ja toiminnan kehittämiseen
- Aktivaattori teki aloitteen ja alkoi ajaa asiaa
- Yrittäjät eivät koe toisiaan kilpailijoiksi
- yritykset näkivät paikallisuuden voimavarana
- Tarkkaan harkittu verkostoitumisprosessi (tiedottaminen, sopimukset yms.)

### Toimintaympäristön tarjoamat mahdollisuudet

- Valtakunnallinen asenneilmasto
  - o Verkostoituminen nähdään mahdollisuutena parantaa pienten yritysten asemaa ja innovaation kehittelyyn osallistui valtakunnan tason toimijoita
- Alueason toimijoiden yhteistyökykyisyys
  - o tarpeeksi moni kunta on ollut valmis ostamaan yrityksen palveluja
  - o yhteistyö sujui alueviranomaisten sekä asiantuntijoiden kanssa
  - o konsultilla oli yrittäjien luottamus ja hän osaaminen hyödyntää aiempaa tietoaan uuteen toimialaan
  - o Alueellinen foorumi sai aikaan positiivista mielikuvaa alan yrityksistä



## Hyötyä yhteiskunnalle?

- Tukee yritysten sopeutumista muuttuviin olosuhteisiin, joissa kuntakoko on nopeasti kasvamassa ja kilpailutettavat palvelukokonaisuudet suurenevät.
- Yritysten tarjontavolyymi tulee suuremmaksi, mikä helpottaa neuvotteluja kuntien kannalta.
- Vaihtoehtona uusille, isoille yrityksille on vahvuutena palvelujärjestelmän monipuolisuuden säilyminen.
  - Koska olosuhteet vaihtelevat erilaisilla maaseutualueilla paljon riippuen muun muassa asutuksen määrästä, ikärakenteesta, välimatkojen pituudesta ja palvelutarjonnasta, tukee monipuolinen palvelujärjestelmä palvelutason säilymistä.



## Hyötyä yrittäjille?

- Ison (alueellisen) ja pienen (paikallisen) yrityksen etujen yhdistäminen
  - Pystyy tarjoamaan riittävän laajoja palvelukokonaisuuksia ja takeita toiminnan pitkäjänteisyydestä.
  - Laadun parantamiseen löytyy pitemmällä aikavälillä lisää tietotaitoa sekä resursseja.
  - Helpompi markkinoida.
  - Toimii yrittäjien henkisenä tukena, keskinäisen oppimisen areenana ja helpottaa heidän pääsyään alueellisiin ja valtakunnan tason verkostoihin.
  - Paikallisella tasolla yritys toimii omistajayritysten kautta, jossa ne ovat tuttuja ja turvallisia kumppaneita ostajille.



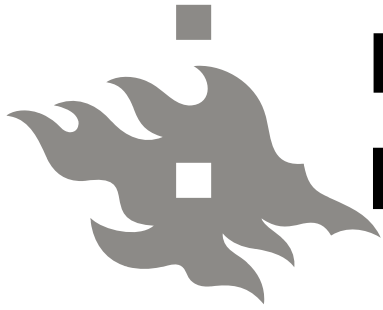
## Hyötyä alueelle/ asukkaille?

- Paikallisten olosuhteiden tunteminen on hoiva-alalla tärkeää ja uusilla, maaseutualueille pyrkivillä yrityksillä ei sitä vielä ole.
- Paikallislähtöisillä yrityksillä ei ole sellaista uhkaa, että yritysten mahdolliset vaikeudet muualla voisivat heikentää paikallisten palvelujen laatua.
- Koska palvelutuottajat asuvat itse alueella, heidän intresseihinsä kuuluu yhteiskuntavastuuta: Alueen menestys on tärkeää laajemminkin kuin oman yrityksen kannalta.
- Jotkut verkoston jäsenistä ovat ottaneet toiminnassaan suunnitelmallisesti huomioon ympäröivää paikallista aluetta. On mm. alettu käyttää lähikylän tarjoamia puutarha-alan, kampaamon ja ratsastustallin palveluja.

Innovaatioympäristön kriittinen tekijä	Helpottaa innovaatioiden menestymistä	Haittaa innovaatioiden menestymistä
<b>Institutionaalinen</b> julkiset tuet ja sääntely	<ul style="list-style-type: none"> <li>- julkisrahoitteiset yrittäjyyskoulutukset edistävät verkostoitumista</li> <li>- julkisesti tuetut projektit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tukijärjestelmän byrokraattisuus</li> <li>- lyhyet projektit eivät huomioi innovaatioprosessin pitkäjänteisyyttä</li> <li>- yritysneuvojen tiukka tulkinta tietosuojasta ehkäisee verkostoitumista</li> <li>- alan lainsäädäntöä on vaikea soveltaa maaseudun olosuhteissa</li> <li>- kilpailulainsäädäntö vaikeuttaa yritysten ja kuntien välistä kumppanuutta</li> </ul>
<b>Kulttuurinen</b> asenteet ja perinteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- yrittäjyys on mahdollisuus innovatiivisille hoivatyöntekijöille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- joillakin tahoilla on epäilevää asennetta hoivayrittäjyyttä kohtaan</li> <li>- palvelujen loppukäyttäjät eivät ole mukana kehittämistyössä, koska asiakkaana pidetään kuntaa</li> <li>- tieto kehittämistarpeista ei aina liiku alhaalta ylös hoiva-alan työpaikoissa</li> </ul>

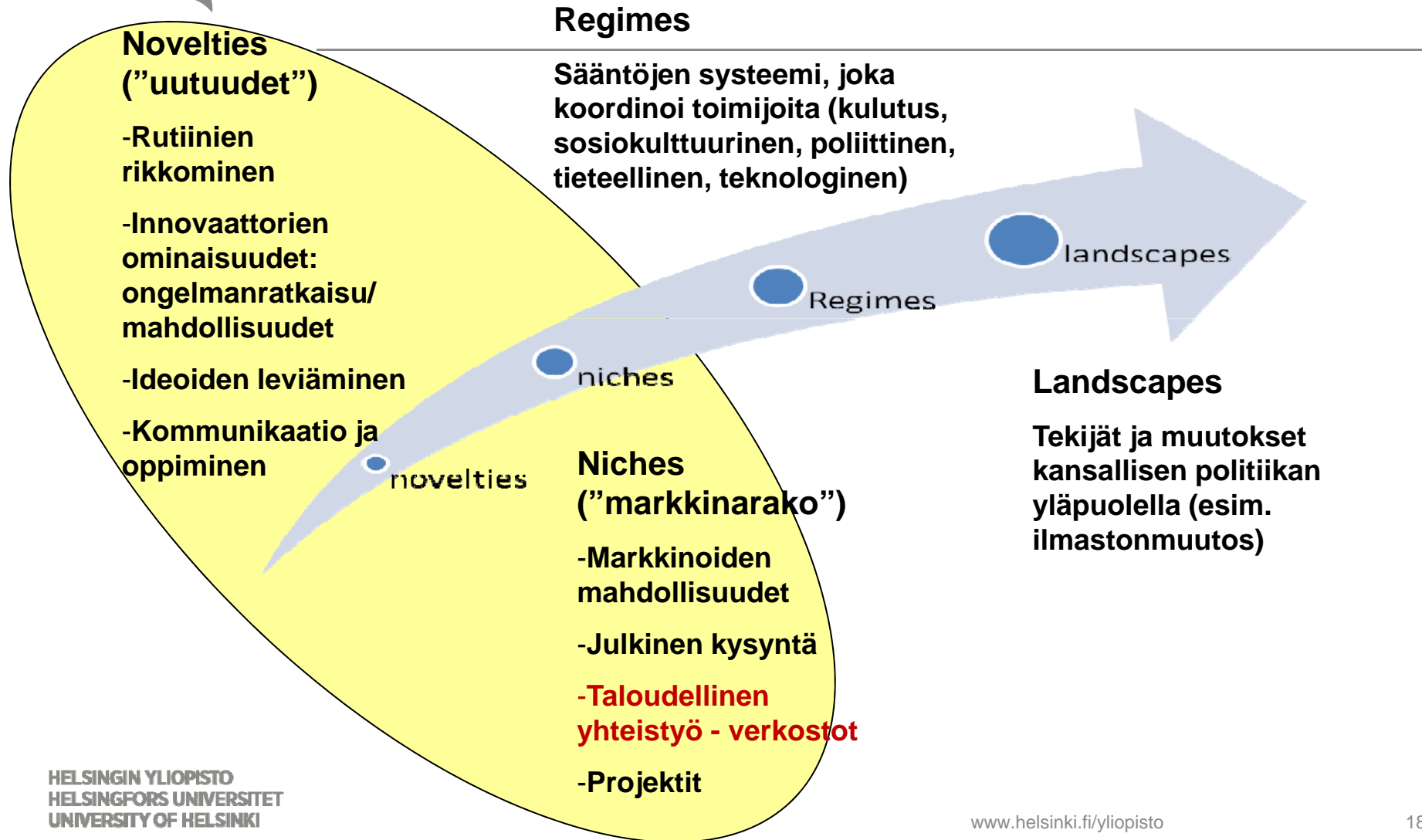


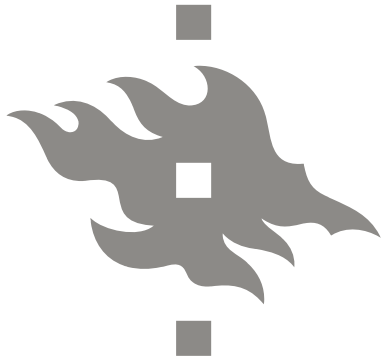
<b>Sosiaalinen</b> verkostot	<ul style="list-style-type: none"> <li>- yrittäjien vertaistuki korvaa julkisen neuvontajärjestelmän puutteita</li> <li>- yhdistykset ovat usein aloitteentekijöinä sosiaalisissa innovaatioissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vähäinen verkostoituminen estää aloitteiden kehittymistä innovaatioiksi</li> <li>- eri alojen vähäinen yhteistyö johtaa erityyppisen tiedon heikkoon yhdistämiseen</li> </ul>
<b>Taloudellinen</b> yritysten resurssit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kunnat ostavat hoivapalveluja enenevästi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pienillä yrityksillä on vähäiset voimavarat kehittämistyöhön</li> </ul>
<b>Tiedollinen</b> tiedon saatavuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- yrittäjien aiemman kokemuksen ja tietojen hyödyntäminen</li> <li>- hyvät täydennyskoulutusmahdollisuudet</li> <li>- yritykset vaihtavat tietoa verkostoissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hoitajakoulutus valmentaa työskentelyyn hierarkkisessa organisaatiossa</li> <li>- ala on melko vieras yritysneuvojille</li> </ul>



# Maaseudun palveluinnovaatioiden piirteitä

(Geelsiä mukailen Brunorin ym. mukaan)

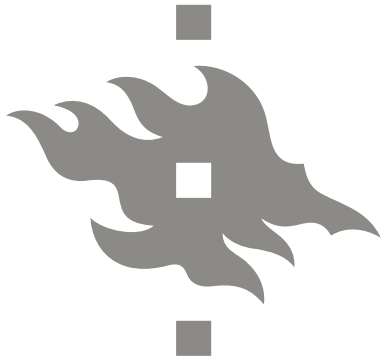




# Keskustelua

---

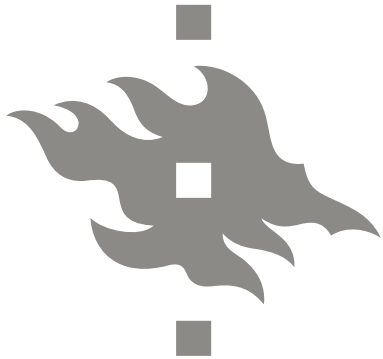
- Hoivayritysten innovaatioympäristö maaseudulla poikkeaa aiemmin tutkituista toimialoista siten, että siinä korostuu sääntelyn sekä yritysten ja kuntien välisen suhteen merkitys.
- Yrittäjien verkostomainen toimintatapa paikkaa osittain virallisen yritysneuvontajärjestelmän puutteita.
- Yhteisyritys näyttää olevan maaseudun olosuhteissa hyvä yritysysteistyön muoto säilyttäessään yritysten paikalliset kasvot toisin kuin yhteisyksikkö-mallissa, jossa yksittäisen verkostoyrityksen imago häivytetään.



## ....keskustelua

---

- Sosiaalinen innovaatio:
  - Verkostoyritys on Mumfordin määritelmän mukainen idea, jonka avulla yrittäjien toimintaa organisoidaan yhteisen päämäärän hyväksi ilman keskinäisen kilpailun tuomia rajoitteita.
  - Voimaannuttamisulottuvuus: Verkoston kautta pienyrittäjät tulevat vakavasti otettaviksi neuvottelukumppaneiksi kunnan virkamiesten pöytiin.
- Yritysverkoston rakentaminen ei ole kaavamaisista teoreettisen mallin toteuttamista vaan sen tulee ottaa innovaatioympäristön piirteet huomioon aktiivisessa vuorovaikutuksessa eri toimijoiden kanssa.



# Lopuksi

---

Hoiva-alan murros ja maaseudun palvelujen kriisi liittyvät toisiinsa kiinteästi. Hoivayrittäjien verkostoituminen yhteisyrietykseksi ei yksin ratkaise tätä vyyhtiä, mutta toimintamalli on yksi tapa koota paikallista osaamista yhteen.



# Case: Osuuskunta Rooman lähimaaseudulla

Taustalla Italian malli mielenterveyspotilaiden hoidossa

- 1978 laki: mielisairaaloista mielenterveyden keskuksiin, avohuoltoon panostaminen (yhteisöt)

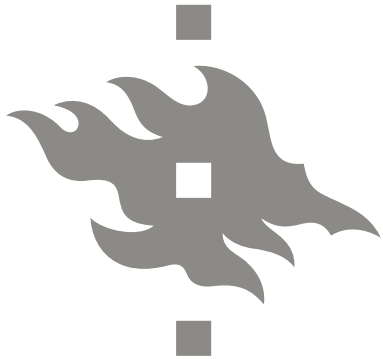
Katolinen pappi osti ja kunnostutti vanhan, ränsistyneen tilan.



- Osuuskuntamuotoinen
- Kuntoutujat hoitavat puutarhaa , eläimiä, kauppa ja ravintolaa



Kuvat: Manu Rantanen



Kuvat: Manu Rantanen



- Osa myös asuu maatilalla, mutta se on turisteille avoin
- Yhteiskunta maksaa asiakkaiden hoidosta