

MANU RANTANEN, *Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti*
LEO GRANBERG, *Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti*

Hoiva-alan yhteisyritys maaseudun sosiaalisena innovaationa

TIIVISTELMÄ

Palvelurakenteen muutokseen varautumisen yhteydessä on korostettu yhteiskunnan, erityisesti sosiaali- ja terveysalan tarvitsevan innovaatioita.

Artikkeli pyrkii vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: Mitkä itäsuomalaisen maaseudun innovaatioympäristön kriittiset tekijät mahdollistavat tai estävät innovaatioiden syntymistä ja kehittymistä hoivayrityksissä? Minkälaisia sosiaalisen innovaation piirteitä on löydettävissä tutkitusta hoivayritysverkostosta ja miten se ratkaisee pienten hoivayritysten, maaseudun ja palvelurakenteen ongelmia?

Tutkimusta varten haastateltiin elinkeinoelämän sekä sosiaali- ja terveysalan asiantuntijoita ja hoivayrittäjiä vuonna 2007 ja 2010. Hoiva-alan yhteisyrityksen perustamiseen johtivat yrittäjien haasteet, jotka liittyivät mm. niiden uskottavuuteen toimia neuvottelukumppaneina kuntien kanssa.

Tutkittu yritysverkosto täyttää sosiaalisen innovaation tunnusmerkit. Verkoston avulla yrittäjien toimintaa organisoidaan yhteisen päämäärän hyväksi, verkoston kautta naisvaltaisten pienyritysten edustajat tulevat vakavasti otettaviksi neuvottelukumppaneiksi kunnan viranhaltijoiden pöytiin ja samalla verkosto ratkaisee osaltaan sekä yrittäjien että palvelujärjestelmän haasteita maaseutuolosuhteissa.

Palvelurakenteen muutokseen varautumisen yhteydessä on korostettu sosiaali- ja terveysalan tarvitsevan innovaatioita, jotta selvittäisiin esim. heikkenevän huolto-suhteen haasteesta (mm. Saari 2008: 13). Ensimmäisenä tämä haaste on konkretisoitumassa Itä- ja Pohjois-Suomessa. Hyvinvointipalvelujen tuottamisen haasteet näyttäytyvät erilaisina näkökulmasta riippuen. Yrityksille on olennaista taloudellinen menestyminen, asiakkaille taas palvelujen laatu ja saatavuus. Maaseudun kehityksestä huolta kantavat näkevät tärkeänä palvelutason säilymisen maaseutualueilla. Yhteiskunnan tason haasteiksi on mainittu elinkeinoelämän kilpailukyyn edistäminen ja yhteiskunnallisen eriarvoistumisen hillitseminen (Sitra 2005: 17; Hämäläinen 2008: 101).

Palvelut voidaan jakaa markkinaehtoisiin palveluihin ja peruspalveluihin. Markkinaehtoiset palvelut perustuvat vapaaseen kilpailuun. Niitä myydään suoraan yksityisille asiakkaille, joiden vakituisella asuinkunnalla ei ole merkitystä (esim. vapaa-ajan asukkaat). Peruspalvelut on Suomessa säädetty kuntien järjestämisvastuulle. Lain mukaan kunnat tuottavat palveluja yksin, yhteistyössä toistensa kanssa tai ostavat niitä yksityiseltä ja kolmannelta sektorilta. Varsinkin 1990-luvun puolenvälin jälkeen julkisen sektorin palveluja on alettu ostaa yhä enemmän yksityiseltä sektorilta. Vaikka tilanne vaihtelee kunnittain (Taipale & Hämäläinen 2007: 58), se on tarjonnut mahdolli-

suuksia hoivayrittäjyyden kehittymiselle.

Hoivayrittäjyys on yhä melko uutta Suomessa. Se on sosiaali- ja terveystaloudelle sijoittuvaa yritystoimintaa, joka käsittää eri ikä- ja väestöryhmien hoidon, huolenpidon ja hoidon (Rissanen & Sinkkonen 2004: 7). Maaseudun hoivatutkimuksissa on käsitelty muun muassa kuntien, järjestöjen ja yrittäjien suhteita sekä suhtautumista hoivayrittäjyyteen erilaisissa kunnissa (Andersson 2002: 67). On myös mietitty sitä, kuinka hoivayrittäjyys voisi tukea sekä työllistymistä että hoivapalvelujen tarjontaa maaseudulla (Rissanen & Sinkkonen 2005: 62). Suurin osa maaseudun työpaikoista on palvelualalla (Maa- ja metsätalousministeriö 2007: 46). Alan työpaikat säilyvät alueella todennäköisemmin kuin teollisuustyöpaikat, joita on siirtynyt halvempien työvoimakustannusten muihin. Ongelmana on, miten tuottaa tehokkaasti ja edullisesti monipuolisia palveluja harvaanasutuilla alueilla (vrt. Rissanen & Sinkkonen 2005: 63).

Peruspalvelut pyrittiin 1960-luvulta lähtien takaamaan kaikille niin maaseudulla kuin kaupungeissa. Rakennettiin hyvinvointivaltiota, jota voidaan pitää sosiaalisena innovaationa (Kosonen 1987). Kunnallinen itsehallinto on vahva ja siihen sisältyy myös verotusoikeus, minkä vuoksi kuntatalouden tilalla on olennainen vaikutus peruspalveluiden järjestämismahdollisuuksiin. Järjestelmä mahdollistaa paikallisten olosuhteiden huomioimisen, mutta se on toisaalta haaste tasa-arvoisille palveluille varsinkin pitkien etäisyyksien maaseudulla, sillä palvelujen tuottaminen on yleisesti ottaen kalliimpaa harvaanasutuilla seuduilla. Itä-Suomessa ikääntyvän väestön osuus kasvaa eurooppalaisittain huippuvauhtia ja poismuuton myötä harvaanasutuilla seuduilla etäisyydet kasvavat entisestään. Väestön ikääntyminen lisää vanhusten palvelutarvetta. Nämä ongelmat ovat konkretisoituneet monilla alueilla heikoksi kuntataloudeksi (Kainulainen & Rintala 2003: 31; Viljamaa ym. 2008: 12–16; Suutari ym. 2009: 26).

Vuonna 2007 käynnistetyn kunta- ja palvelurakennemuutoksen tarkoituksena on muun muassa edistää uusia palvelujen tuotantotapoja ja organisoimista (Kuntaliitto 2006). Uudistus on johtanut kuntien yhdistämisiin, minkä seurauksena palveluja hankitaan yhä suuremmille alueille kerrallaan.

Sekä julkisia että yksityisiä palveluja on siirtynyt keskuksiin. Peruspalveluiden saaminen mahdollisimman läheltä asuinpaikkaa on kuitenkin erityisen tärkeää vanhuksille ja sairaille.

Tarvitaan siis innovaatioita kestävänsosio-ekonomisen mallin rakentamiseksi Suomen tulevaisuudelle tilanteessa, jossa keskustelua hallitsee kaksi näkökulmaa, kilpailun lisääminen ja hyvinvointivaltiomallin puolustaminen (Hämäläinen & Heiskala 2007: 93).

Artikkelissa tarkastellaan hoiva-alan yritysverkoston muodostamista ratkaisuna, joka osaltaan vastaa näihin haasteisiin. Artikkeliksi sai alkunsa vuonna 2006 käynnistetystä Euroopan Unionin VI:n puiteohjelman rahoittamasta maaseudun innovaatioita tutkivasta IN-SIGHT (Strengthening innovation processes for growth and development) -projektista, jossa yhdeksi tutkimusalueeksi valittiin maaseudun uudet palvelut (Rantanen ym. 2008). Suomen tutkimusryhmä nosti projektissa tutkimuskohteeksi hyvinvointipalvelut, koska niitä ei oltu juurikaan käsitelty eurooppalaisessa maaseutututkimuksessa, vaikka palvelun tarve on kasvanut. Tässä artikkelissa syvennämme edellä mainittua tapaustutkimusta ja pyrimme tarkentamaan käsitystämme innovaatioista sosiaali- ja terveystalouden alalla. Konkreettisesti pyrimme vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä itäsuomalaisen maaseudun innovaatioympäristön kriittiset tekijät mahdollistavat tai estävät innovaatioiden syntymistä ja kehittymistä hoivayrityksissä?
- Minkälaisia sosiaalisen innovaation piirteitä on löydettävissä tutkitusta hoivayritysverkostosta?
- Miten tutkimuskohteena oleva hoivayritysverkosto ratkaisee pienten hoivayritysten, maaseudun ja palvelurakenteen ongelmia?

Sosiaaliset innovaatiot tutkimuskohteena

Uudet ratkaisut ja ideat ovat karkeasti luokiteltuna ongelmia tai mahdollisuuksia. Kun toimintaympäristössä tulee eteen ongelma, on se pyrittävä ratkaisemaan ja kun näköpiirissä on uusi mahdollisuus, voidaan sitä kohti kurotella. Sekin riittää, että en-

nakoidaan toimintaympäristön pian muuttuvan. Siitä voi alkaa ongelmanratkaisuprosessi, joka johdattaa ideasta innovaatioon. Tämä prosessi on dynaaminen ja tiedon merkitys on siinä suuri, sillä prosessiin osallisten toimintaympäristökin muuttuu sen aikana. Siksi uusien ratkaisujen kehittämistyössä tiedon saatavuudella ja yksilöiden ja organisaatioiden kyvyllä oppia on tärkeä merkitys. Oppiminen tapahtuu sosiaalisissa rakenteissa (Brunori ym. 2008: 8).

Innovaatiotutkimuksen historiassa alkoi 1940-luvulla maaseutusosiologinen vaihe, jonka aikana tutkittiin maatalouden modernisaation synnyttämiä innovaatioita ja niiden leviämistä, diffuusiota. (Buttel ym. 1990; Bauer & Gaskell 2008; 336–337). Diffuusiotutkimus perustui ajatukseen innovaatiosta, joka leviää lähteestään yhä useammalle ihmiselle ensin kiihtyvällä ja sitten hidastuvalla vauhdilla. Tämä kvantitatiivisesti painottunut ja lineaariseen ajatteluun pohjannut tarkastelu omakuttiin yleisesti innovaatiotutkimukseen. Vaihtoehtoisia tapoja on kuitenkin kehitelty jo pitkään.

Martin Bauer ja George Gaskell (emt.) korostavat, että keskeisenä ongelmana on ymmärtää tiedon ja kommunikaation monimutkainen luonne. Innovaation idea perustuu usein tieteelliseen tietoon, jonka käyttöönotto syrjäyttää ja korvaa aiemman, toisenlaisen tietoon perustuvan menetelmän. Reaalimaailmassa innovaation eteneminen törmää yhteiskunnassa arkiajatteluun ja idean käyttöönotto edellyttää erilaisia kommunikaatiovaiheita yksilöiden kesken, yhteiskunnan organisaatioissa ja verkostoissa. Niissä etsitään uuteen ympäristöön sopivaa ja toimivaa ratkaisua ja tehdään välttämättömiä kompromisseja. Näin innovatiivinen idea muuntuu matkalla yhteiskunnalliseen käyttöön ja edelleen käytössä saatujen kokemusten myötä. Bauerin ja Gaskellin mukaan diffuusio (tai idean hylkääminen) on vain erikoistapaus innovaation etenemisestä. Vain harvoin ideat omaksutaan ja otetaan käyttöön muuntumattomina.

Frank Geels (2004; tässä Brunori 2008: 14) on kehittänyt teoriaa innovaatioiden kehittymisestä. Hänen mukaansa innovaatiot syntyvät verkostoissa kehitetyistä ideoista ja toisiinsa vaikuttavista osainnovaatioista. Innovaatiot tapahtuvat sosio-tekniisissä systeemeissä, joiden osatekijöitä ovat materiaali-

set resurssit, toimijat, säännöt ja instituutiot. Jotkut ideat johtavat kokeiluihin, ”uutuuksiin” (*novelties*), jotka ovat paikallislähtöisiä murroksia rutiineissa. Tällaiset mikrotason aloitteet ja ideat saattavat muuntaa *nicheiksi*, jotka voivat edelleen synnyttää laajempia muutoksia. Silloin haastetaan jo vallitsevia sääntöjä ja toimintatapoja. Näin esimerkiksi uudella tavalla hoidetuilla hyvinvointipalveluilla voi olla oma markkinarakonsa tietyllä syrjäisellä maaseutualueella, koska siellä julkisen sektorin palvelut ovat vaikeasti järjestettävissä ja koska yksityiset yritykset eivät ole halukkaita lähtemään sinne logististen ongelmien aiheuttaman heikon kannattavuuden takia. Suomessa esimerkiksi kyläyhdistykset ovat alkaneet monilla paikkakunnilla järjestää palvelutarjontaa lasten- ja vanhusten hoidossa (Pihlaja 2010). Jos tällaista mallia käytettäisiin muualla, se voisi edellyttää uutta tulkintaa kilpailulainsäädännöstä, mikä vaikuttaisi jo vallitsevaan talouspoliittiseen *regiimiin*. Niche -tyyppinen toiminta voi siis vähitellen vahvistua ja yleistyä niin, että se edellyttää muutosta vallitsevassa regiimissä eli systeemissä, joka koordinoi verkostoja, toimijoita ja sääntöjä (Geels 2004: 913).

Innovaatioiden sosiaalisuus on noussut keskusteluun viime vuosina. Kaikilla innovaatioilla on sosiaalinen ulottuvuus; Timo Hämäläisen ja Risto Heiskalan (2007: 54) mukaan innovaatio on ”uusi idea tai malli, joka muuttaa sosiaalisia käytäntöjä ja parantaa sosiaalista/taloudellista toimintakykyä”. Innovaatioprosessien on nähty olevan luonteeltaan sosiaalisia, koska ideat ja tieto kulkevat sosiaalisissa verkostoissa ja toimijoiden on tärkeää olla kytkeytyneinä näiden kannalta olennaisiin luottamus- ja kommunikaatioverkostoihin (Ruuskanen 2004: 33).

Innovaatiolla voi myös olla lähtökohtaisesti sosiaalisia tavoitteita. Silloin puhutaan sosiaalisesta innovaatiosta, joka eroaa esimerkiksi teknis-taloudellisista innovaatioista. Michael Mumfordin (2002: 253) mukaan sosiaalinen innovaatio on uusi idea, jonka avulla ihmisten välistä toimintaa organisoidaan niin, että kyetään toteuttamaan yhteisiä päämääriä. Nämä päämäärät voivat olla teknis-taloudellisia tai sosiaalisia. Frank Moulaert ym. (2005: 1976) tarkentavat tätä määritelmää osoittamalla sosiaalisen innovaation ytimen olevan kolmiulotteinen:

1. Sisältö/tuote -ulottuvuus: sellaisten inhimillisten tarpeiden tyydyttäminen, joita ei ennen innovaatiota kyetä tyydyttämään markkinoiden eikä valtion toimesta.
2. Prosessiulottuvuus: sosiaalisten suhteiden muuttaminen niin, että yhteiskunnan eri ryhmien ja erityisesti huono-osaisten ryhmien osallistuminen yhteiskunnallisten päätösten tekoon vahvistuu.
3. Voimaannuttamisen ulottuvuus: sosiaalis-poliittisten voimavarojen lisääminen ja resurssien saatavuuden helpottaminen.

Sosiaaliset innovaatiot on nähty toisinaan välineinä teknisten innovaatioiden leviämisen tai käytettävyyden edistämiseksi (teknistaloudellinen seuraus) ja toisinaan myötävaikuttamassa markkinatalouden aiheuttamien ongelmien ratkaisemiseen (sosiaalinen seuraus). Esimerkkinä teknistaloudellisista seurauksista ovat teknisten välineiden, kuten vanhusten turvaphelimien, käyttöönottoa helpottavat ratkaisut terveydenhuollossa (Husso & Seppälä 2008: 53). Sosiaalisia seurauksia taas ovat sosiaalisen oikeudenmukaisuuden ja tasapainoisen alueellisen kehityksen saavuttaminen (Ruuskanen 2004: 37).

Hannu Hämäläisen (Taipale & Hämäläinen 2007: 16) mukaan sosiaali- ja terveysalan innovaatio on ”yksilön, ryhmän, yhteisön ja/tai verkoston luovan toiminnan tuloksena syntynyt uusi idea, joka johtaa lisäarvoa tuottavaan tulokseen yksilön tai yhteisön hyvinvoinnissa, terveydessä tai palvelujärjestelmässä”. Ne koskevat muun muassa palvelujen tuottamisen tapoja (monipalvelupisteet, kiertävät palvelut), toiminnan tehostamista (julkisten palvelujen ulkoistaminen, palvelusetelit), organisoimisen muotoja (yrittäjäverkotot), uuden teknologian sovelluksia, palvelujen suuntaamista uusille asiakasryhmille (maaseudulla vapaa-ajan asukkaat) ja vapaaehtoispalvelujen organisointia (kimppekäydöt). (Rantanen ym. 2008.)

Innovaatioihin liittyvää maaseutututkimusta on tehty 1990-luvun lopulta liittyen maaseutualueiden innovatiivisuuteen, verkostojen merkitykseen sekä maaseutuyritysten innovaatioprosesseihin. Yritysten yhteistyösuhteilla on erityisesti maaseutuolosuhteissa suuri merkitys innovaatiotoiminnassa. (Alarinta 1998; Storhammar & Virkkala 2003; Virkkala 2004.)

Yritysverkostoista ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Käsitteellä tarkoitetaan eriasteista yritysten yhteistyötä, jota on tutkittu mm. talousteoreettisista ja sosiaalipsykologisista lähtökohdista. Yritysverkostoja voidaan pitää sosiaalisina innovaatioina, joissa oleellisena sisältönä ovat yritysten sisäiset ja yritysten väliset yhteistoinnin käytännöt ja organisatoriset järjestelyt (Arhio 2007: 27, 31).

Yritysten yhteistyön liiketoiminnan ja verkostojohdamisen mallit vaihtelevat. Jukka Vesalainen on kuvannut yhteistyön malleja yhteistyön tiiviiden mukaan. Löyhimpänä muotona on *kehittämisenrennas*, joka kuvaa säännöllistä ja tavoitteellista yrittäjien keskinäistä oppimista. *Yhteistyörenkaan* avulla pyritään suurempaan kriittiseen massaan. *Projektiryhmän* tarkoituksena on liiketoiminnan kehittäminen toisiaan täydentäviä resursseja yhdistämällä. *Yhteisyrittäjien* perustamisen tavoitteena on uuden liiketoiminnan kehittäminen sekä kilpailuaseman ja uskottavuuden parantaminen. Tiivein muoto on *yhteisyksikkö*, jolloin osakkaiden oma imago häviää uuden yrityksen sisään. (Vesalainen 1996.)

Alueiden innovatiivisuutta on kuvattu innovaatioympäristön käsitteellä, joka kiinnittää huomiota prosesseihin, toimijoihin ja alueiden toimintakulttuureihin. Koska sosiaalisilla suhteilla, kommunikaatiolla ja vuorovaikutuksella on innovaatioympäristössä olennainen merkitys, ne soveltuvat kuvaamaan sosiaalisten innovaatioiden taustalla olevia tekijöitä tietyllä alueella. (Sotarauta & Linnanmaa 1999: 104; Sitra 2005: 15; Kolehmainen 2008: 5; Ranta 2009: 20; Suutari ym. 2009: 38, Viljamaa ym. 2009: 22.) Osaamisen merkitys on olennaista paikallisen toimintaympäristön innovatiivisuudelle. Kunnilla on eri toimijoiden osaamiskeskittymien kehittämisessä tärkeä rooli (Anttiroiko ym. 2010).

Sosiaalisia innovaatioita on tutkittu maaseutututkimuksessa vain vähän. Suomessa käsitettä on lähinnä käytetty kuvaamaan maaseudun uusia toimintamalleja, esimerkiksi monitieteisten maaseutuopintojen ohjelmaa kokonaisuudessaan (Hyryräinen 2008), Green Care -toimintaa (Yli-Viikari ym. 2010) ja Leader-järjestelmää.

Aineisto ja metodi

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla vuosina 2007 ja 2010. Haastateltavat valittiin lumipallomenetelmällä. Hoiva-alan sijainti julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välimaastossa pyrittiin huomioimaan siten, että haastateltiin eri sektoreiden asiantuntijoita.

Haastattelut jakautuivat kahteen osioon. Ensimmäisen osion tarkoituksena oli muodostaa kuva hoivayritysten innovaatioympäristöstä Itä-Suomen maaseutualueilla. Aineisto kerättiin 11 teemahaastattelun ja yhden fokusryhmähaastattelun avulla (liite 1.). Haastatellut olivat elinkeinojen ja innovaatioympäristön kehittämisen asiantuntijoita.

Toisessa osiossa perehdyttiin hoiva-alan yhteisyrityksen kehittämiseen ja syntyyn. Tapaustutkimuksen aihe, hoiva-alan yritysverkosto, valittiin ensimmäisen osion haastatteluissa esiin nousseiden innovaatioiden joukosta. Sen koettiin kuvaavan hyvin haasteiden monitasoisuutta sosiaali- ja terveysalalla ja toisaalta niitä mahdollisuuksia, joita maaseudun uudet palvelut voivat yrityksille tarjota. Verkosto koostuu kahdeksasta hoiva-alan yrityksestä, joiden henkilökunnan määrä vaihtelee yhdestä kahteenkymmeneen. Yhteisyrityksen omistajayritykset ovat itsenäisiä alan palveluntuottajia, jotka tuottavat hoiva- ja asumispalveluja vanhuksille, kehitysvammaisille, mielenterveysongelmallisille ja nuorille. Palveluja myydään lähinnä kunnille, mutta joissain yrityksissä on myös markkinoille suoraan myytäviä palveluja (kotipalvelu). Omistajayritykset sijaitsivat alun perin Itä-Suomessa sekä kaupungeissa että harvaan asutulla maaseudulla, mutta viime vuosina toiminta on levinnyt myös Keski-Suomeen.

Toisessa osiossa haastateltiin neljää sosiaali- ja terveysalan asiantuntijaa, jotka olivat osallistuneet yritysverkoston kehittämiseen sekä neljää verkoston yrittäjää (liite 1.). Haastattelujen avulla selvitetiin, mitkä tekijät vaikuttivat yritysverkoston syntymiseen ja kehittämiseen yhteisyritykseksi sekä prosessin onnistumiseen.

Haastattelut äänitettiin ja vastaukset kirjoitettiin (osittain sanasta sanaan, mutta pääasiassa asiasisällön mukaan) ja ryhmiteltiin asiakokonaisuuksiksi. Fokusryhmähaastattelussa hyödynnettiin

tehtyjä haastatteluja muodostamalla niissä esiin tulleista mielipiteistä provosoivia väitteitä keskustelun virikkeeksi.

Tapaustutkimuksen kohteena oleva yritys on hoivayrittäjyyden kehittäjien kannalta hyvänä pidetty esimerkki ja monille haastatelluista meritti. Tämä pyrittiin ottamaan aineiston tulkinnessa huomioon.

Hoivayrittäjien yhteisyritys

Lähtökohta ja yhteistyön kehittyminen

Hoivayritysten innovaatiotoiminta on haastateltujen mukaan¹ painottunut laadun varmistamiseen ja joskus myös tuoteinnovaatioihin. Koska kunnilla on keskeinen asema palvelujen ostajana, kehittämistoimenpiteillä on pyritty lisäämään yritysten uskottavuutta ja kilpailukykyä julkisissa kilpailutuksissa. Yhä suuremmaksi haasteeksi on noussut kilpailu isompien toimijoiden kanssa.

Hoivayritysten kannalta kuntien ostopalvelusopimukset tehdään usein liian lyhytkestoisiksi suhteessa investointien suuruuteen, sillä toiminnan aloittaminen voi vaatia esimerkiksi hoivakodin rakennuttamista. Lisäksi sopimuksia saatetaan muuttaa nopeasti kuntien lähtökohdista käsin. Jotkut yrittäjät kokevat, että he toimivat avoimesti kuntaan päin, mutta tieto ei liiku kunnasta yrittäjälle. Tilanne on johtanut pienissä yrityksissä epävarmuuteen. Tämä taas voi vaikuttaa toiminnan laatuun ja estää sen pitkäjänteisen kehittämisen. Asiakkaiden kannalta jatkuvat palveluntuottajien muutokset eivät ole hyväksi.

Istumme samassa kirkkoveineessä ja soudamme eri suuntaan. Asiakkaan pitäisi olla peräsimessä. (Verkostoyrityksen jäsen.)

Kunnat eivät aina uskalla sitoutua yrityksiin pitkäksi aikaa, koska niiden oma taloudellinen tilanne on huono. Joskus kunnat ostavat yrityksiltä palveluita vain niissä tilanteissa, kun eivät itse pysty tuottamaan niitä. Motiivina voi olla kunnan omien työpaikkojen varjelu. Kilpailulainsäädännön osaamisessa on ollut puutteita sekä kunnissa

¹ Jos ei toisin mainita, perustuvat seuraavan tekstin päätelmät haastateltavien lausumiin.

että yrityksissä. Jos yrityksen talous ei ole kunnossa, kilpailuttaminen voi johtaa myös väärin lasketuihin hintoihin.

Pienet yritykset kokevat olevansa kuntien armoilla. Neuvotteluissa naisvaltaisen hoiva-alan pieni yritys on lähtökohtaisesti eri asemassa kuin isot yritykset, jotka toimivat usein markkinalähtoisemmin. Kilpailutustilanteessa kuntien on vaikeaa ottaa kantaa paikallisuuden tuoman kokemuksen ja luotettavuuden puolesta ja hinnan merkitys korostuu. Hintakilpailu on hoivapalveluiden kohdalla täysin riittämätön kriteeri valittaessa palvelun tarjoajaa. Tämä pätee kaupungeissa, mutta sitäkin suuremmassa määrin maaseudulla, jossa lisäongelmia tuovat pitkät matkat.

Näissä olosuhteissa joukko Itä-Suomessa toimivia hoivayrittäjiä perusti vuonna 2007 osakeyhtiömallisen yhteisyrityksen. Hoivayrittäjien alueellisen yhteisyritys on tiettävästi ensimmäinen laatuaan Suomessa. Muilla toimialoilla vastaavat yritysverkostot ovat yleisiä.

Yhteisyrityksen perustamiseen johtivat seuraavat yrittäjien haasteet:

- Kuinka olla uskottava neuvottelukumppani kuntien kanssa?
- Kuinka estää markkinoiden menettäminen isoille kansallisille tai kansainvälisille yrityksille?
- Kuinka helpotettaisiin oheispalvelujen hankkimista yrityksille, esimerkiksi koulutusta?

Taustalla oli yrittäjien aiempi yhteistyö. Alueella toimivat noin 20 hoivayrittäjää perustivat vuonna 2002 ensimmäisten joukossa Suomessa alueellisen Suomen terveystyö- ja sosiaalialan yrittäjien yhdistyksen (Teso ry.), joka kuuluu Suomen Yrittäjiin toimialajärjestönä. Se kokoaa yhteen alan yrittäjiä sekä pyrkii vaikuttamaan muun muassa yritysten toimintaan liittyvään lainsäädäntöön. Alueellinen yhdistys syntyi yritysten omista tarpeista, kauppa- ja teollisuusministeriön (KTM) valtakunnallisen projektin yhteydessä. Yhdistyksessä toteutettiin yrittäjien keskinäistä mentorointia, työnohjausta, koulutusta, kehittämishankkeita ja se loi yrittäjille keskustelufoorumia, jossa oli luonnollista etsiä ratkaisuja yritysten yhteisiin ongelmiin (vrt. edellisessä luvussa kuvattu kehittämisrengas). Tarve verkos-

toy yrityksen perustamiseen todettiin näissä keskusteluissa.

Ideana oli perustaa yritysten yhteinen yritys, joka tuottaisi niille tukipalveluja, jolloin aikaa vapautuisi asiakastyön kehittämiseen. Muina hyötyinä katsottiin olevan toiminnan näkyvyyden lisääntyminen ja neuvotteluvoiman saaminen kuntiin nähden. Kuntien on helpompaa neuvotella yhden suuren yrityksen kanssa, jolla on mahdollisuus toimittaa monia erilaisia palveluita, kuin erikseen monen pienen yrityksen kanssa. Yhteisyritys helpottaa myös yritysten välistä työnjakoa ja tarjoaa apua keskinäisen kumppanuuden kautta. Tärkeänä tavoitteena oli yritysten kasvu. Myöhemmin on painottunut myös yhteisyrityksen oman, yrittäjien erilaista osaamista yhdistävän palvelutuotannon käynnistäminen.

Paikalliset yrittäjät kokivat olleensa synnyttämässä vastavoimaa ulkopuolelta tulevalle kilpailulle. Samalla nähtiin paikallisuus voimavarana.

Mää luulen, että tää on niinku vastaisku, että kyllä täällä maakunnassakin osataan näitä asioita – – Miksei myö voida tehdä sitä ite. Tänne tulee monikansallisia ketjuja tekemään sitä... ehkä se on sellaista kasvotonta – – Ehkä se yrittäjä on sitten lähempänä.. et sillä on tavallaan sielu siellä paikalla. (Verkostoyrityksen jäsen.)

Iso asiaan siellä oli tietysti tää koko palvelurakennemuutos, siirrytään isompiin yksikköihin jos puhutaan niinku hankintayksiköistä. Kilpailutetaan ja siinä on pienet toimijat aika heikoilla, ei pysty, sanotaan nyt ees siihen voluumiin vastamaan, mitä kilpailutettaessa odotetaan. Ja toisaalta ei pysty haastamaan isoja valtakunnallisia toimijoita enää, jäädään jalkoihin. (Verkostoyrityksen jäsen.)

Yrityksen syntyminen vaati henkilön, joka toimi aloitteentekijänä. Alueella pioneerityötä tehneen yrityksen toimitusjohtaja teki vuonna 2006 ehdotuksen yhteisyrityksestä yhdistyksen hallituksen kokouksessa. Merkittävimpiä toimijoita hänen lisäksi olivat muutamat muut verkostoa synnyttämässä olleet yrittäjät, jotka jakoivat idean ja aktivoivat muita. Yritysverkoston kaikki jäsenet olivat hyvin sitoutuneita verkostoon.

Verkostoa muodostettaessa oli ajatuksena, että se kattaa eri toimialat. Yritykset löytyivät Teso ry:n joukosta. Käytännössä toimitettiin niin, että kon-

sultti teki peruskartoituksen yrityksistä ja varmisti, että ne ovat tosissaan mukana. Samalla kartoitettiin, mitä yritykset odottavat verkostolta. Yhteisyritys aloitti oman palvelutuotantonsa yhtiön nimissä ja sille valittiin toimitusjohtaja vuonna 2008.

Yhteistyön onnistumisen edellytyksiä

Yhteistyön synnyssä ja sen menestyksessä oli olennaista, että yrittäjien vapaaehtoinen kumppanuusverkosto oli ehtinyt toimia jo vuosia ennen yrityksen perustamista, mikä oli synnyttänyt keskinäistä luottamusta yrittäjien välille. Koska ongelman määrittely tehtiin verkostossa, oli luonnollista, että työ jatkui verkostomaisesti.

Ongelman määrittelyyn ja ratkaisuihin osallistui yrittäjien lisäksi monia toimijoita. Näistä tärkeimpiä olivat Työ- ja elinkeinokeskus (TE-keskus) sekä lääninhallitus. Tuen saaminen ei ollut itsessään selvää, sillä yksittäisen yrityksen saaman tuen määrää voidaan pitää myös liian suurena. Merkittävaksi osoittautuivat TE-keskuksen ostamat koulutus- ja konsultointipalvelut. Konsultti toi kokemustaan toiselta toimialalta, jossa hän oli ollut mukana vastaavan verkoston synnyttämisessä.

2002 oli palveluesimieskurssi TE-keskuksessa. Lähetettiin silloin Helenan [TE-keskuksen virkamies, nimi keksitty] kanssa miettimään, että olisiko näistä verkostoista yksi apuväline. Oli kurssin kertauspäivä ja siellä Helena pyysi puhumaan verkostoista ja näytin ihan ideana, miten verkostot toimii –. (Kehittämiskonsultti.)

Oikean henkilön palkkaaminen verkoston tueksi jäntevöitti prosessin etenemistä, sillä yrittäjien aika ei riittänyt perusteelliseen kehittämistyöhön. Oli myös olennaista, että konsultti oli yrittäjille tuttu aikaisemmista koulutuksista ja että hänen palkkaamiseensa saatiin määräaikaaisesti julkista tukea. Konsultti ammensi ajatuksia kirjallisuudesta ja esimerkiksi KTM:n verkostomalleista. Hän pystyi soveltamaan niitä yritysten toimintaympäristössä, koska tunsi yritysten tilanteen hyvin. Muita asiantuntijoita prosessissa olivat ammattikorkeakoulun opettajat, joiden kanssa yrityksillä oli yhteisiä hankkeita ja koulutuksia, joissa yrittäjät loivat keskinäisen oppimisen kulttuuria.

Verkoston perustamiseen kytkeytyi alueen kan-

sanedustajia ja muita yhteistyötahoja, joihin luotiin kontakti alan messuilla ja alueellisen osaamiskeskuksen järjestämällä verkostofoorumilla. Kuntien yritysneuvoja ei koettu hyödyllisiksi yhteistyötahoiksi.

Ei sieltä ole viittinyt edes kysyä – ei vielä osata nähdä tätä elinkeinoelämän kannalta... Tätä ei oo vaan sellasta akkojen puuhastelua – – Sitä ei vielä mielletä sellaseks yritystoiminnaks – – siis on iso asennetyö vielä tehtävä. (Verkostoyrityksen jäsen.)

Tärkeimpänä kansallisen tason kehittämiskumppanina yritykset mainitsivat kauppa- ja teollisuusministeriön, ei alan omaa ministeriötä, sosi-aali- ja terveysministeriötä. Tämä kertoo osaltaan alan nopeasta muutoksesta ja erilaisista asenteista hoivayrittäjyyttä kohtaan. Vaikka yrittäjät kokevat, että valtakunnan tason linjaukset hyvinvointialan innovaatioiden tukemiseen eivät näy yrittäjän arjessa, ne vaikuttivat välillisesti aluetason toimintaan muun muassa rahallisena tukena.

Verkostomaista yrittäjyyttä on perusteltu alue-taloudellisin syin. Esimerkiksi Itä-Suomen aluehallintoviraston ylijohtaja on esittänyt ”palvelutuotannon voittojen olevan karkaamassa ulkomaalaisten sijoittajien taskuun”, kun taas ”pienien hoivayritysten arvo on kodinomaisuudessa ja maakunnallisessa tietämyksessä ja tuntemuksessa.” Tähän hän toivoi ”pienien yritysten yhteenliittymiä suuruuden ekonomiaa ja isoja kansainvälisiä yrityksiä vastaan.” (Silmäri 2010.)

Tärkeää prosessin onnistumiselle oli yrittäjien koulutus, työkokemus ja oma aktiivinen tiedonhankinta. Yrittäjät etsivät jatkuvasti tietoa eri lähteistä ja kansallisen tason verkostoista. Koska verkostomalli on alalla uusi, jouduttiin ennemminkin opettamaan muita kun saamaan muualta neuvoja.

Kyllähän sitä tietoa on, jos sitä hakee. Jos jää paikalleen junaamaan, niin siihen jää. (Verkostoyrityksen jäsen.)

Verkoston muodostaminen vaati tarkkaa harkintaa. Alalla on paljon toimijoita, joille olisi verkottumisesta hyötyä, mutta jotka eivät pysty siihen keskinäisen kilpailun ja epäluottamuksen takia. Joillakin yrittäjillä oli kokemusta aikaisemmista verkostoitusprojekteista, jotka kaatuivat tiedottamisen puutteisiin.

Tää ei oo helppo juttu. Näitä olis jo vaikka kuinka paljon, jos tää olis helppoa. (Kehittämiskonsultti.)

Osakeyhtiön perustamisen jälkeen tehtiin osakassopimus, johon kirjoitettiin osakkaiden velvoitteet ja oikeudet sekä yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Pelisääntöjen tarkkaa määrittelyä pidettiin tärkeänä ja sitä, että niiden rikkomisesta on osakassopimuksessa sanktio. Avoin tiedottaminen kaikille koettiin myös tärkeäksi. Perustamisen jälkeen yritys on laajentunut uusille maantieteellisille alueille. Vaikka verkostossa syntyneitä ideoita on sovellettu, osa ajatuksista odottaa vielä toteutumistaan.

Vaikka tämmönen aika ylevä verkostoyritysjattelu oli siinä

mukana, niin kyl siinä niinku on tullu vahvasti myös tämmönen perinteisempi, et ollaan osakkaina siinä mukana ja hallitustyöskentelyn kautta tuodaan sitä osaamista siihen, et ehkä tällasia synergisia juttuja ,mitä haettiin alun perin kanssa niin ne on jääneet vielä vähän odottamaan, mut varmaan jossain vaiheessa niitä rupee tulemaan. (Verkostoyrityksen jäsen.)

Verkoston jäsenille on yhä tärkeää sen kautta saatava vertaistuki.

Kun kokeeet yrittäjät kokoontuu säännöllisesti niin siinä jaetaan näkökulmia ja tiedollisia asioita ja tietysti hyöty tulee tämmöisestä vertaistuesta...varmasti tukee näiden verkostoyrittäjien omaa jaksamista osaltaan. (Verkostoyrityksen jäsen.)

TAULUKKO 1. Yritysverkoston menestystekijät

<p>Yritysten valmiudet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • yrittäjät olivat hyvin koulutautuneita ja erilaista osaamista oli edustettuna • yrittäjät olivat verkostoituneet sekä alue- että valtakunnan tasolle • yrittäjien luottamus pääoma oli kasvanut yhteisen foorumin ja yhteisten koulutusten kautta ja he olivat sitoutuneita verkostoon • yritykset olivat halukkaita kasvuun ja toiminnan kehittämiseen • aktivaattori teki aloitteen ja alkoi ajaa asiaa • yrittäjät toimivat eri paikkakunnilla eivätkä siksi koe toisiaan kilpailijoiksi • yritykset näkivät paikallisuuden voimavarana
<p>Toimintaympäristön tarjoamat mahdollisuudet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valtakunnallinen asenneilmasto <ul style="list-style-type: none"> - valtakunnan tasolla käyty keskustelu verkostoitumisesta mahdollisuutena parantaa pienten yritysten asemaa - innovaation kehittelyyn osallistui valtakunnan tason toimijoita • Aluetason toimijoiden yhteistyökykyisyys <ul style="list-style-type: none"> - tarpeeksi moni kunta on oivaltanut innovaation hyödyn ja ollut valmis ostamaan yrityksen palveluja - yhteistyö sekä alueviranomaisten että asiantuntijoiden kanssa sujui hyvin - konsultilla oli yrittäjien luottamus ja hän osasi hyödyntää aiempaa tietoaan uuteen toimialaan - alueellinen foorumi sai aikaan positiivisia mielikuvia alan yrityksistä

Yhteisyrityksen alku on ollut lupaava. Ulkoinen paine ja muuttunut poliittinen suhtautuminen ja asenneilmasto ovat luoneet tarvetta ja mahdollisuuksia verkostoitumiseen. Taulukkoon 1 on koottu menestymiseen vaikuttaneet, haastateluissa esiin tulleet tekijät. Mallin kehittäminen edellytti monenlaista vuorovaikutusta ja yhteistyötä yrittäjien, viranomaisten ja kouluttajien kesken. Tänä aikana muokattiin ”ylevä verkostoajattelu” perinteisemmän osakasyhteistyön suuntaan. Toimijoiden arkikokemus ja heidän vuorovaikutuksensa johtivat siis kompromisseihin, joissa verkostoteoriasta tuotettiin maaseutuvaltaisella alueella toimiva yhteistyömalli. Tätäkään mallia ei koeta välttämättä lopulliseksi, vaan sitä ajatellaan jatkossa muutettavan.

Yhteisyrityksen merkitys

Hoivayrittäjien yhteisyrityksestä löydettiin seuraavia etuja eri näkökulmista:

Yrityksen toiminnan kannalta innovaation edut liittyvät sekä taloudelliseen että sosiaaliseen ulottuvuuteen. Sen kautta on mahdollista yhdistää ison (alueellisen) ja pienen (paikallisen) yrityksen etuja. Yhteisyritys menestyy kilpailutuksissa yksittäisiä pieniä yrityksiä paremmin, koska se pystyy tarjoamaan kunnille riittävän laajoja palvelukokonaisuuksia ja takeita toiminnan pitkäjänteisyydestä. Tätä kautta laadun parantamiseen löytyy pitemmällä aikavälillä lisää tietotaitoa sekä resursseja, sillä yritysmuoto lisää pienten yritysten osaamista ja niiden mahdollisuuksia toimia. Yhteisyritystä on helpompi markkinoida, verkosto toimii yrittäjien henkisenä tukena, keskinäisen oppimisen areenana ja helpottaa heidän pääsyään alueellisiin ja valtakunnan tason verkostoihin. Paikallisella tasolla yritys toimii toisaalta omistajayritysten kautta, jossa ne ovat tuttuja ja turvallisia kumppaneita ostajille.

Aluetason ja asiakkaiden kannalta haastateltavat korostivat yhteisyrityksen etua vastavoimana kansainvälisten pörssiyhtiöiden markkinoille saapumiselle. Näitä yrityksiä on kuvattu ”kasvottomiksi” ja taloudellista intressiä korostaviksi, kun taas aluetasolla ja paikallisista lähtökohdista toimivan yrityksen on katsottu painottavan toiminnassaan enem-

män asiakkaiden palvelun laatua kuin taloudellista intressiä.

Tämän tutkimuksen perusteella ei voida arvioida, onko mainittu uhka todellinen ja olisiko palvelujen tuottaminen julkisen sektorin tai kansainvälisten yritysten kautta huonompi tai kalliimpi vaihtoehto kuin alueellisen yritysverkoston kautta. Joka tapauksessa kilpailu, jota julkisen sektorin omassa palvelutuotannossa ei ole, on tärkeä syy kehittää palveluja ja niiden laatua. Myös maaseudun paikallisten olosuhteiden tunteminen on hoivatalalla tärkeää, eikä uusilla, maaseutualueille pyrkivillä yrityksillä ole sitä vielä. Paikallislähtöisillä yrityksillä ei myöskään ole uhkaa siitä, että yritysten vaikeudet muualla voisivat heikentää paikallisten palvelujen laatua.

Maaseudun kehityksen kannalta innovaation etuna voidaan nähdä se, että palvelutuottajat asuvat itse alueella, jolloin heidän intresseihinsä kuuluu yhteiskuntavastuuta: Alueen menestys on heille tärkeää laajemminkin, ei pelkästään oman yrityksen menestyminen. Jotkut verkoston jäsenistä ovat ottaneet toiminnassaan suunnitelmallisesti huomioon ympäröivää paikallista aluetta. He ovat alkaneet käyttää lähikylän tarjoamia puutarha-alan, kampaamon ja ratsastustallin palveluja. Tiedottamalla asukkaille toiminnasta on päästy siihen, että toiminta on integroitumassa osaksi kyläyhteisöä. Tämä on tärkeää, koska osa tutkituista yrityksistä oli aiemmin kohdannut ennakkoluuloja ympärillä asuvien taholta.

Palvelujärjestelmän kannalta innovaatio on tarpeellinen, kun se tukee yritysten sopeutumista muuttuviin olosuhteisiin, joissa kuntakoko on nopeasti kasvamassa ja kilpailutettavat palvelukokonaisuudet ovat aiempaa suurempia. Verkoston kautta yritysten tarjontavolyymi tulee suuremmaksi, mikä helpottaa neuvotteluja kuntien kanssa. Jos ajatellaan vaihtoehtona palvelun tarjoajaksi isoja yrityksiä, ovat yritysverkoston vahvuksina hyvä paikallistuntemus ja palvelujärjestelmän monipuolisuuden säilyttäminen. Koska olosuhteet erilaisilla maaseutualueilla vaihtelevat paljon riippuen muun muassa asutuksen määrästä, ikärakenteesta, välimatkojen pituudesta ja palvelutarjonnasta, tukee monipuolinen palvelujärjestelmä palvelutason säilymistä.

Hoivayritysten innovaatioympäristön piirteitä Itä-Suomessa

Kautosen (Mustikkamäki & Sotarauta 2008: 53, 73) mukaan alueellinen innovaatioympäristö on useimmiten saman alueen yrityksille erilainen. Virkkala (Mustikkamäki & Sotarauta 2008: 99) toteaa, että maaseutu ympäristön merkitys innovaatioprosesseissa vaihtelee toimialoittain. Hoivayritykset kohtaavat toiminnassaan yhteisiä tekijöitä, jotka liittyvät sekä suomalaisen palvelujärjestelmään että Itä-Suomen alueen piirteisiin.

Maaseudulla palveluinnovaatioihin vaikuttavat tekijät jaoteltiin IN-SIGHT -projektissa instituutionaalisiin, kulttuurisiin, sosiaalisiin, taloudellisiin ja tiedollisiin tekijöihin. Jako tehtiin neljässä maassa (Suomessa, Latviassa, Saksassa ja Hollannissa) toteutettujen, uusia maaseudun palveluja koskevien tapaustutkimusten tulosten perusteella, jotta saatiin kuvattua monipuolisesti innovaatioympäristöjen toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä (ks. Rantanen ym. 2008: 30–31). Taulukossa 2 on ryhmitelty asiantuntijoiden haastatteluissa esiin tuomia tekijöitä tämän jaon mukaisesti.

Sosiaali- ja terveysalalla yritys kulttuuri on uutta, sillä palvelut olivat pitkään kuntien monopolina tuottamia. Innovaatiotoimintaa vaikeuttavat alan pienyritystäväaltaisuus ja pienten yritysten vähäinen yhteistyö oppilaitosten kanssa (Taipale & Hämäläinen 2007: 42; Forsman 2009: 10). Myös maaseudun palvelujen yritysneuvontajärjestelmä on vielä kehitysvaiheessa. Vaikka neuvontaorganisaatioita on lukuisia, on hyvinvointiala neuvojille melko vieras. Neuvontajärjestöjen yhteistyö voisi helpottaa tilannetta. Suomen Kuntaliitossa arvioidaan, että yhteistyötä yritysneuvonnassa on vaikeuttanut muun muassa asiakastietoja koskeva tiukka tietosuojajärjestelmä (Suomen Kuntaliitto 2006: 9).

Alan lainsäädäntö tai sen tulkinta voi estää innovaatiotoimintaa. Sosiaali- ja terveysalan lainsäädäntöä on usein vaikeaa soveltaa harvan asutuksen olosuhteisiin. Kilpailulainsäädännössä kunnan ja yritysten suhde määrittyy markkinasuhteeksi. Tässä viitekehityksessä yritysten pääsy hajanaisesta vuorovaikutuksesta verkosto- tai kumppanuussuhteeseen kunnan kanssa voidaan tulkita kilpailulain-

säädännön vastaiseksi. Sosiaalisesti ja kulttuurisesti elinvoimaisen toimintaympäristön vahvistamisessa tällainen kehitys olisi hyvinkin toivottavaa. (vrt. Möttönen & Niemelä 2008: 222–224).

Itä-Suomessa etuna useimpiin muihin alueisiin nähden on ollut kohtuullisen runsas projektirahoitus. Sen kielteisenä seurauksena pysyväs luonteisia-kin toimintoja on hoidettu projektivaroilla. Projektihallintoon liittyy piirteitä, jotka usein haittaavat innovaation syntymistä ja kehittymistä. Rahoituksen saamiseen ja käytön valvontaan liittyy hallinnollista byrokratiaa.

Tukirahoituksen käytön rajoitukset eivät aina vastaa innovatiivisen toiminnan tarpeita. Haastatteluissa mainittiin esimerkkinä siitä projektien jako kehittämisen- ja yritystukihankkeisiin. Yksi julkilautuista kriteereistä rahoitettavia hankkeita valittaessa on juuri niiden innovatiivisuus. Hakuvaiheessa tätä voidaan kuitenkin arvioida vain ideatasolla. Projektirahoituksen lyhytaikaisuus puolestaan jättää täysin auki sen, jalostuuko hankeidea aikanaan *novelty*-vaiheen kokeilusta kentällä toimivaksi *niche*-tasoiseksi yritystoiminnaksi puhumattakaan siitä, että uudistus ehtisi levitä oman paikallisen ympäristönsä ulkopuolelle. Näyttää siltä, että onnistuneet innovaatioprosessit tukeutuvat usein moniin peräkkäisiin projekteihin ja eri rahoituslähteisiin.

Myös rahoituksesta riippumattomat, sosiaaliset ja kulttuuriset syyt vaikeuttavat usein sosiaalisten innovaatioiden kehittymistä projekteissa. Innovaatiot edellyttävät eri toimijoiden välistä sosiaalista verkostoitumista, jota on usein liian vähän. Koska innovaatioprosessit ovat pitempiä kuin yksittäiset projektit, mikään taho ei välttämättä koe olevansa vastuussa koko prosessista. Toisaalta ideat eivät helposti leviä lähtöpaikkakunnan ulkopuolelle, koska ne ovat kiinnittyneet siihen paikalliseen sosiaaliseen rakenteeseen, missä ne ovat syntyneet.

Eräs tapa luoda verkostoja ovat yrittäjäyyskoulutusprojektit. Tutkitussa tapauksessa koulutusprojekti saattoi verkoston alkuun. Tällaisessa tapauksessa yritysten välinen tietojenvaihto voi korvata julkisen yritysneuvonnan puutteita. Esimerkissämme pienet, naisvaltaisella alalla toimivat yritykset vahvistivat kilpailukykyään ja uskottavuuttaan verkostoitumalla ja yrittäjät kertoivat saaneensa tukea omaan jaksamiseensa.

TAULUKKO 2. Innovaatioympäristöä vahvistavia ja heikentäviä tekijöitä Itä-Suomen maaseutualueilla hoivayritysten näkökulmasta

Kriittinen tekijä	Helpottaa innovaatioiden menestymistä	Haittaa innovaatioiden menestymistä
Institutionaalinen <i>julkiset tuet ja sääntely</i>	<ul style="list-style-type: none"> julkisrahoitteiset yrittäjyyskoulutukset edistävät verkostoitumista julkisesti tuetut projektit 	<ul style="list-style-type: none"> tukijärjestelmän byrokraattisuus lyhyet projektit eivät huomioi innovaatioprosessin pitkäjänteisyyttä yrittäjäneuvojen tiukka tulkinta tietosuojasta ehkäisee verkostoitumista alan lainsäädäntöä on vaikea soveltaa maaseudun olosuhteissa kilpailulainsäädäntö vaikeuttaa yritysten ja kuntien välistä kumppanuutta
Kulttuurinen <i>asenteet ja perinteet</i>	<ul style="list-style-type: none"> yrittäjyys on mahdollisuus innovatiivisille hoivatyöntekijöille 	<ul style="list-style-type: none"> joillakin tahoilla on epäilevää asennetta hoivayrittäjyyttä kohtaan palvelujen loppukäyttäjät eivät ole mukana kehittämistyössä, koska asiakkaana pidetään kuntaa tieto kehittämistarpeista ei aina liiku alhaalta ylös hoiva-alan työpaikoissa
Sosiaalinen <i>verkostot</i>	<ul style="list-style-type: none"> yrittäjien vertaistuki korvaa julkisen neuvontajärjestelmän puutteita yhdistykset ovat usein aloitteentekijöinä sosiaalisissa innovaatioissa 	<ul style="list-style-type: none"> vähäinen verkostoituminen estää aloitteiden kehittymistä innovaatioiksi eri alojen vähäinen yhteistyö johtaa erityyppisen tiedon heikkoon yhdistämiseen
Taloudellinen <i>yritysten resurssit</i>	<ul style="list-style-type: none"> kunnat ostavat hoiva-palveluja enenevästi 	<ul style="list-style-type: none"> pienillä yrityksillä on vähäiset voimavarat kehittämistyöhön
Tiedollinen <i>tiedon saatavuus</i>	<ul style="list-style-type: none"> yrittäjien aiemman kokemuksen ja tietojen hyödyntäminen hyvät täydennyskoulutusmahdollisuudet yritykset vaihtavat tietoa verkostoissa 	<ul style="list-style-type: none"> hoitajakoulutus valmentaa työskentelyyn hierarkkisessa organisaatiossa ala on melko vieras yrittäjäneuvojille

Kuntien ja yritysten välisten kumppanuuksien syntymistä hankaloittavat sekä kulttuuriset että institutionaaliset tekijät. Kunnat tarvitsevat uusia yhteistyömalleja yksityisen ja julkisen sektorin välille, koska niiden tehtävä on muuttumassa palveluiden tuottajasta niiden järjestäjäksi. Monissa kunnissa tarvittaisiin enemmän palvelujen järjestämisen strategista suunnittelua. Kuntien kaksoisrooli palvelujen tuottajana ja ostajana aiheuttaa kuitenkin helposti hankausta suhteessa yksityiseen ja kolmanteen sektoriin². Yritysten tai kolmannen sektorin toimijoita ei aina nähdä yhteistyötahoina eikä heitä sen vuoksi oteta mukaan keskusteluihin.

Hoiva-alan yhteisyritys toteutuneena innovaationa

Tutkimuksessa pyrittiin löytämään hoivayrityksille kriittisiä innovaatioympäristön piirteitä. Maaseudun innovaatio toiminnan tutkimus on painottunut teollisuuden toimialojen innovaatioympäristöihin (Alarinta 1998; Virkkala 2008: 101.) Tutkimukset ovat kiinnittäneet huomiota maaseudun innovaatioympäristön haasteisiin (ohut toimijarakenne, vähäinen mahdollisuus kriittisen massan muodostumiselle, pitkät etäisyydet) ja mahdollisuuksiin (paikallinen kulttuuri, ympäristö, raaka-aineet, käytännöllinen tieto, työntekijöiden sitoutuneisuus, rauha).

Tämän tutkimuksen perusteella hoivayritysten innovaatioympäristö maaseudulla poikkeaa aiemmin tutkituista toimialoista siten, että siinä korostuvat sääntelyn sekä yritysten ja kuntien välisen suhteen merkitys. Tämä johtuu siitä, että ala on Suomessa suhteellisen nuori, vahvasti sidoksissa julkisen alan ohjausjärjestelmään, kilpailutuksiin ja (alue)poliittiseen keskusteluun. Virkkala (2008: 102) korosti maaseudun innovaatioympäristöjen kehittämistyön tutkimuksessaan yrittäjien ja alueellisten toimijoiden vuorovaikutusta ja aktiivisuutta hakea yhteistyötä ja tietoa ylipaikallisista verkostoista. Sama tekijä oli myös tässä tutkitun yhteisyrittäjien menestyksen kulmakiviä. Yrittäjien verkostomainen toimintatapa paikkaa osittain vi-

rallisen yritysneuvontajärjestelmän puutteita.

Yritysten sijaintietu maaseudulla ei tullut haastatteluissa esille. Hoivayrityksillä on maaseudulla kuitenkin vielä pitkälti hyödyntämätön valtti, luonto- ja maaseutu ympäristön positiivinen vaikutus ihmisen toipumiseen sekä terveyden ylläpitoon. Tämä ollaan nyt uudelleen löytämässä Green Care -toiminnassa (Yli-Viikari ym. 2010.)

Tutkittuna ajanjaksona yritysverkoston yhteistyö syveni kehittämisenrenkaasta yhteisyrittäjäksi. Yhteisyritys näyttää olevan maaseudun olosuhteissa hyvä yritys yhteistyön muoto, koska se säilyttää yritysten paikalliset kasvot toisin kuin yhteisyrittäjämallissa, jossa yksittäisen verkostoyrityksen imago häilytetään. Yrittäjien verkoston organisointuminen yhteisyrittäjäksi sisältää myös riskejä ennen muuta siksi, että siinä synnytetään uutta yritystoimintaa ja päätöksenteko on konsensus-tyyppistä. (Vesalainen 1996.) Tutkitussa tapauksessa yrittäjien pitkä yhteinen historia ja sosiaalinen verkostoituminen tukivat yhteisyrittäjyyttä näissä haasteissa.

Tutkitun innovaation onnistumisen kannalta oli olennaista, että yrittäjien joukosta löytyi johtajuutta, yrittäjillä oli halua kehittyä, tehdä yhteistyötä ja panostaa tiedon hankintaan, ja että verkostojen kehittäminen ja ideoiden testaaminen nähtiin tärkeäksi. Yhtä lailla tärkeää innovaatioympäristössä oli rahoittajien ja julkisen hallinnon piiristä löytynyt ymmärtämys ja tuki. Näin syntyi idea, joka pystyttiin ottamaan käyttöön.

Tutkimuksen aikana esitettiin kysymys, onko hoivayritysten verkosto lopultakaan mikään sosiaalinen innovaatio. Pohdimme lopuksi tätä kysymystä ja tarkastelemme, millaisiin tarpeisiin maaseudun nykyisessä tilanteessa hoiva-alan innovaatiot vastaavat ja miten innovatiivisuutta voisi edistää.

Verkostoyritys on Mumfordin määritelmän mukainen idea, jonka avulla yrittäjien toimintaa organisoidaan yhteisen päämäärän hyväksi ilman keskinäisen kilpailun tuomia rajoitteita. Tämä on ollut mahdollista, koska verkoston yritykset ovat valikoituneetsiten, että ne toimivat joko eri kunnissa tai siinä määrin eri aloilla, etteivät koe kilpailevansa keskenään. Ne toimivat kuitenkin fyysisesti niin lähellä toisiaan, että voidaan saavuttaa synergiaetuja. toisiaan täydentävien palvelujen

² Muiden kuin peruspalveluiden osalta suhde on ongelmattomampi, koska julkinen sektori toimii niissä yrityksiä tukevana osapuolena.

tarjoamisessa ja esiintymällä yhdessä julkisen hallinnon organisaatioiden neuvottelukumppanina.

Moulaertin tutkimusryhmän määritelmää seuraten tutkimamme verkostoyritys täyttää sosiaalisen innovaation sisältö-olottuvuuden. Esimerkiksi vanhusten hoidon ja vammaispalvelujen tuotannolla on lähtökohtaisesti sosiaaliset tarkoituserät ja näillä aloilla toimiessaan yrittäjäverkosto ylläpitää maaseutualueiden palveluverkoston ja ehkäisee vähäosaisten syrjäytymistä.

Prosessiulottuvuus toteutuu myös. Verkoston kautta naisvaltaisten pienyritysten edustajat pääsevät vaikuttamaan paikalliseen päätöksentekoon. Verkoston toiminnassa syntyy myös mahdollisuus alueellisiin kerrannaisvaikutuksiin, sillä paikallistuntemuksen omaavat verkoston toimijat käyttävät muita paikallisia oheispalveluja. Edelliseen liittyy läheisesti voimaannuttamisulottuvuus. Verkoston kautta pienyrittäjät tulevat vakavasti otettaviksi neuvottelukumppaneiksi.

Kaiken kaikkiaan hoiva-alan yhteisyritys täyttää sosiaalisen innovaation tunnusmerkit. Innovaation kehitys noudattaa myös Bauerin ja Gaskellin (2008) käsitystä, sillä verkostotutkimuksessa kehitetty teoria verkostoyrityksestä on pantu täytäntöön vasta kun se on suodatettu arkiajattelun läpi ja mukautettu (Itä-Suomen) maaseutualueella vallitseviin arjen käytäntöihin. Yritysverkoston rakentaminen ei voi olla kaavamaisista teoreettisen mallin toteuttamista, vaan sen tulee ottaa huomioon innovaatioympäristön piirteet ja toteutua aktiivisessa vuorovaikutuksessa.

Johtopäätökset

Sosiaali- ja terveysalan innovaatioympäristö on maaseudun paikallisen tason näkökulmasta vasta syntyvässä. Julkinen tuki perustuu pitkälti lyhytaikaisiin projekteihin. Alan yritysten ja muiden toimijoiden tuki- ja neuvontajärjestelmä kaipaisi terävöittämistä. Alan tuntemiseen pitäisi kiinnittää huomiota mm. yritysneuvojien ja virkamiesten koulutuksissa.

Perimmäinen ongelma on, ettei parhaita innovaatioita voi arvata sen paremmin etukäteen kuin projektihakemuksia lukiessakaan – muuten innovaatiot olisi toteutettu jo ajat sitten. Järjestelmää

kannattaisikin kehittää perustamalla hyvin resursoituja, toiminnassaan itsenäisiä innovaatiotoiminnan tukiyksiköitä. Euroopan Unionin IN-SIGHT-projektin yhteydessä ehdotimme tällaisten, Hollannin mallin mukaisten itsenäisten ”maaseudun innovaatiotoiminnan tukiyksiköiden” perustamista (Rantanen ym. 2008: 28). Niillä olisi hyvä maaseudun olosuhteiden tuntemus ja valtuudet toimia eri sektoreita ja aluerajoja ylittäen. Ne olisivat vähäisellä byrokratialla toimivia riippumattomia elimiä, jotka keskittyisivät tukemaan lupaavia innovaatioaiheita myös riskiä ottaen.

Hoiva-alan murros ja maaseudun palvelujen kriisi liittyvät toisiinsa kiinteästi. Hoivayrittäjien verkostoituminen yhteisyritykseksi ei yksin ratkaise tätä vyyhtiä, mutta toimintamalli on yksi tapa koota paikallista osaamista yhteen. Se osoittaa, että hoiva-alalla tarvitaan ennakkoluulotonta yhteistyötä ja oppimista myös julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden välillä.

Kiitokset

Artikkeli sai alkunsa Euroopan Unionin kuudennen puiteohjelman, prioriteetti 8.1 (Policy-oriented research) hankkeessa IN-SIGHT: *Strengthening Innovation Processes for Growth and Development* (2006–08). Sen osiossa WP 5 tarkasteltiin uusia maaseudun palveluja Suomen, Saksan, Latvian ja Hollannin esimerkkien avulla. Vastuu osion toteutuksesta oli Helsingin yliopiston Ruralia-instituutilla. Kirjoittajat perehtyivät aiheeseen projektin yhteydessä ja suunnittelivat yhdessä tutkimusasetelman ja metodiset ratkaisut. Manu Rantanen teki tutkimuksen kenttätöön keräten ja analysoiden tutkimusaineiston. Sosiaalisten innovaatioiden tutkimustyö jatkui Suomen Akatemian tutkimushankkeessa *Sosiaalinen kumppanuus rakenteiltaan muuttuvan maaseudun paikallisissa innovaatioissa* (hanke 115156 v. 2007–2009). Täydentävien aineistojen keruuta ja artikkelin syntymistä on tukenut Jenny ja Antti Wihurin rahasto.

Kiitämme edellä mainittuja rahoittajia, haastatteluihin ja fokusryhmiin osallistuneita henkilöitä, artikkeliluonnosta kommentoineita anonyymejä arvioijia sekä Miira Niskaa. Kiitokset myös Jouko Nikulalle yhteistyöstä maaseudun innovaatioiden tutkimuksessa.

LÄHTEET

- Akola, Elisa, Tommi Pukkinen, & Pekka Stenholm 2006. Innovaatioiden edistämistä osaamisen siirrolla ja yhteistyöllä. Euroopan sosiaalirahasto. Etelä-Suomen lääninhallitus, Helsinki. Saatavissa: [http://www.intermin.fi/lh/biblio.nsf/0659D0E6F1E7084AC225719B002DF788/\\$file/EU_rakennerahasto_12.pdf](http://www.intermin.fi/lh/biblio.nsf/0659D0E6F1E7084AC225719B002DF788/$file/EU_rakennerahasto_12.pdf). [Viitattu 29.4.2010].
- Alarinta, Juha 1998. Maaseutu innovatiivisena ympäristönä. Verkostot paikallisen elinkeinopolitiikan toteuttajina. Sarja A:4. Helsingin yliopiston maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus, Seinäjoki.
- Andersson, Sirpa 2002. Maaseutu ja hyvinvointipalvelut. Maaseudun uusi aika 10(2), 64–67.
- Anttiroiko, Ari-Veikko, Olavi Kallio, Pentti Siitonen & Pekka Valkama 2010. Maaseutukunnat osaamiskeskittymien innovatiivisina kehittäjinä. Maaseudun uusi aika 18(2), 5–21.
- Arhio, Kaija 2007. Luova laatu ja arvoinnovaatiot oppivan verkoston tuottamina. Tapaustutkimus rakennuspuutuote-ollisuuden verkostosta. Jyväskylä Studies in Business and Economics 59. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13198/9789513930479.pdf?sequence=1>. [Viitattu 12.11.2010].
- Bauer, Martin W. & George Gaskell 2008. Social Representations Theory: A Progressive Research Programme for Social Psychology. *Journal for the Theory of Social Behaviour* 38(4), 335–353.
- Brunori, Gianluca, Sigrid Rand, Jet Proost, Dominique Barjolle, Leo Granberg & Anne-Charlotte Dockers 2008. Towards a conceptual framework for agricultural and rural innovation policies. Verkkojulkaisu. Saatavissa: http://www.insightproject.net/files/Rapport_insight_WP1_final.pdf. [Viitattu 29.4.2010].
- Buttel, Frederick H., Olaf F. Larson & Gilbert W. Billespie Jr. 1990. *The Sociology of Agriculture*. Greenwood Press. New York, Westport, Connecticut, London.
- Forsman, Helena 2009. Satunnaisista parannuksista kohti innovaatioiden virtaa. Pk-yritykset innovaattoreina. Yhteenveto tutkimusraportista. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Saatavissa: <https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/44558/isbn9789522147400.pdf>. [Viitattu 29.4.2010].
- Geels, Frank W. 2004. From sectoral systems of innovation to socio-technical systems. Insights about dynamics and change from sociology and institutional theory. *Research policy* 33: 897–920.
- Husso, Kai & Esko-Olavi Seppälä 2008. Kansallinen innovaatiojärjestelmä ja sosiaaliset innovaatiot. Teoksessa Saari, Juho (toim.).
- Sosiaaliset innovaatiot ja hyvinvointivaltion muutos. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry, Helsinki. 46–53.
- Hyryläinen, Torsti 2007. Monitieteiset maaseutuopinnot sosiaalisena innovaationa. Teoksessa: Hyryläinen, Torsti & Eeva Uusitalo: Rural Studies -verkosto innovatiivisena yliopistokumppanuutena. Toiminnan vuodet 2002–2007. *Rural Studies -julkaisuja* 1/2007. *Rural Studies* –koordinaatioyksikkö, Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti, Mikkeli. 11–18.
- Hämäläinen, Hannu 2008. Sosiaaliset innovaatiot sosiaali- ja terveydenhuollossa. Teoksessa: Saari, Juho (toim.): Sosiaaliset innovaatiot ja hyvinvointivaltion muutos. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry, Helsinki. 100–120.
- Hämäläinen, Timo J. & Risto Heiskala (toim.) 2007. *Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance. Making Sense of Structural Adjustment Processes in Industrial Sectors, Regions and Societies*. Sitra, Helsinki.
- Kainulainen, Sakari & Taina Rintala 2003. Maaseutukuntien mosaiikki – menestyjiä ja häviäjiä. *Maaseudun uusi aika* 11(2): 26–35.
- Kautonen, Mika 2008. Yksi alue, monta innovaatioympäristöä. Teoksessa: Mustikkamäki, Nina & Markku Sotarauta (toim.). *Innovaatioympäristön monet kasvot*. Tampere University Press, Tampere.
- Kolehmainen, Jari 2008. Alueellinen ja paikallinen innovaatiopolitiikka. Huomioita suomalaisen innovaatiopolitiikan kehityspolusta. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö (Sente). Saatavissa: http://www.uta.fi/laitokset/yhdt/artikkelit/um_innovaatiopolitiikka_kolehmainen_2008.doc. [Viitattu 29.4.2010].
- Kosonen, Pekka 1987. Hyvinvointivaltion haasteet ja pohjoismaiset mallit. Vastapaino, Tampere.
- Maa- ja metsätalousministeriö 2007. Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelma 2007–2013. Saatavissa: http://www.maa-seutu.fi/attachments/maaseutu/maaseudunkehittamissuunnitelma/ohjelmakaudelle20072013/5o8EMV39Y/Manner-Suomen_maaseudun_kehittamissuunnitelma_241109_FI.pdf. [Viitattu 29.4.2010].
- Mumford, Michael D. 2002. Social Innovation: Ten Cases From Benjamin Franklin. *Creativity Research Journal* 14: 253–266.
- Moulaert, Frank, Martinelli, Flavia, Swyngedouw, Erik & González, Sara 2005. Towards alternative model(s) of local innovation. *Urban Studies* 42(11): 1969 – 1990.
- Möttönen, Sakari & Jorma Niemelä 2008. Kunnan ja kolmannen sektorin innovatiivinen yhteistyö – esimerkkinä sosiaalinen säätiö. Teoksessa: Saari, Juho (toim.). Sosiaaliset innovaatiot ja hyvinvointivaltion muutos. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry, Helsinki. 216–252.
- Pihlaja, Ritva 2010. Kolmas sektori maaseutukunnissa. Helsingin

- yliopisto, Ruralia-instituutti, Julkaisuja 19, Mikkeli.
- Ranta, Tommi 2009. Paikallinen innovaatioympäristö monenkeskisen verkostona. Teoksessa: Kolehmainen, Jari & Tommi Ranta (toim.). Innovaatioympäristöjen kehittäminen ja johtaminen. Käytännön kokemuksia suomalaisilta kaupunkiseuduilta. Aluekeskusohjelma, innovaatio ja osaaminen -verkosto / Seinäjoen Teknologiaokeskus, Seinäjoki.
- Rantanen, Manu, Leo Granberg, Talis Tisenkopfs, Jet Proost & Sigrid Rand 2008. Innovations systems and processes in the field of new rural services: A cross-national analysis of differences in Finland, Germany, Latvia and the Netherlands. Verkojulkaisu. Saatavissa: http://www.insightproject.net/files/IN-SIGHT_WP5_final.pdf. [Viitattu 29.4.2010].
- Rissanen, Sari & Sirkka Sinkkonen 2004 (toim.). Hoivayrittäjyys. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Rissanen, Sari & Sirkka Sinkkonen 2005. Tutkimusta hoivayrittäjyydestä. Maaseudun uusi aika 13(2): 62–70.
- Ruuskanen, Petri 2004. Innovaatioiden sosiaalisuus ja sosiaalinen pääoma. Teoksessa: Lemola, Tarmo & Petri Honkanen. Innovaatiopolitiikka. Kenen hyväksi, keiden ehdoilla? Gaudeamus, Helsinki.
- Saari, Juho (toim.) 2008. Sosiaaliset innovaatiot ja hyvinvointivaltion muutos. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry, Helsinki.
- Silmäri, Sirpa 2010. Nyt puhkutaan Aviin henki. Itä-Suomen aluehallintoviraston ylijohtaja Elli Aaltosen haastattelu. Länsi-Savo 24.1.2010, Mikkeli.
- Sitra 2005. Suomi innovaatiotoiminnan kärkimaaksi. Kilpailukykyinen innovaatioympäristö -kehittämisohjelman loppuraportti. Sitra, Helsinki.
- Sotarauta, Markku & Reija Linnanmaa 1999. Johtajuus kaupunkiseudun kehittämisessä. Teoksessa: Sotarauta, Markku (toim.). Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Suomen Kuntaliitto, Helsinki. 101–131.
- Storhammar, Esa & Seija Virkkala 2003. Maaseutuyritysten innovaatioprosessit. Kaupungin ja maaseudun vuorovaikutuksen näkökulma. Taloustieteiden tiedekunta / Tutkimuskeskus. Julkaisu 153. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Suomen Kuntaliitto 2006. Kunta- ja palvelurakenneuudistus (hallituksen esitys 155/ 2006). Power Point -esitys. Saatavissa: http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;55264;55275;82183. [Viitattu 29.4.2010].
- Suomen Kuntaliitto 2006. Seudulliset yrityspalvelut -projekti 2002 – 2007, toimintasuunnitelma 2006. Saatavissa: <http://www.kunnat.net>. [Viitattu 29.4.2010].
- Suutari, Timo, Olli Ruokolainen, Jari Kolehmainen & Antti Saarto 2009. Etelä-Pohjanmaan maaseudun innovaatioympäristöt. Perinteisen elinkeinopolitiikan mahdollisuudet ja rajoitteet maaseutualueilla. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö (Sente). Saatavissa: http://www.uta.fi/laitokset/yhd/sente/julkaisut/sentejulkaisut/Etela-Pohjanmaan_maaseudun_innovaatioymparistot.pdf. [Viitattu 29.4.2010].
- Taipale, Vappu & Hannu Hämäläinen 2007. Kertomuksia sosiaalisista innovaatioista. Stakes, Helsinki.
- Vesalainen, Jukka 1996. Yritysyhteistyön malleja – käsikirja yhteistyön edistäjille. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 18/1996. Edita, Helsinki. Saatavissa: <http://www.tritonia.fi/vanha/ov/ktm/kokoktm.html>. [Viitattu 12.11.2010].
- Viljamaa, Kimmo, Timo Vesiluoma & Tiina Rantakoski (toim.) 2008. Pienten seutujen innovaatioympäristöt – illuusio vai käyttämätön voimavara? Aluekeskusohjelman verkostojulkaisu 3. Saatavissa: <http://www.innovaatioverkosto.fi/cgi-bin/webio-?id=133&saitti=innovaatioverkosto>. [Viitattu 29.4.2010].
- Virkkala, Seija 2004. Maaseutu tietotaloudessa – Innovaationäkökulma kaupungin ja maaseudun vuorovaikutukseen. Maaseudun uusi aika 12(3): 5–25.
- Virkkala, Seija 2008. Maaseutualueet ja pienet kesukset innovaatioympäristöinä. Teoksessa: Mustikkamäki, Nina & Markku Sotarauta (toim.). Innovaatioympäristön monet kasvat. Tampere University Press, Tampere. 80–107.
- Yli-Viikari, Anja, Anna Kirveennummi, Taina Lilja, Katriina Soini 2010. Green Care: Sosiaalinen innovaatio maatalouden ja hyvinvointipalveluiden rajapinnassa. Saatavissa: <http://www.smts.fi/jul2010/esite2010/060.pdf>. [Viitattu 11.11.2010].

LIITE 1. Raporttia varten tehdyt haastattelut (suluissa haastatteluvuosi)

Ensimmäinen osio (sosiaali- ja terveysalan innovaatioympäristö)(2007):

1. Uusyrityskeskukseen toimitusjohtaja
2. Hyvinvointialan kehittämiskonsultti
3. Toimintaryhmän toiminnanjohtaja
4. Teknologiakeskuksen innovaatiopäällikkö
5. Maaseutuyrittäjien neuvontaorganisaation neuvoja
6. TE-keskuksen yritysoston virkamies
7. Elinkeinopalveluyhtiön johtaja
8. Aluekeskusohjelman kehityspäällikkö
9. Elinkeinopalveluyhtiön yritysneuvoja
10. Teknologiakeskuksen kehitysjohtaja
11. Kaupungin sosiaali- ja terveystoimen kehittämispäällikkö

Fokusryhmähaastattelu (2007)

1. Kansalaisjärjestöjen asiantuntija
2. Sosiaali- ja terveysalan osuuskunta-asiantuntija
3. TE-keskuksen yritysoston virkamies
4. Pienyritystoiminnan asiantuntija
5. Kylätoiminnan asiantuntija
6. Hyvinvointialan kehittämiskonsultti

Toinen osio (yritysverkoston kehittyminen):

1. TE-keskuksen yritysoston virkamies (2007)
2. Sosiaali- ja terveysalan osuuskunta-asiantuntija (2007)
3. Sosiaali- ja terveysalan kehittämiskonsultti (2007)
4. Sosiaalialan osaamiskeskukseen yksikön johtaja (2007)
5. Verkostoyrityksen johtoryhmän pj. (2007)
6. Verkostoyrityksen jäsenyrittäjä (2007)
7. Verkostoyrityksen jäsenyrittäjä (2010)
8. Verkostoyrityksen toimitusjohtaja (2010)