

Auttaako liiketoiminta sote-järjestöjä sopeutumaan toimintaympäristön muutoksiin?

– Alustavia havaintoja

Tutkimusryhmä: Annu Kotiranta, prof. Kaisu Puumalainen, Helena Sjögrén, Salla Tykkyläinen

ELOKUU 2025

1 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TAUSTA

Tutkimuksen tavoite on selvittää, auttaako liiketoiminta sosiaali- ja terveysalan järjestöjä sopeutumaan toimintaympäristönsä muutoksiin. Vuosina 2024–2026 kerättävä aineisto tuottaa tietoa siitä, miten järjestöt arvioivat liiketoiminnan potentiaalia, valmistelevat ja perustavat uutta liiketoimintaa, ja kasvattavat olemassa olevaa.

Tutkimuksessa mukana olevat 19 järjestöä edustavat melko kattavasti Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskuskuksen (STEA) avustustensaajajoukkoa. Osallistujiksi kutsuttiin järjestöjä, joilla oli tutkimuksen alkaessa aikomus vähintään selvittää liiketoimintaa mahdollisuutena sopeutua toimintaympäristönsä muutoksiin. Mukana on järjestöjä, joilla ei ole lainkaan liiketoimintaa, toisia, joilla sitä on jonkin verran, sekä niitä, joilla on mittavaa liiketoimintaa.

Raportti tarjoaa yleiskuvan tutkimuksen lähtötilanteesta, ja se perustuu vuoden 2024 loka-joulukuussa toteutetun ensimmäisen haastattelukierroksen haastatteluihin. Yhteenveto havainnoista on koottu raportin alkuun.

2 YHTEENVETO: HAVAINNOT

” Ehkä sitä [liiketoiminnan] potentiaalia on vähän enemmän kuin mihin me järjestöt välillä uskotaan. Mutta vähemmän, kuin mitä voisi toivoa.” (Järjestö T, operatiivinen johtaja)

Järjestöavustusten leikkausten ja painopisteiden muutosten kerrannaisvaikutuksia julkisiin palveluihin ja kansalaistoiminnan ytimeen ei tunneta. Järjestötoiminta on kietoutunut yhteen julkisten palvelupolkujen kanssa, mikä herättää huolta, sillä järjestöjen tuottamien palveluiden häviämällä vaoi olla ennakoinattomia seurauksia kokonaisuuteen. Samalla kysymyksiä herättää kansalaisyhteiskunnan ytimen, eli vertaisuuden, vapaaehtoisuuden ja vaikuttamistyön, jatkuvuus. Julkisen rahoituksen nopea supistuminen voi kannustaa kansalaistoimintaa mahdollistavat järjestöt suuntaamaan panoksensa palveluiden tuottamiseen.

Sote-järjestöissä on kiinnostusta ja vakava pyrkimys liiketoiminnan kehittämiseen. Useissa järjestöissä on perustettu erillinen ryhmä pohtimaan ja valmistelevaan

liiketoimintaa, aikataulu on asetettu ja valmistelutyöhön panostetaan niin hallituksen kuin toimivan johdon toimesta.

Liiketoiminta voi tukea järjestökentän elinvoimaa, mutta järjestöt ovat keskenään hyvin erilaisessa asemassa. Eturintamassa ovat järjestöt, jotka ovat vuosia panostaneet liiketoiminnan kehittämiseen ja kerryttäneet sekä kokemusta että varallisuutta. Liiketoiminnan aloittamisen ja kasvattamisen vaatimia pääomia on vaikea löytää kentällä, jossa ei juurikaan ole taloudellisia puskureita. Myös liiketoimintaosaamisen puute heikentää järjestöjen riskinsietokykyä.

Rahallista tukea tarvitaan, mikäli taipaleen alkuvaiheissa olevien järjestöjen halutaan realisoivan liiketoiminnan mahdollisuuksia. Yksittäiset järjestöt ovat onnistuneet löytämään yksityistä rahoitusta liiketoimintaan liittyvään selvitystyöhön, mikä on antanut niille liikkumavaraa. Vaikka järjestöt ovat tuottaneet lukuisia sosiaalisia innovaatioita, kentällä ei juuri ole kaupallisten innovaatioiden perinnettä. Kaupallista innovointia voisi edistää TKI-rahoituksen suuntaaminen järjestöjen kaupallisten konseptien kehittämiseen.

Järjestöjen yhteistyön ja keskinäisen kilpailun välisen tasapainon löytäminen on tärkeää, sillä volyymiltään ja kannattavuudeltaan riittävä liiketoiminta edellyttää mittavia investointeja, osaamista ja riskinkantokykyä. Näitä järjestöillä olisi paremmat mahdollisuudet rakentaa yhteistyössä toistensa ja yritysten kanssa.

Järjestöille tulisi luoda selkeä kuva siitä, **miten liiketoiminnan aloittaminen ja kasvattaminen vaikuttaa yleishyödyllisen toiminnan avustuskelpoisuuteen.** Asia vaikuttaa edelleen olevan epäselvä monille ja voi estää tai hidastaa liiketoiminnan kehittämistä.

3 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tutkimuksen kimmokkeena toimivat sote-järjestöjen valtionavustuksiin keväällä 2024 julkistettu leikkaussuunnitelma, mutta jo laajoissa taustakeskusteluissa havaittiin, että toimintaympäristö on muutoksessa muutenkin. Vaikka muutokset koettiin voittopuolisesti uhkina, nähtiin myllerryksessä myös mahdollisuuksia.

3.1 MUUTOKSET RAHOITUKSESSA

Suurimmat toimintaympäristön uhkakuvat liittyvät julkisen rahoituksen leikkauksiin, rahoituksen painotusten muutoksiin sekä samanaikaisiin sote-palvelurakenteiden muutoksiin:

- Usean eri ministeriön kautta jaettavan valtionavustusten leikkautuminen yhtäaikaaisesti. Erityisesti leikkausten kokoluokka ja toteutuksen tiukka aikataulu tuottavat hallitsemattomalta tuntuvia muutospaineita.
- Hyvinvointialueiden alijäämät, joihin alueet ovat järjestöjen kokemuksen mukaan reagoineet vähentämällä hankintoja sekä muuttamalla järjestöjen kohderyhmien palvelutarpeen määrittelyn ja asiakasohjauksen kriteerejä.

- Työvoimapolitiittisen rahoituksen uudistus, joka muuttaa yleishyödyllisten toimijoiden asemaa.

Rahoitusnäkymin vaikuttaa yleinen suunta yleisavustuksista kohti projektiavustuksia, kun leikkauksia halutaan kohdentaa järjestöjen hallintoon. Toisaalta Stean avustuskokonaisuudesta on aluksi karsittu voimakkaasti uusia kehittämisavustuksia. Haastateltujen suhtautuminen näihin painotuksiin on kaksijakoinen. Suurin osa näkee, että suuntaus vaarantaa lähinnä järjestöjen varassa olevan palveluiden kehittämistyön ja vapaaehtoistoiminnan.

"[M]ulla on mahdollisuus katsella tuolta yliopiston ja hyvinvointialueen näkökulmasta, niin jos taas tällainen kehittämistoiminta järjestöissä lakkaa --- niin ei sitä kyllä hyvinvointialueellakaan tule tapahtumaan." (Järjestö Q, luottamushenkilö)

Laadukkaan vapaaehtoistoiminnan järjestäminen vaatii mm. markkinointia, rekrytointia, sekä vapaaehtoisten kouluttamista ja heille tarjottavaa tukea. Monen järjestön oman näkemyksen mukaan niiden hallinto on jo karsittu minimiin.

Toisaalta yleisavustusten karsiminen sai myös kannatusta. Jotkut haastateltavat katsovat, että yleisavustukset ovat korvaus järjestön olemassaolosta ja ne suosivat vakiintuneita järjestöjä. Rahoitusmuodon jakoperusteet voivat jähmettää toimintaa, ja tavoitteeksi voi muodostua työpaikkojen ja olemassa olevien toimintojen turvaaminen. Rahoituksen kohdentaminen toimintaan ja paine osoittaa sen vaikutuksia ohjaisi järjestöjä ajattelemaan toimintaansa vahvemmin kohderyhmänsä hyödyn kautta.

Liiketoimintaa harjoittavat järjestöt nostivat esiin myös monenlaisia markkinaepävarmuuksia, kuten kilpailutusten epäjatkuvuudet ja suuruuden ekonomian painottaminen ostajan koon kasvaessa (ks. luku 3.2.).

3.2 TARVE JÄRJESTÖJEN TUELLE KASVUSSA

Lähes kaikki haastateltavat toivat esiin, että tarve järjestöjen toiminnalle ei ole vähenemässä, päinvastoin. Väestön ikääntyminen ja yhtäaikaaisesti tehtävät leikkaukset sosiaaliturvaan, sote-palveluihin sekä esimerkiksi terveydenhuollon omahoito-osuuksiin tulevat kasvattamaan heidän kohderyhmiinsä kuuluvien määrää ja syventämään niiden ihmisryhmien ahdinkoa, joiden hyväksi järjestö toimii. Niin järjestöjen johto kuin julkiselta ja yksityiseltä sektorilta tulevat luottamushenkilötkin nostivat esiin nämä kehityskulut.

"[H]yvinvointialueet tekevät asiakkaan palvelutarpeen arvioita selkeästi alakanttiin. Ihmiset eivät saa sitä mitä he tarvitsevat tai mitä heille kuuluu, tai kierretään näitä palvelutarpeen arviointiluokituksia siten, että aikaisemmin oli vähemmän luokkia ja nykyään luokkia on enemmän. Vaikka ihminen muodollisesti pitäisi numeraalisen saman luokan arvon tai jopa se arvo nousisi, niin todellisuudessa hänen palvelunsa määrä laskee." (Järjestö M, operatiivinen johtaja)

Useat haastateltavat myös ennakoivat, että jos järjestöjen rahoitus tulevaisuudessa on vahvemmin yritysten ja yksityisten ihmisten hyväntekeväisyyden varassa, häviäjiä ovat yhteiskunnassa stigmatisoidut ryhmät, kuten päihteiden käyttäjät ja asunnottomat. Nämä ryhmät ovat usein samoja, joiden moninaisista palveluista säästöpainetta karsitaan.

Huolen toivat esiin myös sellaiset järjestötoimijat, jotka eivät itse työskentele näiden kohderyhmien kanssa.

”On ihan pelko, että esimerkiksi asunnottomuus lähtee kasvuun, vaikka se on vuosikausia saatu nimenomaan pitkäjänteisellä työllä laskusuuntaan. --- samanaikaisesti se hillitön tarve, joka kasvaa ja sitten tää ajatus, että mahdollisesti resurssit pienenee, niin kyllä meidän osaaminen ja jaksaminen ja kyky tehdä laadukasta työtä on yksi iso pelko ja eettinen kuormitus siinä työssä.” [Järjestö J, operatiivinen johtaja]

Kokemus oman toiminnan tarpeellisuudesta saattaa vaikuttaa siihen, että moni haastateltava vaikutti luottavan siihen, että juuri hänen oma järjestönsä työskentelee niin suuren tai akuutin ongelman parissa, ettei heidän rahoituksensa lopulta pienene merkittävästi. Samoin järjestökentän päällekkäisyydet tunnistettiin yleisesti, mutta pääsääntöisesti haastateltavat löysivät oman järjestönsä toiminnasta ominaispiirteitä, jotka puoltavat sen säilymistä itsenäisenä organisaationa.

3.3 JÄRJESTÖJEN ROOLIN MUUTOS

Konkreettisten toimintaedellytysten lisäksi haastatellut puhuivat muuttuneesta julkisesta keskustelusta, jonka nähtiin heijastuvat poliittisiin päätöksiin. Poliittisia päätöksiä tulkittiin niin, että kansalaisyhteiskunnan toimintalogiikkaa ei tunneta eikä järjestöjen roolia yhteiskunnassa ymmärretä, muuten leikkauksia ei olisi toteutettu nyt suunnitellulla tavalla.

Erityisesti sellaiset luottamushenkilöt ja toiminnanjohtajat, joilla on taustalla pitkä poliittinen ja / tai julkisen sektorin johtamisura, toivat esiin huolen järjestöjen roolin muutoksesta. Sote-järjestöjen palvelut ovat sulautuneet osaksi julkisen sektorin palvelutuotantoa: ne ovat korvanneet tietyille erityisryhmille tuotettuja palveluita, kantaneet päävastuun palvelukehityksestä, ja nivoutuneet osaksi monia julkisia palvelupolkuja. Tämän vuoksi rahoituksen äkillinen leikkaus voi tuottaa ennakoimattomia negatiivisia vaikutuksia palveluketjuihin.

”[J]ärjestökenttä on ujuttautunut sinne terveydenhuoltojärjestelmään niin moneen eri paikkaan, että tulisi jollain lailla hahmotetuksi, että se että nyt leikataan jotain kolme miljoonaa jostain, että mikä se heijastevaikutus kaikkeen muuhun toimintaan on --- . Kun se toinen kumppani siitä häviää tai se kuihtuu tai se voi huonosti, niin synergiaetukin pienenee, ja silloin myös julkisella puolella oleva palvelu kärsii.” (Järjestö Q, luottamushenkilö)

Lisäksi jotkut nostivat esiin kysymyksen, ovatko järjestöt nyt itse omaksumassa yksityisen sektorin toimintalogiikkaa ja entisestään kaventamassa omaa autonomista tilaansa. Toiset kokivat kehityksen välttämättömänä ja toivottavana, kun taas toiset olivat huolissaan siitä, että siirtymä yleishyödyllisestä toiminnasta kohti palveluiden tuottamista voi tarkoittaa, että vapaan kansalaistoiminnan, vertaisuuden ja vaikuttamisen tila pienenee.

”Mulla on vähän semmoinen ristiriita, että se kansalaistoiminta, jota varten järjestöt alun perin ovat syntyneet, se on sitä vapaaehtoistoimintaa. --- Mutta sitä ei voi sitä kansalaistoimintaa oikein myydä, eikä sitä pysty sillä tavalla tuotteistamaan. Sitä ei voi tilata. Eikä sitä voi luvata, että se aina onnistuu, että vapaaehtoiset tulee paikalle. Sitä ei pysty kerta kaikkiaan myymään tasalaatuisena palveluna.” (Järjestö N, luottamushenkilö)

3.4 KILPAILUN KIRISTYMINEN

Järjestöjen välinen kilpailu avustuksista, lahjoituksista, yrityskumppaneista sekä supistuvista markkinoista on kovaa, ja sen ennakkoidaan entisestään kovenevan. Yksi konkreettinen esimerkki ovat ammattilaisten koulutukset, jotka haastateltavien mukaan ovat monen järjestön suunnitelmissa ensimmäinen kaupallistettava palvelu.

"Mä en tiedä ootko kiinnittänyt huomiota, että kaikki perustaa koulutusfirmoja. Me ei lähdetä sinne. Totta kai, jos joku haluaa meidän osaamista ostaa, niin me myydään, mutta me ei sillä tavalla lähdetä niille markkinoille." (Järjestö K, operatiivinen johtaja)

Järjestöjen välinen kilpailuasetelma voi viedä pohjaa yhteistyöltä huolimatta siitä, että yhteistyön edut tunnistetaan ja valmiutta vaikuttaa olevan erityisesti säästöjen hakemiseen tukipalveluita yhdistämällä. Tehostamisen lisäksi järjestöjen kimppeja tarvittaisiin, jotta pääomia ja osaamista voitaisiin yhdistää, riskejä jakaa ja näin pyrkiä liiketoiminnassa suurempiin volyymeihin.

"[N]äky, että se avoimuus kapenee, koska järjestöt ei halua avata rahoitus- ja kumppanimekanismeja joita ovat hakemassa, kun haluavat turvata omat toimintaedellytykset." (Järjestö I, luottamushenkilö)

Kun yhä useammat järjestöt suuntaavat markkinoille, altistuvat ne myös aivan uudennlaiselle kilpailulle. Jo nyt on näkyvissä virta toiseen suuntaan, kun palveluita tuottavat järjestöt luopuvat kannattavuuspaineissa yritystoiminnastaan liikkeenluovutuksilla joko julkisille tai yksityisille toimijoille. Lisäksi yksityisen sote-sektorin tilannetta tuntevat haastateltavat kysyvät, ovatko markkinoita hallitsevien yritysten ostoslistalla vuorossa järjestöt.

"[H]ehän ovat kasvaneet nimenomaan yritysostojen kautta mittakaavoihinsa, missä he tällä hetkellä ovat. Ja se, että jos järjestöt lähtee palveluistamaan ja liiketoiminnallistamaan toimintojaan, parhaimmillaan ja pahimmillaan - en tiedä kumpi - voi käydä niin, että tämmöiset järjestöt syödään. --- Ja syödään siis ne kovimmat." (Järjestö S, luottamushenkilö)

3.5 EI UHKA VAAN MAHDOLLISUUS

Toimintaympäristön muutoksissa nähtiin myös mahdollisuuksia ja ravistelu nähtiin tarpeelliseksi.

"Musta tää tekee ihan hyvää. Tämän perustan siihen, että tommoinen yleisavustuksen kaltainen valtion rahoitusmuoto - jonka ikään kuin saa sen kerran, niin sen saa sitten aina - on johtanut jossain määrin myös semmoiseen toimintaan, jolle ei ole tänä päivänä enää minkäänlaista tarvetta eikä paikkaa." (Järjestö D, operatiivinen johtaja)

Mahdollisuuksiksi nähtiin mm.:

- Järjestökentän päällekkäisyyksien karsiminen. Samoilla alueilla toimii jopa kymmeniä saman kohderyhmän hyväksi toimivia järjestöjä. Näiden lisäksi puoluesidonnaisuuksista juontuvat päällekkäisyydet pitäisi purkaa.
- Rahoituksen vaikuttavuusperustaisuus. Vaikuttavuudesta palkitseminen olisi monelle tervetullut muutos. Jos järjestö pystyy erikoistumaan ja osoittamaan kohderyhmilleen tuottamansa hyödyn, uskotaan että se voi menestyä hyvin.

- Ravistelu kannustaa tunnistamaan ja tarttumaan olemassa oleviin mahdollisuuksiin. Järjestöt eivät ole välttämättä aina tarttuneet yrityskumppanuuksien tarjoamiin mahdollisuuksiin. Muutama haastateltava kertoi, että liiketoiminnan mahdollisuuksia on pyöritelty vuosikaudet, mutta toimeen ei ole ryhdytty, kun paine päätösten tekemiseen on puuttunut.

4 SOPEUTUMISSTRATEGIAT

Järjestöt lähestyvät toimintaympäristön muutoksia erilaisin sopeutumisstrategioin. Seuraavat strategiat olivat useimpien haastateltavien listalla:

1. Toiminnan priorisointi ja keskittyminen ydintoimintoihin, käytännössä järjestön kutistuminen, vaikutti todennäköiseltä kehityssuunnalta erityisesti pienissä ja keskisuurissa järjestöissä.
2. Uusien rahoituslähteiden etsiminen, erityisesti EU-rahoituksen hakeminen.
3. Varainhankinnan kehittäminen. Mahdollisuuksia määrittävät paitsi käytettävissä olevat resurssit, myös järjestön kohderyhmä.
4. Liiketoiminnan mahdollisuuksien arviointi. Kunnianhimon aste ja toteutusvalmius vaihtelee järjestöittäin. Tutkimus keskittyy tähän strategiaan.

4.1 LIIKETOIMINNAN MAHDOLLISUUDET

Parissa järjestössä liiketoiminta nähtiin välttämättömänä osana tulevaisuuden kestävää järjestötoimintaa, eikä juuri kukaan haastateltu suhtautunut liiketoimintaan lähtökohtaisesti negatiivisena asiana. Samalla haastateltujen tuntuma kuitenkin oli, että osassa järjestökenttää liiketoimintaa pidetään edelleen arveluttavana.

"[Y]hdistyksissä elää osittain myös semmoisia myyttejä, että liiketoiminta voi olla vähän liikaista, kun siinä tehdään rahaa. Että se on vähän sopimatonta yhdistykselle. Mutta mä en kyllä ajattele niin. Päänvastoin, --- mä ajattelen sen niin päin, että me oltaisiin loistava toimija siellä kisaamassa.." (Järjestö P, operatiivinen johtaja)

"Jotkut näkevät sen niin, että kun liiketoimintaa tulee --- niin menetetään jotakin just niistä arvoista. Minä en näe, että ne ovat ristiriidassa. Voidaan tehdä aivan hyvin rinnakkain ja täsmälleen samoilla arvoilla." (Järjestö G, operatiivinen johtaja)

Yksi liiketoiminnan edellytyksistä on, että se palvelee järjestön tarkoitusta. Erityisesti suurta liiketoimintaa harjoittavat järjestöt katsoivat, että liiketoiminnan ja arvopohjan yhteensovittaminen on mahdollista ja heillä se myös toteutuu. Myös uutta yritystoimintaa arvioivat haastateltavat uskoivat, että kaupallinen ja yleishyödyllinen toiminta voidaan yhdistää yhteiskunnallisen tarkoituksen kärsimättä.

Positiivisia ajureita järjestöjen liiketoiminnalle tuottaa erityisesti niiden vahva asema omassa yhteisössään ja viiteryhmässään. Haastateltavat tunnistivat järjestöjen liiketoiminnasta seuraavia mahdollisia menestystekijöitä:

- Tiivis kosketus kohderyhmän arkeen, ymmärrys ryhmän erityispiirteistä ja -tarpeista. Näistä voidaan muotoilla liiketoimintaan laatutekijöitä.

- Liiketoimintaa ei ohjaa voitontavoittelu yksityisille henkilöille tai yrityksille, vaan voitot käytetään yleishyödyllisen mission hyväksi.
- Tunnettuus ja laajat verkostot julkisen sektorin ja alueellisten järjestöjen kanssa.
- Hyvä maine työnantajana.
- Yritysten kumppaneina järjestöt voivat olla vahvistamassa yritysvastuuta.

Vähänkään suuremmissa järjestöissä liiketoimintaa on useimmiten jo valmiiksi tai sitä on joskus ollut. Niissä tavoitteena on eriyttää liiketoiminta omaksi kokonaisuudekseen ja saavuttaa volyymi, joka tuottaa voittoja yleishyödylliselle omistajalle. Pienemmissä järjestöissä liiketoiminnan tavoitteena on pikemminkin tukea toimintaa, mutta sen ei uskota korvaavan avustuksia. Jossakin järjestöissä liiketoiminta nähdään keinona tehostaa toimintaa, esimerkiksi perustamalla useammalle järjestölle tukipalveluita tuottava yritys.

”En tällä hetkellä ainakaan näe, että yritystoiminta olisi sellainen, että se pystyisi isolla tavalla pelastamaan, mutta se saattaa olla mahdollisuus paikata joitakin osia.” (Järjestö F, operatiivinen johtaja)

4.2 LIIKETOIMINNAN RISKIT JA UHAT

Liiketoimintaan liittyvät riskit ovat moninaisia. Erityisesti korostuvat liiketoiminnan perustamiseen ja kasvattamiseen liittyvät **taloudelliset riskit**. Uusi liiketoiminta oletetaan alkuvuosina tappiolliseksi, ja järjestöjen kyky kantaa taloudellista riskiä on heikko. Lisäksi jos tarkoitus on luoda tai kasvattaa sen kokoluokan liiketoimintaa, jonka volyymi ja katteet riittäisivät rahoittamaan yleishyödyllistä toimintaa, riskit kasvavat entisestään.

- Liiketoiminnan aloittaminen ja kasvattaminen vaatii pääomia, joita etenkin pienillä järjestöillä ei ole, sillä julkisia avustuksia ei voi käyttää konseptien kaupallistamiseen eikä niillä kerrytetä taloudellista puskuria. Jo henkilöstöresurssin osoittaminen liiketoiminnan suunnitteluun on monelle merkittävä ponnistus.
- Vaikka järjestöllä olisi varallisuutta, rahaa riittävän suuriin investointeihin on vaikea löytää. Haastateltavat toivat esiin lukuisia esimerkkejä siitä, miten suurikin varallisuus voi sulaa järjestön liiketoiminnan tappioiden kattamiseen. Useilla järjestöillä on kokemusta liiketoiminnoista, jotka on jouduttu lopettamaan tai myymään kannattamattomina.
- Niukkeneville resursseille on järjestöissä muitakin tulevaisuuteen suuntaavia investointikohteita, kuten digitalisaatio ja varainhankinnan kehittäminen. Etenkään digitalisaatiota ei voi kukaan kokonaan ohittaa.
- Joillekin on epäselvää, vaarantaisiko liiketoimintaan panostaminen, erityisesti palveluiden yhtiöittäminen, muun toiminnan avustuskelpoisuuden jatkossa. Toisaalta yhtiöittämisen toteuttaneiden mukaan avustuksiin liittyvät hallinnolliset vaatimukset on nyt helpompi toteuttaa.

Taloudellisia riskejä kasvattavat myös **ulkoiset paineet**, jotka nakertavat liiketoiminnan kannattavuutta:

- Yleinen taloustilanne ja kustannusten kasvu.
- Julkisen sektorin budjettivajeet ja talouden näkymät. Julkinen sektori on monille järjestöille ensisijainen asiakas, sillä useinkaan kohderyhmät itse eivät pysty

maksamaan palveluista joko lainkaan tai käypää markkinahintaa. Hyvinvointialueet ovat kuitenkin keskeyttäneet ostot kokonaan tai supistaneet niitä merkittävästi.

- Julkisiin hankintoihin liittyy monenlaisia pulmia. Kilpailutuksiin osallistuminen on vaativaa ja vie paljon resursseja, ja lisäksi kriteerit sulkevat usein pienet ja jopa keskisuuret toimijat ulos.
- Poliittisin päätöksin luodaan myös pseudomarkkinoita palveluihin, joille ei ole pitkällä aikavälillä kannattavan toiminnan takaavaa kysyntää.

Aivan uuden liiketoiminnan kehittäminen, mutta myös jo olemassa olevan liiketoiminnan suunnan ja / tai koon merkittävä kasvattaminen vievät aikaa, jota nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ei ole.

"[M]eillä on mahdollisuus myydä vastaavaa yhtiön kautta, jos julkinen rahoitus loppuu, mutta ei se käytännössä mene silleen, että 'No ruvetaan myymään'. Mehän menetämme meidän hyvät työntekijät heti, kun tulee tieto, että ... heidän työsuhteet olisivat päättymässä. Ei meillä ole silloin ketään kuka tuottaisi sitä myytävää palvelua." (Järjestö M, operatiivinen johtaja)

Yleishyödyllisten järjestöjen toimintalogiikka eroaa merkittävästi liiketoiminnan logiikasta, mikä on vaikuttanut siihen minkälaisella osaamispohjalla ja millaisin odotuksin järjestöihin haetaan töihin, ja kuinka organisaation identiteetti sekä ulkoinen mielikuva siitä on rakentunut. Tästä seuraa mm. seuraavanlaisia ristiriitoja:

- Liiketoiminnan kehittäminen vaatii erityistä osaamista (liiketoimintasuunnittelu, palvelumuotoilu, hinnoittelu, jne.), jota ei järjestöistä juuri löydy. Erityisesti pienet järjestöt ovat tukalassa tilanteessa, kun työntekijöitä on vain muutama ja jokaisen työnkuva on jo valmiiksi hyvin laaja.
- Maine- ja identiteettiriskit. Yritysmäinen toiminta voi hämärtää järjestön yleishyödyllistä imagoa ulkoisten sidosryhmien silmissä ja luoda jopa epäluottamusta.
- Suuret muutokset voivat pelottaa työntekijöitä, sillä heillä on aitoja huolia yleishyödyllisen tarkoituksen liudentumiseen liittyen. Suurta kaupallistamisloikkausta ei tule tapahtumaan yhdessä yössä.

Vaikka liiketoiminta ja yleishyödyllinen toiminta nähtiin mahdollisiksi yhdistää, haastateltavat palasivat niiden välisen suhteen pohtimiseen usein.

"[M]eillä nyt on käyty YT:t ja meillä on tietty osa henkilöstöstä lomautettuna osa-aikaisesti koko ensi vuoden niin se [käytettävissä oleva aika ja resurssi] on pienentynyt. --- Me ei voida tehdä kehittämistä sillä tavalla, että me palkattaisiin ulkopuolelta joku liiketoiminnan kehittäjä, joka sitten lähtisi viemään sitä prosessia eteenpäin, koska se ei ole ensinnäkään taloudellisesti mahdollista ja se ei ole tän työyhteisön toiminnan näkökulmasta sensitiivistä." (Järjestö B, operatiivinen johtaja)

"Se omistajaohjauksen merkittävin elinhän on tässä tapauksessa [omistajan] hallitus, joka määrittelee koko ajan ja antaa toimitusjohtajalle ikään kuin sitä seurantavelvoitetta, että millä tavoin osakeyhtiö palvelee sekä [omistajan] arvopohjaa että myös niitä tavoitteita, joita se toimintaansa on asettanut." (Järjestö M, luottamushenkilö)