

MERKITYKSELLISEN JA ARVOKKAAN TYÖN MANIFESTI



SUOMALAISEN
TYÖN LIITTO

the
futures
company

SISÄLTÖ

Alkusanat	3
Johdanto: Miksi nyt?	4
1. Merkityksellinen ja arvokas innovaatio	12
2. Merkitykselliset ja arvokkaat julkiset hankinnat	17
3. Merkityksellinen ja arvokas omistajuus	23
4. Merkityksellinen ja arvokas oppiminen	28
Suosituksemme	33

ALKUSANAT

Suomalaisen Työn Liitto on itsenäinen, voittoa tavoittelematon jäsentensä omistama järjestö, joka perustettiin vuonna 1912. Liitto tunnetaan parhaiten Avainlippu ja Design from Finland –merkeistä, joita myönnämme Suomessa tuotetuille tuotteille ja palveluille. Viime vuosina olemme myös alkaneet kehittää ja kannustaa Suomen yhteiskunnallisten yritysten sektoria myöntämällä Yhteiskunnallinen yritys –merkkiä. Suomalaisen Työn Liitolla on yli 2 000 Avainlippu-merkkiä sekä yli 200 Design from Finland –merkkiä käyttävää jäsenyritystä.

Tärkeä osa tehtäväämme on aina ollut edistää suomalaisen työn menestystä. Niin Euroopan kuin Suomenkin talous ovat pitkäkestoisen taantuman jäljiltä vaikeassa tilanteessa eivätkä lähivuosien ennusteet ole valoisat. Juuri tämän vuoksi uskomme, että nyt on oikea aika harkita uudelleen työ-sanana merkitystä ja jopa muuttaa sitä. Lisäksi taantumasta toipuaksemme ja turvataksemme hyvinvoinnin tason, johon olemme tottuneet, on mielestämme aika määritellä, millaiseen työhön meidän tulisi pyrkiä menestyäksemme kansantaloutena, yhteiskuntana, yrityksinä ja yksittäisinä työntekijöinä.

Erityisesti yritysten tulisi luoda merkityksellistä ja arvokasta työtä. Yhteiskunnallisia päätöksiä tekevien tehtävänä on mahdollistaa toimiva ympäristö, jossa merkityksellistä ja arvokasta työtä voidaan

luoda. Tähän on kaksi syytä. Ensimmäinen on se, että merkityksellinen ja arvokas työ motivoi työntekijöitä ja saa heidät sitoutumaan ja näin aktivoi kasvua ja uuden oppimista. Parhaillaan työ on mielekästä. Toinen syy on se, että yrityksille merkityksellinen ja arvokas työ on avainasemassa menestyvässä ja kestävässä liiketoiminnassa. Sen avulla yritys pystyy erottumaan kilpailijoistaan ja tuottamaan kestäväää arvoa työntekijöidensä, asiakkaidensa ja muiden sidosryhmiensä kanssa.

Tämä raportti on osa merkityksellistä ja arvokasta työtä käsittelevää sarjaa, jonka Suomalaisen Työn Liitto aloitti vuonna 2014 yhdessä kansainvälisen tutkimus- ja konsulttitoimisto The Futures Companyn kanssa. Kaksi muuta raporttia on saatavana liiton verkkosivustolta. Ensimmäinen näistä on *Merkityksellisen ja arvokkaan työn ohjelma*, jossa analysoidaan tällaisen työn luonnetta. Toinen raporteista, *Toimintaehdotukset*, määrittelee toimintastrategioita ja kulttuuria, jotka tekevät merkityksellisen ja arvokkaan työn mahdolliseksi. Tämän kolmannen raportin tarkoituksena on tarttua merkityksellisen ja arvokkaan työn kehittämiseen vaikuttaviin yhteiskuntapoliittisiin aiheisiin. Siinä tarkastellaan toimia, joihin päättäjät ja yritykset voivat ryhtyä auttaakseen Suomea kehittymään tuottoisammaksi ja menestyksekkäämmäksi toimintaympäristöksi, jossa merkityksellinen ja arvokas työ kukoistaa.

Tero Lausala, toimitusjohtaja

JOHDANTO: MIKSI NYT?



JOHDANTO: MIKSI NYT?

Suomea vaivaa luottamuspulla. Hidas kasvu, ikääntyvä väestö, pula työpaikoista ja heikkenevä kansainvälinen kilpailukyky aiheuttavat huomattavia haasteita suomalaiselle yhteiskunnalle ja päättäjille — ja uhkaavat sosiaalista yhtenäisyyttä ja poliittista yhteisymmärrystä.

Suomen taloutta ovat horjuttaneet sen tunnetuimman kansainvälisen brändin, Nokian, ja erään maan tärkeimmän vientiteollisuuden alan, metsäteollisuuden, heikkeneminen. Suomen tuotantokyky on laskenut eikä bruttokansantuote ole vielä kukaan elpynyt sille tasolle, millä se oli vuonna 2008 ennen talouskriisin syvenemistä. Syksyllä 2014 luottoluokittaja Standard & Poor's laski maamme luottoluokituksen AAA:sta, ja samaan aikaan työn tuottavuuden vertailut pohjoismaisiin naapureihimme ja Saksaan aiheuttavat suomalaisille huolta. Nämä paineet eivät ole epätavallisia Euroalueella. Ne aiheuttavat lyhytnäköisen ajattelun ja huonojen poliittisten reaktioiden vaaran. Kuten innovaatiotaloustieteilijä Mariana Mazzucato on osoittanut, valtiolla täytyy olla pitkän aikavälin suunnitelma, jotta kestävä investoinnit, innovaatiot ja kasvu olisivat mahdollisia.¹

Työpaikkojen luominen on keskeinen teema Suomen uudessa taloussuunnitelmassa. Vuoden 2013 raportissaan työ- ja elinkeinoministeriö ilmoitti, että pystyäkseen ylläpitämään kestävä julkista rahoitusta Suomen täytyy luoda 200 000 yksityisesti rahoitettua työpaikkaa vuoteen 2019 mennessä.² Suomen ongelmana ei kuitenkaan ole pelkästään työpaikkojen puute yleensä. Kuten suurella osalla muistakin länsimaista, Suomessa on erityisesti puutetta *'hyvistä' työpaikoista*. Yhdysvaltalaisen taloustieteilijän ja entisen valtionvarainministerin Larry Summersin sanoin *"Tulevaisuuden taloudellinen haaste ei ole se, että tuotetaan tarpeeksi, vaan että pystytään antamaan hyviä työpaikkoja."* MIT:n professori Zeynep Ton on sitä mieltä, että *'hyvät työpaikat'* luovat hyvän kierteen sekä yksilölle että yrityksille, ja Roosevelt Foundation näkee ne olennaisena osana taloudellisen vakauden jälleenrakentamista USA:ssa.³

Lyhyesti sanottuna 'hyvät työpaikat' ovat keskeisiä korkeamman tuotantokyvyn ja kasvun tuottamiselle.

Tämä työn arvon lisäämiseen perustuva lähestymistapa talouden kehitykseen on ristiriidassa monien vallitsevien kilpailukyvyn parantamista koskevien suositusten kanssa. Ne tyypillisesti keskittyvät kustannusten karsimiseen suorituskyvyn parantamiseksi. On itsestään selvää, että kaikkien yritysten täytyy soveltaa lean-ajattelua oikeissa paikoissa pystyäkseen kilpailemaan hinnoissa, mutta on kiinnitettävä enemmän huomiota yritysten tekemiin investointi- ja strategia-päätöksiin, joilla ne pyrkivät kiipeämään arvoasteikossa ja kasvattamaan sidosryhmiensä saamaa jaettua arvoa.

"Tällä hetkellä liikumme liian nopeasti tässä yhteiskunnassa. Poliittiset johtajamme eivät pysy tahdissa mukana ja niinpä politiikasta on tullut liian lyhytnäköistä... Mutta onko meillä aikaa kaukonäköiseen suunnitteluun näinä hektisinä aikoina?" – suomalainen tutkimukseen osallistuja ⁴

Merkityksellinen ja arvokas työ

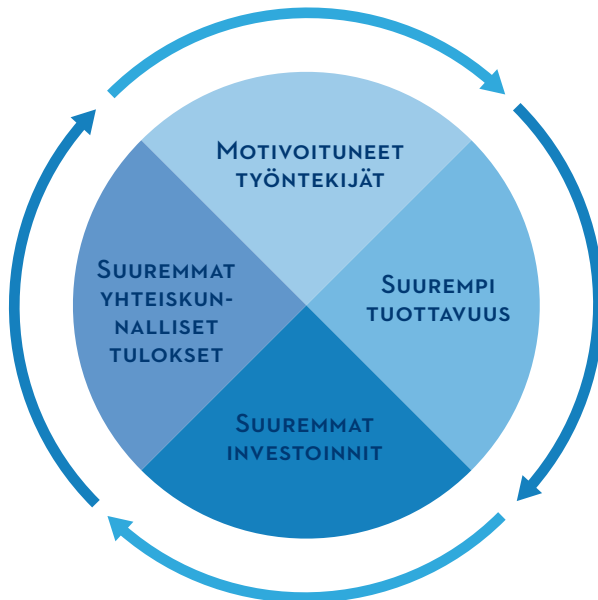
Merkityksellinen ja arvokas työ luo hyvän kierteen, jossa oikeaan yritysstrategiaan liittyvä yrityksissä työskentelevien osallistaminen ja oikeudenmukainen palkitseminen johtaa parempaan tuottavuuteen, suurempiin investointeihin ja suurempiin yhteiskunnallisiin tuloksiin.

Miten merkityksellinen ja arvokas työ määritellään? Tähänastisissa analyyseissämme olemme määritelleet kolme elementtiä.

Ensinnäkin merkityksellinen ja arvokas työ on tuottoisaa työtä ja määritelmällisesti lisää työn tuottavuutta. Se luo arvoa sen sijaan, että vähentäisi sitä; siihen ei kuulu välistä veto, jolla monopolisoidaan varoja ja kuoritaan niistä tulot.⁵ Toiseksi se luo 'kestävää' arvoa eli pitkän aikavälin arvoa.⁶ Ja kolmanneksi Harvard Business Schoolin vaikutusvaltaisen akateemikko Michael Porterin mukaan se luo 'jaettua arvoa'

kuva 1.

MERKITYKSELLISEN JA ARVOKKAAN TYÖN HYVÄ KIERRE



Lähde: Suomalaisen Työn Liitto / The Futures Company

— etsimällä tilaisuuksia liiketoiminnalle ja innovaatiolle täyttymättömissä sosiaalisissa tarpeissa ja keksimällä yhteisiä ratkaisuja taloudellisille ja yhteiskunnallisille ongelmille.⁷

Ja näiden kolmen yhdistelmä — tuottoisa, kestävä ja jaettu — tuottaa arvoa ja *merkityksellistä* työtä.

Arvo merkityksellisessä ja arvokkaassa työssä tulee osittain innovaatiosta, joka luo syvempiä ja pidempiä suhteita käyttäjiin. On tärkeää ymmärtää, että tämän innovaation ei tarvitse käsittää tutkimus- ja kehitystyötä tai monimutkaisia teknisiä prosesseja. Se löytyy yhtä todennäköisesti palvelumuotoilusta tai liiketoimintamalleista. 'Yhdessä luominen' asiakkaiden kanssa, jolloin asiakkaat saatetaan kutsua osallistumaan tuotteiden suunnitteluun esimerkiksi verkossa, on usein edullinen tapa luoda arvoa. Esimerkiksi australialainen verkossa toimiva kenkien valmistaja Shoes of Prey antaa käyttäjien suunnitella omat kenkensä ja toimittaa ne heille muutamaa viikkoa myöhemmin. Joulukuussa 2014 he hankkivat 5.5 miljoonaa dollaria

A-sarjan rahoitusta myytyään yli 10 miljoonaa kenkäparia maailmanlaajuisesti viidessä vuodessa.⁸

Huomionarvoista on, että korkea arvo ei ole pelkästään teknologia- tai tuotantosektorin omaa alaa. Merkityksellistä ja arvokasta työtä voidaan kehittää talouden kaikilla osa-alueilla, niin kotimaahan suuntautuneissa palveluyrityksissä kuin vientiin suuntautuneissa tuotantoyrityksissäkin. Merkityksellisen ja arvokkaan työn salaisuus ei piile suuremmissa palkoissa, vaan siinä, että investoidaan sekä ihmisiin että yritykseen työntekijöiden sitoutuneisuuden syventämiseksi. Tämä sitoutuneisuus määritellään yhä enenevässä määrin kirjallisuudessa tärkeimpänä liiketoiminnan menestyksen tekijänä.^{9 10} Mitä mielekkäämpi tehtävä tai työ, sitä motivoituneempi ja sitoutuneempi sen tekijä.

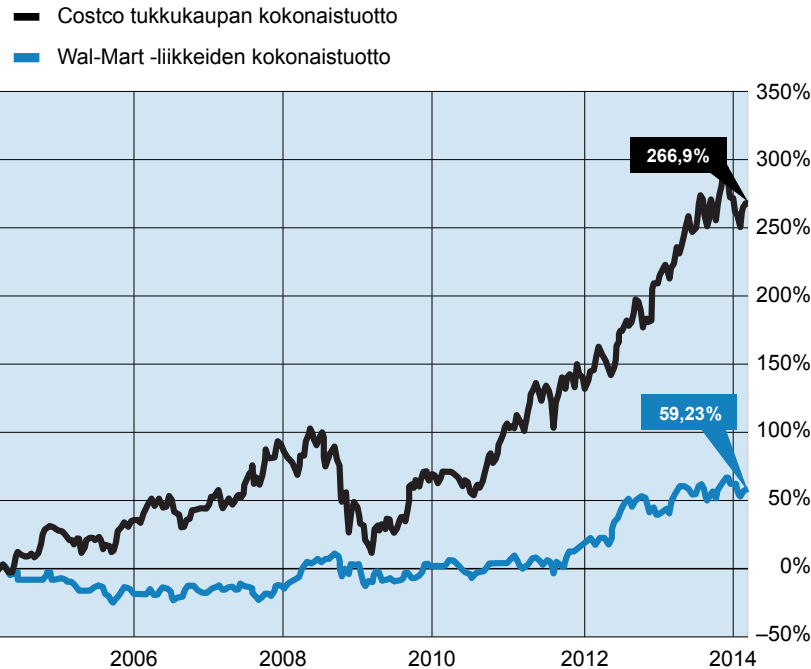
Merkityksellisen ja arvokkaan työn rakentaminen

Merkityksellisen ja arvokkaan työn ohjelmassa määrittelimme neljä reittiä merkitykselliseen ja arvokkaaseen työhön. Kukin niistä edustaa tapaa hahmottaa liiketoimintamallit ja -prosessit siten, että ne saadaan lisäämään työn merkityksellisyyttä ja arvoa. Lyhyesti esitettynä reitit ovat:

- ✕ **Palveluinnovointi:** palvelu suunnitellaan uudelleen tarkastelemalla ja ymmärtämällä asiakkaiden toiminnan tausta kokonaisuudessaan
- ✕ **Resurssi-innovointi:** materiaalivirtaus suunnitellaan uudelleen tarkastelemalla ja ymmärtämällä kyseessä olevan tuotteen/palvelujen koko käyttöikä
- ✕ **Autenttisuuden arvo:** merkitys muodostetaan uudestaan tarkastelemalla ja ymmärtämällä yrityksen koko kulttuurin ja sosiaalinen tausta
- ✕ **Monipuolinen osaaminen:** osaaminen otetaan haltuun tarkastelemalla ja ymmärtämällä, mihin liikeosaaminen johtaa.

kuva 2.

COSTCON JA WALMARTIN OSAKEKURSSIEN VERTAILU KYMMENEN VUODEN AJALTA



Lähde: The Motley Fool

Merkityksellinen ja arvokas työ ei rajoitu perinteisiin merkityksellistä ja arvokasta työtä tekeviin toimialoihin. Uraauurtavassa hyviä työpaikkoja käsittelevässä kirjassaan *The Good Jobs Strategy*¹¹ vuodelta 2014 Zeynep Ton väittää, että työntekijöiden parempi palkitseminen, yhdistettynä koulutusinvestointeihin ja tarkoituksenmukaiseen teknologiaan, tuottavat tuntuvia tuloksia vähittäiskauppiaille. Hän kirjoittaa, että ”hyvin menestyvät myymäläketjut — kuten QuikTrip lähikaupat, Mercadona ja Trader Joe’s valintamyymälät ja Costco tukkukerhot — investoivat runsaasti myymälätyöntekijöihinsä, mutta heillä on myös toimialansa alhaisimmat hinnat, vakaa taloudellinen tulos ja parempi asiakaspalvelun taso kuin kilpailijoillaan”. Osasyynä tähän on se, että henkilöstön vaihtuvuus on paljon alhaisempi kuin alan keskiarvo, samoin hävikki.¹²

Merkityksellistä ja arvokasta työtä tekevät yritykset

Tähänastinen tutkimuksemme viittaa siihen, että merkityksellisellä ja arvokkaalla työllä on tietynlaisia ominaispiirteitä ja yhteisiä kulttuurillisia käytäntöjä. Toimintaehdotukset-raportissamme määrittelimme nämä seuraavasti:

- × *Askelta edemmäs*: Ajattele laajemmin ja kauaskantoisemmin.
- × *Ongelman kääntäminen kilpailueduksi*: Selvitä asiakkaita eniten huolestuttavat liiketoiminnan ongelmat päättäväisesti ja avoimesti.
- × *Ihmiskeskeisyys*: Ihmisten asettaminen etusijalle — niin työntekijöiden kuin asiakkaidenkin — parantaa yrityksen tuottavuutta ja innovatiivisuutta.
- × *Lean-ajattelu oikeissa paikoissa*: Sijoittaminen arvoa tuottaviin alueisiin ja resurssien poistaminen alueilta, jotka eivät ole arvon syntymisen kannalta tärkeitä yritykselle.
- × *Tarina yhtä kuin todellisuus*: Tunnista yrityksen ydinarvot ja sijoita ne brändiviestin keskiöön.

Yhdistettyinä nämä tekijät muodostavat ehjän näkemyksen merkityksellisistä ja arvokasta työtä tekevästä yrityksestä ja sen asiakkaista ja työntekijöistä.

Miten yhteiskunnalliset päättäjät voivat vaikuttaa toimintaympäristöön, jossa merkityksellistä ja arvokasta työtä tekevät yritykset kukoistavat? Suuren osan työstä joutuvat tekemään yritykset itse. Mutta yhteiskuntapolitiikka ja yleiset käytännöt voivat tietenkin auttaa. Tässä manifestissa käsittelemme sellaisia aloitteita, jotka luovat merkityksellistä ja arvokasta työtä tekevien yritysten kulttuurin Suomessa.

Ensimmäisessä osiossa käsitellään merkityksellistä ja arvokasta innovaatiota ja sitä, miten kansallinen innovaatiokulttuuri ja -politiikka voivat edistää merkityksellistä ja arvokasta työtä tekeviä toimialoja. Toisessa osiossa tarkastellaan julkisia hankintoja ja sitä, miten julkisten hankintojen käytännöt voivat suosia merkityksellistä ja arvokasta työtä.

Kolmas osio käsittelee merkityksellistä ja arvokasta omistajuutta: kuinka monipuolisuus yritysomistajuusmalleissa voi johtaa monipuolisempaan talouden ekosysteemiin. Lopuksi neljännessä osiossa tarkastellaan merkityksellistä ja arvokasta oppimista sekä tapoja, miten taitoperusteinen kehitys voi johtaa tuottoisampaan ja menestyvämpään työvoimaan.

Merkityksellisen ja arvokkaan työn manifesti loppuu sarjaan suosituksia käytännön toimenpiteistä, joilla voidaan edistää merkityksellistä ja arvokasta työtä Suomessa.

1. MERKITYKSELLINEN JA ARVOKAS INNOVAATIO



1. MERKITYKSELLINEN JA ARVOKAS INNOVAATIO

Merkityksellinen ja arvokas työ on toisenlainen lähestymistapa liiketoimintaan. Uutta arvoa luodaan monella tapaa:

- × sitoutuneempien työntekijöiden kautta, jotka antavat täyden panoksen työpaikalla
- × yrityksessä olevan tiedon kautta, joka tunnistetaan ja kehitetään tuotteiksi ja palveluiksi
- × toimitusketjuihin ja materiaaleihin liittyvien innovaatioiden kautta
- × suhteiden kautta ihmisiin ja paikalliskulttuuriin.

Joskus nämä liittyvät toisiinsa ja tuottavat myönteisiä, vahvistavia vaikutuksia. Esimerkiksi materiaali-innovaatiot voivat johtaa uudentyyppisen tiedon luomiseen yrityksessä. Samalla tavoin yritys, jolla on sitoutuneempia työntekijöitä, luo todennäköisemmin merkityksellisiä yhteyksiä paikalliskulttuureihin, jossa se toimii.

On tärkeää ymmärtää, että kaikki nämä neljä arvon lähdettä luovat pohjan myös innovaatiolle.

Kahden viime vuosikymmenen aikana Euroopassa ja Yhdysvalloissa innovaatio on keskittynyt kahteen malliin, jossa ensimmäisessä valitaan keihäänkärkitoimialat ja toinen pohjautuu klusteridynamiikka malliin. Viime vuosikymmenien aikana innovaatiopolitiikka on ensin keskittynyt voittajien valitsemiseen, mikä on sittemmin joutunut huonoon valoon. Siitä se siirtyi klustereiden tukemiseen ja edistämiseen Michael Porterin työn seurauksena ja Alfred Marshallin taloustieteen pohjalta. Sen jälkeen siirryttiin uudempaan ajatteluun 'avoimesta' ja 'nousevasta' innovaatiosta ja kokeiluista.¹³

Tätä muutosta vastaa laajempi näkemys innovaatiosta, josta esimerkkinä Giovanni Dosin laajasti lainattu määritelmä:

"Uusien tuotteiden, uusien tuotantoprosessien ja uusien organisatoristen rakenteiden etsintä, keksiminen, kokeilu, kehittäminen, jäljittely ja omaksuminen."¹⁴

Vaikkakin klusteriperusteisille innovaatioille onkin pätevät perustelut, niin niihin usein liittyy merkittäviä olettamuksia.

Tällöin jätetään huomioimatta menestyvien klustereiden, kuten Silicon Valleyn nimenomaiset ja satunnaiset piirteet. Klusteriperusteiset lähestymistavat voivat aiheuttaa huomattavia taitoihin liittyviä haasteita, johtaa kilpailuun paikkakuntien välillä ja rajoittaa paikallista taloudellista moninaisuutta sekä kaventaa innovaation painopistettä — esimerkiksi huipputeknologiaan ja vientimarkkinoihin.

Tästä syystä Johan Schot, brittiläisen tutkimuskeskus SPRU:n äskettäin nimetty johtaja, on väittänyt, että ”innovaatiopolitiikan täytyy innostaa sijoittamaan ja antaa suuntaa kaikkialla arvoketjussa, keksinnöstä innovaatioon ja levittämiseen. Meidän tulee ajatella tuotekehitystä ja valittujen tutkimusväylien etusijalle asettamista kauemmas. Tavoitteena pitäisi olla uusien palvelujen ja organisatoristen mallien kehittäminen niin, että ne vastaavat yhteiskunnallisiin ja taloudellisiin haasteisiin.”¹⁵

Huomionarvoista on se, että merkityksellistä ja arvokasta työtä tekevillä yrityksillä on useita erilaisia näkökulmia innovaatioon, koska ne:

- × hyödyntävät laajempaa innovaation määritelmää, joka heijastaa yleistä taloudellista arvoa
- × laajentavat ’innovaatiokäsitettä’ teknologiaa kauemmas muihin uuden arvon reitteihin
- × ymmärtävät innovaation arvon yrityksissä, jotka enimmäkseen palvelevat kotimaisia markkinoita, sekä näiden yritysten roolin selviytymiskykyisen talouden turvaamisessa
- × ymmärtävät, että julkiset ja sosiaaliset innovaatiot voivat kulkea käsi kädessä yksityisen sektorien innovaatioiden kanssa.

Helsingin Low2No vähähiilinen kaupunkikehitysprojekti on esimerkki strategisesta merkityksellisestä ja arvokkaasta innovaatiosta, joka tällaisista prosesseista voi kehkeytyä. Merkittävää on, että Sitra työskenteli usean hankkijan kanssa, joilla oli nimenomainen tavoite luoda sarja innovaatioalustoja sen sijaan, että vain teettäisivät rakennuksen. (Ks. seuraava sivu).



Helsingin Low2No-projektin tarkoitus on kehittää useita erilaisia uusia arvoja, sanoo aiemmin Sitrassa työskennellyt Dan Hill.¹⁶ Nämä liittyvät läheisesti tämän manifestin alussa määriteltyihin ominaispiirteisiin ja yhtenäisiin kulttuurillisiin käytänteisiin (ks. s. 8). Arvot käsittivät puun käytön ensisijaisena materiaalina (resurssi-innovointi), paikallisen ruokakulttuurin kehittämisen (autenttisuuden arvo), 'smart city' eli 'älykäs kaupunki' -informaatiikan käytön (monipuolinen osaaminen) ja erilaiset vuokrasuhteet ja järjestelyt (palveluinnovointi). Sitran strategisen designin johtajan Marco Steinbergin sanoin: "Emme ole kiinnostuneet ratkaisustasi, vaan ajattelutavastasi."

SUOSITUKSIA

- 1.1 Innovaatiopolitiikan tulisi koskea innovaation koko skaalaa, mukaan lukien tuotantoprosessit, organisatoriset innovaatiot ja sosiaaliset innovaatiot. Suomalaisen innovaatiopolitiikkaan tulisi sisällyttää enemmän palvelu- ja strategisen muotoilun elementtejä, jotka voidaan sisällyttää myös perinteisiin tuote- ja teknologiapainotteisiin aloihin.
 - 1.2 Innovaatiopolitiikan tulisi keskittyä merkityksellisen ja arvokkaan työn suorituksen kehittämiseen eri aloilla. Erityisesti Suomessa tämän kehityksen tulisi kohdistua suuren osan työvoimasta työllistäville aloille, kuten vähittäiskauppa, elintarvikkeet, matkailu ja rakentaminen, jotka yleensä jäävät huomioimatta innovaatiostrategioita käsiteltäessä.
 - 1.3 Innovaatiopolitiikan tulisi hyödyntää strategisen muotoilun ajattelutapaa ja etsiä vipuja, joilla pystytään avaamaan merkityksellisen ja arvokkaan innovaation kerrostumia. Tuottavuuden parantamisen tulisi olla ilmeinen tavoite julkisin varoin rahoitetuille innovaatio-ohjelmille.
-

2. MERKITYKSELLISET JA ARVOKKAAT JULKISET HANKINNAT



2. MERKITYKSELLISET JA ARVOKKAAT JULKISET HANKINNAT

Hankintoja pidettiin ennen takahuoneessa tehtyinä toimenpiteinä, joita ei arvostettu eikä pidetty tärkeinä. Nyt ne nähdään yhä kasvavassa määrin ratkaisevana osana liiketoimintaa. Erään määritelmän mukaan ne ovat ”liikkeenjohdon toimenpide, jolla varmistetaan niiden resurssien määrittelemisen, hankkimisen, käyttö ja hallinta, joita organisaatio tarvitsee tai saattaa tarvita täyttääkseen *strategiset tavoitteensa*.”¹⁷

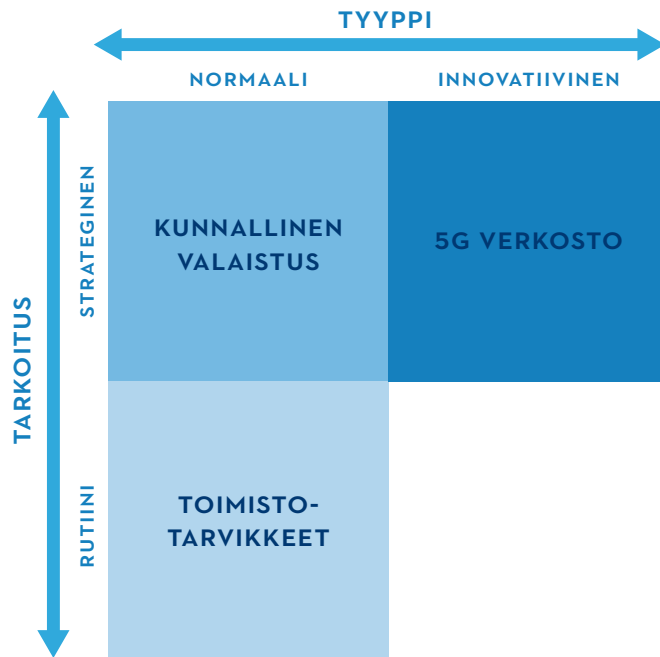
Hyvät julkisen hankinnan strategiat ovat yleisesti tunnettu kehitystapa uusille markkinoille ja uusille innovaatiotyypeille.¹⁸ 25 % Suomen bruttokansantuotteesta syntyy jonkinlaisen julkisen hankinnan kautta. Julkisen ostovoiman laajuus luo tilaisuuksia parantaa prosessien tehokkuutta, kehittää uusia prosesseja ja luoda uusia alustoja (esim. uuden strategisen ’markkinaraon’ rakentaminen ympäristöteknologiassa).

EU:n hankintasäännöissä sanotaan selkeästi, että viranomaiset voivat käyttää muitakin perusteita kuin hintaa tarjouksia arvioidessaan. Niissä vaaditaan, että ”jokaiselle hakijalle olisi ilmoitettava eri kriteereille arviointiperusteissa annettu painoarvo (esimerkiksi hinta, tekniset ominaisuudet ja ympäristönäkökohdat).”¹⁹

Näin ollen julkisilla hankinnoilla on ratkaiseva rooli merkittävän ja arvokkaan työn kehittämisessä Suomessa. Erityyppiset hankinnat voidaan hahmottaa kuvassa 3 olevan kaavion mukaisesti, joka perustuu Fraunhofer-instituutin työhön innovaation ja julkisten hankintojen parissa. ’Tavallisissa hankinnoissa’ ostetut tuotteet tai palvelut ovat tuttuja, kun taas ’innovatiiviset hankinnat’ ovat hankintoja, joissa ostetaan uusia tuotteita tai palveluja. ’Rutiinihankinnat’ viittaavat käytännössä katsoen siihen, että ostetaan ’tarkoituksenmukaisesti’ tuttuja tuotteita tai palveluja, joilla on selkeät toimitusvaatimukset. ’Strategisesta hankinnasta’ on kyse, kun tuote tai palvelu on tuttu (eikä käsitä esim. uutta teknologiaa), mutta laitos tai virasto haluaa sen asetuksia tai toimitustapaa muutettavan.

kuva 3.

HANKINNAN LÄHESTYMISTAPOJEN TYPOLOGIA



Lähde: Fraunhofer Instituutin mallista soveltanut The Futures Company / Suomalaisen Työn Liitto

Fraunhofer-instituutin työ osoittaa, että kyseessä saattaa olla innovatiivinen hankinta, kun tuotetta tai palvelua ja sen parasta toimitustapaa ei vielä täysin ymmärretä.²⁰ Se saattaa tarkoittaa uudenlaisen tiedon hankkimista tai olemassa olevien materiaalien tai teknologioiden soveltamista uusilla aloilla (monipuolinen osaaminen) ja käsittää pitkällisen kehitysprosessin ja toistuvaa vuorovaikutusta asiakkaan ja hankkijan välillä tilauksen yksityiskohtien kehittyessä.

Silloinkin, kun tuote tai palvelu tunnetaan ja ymmärretään hyvin ('tavallisen hankinnan' sarakkeessa), voidaan kuitenkin soveltaa strategista lähestymistapaa hankintaan palvelumallin innovoimiseksi. Toimintaehdotuksessa viittasimme siihen, miten Philips Lighting on keskusteltuaan asiakkaidensa kanssa muuttanut kunnallisen valaistuksen tuotteesta palveluksi (ks. s. 21).²¹

Strategiseen hankintaan kuuluu usein toimitustapojen muuttaminen julkisen edun mukaisesti, tyypillisesti merkityksellisyyttä ja arvoa huokuvilla tavoilla. Muihin strategisiin hankinnan lähestymistapoihin saattaa kuulua ostaminen omistajuuden kokonaiskustannuksen perusteella eli kattaen hankkeen koko elinkaarikustannukset. Strategisia hankintoja voidaan myös esimerkiksi tehdä siten, että ruokapalveluja ostaessa korostetaan terveydellisiä kriteerejä kuten lisääaineettomuus.

Silloinkin, kun on kyse rutiinihankinnoista (kuten toimistopaperitarvikkeista), on mahdollista edistää merkityksellisen ja arvokkaan työn kulttuuria suunnittelemalla hankintaperusteet niin, että merkityksellistä ja arvokasta työtä tekevät yritykset voivat paremmin vastata niihin, ja näin käyttää hankintaa vaatimustason asettamiseen. Perusteisiin voivat kuulua suhteelliset palkkatasot, investoinnit koulutukseen ja työympäristöön, työvoiman tilapäistämisen tai tilapäistämättömyysaste tai ympäristönsuojelun taso. Kuten Christopher McCrudden on todennut, valtion toimeksiantojen käytöllä sosiaalisten ja työpaikkapyrkimysten saavuttamiseksi on pitkä historia, joka yltää 1800-luvulle saakka.²²

Ratkaiseva tekijä merkityksellisissä ja arvokkaissa julkisissa hankinnoissa on ostaminen omistajuuden kokonaiskustannusta vastaan — käyttöikäkustannuksia — eikä tuotteen tai palvelun alkuperäistä hintaa vastaan. Tähän luetaan ylläpito-, hallinta-, korjaus- ja jälleenhankintakustannukset sekä hävittämiskustannukset.

Nämä merkitykselliset ja arvokkaat hankintaperusteet johtavat korkeampaan laatuun, sitoutuneempiin hankkijoihin, palvelu- ja tuotetoimitusten laadun parantamiseen sekä merkityksellisen ja arvokkaan työn edistämiseen hankkijoiden keskuudessa. Ne myös lisäävät asiakas- ja kuluttajahyötyä samalla, kun ne vähentävät valvontakustannuksia ja sääntöjen noudattamisesta aiheutuvia kustannuksia. Toisin sanoen ne voivat johtaa merkityksellisen ja arvokkaan työn hyvään kierteseen.



Philips Lighting kehitti pay-per-lux kaupallisen mallin, kun yritysasiakas kertoi heille näin: "En ole kiinnostunut tuotteesta, ainoastaan suorituksesta. Haluan ostaa valoa enkä mitään muuta." He kehittivät valaistuspalvelun ja ovat sittemmin esitelleet sen kunnallisille ja valtioasiakkaille. Vuonna 2014 Philips aloitti parkkitalojen valaistusurakan Washingtonin liikennevirastolle USA:ssa. Kaupunki ei maksanut etukäteen mitään 13 000 LED-valaisimen asentamisesta, ja Philips hoitaa ja ylläpitää kaikkia valokalusteita 10 vuoden ajan. Washingtonin liikennevirasto saa enemmän kuin katettua hankkeen kustannukset vuosittaisesta 2 miljoonasta dollarista, jonka se säästää tehokkaiden lamppujen ansiosta, sekä muista älykkäiden käytönseurantajärjestelmien mahdollistamista energiasäästöistä ja arvioidusta 600 000 dollarin vuosittaisista huoltosäästöistä.²³ Hanke yhdenmukaistaa valtion, yritysten ja ympäristön tarpeet, ja hankkeen tekee mahdolliseksi julkisen hankinnan lähestymistapa, joka ottaa omistajuuden kokonaiskustannuksen huomioon.

SUOSITUKSIA

- 2.1 Julkisen hankinnan strategioiden tulisi keskittyä merkityksellisen ja arvokkaan työn ja merkityksellistä ja arvokasta työtä tekevien yritysten ja verkostojen strategiseen kehittämiseen.
- 2.2 Julkisten hankintojen puitteiden tulisi käsittää kriteerit, jotka ovat palkitsevia yrityksille ja hankkeille, jotka on suunniteltu luomaan merkityksellisen ja arvokkaan työn tuloksia, kuten tuottavuus, kestävyys ja työntekijöiden sitoutuneisuus.
- 2.3 Julkisten hankintojen puitteiden tulisi varmistaa, että hallitus ja julkiset virastot ja laitokset tekevät hankinnan omistajuuden kokonaiskustannuksen perusteella ja että sopimukset kattavat tuotteen tai palvelun koko elinkaaren.
-

3. MERKITYKSELLINEN JA ARVOKAS OMISTAJUUS



3. MERKITYKSELLINEN JA ARVOKAS OMISTAJUUS

Monipuoliset omistajuusrakenteet tekevät hyvää taloudelle. Kuten *The Economist* -lehdessä hiljattain mainittiin²⁴, ”päättäjät olettavat usein, että yksi yhtiömuoto on paras ja suosittelevat muiden välttämistä. Olisi parempi, jos he vaalisivat monimuotoisuutta, sillä monipuoliset ekosysteemit ovat paljon elinvoimaisempia.”

Erilaisilla yrityksillä on erilaisia vaikuttimia ja erilaisia tavoitteita, minkä tähden ne voivat kehittää erilaisia kaupallisia malleja, mikä puolestaan lisää innovatiivisten lähestymistapojen skaalaa taloudessa. Kansallisella tasolla maiden tulisi siksi sekä rohkaista omistajuusmuotojen monipuolisuutta ja pitää avoin mieli sille, mitkä yritys muodot toimivat parhaiten.

Menestyvien kaupallisten yhtiöiden lisäksi Suomessa on enemmän osuuskuntia (suhteessa talouteen) kuin missään muualla maailmassa. Kaiken kaikkiaan osuuskunnat edustavat 16 %:a maan taloudesta. On olemassa todisteita siitä, että osuuskunnat toimivat puskurina maailmanmarkkinoita vastaan, osittain tukemalla kotimaisia yrityksiä.

Kuitenkin näiden kahden osan välinen alue — alue, joka yhä kasvavassa määrin muissa maissa täyttyy yhteiskunnallisista yrityksistä, joissa yhdistyvät yhteiskunnallinen tehtävä ja selkeiden taloudellisten päämäärien toteuttaminen — on vasta syntymässä Suomessa. On arvioitu, että kolmasosa maan PK-yrityksistä on sisällyttänyt yhteiskunnallisia ja ympäristötavoitteita liiketoimintasuunnitelmiinsa, ja 15 % käyttää yrityksen voittoa näiden tavoitteiden edistämiseen.²⁵

Iso-Britanniassa, jossa on kukoistava yhteiskunnallisten yritysten sektori, todisteet viittaavat siihen, että yhteiskunnalliset yritykset (jotka voivat olla joko voittoa tuottavia tai voittoa tavoittelemattomia) ovat todennäköisemmin innovatiivisia, työskentelevät köyhissä yhteisöissä ja niiden johtajat ovat todennäköisemmin naisia tai etniseen vähemmistön edustajia.²⁶

Yhdysvalloissa ja muualla 'benefit corporation -yritykset' eli voittoa tavoittelevat yritykset, jotka sitoutuvat sekä sosiaaliin että kaupallisiin tavoitteisiin, ovat lisääntyneet nopeasti sen jälkeen, kun USA:n laki salli ne.²⁷ Johtaviin esimerkkeihin

USA:ssa kuuluvat ulkovaatteiden valmistaja Patagonia ja silmälasiyritys Warby Parker, joka lähettää parin silmälaseja kehittyviin maihin jokaisesta USA:ssa myymästään parista.

Benefit corporation -yrityksiä, joiden yhteiskunnalliset ja ympäristötavoitteet riippumaton virasto 'sertifioi' joka vuosi, on kuvattu 'sitoumusvälineiksi', koska ne on lukittu yhteiskunnalliseen pyrkimykseen. Ne näyttävät vastaavan nuorten ihmisten toiveisiin työnteolle, koska he todennäköisemmin haluavat työskennellä yhteiskunnallisen pyrkimyksen omaavassa yrityksessä, ja sellaisten kuluttajien toiveisiin, jotka välittävät yhteiskunnallisista vaikutuksista kuten esimerkiksi reilun kaupan seurauksista.²⁸ Niillä on samanlaisia piirteitä kuin luottamusyhtiöllä, joka on Colin Mayerin ehdotus.²⁹

Laajemmin tarkasteltuna työntekijäomistajuuden muodot näyttävät olevan merkittävä tekijä arvon kasvattamisessa. Eri tutkimuksissa, mukaan lukien tutkimus Iso-Britannian hallitukselle, tutkijat Lontoon Cass Business Schoolissa ja Newcastleen yliopistossa havaitsivat, että työntekijäomisteiset yritykset:³⁰

- × todennäköisesti luovat työpaikkoja nopeammin;
- × ovat selviytymiskykyisempiä suhdannevaihteluissa;
- × todennäköisemmin suunnittelevat toimintaansa pidemmällä aikavälillä kuin muut yritykset;
- × todennäköisemmin sijoittavat henkiseen pääomaan; ja
- × todennäköisemmin keskittyvät orgaaniseen kasvuun ennemmin kuin yrityskaupan kautta saavutettavaan kasvuun.

Lisäksi he huomasivat, että tämä päti erityisesti PK-yrityksiin. Iso-Britannian koeryhmässään tutkijat havaitsivat, että työntekijäomisteiset yritykset, joilla on alle 75 työntekijää, menestyvät selvästi paremmin kuin yhtä suuret ei-työntekijäomisteiset yritykset laskettuna voitosta sekä ennen veroja että ennen veroja työntekijää kohden.

Lyhyesti sanottuna näyttö viittaa siihen, että yhteiskunnalliset yritykset ja työntekijäomistusrakenteet ovat tehokas tapa luoda merkityksellistä ja arvokasta työtä tekeviä organisaatioita.



Pohjois-Italiassa Välimeren rannalla Imperian kaupungissa sijaitseva Fratelli Carli on valmistanut oliiviöljyä ja oliiviöljypohjaisia tuotteita vuodesta 1911 saakka. Yli 300 työntekijän työnantajana se on myös Euroopan suurin benefit corporation -yritys. Korkealaatuista ruokaa valmistavana yrityksenä Fratelli Carli varmistaa erityisen huolellisesti, että sen toimitusketju on mahdollisimman lyhyt, mikä takaa laadun ja samalla minimoi yrityksen ympäristörasituksen. Benefit corporation -arviossa yritys on saanut hyvän arvosanan osallistumisestaan paikallisen yhteisön toimintaan.

”Historiamme on opettanut meille maahan liittyvän kulttuurin tärkeyden, intohimon laadukkaisiin tuotteisiin ja oikean hyödyn tuottamisen ja maailman paremmaksi tekemisen arvon työn kautta,” sanoo Claudia Carli perheyrityksestä. ”Benefit corporation -yritykset ovat uusi tapa harjoittaa liiketoimintaa muuttuvassa maailmassa; Fratelli Carli on yritys, joka haluaa osallistua uuden yhteiskunnallisen ja taloudellisen kehitysmallin luomiseen.”

SUOSITUKSIA

- 3.1 Suomalaisen yhteiskuntapolitiikan ja lainsäädännön tulisi pyrkiä laajentamaan yritysomistajuusmuotojen moninaisuutta Suomessa. Tähän liittyy sellaisen lainsäädännön tai määräysten tarkistaminen ja poistaminen, jotka saattavat jonkun tietyn yritysomistajuusmuodon epäedulliseen asemaan.
 - 3.2 Hallituksen tulisi vahvistaa mahdollisuuksia luoda ja kehittää yhteiskunnallisia yrityksiä Suomessa – esimerkiksi poistamalla esteitä pääoman hankkimiseen.
 - 3.3 Hallituksen tulisi tutkia mahdollisuutta luoda yrityspuitteet Suomessa benefit corporation -tyyppiselle liiketoiminnalle, joka sallii voittoa tuottavien yritysten sitoutua lainmukaisesti ja julkisesti yhteiskunnallisiin tavoitteisiin.
-

4. MERKITYKSELLINEN JA ARVOKAS OPPIMINEN



4. MERKITYKSELLINEN JA ARVOKAS OPPIMINEN

Merkityksellisessä ja arvokkaassa oppimisessä on kaksi puolta. Ensimmäinen koskee työvoiman valmennusta merkitykselliseen ja arvokkaaseen elinkeinoelämään; toinen koskee merkityksellisten ja arvokkaiden käytäntöjen levittämistä yritysten välillä eli työnantajien valmennusta.

Esteet merkityksellistä ja arvokasta työtä tekevien yritysten kehittämiselle — erityisesti alhaisen tuottavuuden aloilla — käsittävät työvoiman taidon puutteen ja työnantajien tietoisuuden puutteen kehityksestä, mikä on mahdollista, kun he rakentavat yrityksensä taitopohjaa.

Jotkut merkityksellistä ja arvokasta työtä tekevät yritykset ovat selättäneet taidon puutteen ongelman sitoutumalla merkitsevässä määrin sisäiseen koulutukseen. Esimerkiksi espanjalainen vähittäisliike Mercadona sijoittaa 5 000 € jokaisen uuden myymälätyöntekijän koulutukseen ja odottaa henkilöstönsä kehittävän erilaisia taitoja ja asiantuntemusta. Jotkut yritykset, jotka tarvitsevat erikoistuneempia taitoja, tekevät yhteistyötä paikallisten oppilaitosten kanssa rakentaakseen tarvitsemansa asiantuntemuksen (Genelec lisäalassa on esimerkki yrityksestä, joka on tehnyt yhteistyötä paikallisten oppilaitosten kanssa työvoimansa kehittämiseksi). Sisäinen koulutus ja koulutus paikallisissa oppilaitoksissa ovat nykyään vähennyskelpoinen kulu yrityksille Suomessa.

Ratkaisut työnantajan tietoisuuden puutteeseen ovat hieman monimutkaisempia — ja ovat riippuvaisia sekä hallituksen että yritysten toimenpiteistä ja aloitteista.

Paikalliset taidonkehittämisohjelmat, jotka lisäävät sekä taitojen kysyntää että tarjontaa heikomman taloudellisen suorituskyvyn alueilla, voivat auttaa muuttamaan työnantajien lähestymistapaa liiketoimintamalleihinsa ja arvoihinsa. Tutkimukset osoittavat, että taitoperusteiset lähestymistavat avaavat polun merkityksellisempään ja arvokkaampaan työhön mahdollistamalla vähittäisen innovaation prosesseissa, tavaroissa ja palveluissa ja tukemalla koulutukseen perustuvaa uran etenemistä.³¹

Yleisesti ottaen kuilu hyvään ja heikkoon suoritukseen kykenevien yritysten välillä samalla alalla on suuri. Erityisesti PK-yritykset ovat usein tietämättömiä hyvistä toimintatavoista ja uudenlaisesta ajattelusta. Niinpä yritykset ja liikealan organisaatiot voivat luoda merkityksellisen ja arvokkaan työn verkostoja tietoisuuden lisäämiseksi, oppimisen kannustamiseksi ja tiedon levittämiseksi kaikille toimialoille. Nämä verkostot voidaan rakentaa olemassa olevien yritysverkostojen varaan. Ne voidaan myös rakentaa virtuaalisina — ja rajojen poikki.

Merkityksellisen ja arvokkaan työn verkostojen leviämistä ja merkityksellistä ja arvokasta oppimista tukisi osaamispuiteohjelma, joka viitoittaisi tarvittavat merkityksellisyyteen ja arvoon johtavat tiedot, taidot, ominaispiirteet ja käyttäytymisen.³² Sen avulla yritykset voisivat mitata etenemistään eri mittareilla ja tunnistaa mahdolliset puutteet. Tämän lähtökohta voisi olla Suomalaisen Työn Liiton toimittama tutkimustyö merkityksellistä ja arvokasta työtä tekevien yritysten ominaispiirteistä.³³

Tätä vahvistamaan voitaisiin luoda merkityksellisen ja arvokkaan työn merkki, joka täydentäisi Avainlippu-, Design from Finland- ja Yhteiskunnallinen yritys -merkkejä. Tässä raportissa kuvatut merkityksellistä ja arvokasta työtä tekevien yritysten ominaispiirteet eivät ole aina helppoja ulkopuolisten tunnistaa, ja tällainen merkki auttaisi nostamaan liike-elämän vaatimustasoa. Se auttaisi merkin omaavia yrityksiä myös ilmaisemaan pätevyytensä potentiaalisille työntekijöille, asiakkaille ja yhteistyökumppaneille.

Merkitykselliselle ja arvokkaalle oppimiselle on olemassa vahvat perusteet. Kuilu eniten ja vähiten liikevaihtoa tuottavien yritysten välillä on suuri millä tahansa alalla. Merkityksellinen ja arvokas työ voi auttaa poistamaan tai ainakin pienentämään sen, tässä raportissa käsitellyistä syistä.

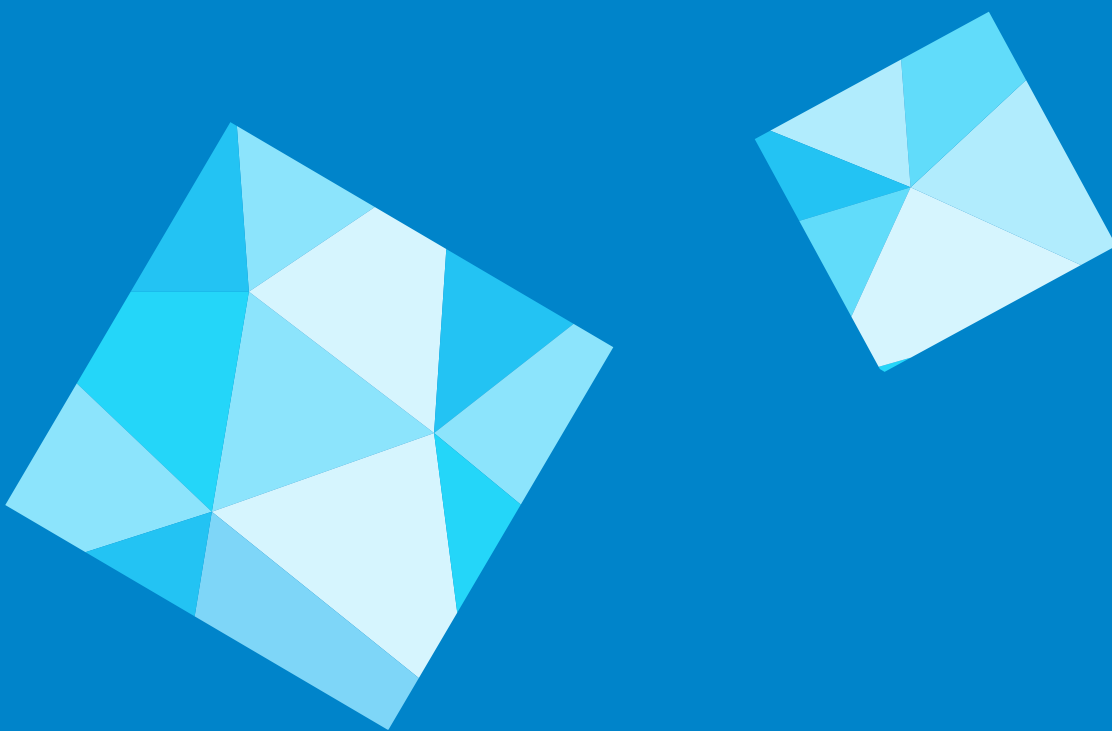


Monet teollisuusyhtiöt Saksassa kärsivät taitovajauksesta, joka usein liittyy väestötieteellisiin muutoksiin ja siihen, että nuorilta puuttuvat työssä tarvittavat tekniset erikoistaidot. Ranskalaisen Airbusin, joka työllistää noin 17 000 ihmistä Saksassa, on hyvin vaikeaa löytää insinööritaitoisia työntekijöitä yritykseensä. Tämän ongelman voittaakseen se tekee yhteistyötä saksalaisen kunnallishallinnon ja ammattiyhdistysten kanssa auttaakseen nuoria hankkimaan ilmailuteollisuudessa tarvittavat taidot. Airbus on laajentanut harjoittelijakoulutusohjelmaansa ja aloittanut hankkeita paikallisten yliopistojen ja viranomaisten kanssa siinä toivossa, että yritys pystyy välttämään taitovajaukseen liittyvän 'demografisen pommin'.³⁴

SUOSITUKSIA

- 4.1 Hallituksen tulisi toteuttaa alhaisen bruttoarvonlisäyksen alueilla taito-ohjelmia, jotka edistävät niin taitojen tarjontaa kuin kysyntääkin.
 - 4.2 Yritysten tulisi luoda, kehittää ja vahvistaa toimialojen rajat ylittäviä oppimisverkostoja, jotka mahdollistavat merkityksellisten ja arvokkaiden liiketapojen vaihtamisen ja jakamisen.
 - 4.3 Yrityssektorin tulisi kehittää merkityksellisen ja arvokkaan työn osaamispuiteohjelma, niin että yritykset pystyvät tunnistamaan peruselementit, joita tarvitaan tiellä merkityksellistä ja arvokasta työtä tekemäksi yritykseksi, ja toimenpiteet, joita vaaditaan tämän saavuttamiseksi.
-

SUOSITUKSEMME



Merkityksellinen ja arvokas innovaatio

- 1.1** Innovaatiopolitiikan tulisi koskea innovaation koko skaalaa, mukaan lukien tuotantoprosessit, organisatoriset innovaatiot ja sosiaaliset innovaatiot. Suomalaisen innovaatiopolitiikkaan tulisi sisällyttää enemmän palvelu- ja strategisen muotoilun elementtejä, jotka voidaan sisällyttää myös perinteisiin tuote- ja teknologiapainotteisiin aloihin.
- 1.2** Innovaatiopolitiikan tulisi keskittyä merkityksellisen ja arvokkaan työn suorituksen kehittämiseen eri aloilla. Erityisesti Suomessa tämän kehityksen tulisi kohdistua suuren osan työvoimasta työllistävälle aloille, kuten vähittäiskauppa, elintarvikkeet, matkailu ja rakentaminen, jotka yleensä jäävät huomioimatta innovaatiostrategioita käsiteltäessä.
- 1.3** Innovaatiopolitiikan tulisi hyödyntää strategisen muotoilun ajattelutapaa ja etsiä vipuja, joilla pystytään avaamaan merkityksellisen ja arvokkaan innovaation kerrostumia. Tuottavuuden parantamisen tulisi olla ilmeinen tavoite julkisin varoin rahoitetuille innovaatio-ohjelmille.

Merkitykselliset ja arvokkaat julkiset hankinnat

- 2.1** Julkisen hankinnan strategioiden tulisi keskittyä merkityksellisen ja arvokkaan työn ja merkityksellistä ja arvokasta työtä tekevien yritysten ja verkostojen strategiseen kehittämiseen.
- 2.2** Julkisten hankintojen puitteiden tulisi käsittää kriteerit, jotka ovat palkitsevia yrityksille ja hankkeille, jotka on suunniteltu luomaan merkityksellisen ja arvokkaan työn tuloksia, kuten tuottavuus, kestävyys ja työntekijöiden sitoutuneisuus.
- 2.3** Julkisten hankintojen puitteiden tulisi varmistaa, että hallitus ja julkiset virastot ja laitokset tekevät hankinnan omistajuuden kokonaiskustannuksen perusteella ja että sopimukset kattavat tuotteen tai palvelun koko elinkaaren.

Merkityksellinen ja arvokas omistajuus

- 3.1** Suomalaisen yhteiskuntapolitiikan ja lainsäädännön tulisi pyrkiä laajentamaan yritysomistajuusmuotojen moninaisuutta Suomessa. Tähän liittyy sellaisen lainsäädännön tai määräysten tarkistaminen ja poistaminen, jotka saattavat jonkun tietyn yritysomistajuusmuodon epäedulliseen asemaan.
- 3.2** Hallituksen tulisi vahvistaa mahdollisuuksia luoda ja kehittää yhteiskunnallisia yrityksiä Suomessa — esimerkiksi poistamalla esteitä pääoman hankkimiseen.
- 3.3** Hallituksen tulisi tutkia mahdollisuutta luoda yrityspuitteet Suomessa benefit corporation –tyyppiselle liiketoiminnalle, joka sallii voittoa tuottavien yritysten sitoutua lainmukaisesti ja julkisesti yhteiskunnallisiin tavoitteisiin.

Merkityksellinen ja arvokas oppiminen

- 4.1** Hallituksen tulisi toteuttaa alhaisen bruttoarvonlisäyksen alueilla taito-ohjelmia, jotka edistävät niin taitojen tarjontaa kuin kysyntääkin.
- 4.2** Yritysten tulisi luoda, kehittää ja vahvistaa toimialojen rajat ylittäviä oppimisverkostoja, jotka mahdollistavat merkityksellisten ja arvokkaiden liiketapojen vaihtamisen ja jakamisen.
- 4.3** Yrityssektorin tulisi kehittää merkityksellisen ja arvokkaan työn osaamispuiteohjelma, niin että yritykset pystyvät tunnistamaan peruselementit, joita tarvitaan tiellä merkityksellistä ja arvokasta työtä tekemiseksi yritykseksi, ja toimenpiteet, joita vaaditaan tämän saavuttamiseksi.

ALAVIITTEET

- ¹ Mazzucato, M. *The Entrepreneurial State*, 2013. Anthem Press.
- ² Työ- ja elinkeinoministeriö, "Elinkeino- ja teollisuuspoliittinen linjaus: Suomen talouskasvun eväitä 2010-luvulla", 2013. s. 38.
- ³ Summers, L., "Lawrence H. Summers on the Economic Challenge of the Future: Jobs", *The Wall Street Journal*, 2014. Ton, Z. *The Good Jobs Strategy*, 2014. New Harvest. Kirsch, R. "Creating Good Jobs is the Defining Issue of Our Time", 2013. <http://www.nextnewdeal.net/rediscovering-government/creating-good-jobs-defining-issue-our-time>
- ⁴ 'Male Participant 1', kirjoituksessa: Rahkonen, J. "The populist appeal – bottom-up perspectives: Finland's biggest problems", Open Democracy, 2014. <https://www.opendemocracy.net/can-europe-make-it/juho-rahkonen/populist-appeal-%E2%80%93-bottom-up-perspectives-finlands-biggest-problems>
- ⁵ Mulgan, G., *The Locust and the Bee*, 2013. Princeton Press.
- ⁶ Haque, U., *The New Capitalist Manifesto*, 2011. Harvard Business Press.
- ⁷ Porter, M. E. ja Kramer, M. R., 'Creating Shared Value', *Harvard Business Review*, 2011. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- ⁸ Sherman, L. 'Shoes of Prey Raises \$5.5 Million for Custom Footwear', *The Business of Fashion*. 2014. <http://www.businessoffashion.com/2014/12/shoes-prey-raises-5-5-million-custom-footwear.html>
- ⁹ Harvard Business Review Analytic Services, "The impact of employee engagement on performance", 2013. https://hbr.org/resources/pdfs/comm/achievers/hbr_achievers_report_sep13.pdf
- ¹⁰ Gostick, A. ja Elton, C., "Culture Eats Strategy For Breakfast". *The Culture Works*. 2012. http://www.thecultureworks.com/wp-content/uploads/2014/01/Culture_Eats_Strategy_for_Breakfast_Whitepaper.pdf
- ¹¹ Ton, Z. *The Good Jobs Strategy*, 2014. Houghton Mifflin Harcourt.
- ¹² Cascio, W. "The High Cost of Low Wages", *Harvard Business Review*, 2006. <https://hbr.org/2006/12/the-high-cost-of-low-wages>
- ¹³ OECD/The World Bank, *Making Innovation Policy Work: Learning from Experimentation*, 2014. OECD Publishing. DOI: 10.1787/9789264185739-en
- ¹⁴ Dosi, G., "The nature of the innovative process." Teoksessa Dosi et al., *Technical Change and Economic Theory*, 1988. Pinter.
- ¹⁵ Schot, J., "Transforming innovation policy", *Guardian*, 2014. <http://www.theguardian.com/science/political-science/2014/oct/24/transforming-innovation-policy>
- ¹⁶ Hill D., *Dark Matter and Trojan Horses*, 2012. Strelka Institute for Media, Architecture and Design.
- ¹⁷ Kidd, A. *The Definition of Procurement*, 2005. CIPS Australia.
- ¹⁸ Dutz M ja Pilat, D., "Fostering innovation for green growth: Learning from policy experimentation." Kirjoituksessa: OECD/The World Bank, *Making Innovation Policy Work: Learning from Experimentation*, 2014. OECD Publishing. DOI: 10.1787/9789264185739-en

- ¹⁹ http://europa.eu/youreurope/business/public-tenders/rules-procedures/index_en.htm
- ²⁰ Fraunhofer Institute, "Innovation and public procurement: review of issues at stake," 2005. Study for the European Commission. http://cordis.europa.eu/innovation-policy/studies/full_study.pdf
- ²¹ Suomalaisen Työn Liitto/The Futures Company, "Merkityksellisen ja arvokkaan työn ohjelma", 2014. Suomalaisen Työn Liitto, Helsinki. http://www.avainlippu.fi/sites/default/files/article_attachment/the_high_value_work_agenda.pdf
- ²² McCrudden, C., "Using public procurement to achieve social outcomes", *Natural Resources Forum* 28, 257–267, 2004.
- ²³ Tweed, K., "Washington Metro Will Install LEDs at Zero Cost", *GreenTech*, 2013. <http://www.greentechmedia.com/articles/read/washington-metro-will-install-leds-at-zero-cost>
- ²⁴ "Companies' moral compass." *The Economist*, 2013. <http://www.economist.com/news/business/21572748-some-ideas-restoring-faith-firms-companies-moral-compasses>
- ²⁵ Quarter, J., Armstrong, A., Mook, L., *Understanding the Social Economy*, 2009. University of Toronto Press.
- ²⁶ Social Enterprise UK, "The People's Business", 2013. http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/files/2013/07/the_peoples_business.pdf
- ²⁷ Surowiecki, J., "Companies With Benefits." *The New Yorker*, 2014. <http://www.newyorker.com/magazine/2014/08/04/companies-benefits>
- ²⁸ The Millennial Survey", Deloitte/Economist Intelligence Unit, 2012. http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CostaRica/Local%20Assets/Documents/Estudios/2012/120124-cr_Millennial_Survey_2011.pdf
- ²⁹ Mayer, C., *Firm Commitment*, 2013. Oxford University Press.
- ³⁰ Lampel, J., Bhalla, A., ja Jha, P., "Model Growth: Do employee-owned businesses deliver sustainable performance?", 2010. John Lewis Partnership/Employee Ownership Association/Cass Business School. Lampel, J., Bhalla, A. ja Jha, P., "The Employee Ownership Advantage: Benefits and Consequences", 2012. London, UK Government, Department of Business, Innovation and Skills.
- ³¹ Sissons, P., ja Jones, K., "How can local skills strategies help low earners?" 2014. Joseph Rowntree Foundation. http://www.theworkfoundation.com/DownloadPublication/Report/355_employment-skills-strategies-full.pdf
- ³² Ks. esimerkiksi: <https://participatoryartslearning.wordpress.com/the-framework/wha—is-a-competency-framework/>
- ³³ Suomalaisen Työn Liitto/The Futures Company, "Merkityksellisen ja arvokkaan työn tuottaminen: Toimintaehdotukset", 2014. Suomalaisen Työn Liitto, Helsinki. http://www.avainlippu.fi/sites/default/files/article_attachment/hvw_business_briefing.pdf
- ³⁴ Trades Union Congress, "German lessons: developing industrial policy in the UK", 2011. <http://www.tuc.org.uk/industrial-issues/manufacturing/german-lessons-developing-industrial-policy-uk>

JULKAISUTIEDOT

Merkityksellisen ja Arvokkaan Työn Manifestin laativat ja kirjoittivat Andrew Curry, Ben Wood, ja Caroline Passmore The Futures Companysta sekä Tero Lausala ja Jokke Eljala Suomalaisen Työn Liitosta.

Tuotanto ja suunnittelu: Hanna Malinen ja [redandblue](#).

Julkaisija: Suomalaisen Työn Liitto,
Mikonkatu 17 A 00100 Helsinki.
Postiosoite: PL 429, 00101 Helsinki.
Verkossa: <http://www.avainlippu.fi/>

© 2015 Suomalaisen Työn Liitto, Creative Commonsin luvalla,
Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International.
Osa oikeuksista pidätetään.