

Tilaaaja-tuottajamallista kumppanuuteen
Case: HUS/Lohjan sairaanhoitoalue



Päivärinta, Kaija

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

**Tilaaaja-tuottajamallista kumppanuuteen
Case: HUS/Lohjan sairaanhoitoalue**

Kaija Päivärinta
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2010

Kaija Päivärinta

Tilaaaja-tuottajamallista kumppanuuteen
Case: Lohjan sairaanhoitoalue

Vuosi 2010

Sivumäärä 121

Opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä verkostoitumiseen ja kumppanuuteen sekä strategiselta että operatiivisella tasolla, selvittää tilaaaja-tuottajamallin käyttöönottoon liittyvän yhteistyön toteutusta ja laatia kumppanuuden kehittämissuunnitelma kohdeorganisaatiossa. Työ suoritettiin kehittämishankkeena Lohjan sairaanhoitoalueella. Tutkimusongelmana oli selvittää, minkälaista tilaajatiimeissä tehtävä yhteistyö on, minkälaista hyötyä yhteistyösuhteesta on ja miten sitä voidaan kehittää, mitkä ovat mahdollisia yhteistyön esteitä sekä miten yhteistyötä voidaan kehittää ja syventää.

Tutkimuksen teoreettinen tietoperusta ja viitekehys rakennettiin liiketoimintasuhteita ja verkostomaista toimintaa koskevasta liiketalouden kirjallisuudesta ja se rakentui seuraavista osa-alueista: verkostomainen toiminta, kumppanuus, kumppanuuden kehittyminen, arvontuonti kumppanuudessa ja hyödyn jakaminen. Viitekehys painottui opinnäytetyön aiheen mukaisesti kumppanuuden kehittämistä käsittelevään kirjallisuuteen. Teoreettisen osuuden tärkeimpiä tietolähteitä olivat alan koti- ja ulkomainen kirjallisuus ja tieteelliset artikkelit.

Tutkimusotteena oli tapaustutkimus ja tiedonkeruumenetelminä käytettiin kvalitatiivisia menetelmiä. Kehittämishankkeen tutkimusaineisto kerättiin väittämäsarjan avulla, teemahaastattelulla ja havainnoimalla. Hankkeen kirjallisen tausta-aineiston muodostivat sairaanhoitoalueen ja liikelaitosten yhteistyössä syntyneet kokousmuistiot, sopimukset, raportit ja muut aiheeseen liittyvät dokumentit. Väittämäsarja lähetettiin kaikille tutkimukseen osallistuneiden tilaajatiimien jäsenille. Teemahaastattelu suoritettiin haastattelemalla molempien osapuolten tilaajatiimien jäseniä. Väittämäsarjan ja haastattelun avulla pyrittiin löytämään tilaajatiimien jäsenten käsitys toiminnan nyky- ja tavoitetilasta. Saatua aineisto analysoitiin ja tuloksista syntyneiden johtopäätösten perusteella laadittiin tilaajatoiminnan kehittämissuunnitelma.

Tehty tutkimus osoitti, että tilaaajan ja tuottajan välisessä yhteistyössä on useita kehitettäviä alueita. Ensijaisiksi kehittämiskohteiksi nousivat yhteistyön organisointi, resursointi ja tavoitteiden määrittely. Tuotokseksi saatiin tilaajayhteistyön ja kumppanuuden kehittämissuunnitelma. Suunnitelmassa esitettiin tehtäväksi strategisen tason linjauksia tilaajatoiminnan tavoitteista, kehittämisestä, organisoinnista ja resursoinnista sekä annettiin paikallisen tason tilaajatiimien toiminnan kehittämiseksi suosituksia yhteistyön organisointiin ja tehtäviin, tahtotilaan ja tavoitteisiin, hyötyyn, yhteydenpitoon, johtamiseen, arviointiin ja aikaan.

Jatkotutkimusaiheena esitettiin tutkittavaksi laaditun kehittämissuunnitelman käyttöönoton toteutusta ja sitä, onko tilaajatiimien toimintaa pystytty kehittämään toivotulla tavalla. Kiinnostava tutkimuskohde olisi myös tilaajatoiminnan sairaanhoitoalueiden välisten toimintamallien tutkimus. Tilaaaja-tuottajatoimintamallin edelleen kehittäminen paikallisella tasolla edellyttäisi myös sisäisen tilaus-toimitusprosessin ja budjettiprosessin kuvaamisesta ja kehittämistä niin, että nämä prosessit aidosti kohtaisivat ja hyödyntäisivät toisiaan.

Asiasanat: yhteistyö, kehittäminen, kumppanuus, tilaaaja-tuottajamalli.

Kaija Päivärinta

From purchaser-provider model to the partnership
Case: HUS Joint Authority/ Lohja Hospital Area

Year 2010

Pages 121

The purpose of this thesis was to explore network process and partnership in both a strategic and operational level, examine the reality of the cooperation related to the implementation of the purchaser-provider model and compile a partnership development plan in a target organization. The study was carried out as a functional development project at Lohja Hospital Area. The research problem was to find out the nature of the cooperation within the purchase teams, how the cooperation relationship is beneficial and how it can be developed, what are the possible barriers to cooperation and how the cooperation can be developed and deepened.

The theoretical knowledge basis and framework was build on literature of business relationship and network process and consisted of the following areas: network processes, partnership, development of the partnership, creation of values in the partnership and sharing of the benefits. The context was emphasized towards literature relating to the development of partnerships in accordance with the subject of the thesis. The main sources of the theoretical context were domestic and foreign literature and scientific articles.

The research method of the study was a case study and research data was collected by using qualitative methods. The research material of the development project was collected through a questionnaire, an interview and observation. The literary background material of the project was comprised of meeting memos, agreements, reports and other related documents created in the cooperation between the medical care district and business companies. The questionnaire was sent to all members of the purchase teams that took part in the study. The interview was carried out by interviewing the purchase team members of both parties. The aim of the questionnaire and interview was to find out the purchase teams' members' views on both the current situation and the future potential of the operation. The data was analyzed and based on the results, a purchase process development plan was devised.

According to the research there are several areas open for development in the cooperation between the purchaser and the provider. Organizing the cooperation, resourcing and defining the goals were identified as the primary focus for development. The outcome was a development plan for the purchase cooperation and partnership. The plan suggested defining the strategic level policies regarding the goals, development, organization and resourcing of the purchaser processes, and to develop the processes of local level purchase teams, the plan gave recommendations for the organization and tasks, ambitions and goals, benefits, communication, leadership, evaluations and schedules of the cooperation. As steps of development, defining the strategic level policies of the goals, development, organization and resourcing of the purchase processes were suggested. To develop the processes of local level purchase teams, recommendations were given for the organization and tasks, ambitions and goals, benefits, communication, leadership, evaluations and schedules of the cooperation.

Further research themes included studying the reality of the implementation of the suggested development plan and whether it has been possible to develop the processes of the purchase teams in a desired manner. An interesting research topic would also be the study of the operation models of the purchaser-provider cooperation between hospital areas. Further development of the purchaser-provider operation model on a local level would also require describing and developing the internal order-delivery-process and budget process so that these processes would truly meet and benefit each other.

Keywords: cooperation, development, partnership, purchaser-provider model

Sisällys

1	Johdanto.....	8
1.1	Taustaa	8
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus	8
1.3	Aikaisemmat aiheeseen liittyvät tutkimukset ja kehittämishankkeet	10
1.4	Tutkimusnäkökulman ja - menetelmän valinta.....	11
1.5	Keskeisten käsitteiden määrittely	12
1.6	Tutkimusraportin rakenne	16
2	Kohdeorganisaatio Lohjan sairaanhoitoalue ja HUS - konserni sekä uuden julkisjohtamisen ajattelumallin erityispiirteitä	17
2.1	Julkishallinnon erityispiirteitä	17
2.1.1	Markkinat ja hierarkia.....	18
2.1.2	Tilaaaja-tuottajamalli	20
2.2	Kohdeorganisaation esittely	22
2.2.1	Lohjan sairaanhoitoalue	22
2.2.2	Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri	26
3	Arvoa tuottava verkostomainen toimintamalli ja kumppanuus.....	29
3.1	Verkostomainen toiminta	30
3.1.1	Yritysten väliset suhteet.....	31
3.1.2	Verkottuminen.....	32
3.1.3	Yritysten johtaminen	32
3.1.4	Yhteenveto.....	33
3.2	Kumppanuus.....	33
3.2.1	Kumppanuus yritysten välisenä suhteena	34
3.2.2	Kumppanuuden tasot	36
3.2.3	Luottamus kumppanuuden rakennusaineena	38
3.2.4	Sosiaalisen pääoman muodostuminen	39
3.2.5	Kumppanuuden kehittyminen	41
3.2.6	Yhteenveto.....	45
3.3	Arvonluonti kumppanuudessa	45
3.3.1	Arvo	45
3.3.2	Arvoketju	46
3.3.3	Lisäarvon odotus	46
3.3.4	Hyöty tilaaja/toimittaja suhteessa	47
3.3.5	Yhteistyökäytäntöjen hyötyvaikutukset	49
3.3.6	Yhteenveto.....	50

3.4	Hyödyn jakaminen	50
3.4.1	Kustannuslaskenta ja hinnoittelu.....	53
3.4.2	Neuvottelu ja sopiminen	55
3.4.3	Yhteenveto.....	56
3.5	Yhteistyösuhteen kehittäminen	57
3.6	Agenttiteoria	58
3.7	Yhteenveto teoriasta ja kumppanuuden kehittämisen viitekehys.....	60
4	Hanke yhteistyön kehittämiseksi	61
4.1	Tutkimuksellisen kehittämishankkeen kuvaus	61
4.1.1	Hankkeen tavoitteet ja tehtävät	62
4.1.2	Hankkeen aikataulu.....	63
4.1.3	Tapaustutkimus lähestymistapana	64
4.1.4	Tutkimuksen toteutus	66
4.2	Aineiston analysointi ja tulosten raportointi.....	68
4.2.1	Analyysimenetelmät	68
4.2.2	Tulokset: Yhteistyön nykytila ja tavoitetila	69
4.2.3	Tulokset: Rakenteelliset sidokset	70
4.2.4	Tulokset: Sosiaaliset sidokset	73
4.2.5	Tulokset: Organisaatioiden välinen vaihdanta	75
4.2.6	Tulokset: Strateginen sidos.....	78
4.2.7	Tutkimuksen yhteenveto.....	80
4.3	Tilaaajayhteistyön kehittämissuunnitelma	82
4.3.1	Strategisen tason linjaukset.....	83
4.3.2	Yhteistyö paikallisella tasolla	84
4.3.3	Aikataulutus.....	88
4.4	Tutkimushankkeen arviointi	89
4.4.1	Luotettavuus.....	89
4.4.2	Käyttökelpoisuus, hyödyllisyys ja vaikuttavuus	91
5	Yhteenveto, johtopäätökset, rajoitteet, jatkotutkimus- ja jatkokehitysehdotukset	91
5.1	Yhteenveto ja johtopäätökset	92
5.2	Teoreettinen keskustelu	96
5.3	Rajoitteet.....	99
5.4	Jatkotutkimusehdotukset	99
5.5	Jatkokehitysehdotukset	99
6	Päätäntö.....	100
6.1	Opinnäytetyön itsearviointi.....	100
6.2	Ammatillisen osaamisen kehittyminen.....	101
	Lähteet	102

Kuvaluettelo	108
Taulukkoluettelo	109
Liitteet	110

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Suomalaisessa yhteiskunnassa on meneillään laaja julkisen sektorin rakennemuutos ja siihen liittyen uusien organisatoristen ja tuotantoratkaisujen muotoutuminen. Käsitys siitä, että tehokkaassa organisaatiossa kaikki on kontrolloitua ja tuottaa linjakkaasti ennalta määriteltyä tulosta, ei enää pidä paikkaansa. Uudet organisoitumisen muodot muovaavat yhteiskunnan työjakoa, jolloin myös Suomeen on syntynyt enenevässä määrin uusia organisaatiomuotoja. Näille organisoitumisen muodoille on ominaista voimistuva yhteistoiminnallisuus julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin kesken. Hierarkiat ja prosessit ovat edelleen tarpeellisia luomaan vakautta, siellä missä sitä tarvitaan, mutta ne eivät ole enää ainoita organisoitumisen muotoja. Uusien organisaatioiden on opittava uusia toimintatapoja entisten lisäksi, ei niiden sijaan. (Pirkkalainen & Kaatrakoski 2009, 2-3.)

Yhä merkittävämpi osa myös kunnallisten organisaatioiden tehtävistä hoidetaan muiden kuin elimellisesti omaan organisaatioon kuuluvien yksiköiden toimesta. Erilaiset enemmän tai vähemmän muodolliset verkostomaiset toimintatavat ovat yleisiä, kun suunnitellaan ja valmistellaan myöhemmin muodollisissa päätöksentekokoelimissa vahvistettavia päätöksiä. Verkoston johtajuudessa korostuu tavoitteiden asettamisen sijasta yhteisten tavoitteiden etsiminen. Klijn ja Teismainin (1997) jo ”klassinen” määritelmä verkostojohtamisesta pelien johtamisena viittaa verkoston sisäisiin suhteisiin vaikuttamiseen, esimerkiksi toimijoiden välisten suhteiden parantamiseen. Vaikka verkostomaiset toimintatavat on usein nähty hyvänä ja legitiiminä keinona vastata kunnallishallinnon haasteisiin, on sekä tutkijoiden että käytännön kuntahallinnon puolelta esitetty monia epäilyjä niiden tehokkuudesta ja demokratiasta. (Haveri & Pehk 2007, 3.)

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen ja työelämää kehittävä toiminnallinen kehittämisshanke. Työn tarkoituksena on perehtyä verkostoitumiseen ja kumppanuuteen sekä strategisella että operatiivisella tasolla ja laatia taustaorganisaatiolle suunnitelma kumppanuuden kehittämistä.

Verkostoituminen ja kumppanuus liittyvät teoreettisesti verkostotalouden, sosiaalipsykologian ja liikkeenjohdon tutkimusalueisiin. Teoreettinen lähestyminen tutkimusongelmiin tapahtuu siten, että tutkimuksen kohdeilmioista pyritään alan kirjallisuuteen ja aikaisempaan tutkimus-

tietoon perustuen rakentamaan selkeä ja tiivis teoreettinen tietoperusta, joka antaa kokonais kuvan julkisen organisaation kumppanuuksista ja niiden kehittämisestä.

Opinnäytetyössä tarkastellaan Lohjan sairaanhoitoalueen tilaajatoimintaa, joka on organisoitu tilaajatiimeiksi. Tilaaja-tuottajamallin käyttöönotto on muuttanut opinnäytetyön taustaorganisaation toimintatapoja ja hallintorakenteita. Tilaaja-tuottajamallin käyttöönotto on merkinnyt luopumista perinteisestä palvelujen järjestämistavasta, jossa lopputuotteen asiakkaalle tuotti yksi organisaatio. Tässä tulosityksikkö-ohjatussa toimintamallissa kaikki pitkän arvoketjun toimijat kuuluivat saman johdon alaisuuteen ja muodostivat yhden yhteisön. Tilaaja-tuottajamallin käyttöönotto on pirstaloittanut arvoketjun eri osien tuottajat omiin erillisiin organisaatioihin ja uusi palvelujen järjestämistapa on muuttanut organisaation rajat ja yhteisön.

Opinnäytetyöhön liittyvän kehittämishankkeen tavoitteena on saada aikaan Lohjan sairaanhoitoalueelle vahvasti teoriaan pohjautuva, mutta toiminnallinen ja toteutettavissa oleva kumppanuuden kehittämissuunnitelma, jota voidaan käyttää ohjauksen välineenä tulevina vuosina. Lopputavoitteen saavuttamiseksi muotoiltiin neljä tutkimuskysymystä:

1. Millaista on nykyinen tilaajatiimeissä tehtävä yhteistyö tilaajan ja tuottajan välillä?
2. Minkälaista hyötyä yhteistyösuhteesta on ja miten sitä voidaan kehittää?'
3. Mitkä ovat mahdollisia yhteistyön esteitä?
4. Miten yhteistyötä tilaajatiimeissä voidaan kehittää ja syventää?

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on pyrkiä selventämään kumppanuuden olemusta sen määrittelyllä ja esittelemällä kumppanuuden kehittymisen vaiheita. Tutkimusongelmien ratkaisua lähestytään siten, että ensin perehdytään tarkemmin taustaorganisaatioon ja alan toimintaan ongelmanasettelun lähtökohdista.

Kehittämishankkeessa on määritelty tavoitteiden pohjalta seuraavat tehtävät:

1. Taustaorganisaation toimintaan ja alan erityispiirteisiin tutustuminen sekä työn taustalla olevan tutkimusongelman täsmentäminen.
2. Verkostoitumista ja kumppanuutta käsittelevään kirjallisuuteen ja aikaisempaan tutkimukseen perehtyminen.
3. Teoreettisen viitekehyksen rakentaminen kumppanuuden kehittämisen suunnittelusta sekä teoreettisen mallin pohjalta kumppanuuden kehittämissuunnitelman laatiminen Lohjan sairaanhoitoalueelle.
4. Työn hyödyllisyyden ja vaikuttavuuden arviointi yhdessä sairaanhoitoalueen johdon kanssa.

Työssä keskitytään tarkastelemaan Lohjan sairaanhoitoalueen tilaajatiimien organisointia ja työskentelyä. Tutkimuksessa käytetään kumppanuuden teoriaa keinona löytää kehityskohteita yhteistyösuhteissa.

1.3 Aikaisemmat aiheeseen liittyvät tutkimukset ja kehittämishankkeet

Julkisella sektorilla verkostoituminen ja kumppanuus ovat käsitteinä tulleen käyttöön vasta viime vuosina. Ilmiöstä ei niinkään puhuta verkostoitumisena, vaan palvelun tilaajan ja tuottajan erottamista toisistaan kutsutaan tilaaja-tuottajamalliksi. Tilaaja-tuottajamallista on lukuisia tutkimuksia, jotka keskittyvät pääasiassa kunnan palvelujen järjestämisen logiikkaan.

Tilaaja-tuottajamallin käyttöönottoa kunnan palvelujen järjestämisessä ovat kuvanneet mm. Olavi Kallio, Juha-Pekka Martikainen, Pentti Meklin, Tuija Rajala ja Jari Tammi teoksessa *Kaupungit tilaajina ja tuottajina* (2006). Tutkimuksessa selvitetään Tampereen, Jyväskylän ja Turun kaupunkien valmiuksia soveltaa tilaaja-tuottajamallia kaupunkien tarjoaminen palvelujen järjestämisessä. Kustakin kaupungista on tutkimukseen otettu mukaan myös konsernille tukipalveluja tuottava palvelukeskus, joka poikkeaa luonteeltaan muista kuntalaisille palveluja tuottavista yksiköistä.

Terveystieteiden julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä kumppanuussuhteen rakentamisen pohjalta kuvaavat mm. Sirkku Kivisaari ja Niilo Saranummi julkaisussaan *Terveystieteiden systemaattiset innovaatiot vuorovaikutteisen kehittämisen kohteena - care Pro Viisikko* (2008), joka on osa laajempaa VTT:n toteuttamaa Juureva-hanketta. Tutkimus pyrkii kolmitasoisien sosio-teknisen muutoksen mallin kautta syventämään käsitystä siitä, miten uusien toimintatapojen kehittämistä ja käyttämistä voidaan edistää.

Tietoa kunnallisten organisaatioiden uusista toimintatavoista ja niiden roolista verkostoissa on toistaiseksi vähän. Tutkimusten määrä on melko pieni, ja ne rajautuvat usein esimerkiksi yhteen kuntaan kohdistuvaksi tapaustutkimukseksi. Verkostoista aluekehityksen näkökulmasta on olemassa runsaasti tutkimusta. Mutta melko vähän siis tiedetään siitä, mitä verkostot ja verkostohallinta merkitsevät kunnallisten organisaatioiden ja laajemmin koko julkishallinnon näkökulmasta.

Yrityssektorilta on lukuisia tutkimuksia verkostoitumisesta ja kumppanuudesta. Tämä opinäytetyö soveltaa sekä yrityssektorilta että julkiselta sektorilta saatua tutkimustietoa kumppanuuden kehittämiseen Lohjan sairaanhoitoalueelle.

1.4 Tutkimusnäkökulman ja -menetelmän valinta

Tämän opinnäytetyön tekemiseen sovelletaan Laurea-ammattikorkeakoulun kehittämää Learning by Developing (LbD) -toimintamallia. Oppimisprosessi on tässä toimintamallissa muotoiltu tutkimus- ja kehittämisprosessiksi. LbD-toimintamallin lähtökohtana on työelämälähtöinen tutkimukseen kytkeytyvä kehittämisshanke. Se tarkoittaa autenttisuuteen, tutkimuksellisuuteen ja kohtaamiseen perustuvaa uutta luovaa oppimista. Tarkoituksena ei ole tuottaa uutta osaamista pelkästään opiskelijoiden tarpeisiin vaan myös työelämälle sekä alueen kehittämiseen. Parhaimmillaan saadaan aikaiseksi uusia palveluinnovaatioita. Learning by Developing hakee ratkaisua sellaisiin työelämän ongelmiin, jota ei voida ratkaista aikaisemman tiedon varassa. (Laurea Fakta 2009-2010, 20.)

Kehittämisshankkeen avulla saadaan ymmärrys tutkitusta tiedosta ja ammatillisesta kontekstista sekä opitaan hallitsemaan erilaisia työelämäntilanteita. Kehittämisshanke rakentuu kumppanuusperiaatteelle, jossa opettajat, työelämäosaajat ja opiskelijat toimivat yhteistyössä. Kehittämistoiminnan ytimen muodostavat kehittämistiimit, jossa kohtaamisen kautta syntyy jaettua asiantuntijuutta. Koska opiskelija toimii kehittäjänä aidoissa tutkimus- ja kehittämisshankkeissa, hän pystyy toimimaan työelämän käytänteiden muuttajana, kehittäjänä ja vaikuttajana. (Laurea Fakta 2009, 23 - 24.)

Toiminnalliseen opinnäytetyöhön sisältyy kirjallisen työskentelyn lisäksi toiminnallinen osuus. Toiminnallinen opinnäytetyö on siis tässä suhteessa tutkimustyyppisestä opinnäytetyöstä poikkeava työ. Toiminnalliselle opinnäytetyölle tyypillistä on sen kaksiosaisuus, se sisältää opinnäytetyöraportin sekä toiminnallisen osuuden (Vilkka & Airaksinen 2003, 8.). Toiminnallinen opinnäytetyö (Practice-Based Thesis) on tyypiltään erityisesti ammattikorkeakouluissa toteutettava opinnäytetyö.

Laurean ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohjeen (2008) mukaan opinnäytetyö on suoritettuihin opintoihin, aihealueen aikaisempaan teoreettiseen sekä työelämässä hankittuun tietoon perustuva kehittämisshanke. Tämä kehittämisshanke tähtää työelämäkentästä nousseen ongelman tai haasteen ratkaisemiseen. Tarkoituksena on luoda, tuottaa ja kehittää osaamista sekä työelämän että laajempienkin kehittämisshankkeiden tarpeisiin. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö sisältää tutkimuksellisuuden lisäksi myös kehittämisshankkeen. Lähtökohtana on uudenlainen tiedontuotanto, jossa yhdistyvät konkreettisen kehittämisshankkeen kautta syntynyt dokumentoitu kokemustieto ja tutkimuksellinen ote. (Laurean ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohje 2008).

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus kuvaa todellista elämää ja sen tavoitteena on tutkia kohdetta kokonaisvaltaisesti. Laadullinen tutkimus löytää ja paljastaa tosiasioita ja se suosii ihmistä tiedon keruun instrumentina. Tiedonkeruumenetelminä voidaan käyttää havainnointia, haastatteluja tai yrityksen dokumentteja, joita analysoidaan aina tutkimustarpeiden mukaan. Laadulliseen tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Laadullinen tutkimus käsittelee tapauksia ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160 - 164.)

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään case- eli tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksessa tutkitaan jotain ilmiötä sen todellisessa ympäristössä ja nykyajassa. Tapaustutkimuksessa keskeistä ovat tulkinat, joita aineistosta tehdään. (Eskola & Suonranta 1998, 65 - 65.)

Hirsjärven ym. (2009, 134 - 135) mukaan tapaustutkimus on yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tapaustutkimuksessa aineistoa kerätään erilaisia menetelmiä käyttäen, esimerkiksi havainnoimalla, haastatteleamalla ja dokumentteja tutkien, ja sen tavoitteena on yleensä ilmiöiden kuvailu. Koska tapaustutkimus voidaan tehdä usealla tavalla, erilaisia tiedonkeruu- ja analyysin tapoja käyttäen, sitä ei voida pitää ainoastaan aineistonkeruutekniikkana.

Koska tämän opinnäytetyön tarkoituksena on sairaanhoitoalueen toiminnan kehittämiseen tähtäävä tutkimus, soveltuu tapaustutkimus parhaiten tutkimusmenetelmäksi. Puhtaassa tapaustutkimuksessa muutosta ei viedä käytännössä eteenpäin eikä sitä kehitetä konkreettisesti, vaan sen avulla luodaan kehittämisideoita tai ratkaisuehdotus havaittuun ongelmaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 37 - 38.)

Myös verkostotutkimus sivuaa kehittämishanketta siltä osin, että hankkeessa pyritään löytämään keinoja verkoston toimijoiden (kumppaneiden) toiminnan kehittämiseksi, mutta varsinaisesti tässä hankkeessa ei tutkita verkostoja.

1.5 Keskeisten käsitteiden määrittely

Seuraavassa määritellään kehittämishankkeen näkökulmasta keskeiset käsitteet.

Tilaaaja-tuottajamalli on yleisnimike joukolle erilaisia uusmuotoisia julkisen sektorin palvelutuotannon rakenteita. Käytännön tasolla ei ole löydettävissä yhtenäistä tilaaaja-tuottajamallia, pikemminkin on kyse toiminnan yleisestä logiikasta, jonka organisatoriset ja tuotannolliset sovellukset ovat hyvin monimuotoisia. Tilaaaja-tuottajamallin ideana voidaan pitää sitä, että

tilaaja ja tuottaja erotetaan toisistaan, jotta ne voisivat keskittyä perustehtäväänsä. (Pirkkainen 2007; Kähkönen 2007.)

Kun tilaaja ja tuottaja toimivat samassa organisaatiossa puhutaan sisäisestä tilaaja-tuottaja-toimintatavasta. Tilaajan ja tuottajan välistä toimintaa ohjataan sopimuksella ja toimijoiden suhde perustuu kumppanuuteen, ei kilpailuttamiseen. Tuottajana voi toimia kunnan omassa budjettitaloudessa toimiva nettoyksikkö tai liikelaitos, joka kuuluu toiminnallisessa mielessä kunnan sisäiseen konserniin ja jossa toimijoiden suhde on kumppanuussuhde. Markkinasuuntautunut asetelma näkyy siinä, että tuotteet on nimetty ja tuotteilla ovat hinnat. Konsernin sisällä voidaan luoda sisäisiä markkinoita sisäisen laskutuksen keinoin. Tehokkuuskannustimeina tässä mallissa ei toimi kilpailuttaminen vaan ”kilpailuttamisen uhka”. Osapuolet voivat vertailla tuotteiden hintoja ja tämä tuo tuottajalle paineita pyrkiä tehokkaaseen toimintaan. (Meklin 2006, 30.)

Jäljempänä tässä työssä käytetään, erityisesti teoreettista viitekehystä rakennettaessa, yritysmaailmassa käytettyjä *asiakas ja toimittaja termejä*. Termit kuvaavat julkishallinnossa käytettyjä *tilaaja ja tuottaja termejä*. Asiakas-termi kuvaa samaa toimijaa kuin tilaaja ja toimittaja samaa kuin tuottaja.

Kunnallinen liikelaitos

Kuntalaissa määritellään kunnallinen liikelaitos ja säädetään sen perustamisesta sekä hallinnon ja talouden järjestämisestä. Kuntalain 87 a §:n mukaan kunnallinen liikelaitos voidaan perustaa liiketoimintaa tai liiketaloudellisten periaatteiden mukaan hoidettavaa tehtävää varten.

Liikelaitos on tarkoitettu nimenomaan palveluiden tuottajaorganisaatioksi. Kunnallinen liikelaitos on yleiskäsite, jonka ”alle” sijoittuu kolme eri liikelaitostyyppiä: kunnan liikelaitos, kuntayhtymän liikelaitos ja liikelaitoskuntayhtymä. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin liikelaitokset ovat kuntayhtymän liikelaitoksia, ja ne ovat osa kuntayhtymän varsinaista organisaatiota. Kunnan liikelaitos ja kuntayhtymän liikelaitos eivät ole itsenäisiä oikeushenkilöitä eivätkä itsenäisiä kirjanpitovelvollisia. Ne kuuluvat ”emon” (kunnan tai kuntayhtymän) varsinaiseen organisaatioon ja niiden hallinto järjestetään johtosäännön määräyksin. Kunnallisen liikelaitoksen johtokunta ohjaa ja valvoo liikelaitoksen toimintaa. Johtokunta vastaa liikelaitoksen hallinnon ja toiminnan sekä sisäisen valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä. (Kuntaliitto 2009.) Kunnallisen liikelaitoksen toiminta on järjestetty liiketaloudellisten periaatteiden mukaisesti. Liiketaloudellisten periaatteiden mukaisesti järjestetyssä toiminnassa tehtävän tulojen on tarkoitus kattaa sen suorittamisesta aiheutuvat menot jollakin määrättyllä ajanjaksolla. Hallituksen esityksessä Eduskunnalle laiksi kuntalain muuttamisesta (HE 263/2006, 27 - 28) todetaan, että ”Liiketaloudellisten periaatteiden mukaisesti toiminnassa

noudatettaisiin ensisijaisesti kustannusvastaavuutta palvelujen hinnoittelussa. Suoritteen hinta voisi perustua standardihintaan, jonka perusteena olisivat talousarvioon perustuvat menot mukaan lukien välilliset hallintokustannukset ja korvaus toimintaan sitoutuneelle pääomalle. Kustannusten jako perustuisi etukäteen määrättyihin hintoihin eikä jälkilaskutusta ylijäämän palauttamiseksi tai alijäämän kattamiseksi tilikausittain edellytettäisi.”

Yhteistyö

Yritysten välisellä yhteistyöllä tarkoitetaan pitkän tähtäimen tavoitteiden perusteella solmittua vapaaehtoista yhteenliittymää, jolla tähdätään kilpailuaseman parantamiseen tai turvaamiseen. Ståhle ja Laennon (2000, 26) mukaan yhteistyö rakentuu kolmesta peruselementistä; tietopääoma, lisäarvo ja luottamus. Mitä paremmin peruselementit hallitaan, sitä parempi on kyky rakentaa onnistuneita yhteistyösuhteita.

Verkosto

Verkosto-käsite on peräisin sosiaaliantropologiasta, jossa käsitettä on käytetty sosiaalisten suhteiden rakentamisen luonnehdinnassa. Nykyään verkosto termiä käytetään yhä useampien ilmiöiden kuvaamiseen ja sen sisältö on samalla muuttunut hyvin laajaksi. (Linnamaa 2004, 51.) Yritysten välinen yhteistyö ja verkostot ovat hyvin samankaltaisia käsitteitä ja verkosto-termiä käytetään joskus vain yhteistyön uutena nimityksenä. Tästä ei kuitenkaan ole kysymys, vaikka verkostomainen toiminta perustuukin yhteistyöhön. Verkostoitumis-termillä pyritään kuvaamaan vastavuoroisten, ei-hierarkkisten vuorovaikutussuhteiden merkityksen kasvua ja keskinäisriippuvuutta. (Sotara, Linnamaa & Suvinen 2003, 58.)

Möller, Rajala ja Svahn (2009, 10) kuvaavat verkostoa yritysten ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden muodostamaksi, toimialat ylittäväksi verkostokudokseksi, joka on periaatteessa rajaton. Verkostoituminen terminä tarkoittaa yritysten ja ihmisten lisääntyvää yhteistyötä monimutkaistuvissa verkostoissa. Verkostoituminen voidaan ymmärtää myös yritysstrategiana, jossa yhteistyöllä voidaan saavuttaa molempia osapuolia hyödyntäviä etuja paremmin, kuin jos kumpikin osapuoli toimisi erikseen. Verkostoituminen on yleisesti ottaen sitä, että yritykset rakentavat ympärilleen verkostoja tai pyrkivät pääsemään mukaan verkostoihin.

Verkostoihin on viitattu myös puhuttaessa verkostajohtamisesta, matriisiorganisaatioista, hajautetuista toimeenpanomalleista, organisaatioiden välisestä koordinaatiosta, yritysten ristiinomistuksista sekä päätöksentekoverkostoista (Johansson, Mattila & Uusikylä 1995, 16).

Stokerin (1999, 59) mukaan yhteistyö verkostoissa saavutetaan ja säilytetään siten, että yhteistyö perustuu lojaaliuden, solidaarisuuden, luottamuksen ja keskinäisen tuen luonnehtimiin yhteyksiin. Verkostomaisissa organisaatioissa opitaan yhteistoimintaan tunnustamalla toimijoiden välinen riippuvuus.

Verkostomainen toimintatapa luo organisaatioon riittävän joustavuuden ja nopeuden, samoin kuin mahdollisuuden tiedon jatkuvan integrointiin, uuden luomiseen ja innovaatioiden synnyttämiseen (Stähle & Lento 2000, 21). Verkostomaisen yhteistoiminnan on arveltu lisääntyvän myös julkisella sektorilla, minkä uskotaan parantavan joustavuutta ja mahdollisuuksia saavuttaa synergiaetuja (Alasoini 1993, 388).

Kumppanuus

Kumppanuus (partnership, partnering) on uusi ja samalla osin vielä jäsentymätön käsite julkisessa hallinnossa. Yritysmalimissa se on tunnetumpi ja enemmän jo käytännön yhteistyön liittyvä toimintatapa (Ihalainen 2007, 62.) Vesalaisen (2006, 64) mukaan kumppanuudessa on kysymys organisaatioiden linkittymisestä keskenään yhteistä toimintaa tehostavien sitein sekä liiketoiminnallisesta lisäarvoa tavoittelevasta yhteydestä. Yhteistoiminnan kautta pyritään muodostamaan lisäarvoja, parantamaan kumppanusten asemaa markkinoilla ja sitä kautta lisäämään kummankin yrityksen tuottoja.

Kuntaliiton määritelmän mukaan kumppanuus on yhteistoimintaa harjoittavien yritysten käytämä termi, jolla kuvataan yhteistoiminnan luonnetta ja sen läheisyyttä. Kumppanuus merkitsee yrityksen koko organisaatioilta ja jokaiselta asianosaiselta sitoutumista pitkäjänteiseen, syvälliseen yhteistyöhön yhteisten tavoitteiden ja siitä syntyvän lisäarvon saavuttamiseksi. Kumppanuus ei ole vain sopimuksella synnyttävä suhde, vaan ajan mittaan syntyvä olotila, luottamuksellisuuteen ja avoimuuteen perustuva toimintatapa. Kumppanuus on tietoinen strateginen valinta. (Kuntaliitto 2005.)

Sopimusohjaus

Sopimusohjaus on yhdistelmä kahdesta termistä; sopimus ja ohjaus. Sopimusohjauksessa osapuolet pyrkivät sopimuksen avulla ohjaamaan toistensa toimintaa. ”Sopimusohjauksen on tarkoitus pyrkiä korvaamaan hierarkkisia ja byrokraattisia toimintamalleja neuvotteluun, yhteisymmärrykseen ja markkinalähtöiseen toimintaa pohjautuvilla toimintamalleilla.” (Wiili-Peltola, Lehto & Viitanen 2002, 67.)

Menettelynä sopimusohjaus korostaa eri toimijoiden välistä yhteistyötä, jolle on määritelty tavoitteet ja toimintatavat, ja joissa lähtökohtaisesti tasavertaiset osapuolet toimivat yhteistä tietoa hyödyntäen. Lähtökohtaisesti kyse on kumppanuudesta, jossa asiakkuus ja osapuolten roolit (tilaaja/tuottaja) on erotettu toisistaan, mutta jossa osapuolten keskinäinen luottamus ja yhteistyökyky ratkaisevat menettelyn toimivuuden. Sopimusohjaus ohjausmenettelynä tarjoaa mahdollisuuden yhteistoimintaan, joka voi alkaa operatiivisesta kumppanuudesta ja päättyä strategiseen kumppanuuteen. (Ihalainen 2007, 64 - 65.)

Arvon tuottaminen

Arvotoiminnoilla tarkoitetaan kaikki niitä toimenpiteitä, joita tarvitaan tietyn tuotteen tai palvelun tuottamiseen ja saattamiseen loppuasiakkaan hyödynnettäväksi. Kun yritykset tukevat toinen toistensa ydinkyvyykkyysiin, niiden keskinäiset sidokset kehittyvät yhä monimuotoisemmiksi ja vuorovaikutuksellisemmiksi, eli liiketoiminta verkottuu. Kasvava kytkeytyneisyys johtaa voimakkaaseen keskinäiseen riippuvuuteen, mikä muodostaa selvän riskin niille yrityksille, joilla ei ole vaihtoehtoisia toimittajia tai asiakkaita. Kytkeytyneisyys näkyy myös makrotasolla paikallisten taloudellisten muutosten nopeana heijastumisena koko maailmantalouteen. Arvotoimintojen koordinointi ja uudistaminen strategisten verkkojen avulla on nopeasti muodostumassa keskeiseksi toimintatavaksi sekä vanhan että uuden talouden aloilla. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä asiakkaan kokeman arvon tekijät muuttuvat usein. Arvo siirtyy vanhoista toimintamalleista uusiin, asiakkaalle tehokkaammin lisäarvoa tuottaviin, toimintatapoihin. Kun yritys pystyy tarjoamaan tuotteita tai palveluja, jotka vastaavat muuttuvia asiakastarpeita, on saatu aikaan lisäarvoa. (Möller, Rajala & Svahn 2009, 18.)

Arvoketju kuvaa viitekehystä, jonka avulla strateginen johto voi käsitellä kokonaisvaltaisesti ja synergisesti arvon luomiseen vaikuttavia tekijöitä. (Harisalo 2008, 250.) Arvoketjuajattelu juontaa juurensa perinteiseen teolliseen tuotantolinja-ajatteluun. Michael E. Porter (1985, 54 - 57) on arvoketjumallissaan jakanut yrityksen toiminnan tukitoimintoihin, kuten hankinta, infrastruktuuri, tekniikan kehittäminen ja inhimillisten voimavarojen hallinta, sekä perustoimintoihin, kuten tulo- ja lähtölogistiikka, operaatiot, myynti ja markkinointi ja huolto. Näiden toimintojen välillä on sidoksia, joiden rakenteita tulee tarkastella kun halutaan optimoida arvonlisää.

1.6 Tutkimusraportin rakenne

Tämä opinnäytetyö jakaantuu kuuteen päälukuun. Opinnäytetyön ensimmäisessä, johdantoluvussa, on käsitelty tutkimuksen taustaa ja tavoitteita sekä rajattu aihetta. Toisessa luvussa on esitelty toiminnallinen viitekehys, case-yritys; sen toiminnot ja organisaatio sekä toimialan erityispiirteet. Raportin kolmannessa luvussa käsitellään teoreettinen viitekehys. Raportin neljännessä luvussa kuvaillaan toiminnallinen kehittämishanke. Luvussa käsitellään hankkeen lähtökohdat, hankkeen päätavoitteet ja hankkeen tulokset. Viidennessä luvussa esitellään yhteenveto tutkimushankkeesta sekä johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet. Kuudennessa luvussa toteutetaan raportin päätäntä. Raportin loppuosassa esitetään lähteet.

2 Kohdeorganisaatio Lohjan sairaanhoitoalue ja HUS - konserni sekä uuden julkisjohtamisen ajattelumallin erityispiirteitä

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön kohdeorganisaatio ja sen toimintaympäristö. Luku rakentuu siten, että alaluvussa 2.1 esitellään ensin julkishallinnon erityispiirteitä erityisesti julkishallinnon organisoitumisen ja toiminnan järjestämisen näkökulmasta; markkinat ja hierarkiat sekä tilaaja-tuottajamalli. Alaluvuissa 2.2 ja 2.3 esitellään kohdeorganisaatio Lohjan sairaanhoitoalue ja HUS-konserni.

Terveyden ja sairaanhoidon palveluja tuottavat sekä julkisyhteisöt että yksityiset toimijat. Julkiselle vallalle riittävien terveydenhuoltopalvelujen tuottaminen on lakisääteinen velvoite. Terveydenhuollon toimeenpanotehtävistä vastaavat ensisijaisesti kunnat ja kuntayhtymät. Ohjaus ja valvonta kuuluvat sosiaali- ja terveysministeriölle sekä alueellisesti lääninhallituksille (vuoteen 2009). Nykyisessä lainsäädännössä erotetaan erikseen säädökset, jotka koskevat palvelujen järjestämisvelvollisuutta ja tuottamista, terveydenhuollon ammattihenkilöiden toimintaa sekä potilaan asemaa ja oikeuksia. (HUS-terveydenhuoltojärjestelmä selvitys 2010.)

2.1 Julkishallinnon erityispiirteitä

Jukista hallintoa on uudistettu jo useiden vuosien ajan myös markkinaehtoisempaan suuntaan. Uudistusajattelun taustalla on niin sanottu uusi julkisjohtaminen eli New Public Management - ajattelu. (Kähkönen 2000, 246 - 261.) Uuden julkisjohtamisen taustalla vaikuttavat tarpeet ja ajattelumallit voidaan Haverin (2000, 35) mukaan tiivistää seuraavasti:

- julkisten menojen kasvun hillitseminen
- tuottavuuden ja tehokkuuden lisääminen julkisissa toimissa
- julkinen monopoli merkitsee tehostumusta palveluissa; yksityistäminen ja kilpailuttaminen
- value for money - ajattelu: verotaakan lisääntymisen, elintason kasvun ja koulutuksen seurauksena tulevat yksilöllinen ajattelu ja tarpeet.

Uuteen julkisjohtamisajatteluun kiinnittyy myös kunnallisen uudistamisen välineeksi tullut tilaaja-tuottajamalli (Valkama 2004, 203).

Nykymuodossaan kunnallisten organisaatioiden toiminnan ja talouden ohjaaminen ei perustu enää niinkään perinteiseen byrokraattiseen julkishallintoon vaan uuteen hallinta-ajatteluun. Hallinta-ajattelun perusteena ovat erilaiset yhteistyö-, kumppanuus- ja verkostosuhteet eri yhteistyötahojen kanssa. (Anttiroiko ym. 2007, 164.) Uudentyyppisten yhteistyö- ja verkostosuhteiden yhteydessä on ryhdytty puhumaan hallinnasta erotuksena perinteisestä hallinto-

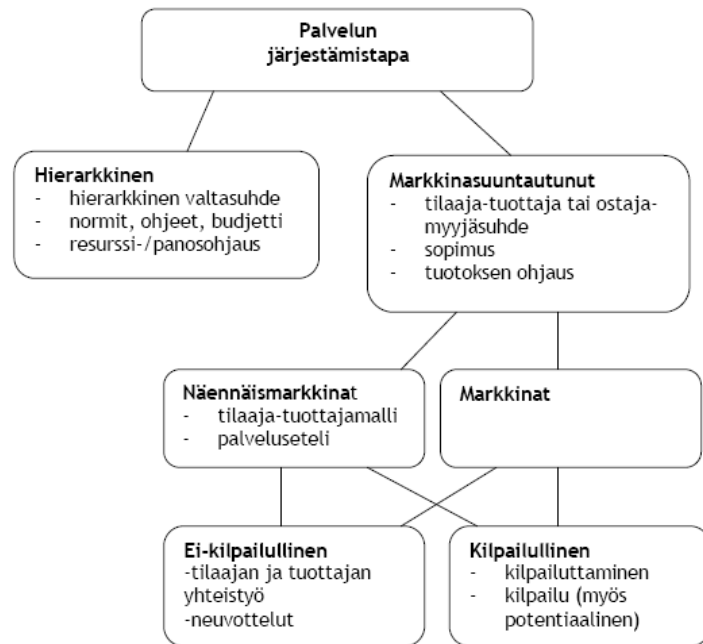
käsitteestä. Hallinto-käsitteeseen voidaan yhdistää tekijöitä ja ominaisuuksia, kuten julkisen pakkovallan käyttö, viranomaistehtävien hoito ja hierarkkinen organisaatorakenne. Hallinnan ominaisuuksia voidaan taas kuvata termillä kehittämiskeskäinen toimintatapa, organisaatioiden ulkoisten suhteiden hoito, toimintojen koordinoiminen, verkostoituminen, aloitteellisuus, aktiivisuus ja kumppanuus. (Möttönen & Niemelä 2005, 89.)

2.1.1 Markkinat ja hierarkia

Liiketoimintasuhteiden talous- ja organisaatioteoreettisen tarkastelun eräänä lähtökohtana voidaan pitää Coasen (1937) ja Williamsonin (1975) transaktio- eli vaihdantakustannusten teoriaa (engl. transaction cost theory). Transaktiokustannusteoria käsittelee sitä, kuinka organisaation tulisi asettaa rajansa maksimoidakseen taloudellisen vaihdannan tehokkuuden. Teoria liittyy keskeisesti organisaation ja markkinoiden väliseen vuorovaikutukseen ja siinä organisaation rajat määritellään yksinomaan taloudellisesta näkökulmasta. Sen peruskäsitteitä ovat kuvassa 1 kuvatut markkinat ja hierarkia. Näillä käsitteillä kuvataan yritysten liiketoimintasuhteita ulottuvuutena, jonka toisessa ääripäässä on yksittäinen, omillaan toimeen tuleva yritys (hierarkia), ja toisessa päässä lukuisa joukko muita yrityksiä, jotka tuottavat tavaroita ja palveluja markkinoille.

Hierarkia eli vertikaalinen integraatio on tuotantojärjestelmän organisoitumistapa, jossa koko pitkä arvoketju on yhden ja saman johdon alaisuudessa ja omistuksessa. Toiminnan tehokkuuteen pyritään vaikuttamaan yrityksen sisäisin toimenpitein, mutta usein ilman toivottuja tuloksia. Syiksi tehottomuuteen on esitetty yhtäältä järjestelmästä puuttuvaa aitoa asiakkuutta, joka ohjaisi tarjontaa ja toisaalta järjestelmästä puuttuvaa yrittäjyyttä, joka saa voimansa voiton tavoittelusta ja toimintamallinsa innovatiivisuudesta sekä markkinainformaation hyödyntämisestä. Asiakkuuden ja yrittäjyyden puuttuminen johtaa siihen, että järjestelmästä puuttuvat myös markkinat ja kilpailu. Vertikaalisen integroitunutta järjestelmää ei voi kuitenkaan suoralta kädeltä tuomita täysin tehottomaksi organisoitumisen muodoksi. Sillä on puolellaan suuruuden ekonomiaan ja synergiaan liittyviä etuja (Vesalainen 2004, 18).

Organisaatioteoreettisesti hierarkia viittaa viralliseen organisaatorakenteeseen. Tällaisessa rakenteessa ovat tärkeinä elementteinä määräysvalta, monitahoinen organisaatiohierarkia, organisaation säännöt, erilaiset järjestelmät ja prosessit. Usein tällaista järjestelmää kuvataan myös byrokraattiseksi. Byrokraatian tarkoitus on alun perin ollut kasvavien organisaatioiden hallinta. Byrokraattisen ja hierarkkisen organisaation heikkous on siinä, että se unohtaa ihmisen ajattelevana toimijana. (Vesalainen 2004, 19.)



Kuva 1: Hierarkkisen ja markkinasuuntautuneen toimintatavan keskeiset käsitteet (Rajala, Tammi, & Meklin 2008, 16)

Perinteisesti kunnalliset organisaatiot ovat järjestäneet palvelut kuntalaisille omana tuotantona, jota kuntien päätöksentekojärjestelmä on ohjannut hierarkkisen tavan mukaan. Näin on edelleenkin, mutta rinnalla suositaan markkinasuuntautuneita ratkaisuja. Sisäisten markkinoiden markkinamekanismi toteutuu benchmarkingin, sisäisten valintakriteerien tai kvasimarkkinamekanismin välityksellä. Kun toiminta erotetaan omasta ydintoiminnasta, alkaa hierarkia organisaation mallina murtua. Jos organisaatio omistaa perustetun yhtiön sataprosenttisesti, suhde yhtiöön on vielä melko hierarkkinen. Mutta jos yhtiöllä on useita omistajia, voidaan jo Haverin mukaan puhua verkostosuhteesta, jossa hierarkkinen vallankäyttö ei ole enää pääasiallinen ohjausväline. (Haveri ym. 2007, 22.)

Hierarkkisten ja markkinasuuntautuneiden toimintamuotojen rinnalle on noussut uusi piirre yritysten välisistä liiketoimintasuhteista. Tätä yhteistyömuotoa kutsutaan verkostotaloudeksi eikä siinä yritysten välisiä suhteita voida luonnehtia enää puhtaasti markkinaehtoisiksi vaan verkostomaisiksi. Verkostomaisuudella tarkoitetaan sitä, että yritysten väliset suhteet ovat tulleet tavoitteellisemmiksi, vakiintuneemmiksi, läheisemmiksi ja kiinteämmiksi kuin puhtas markkinaehtoinen vaihdanta edellyttäisi. Toiseksi vaikka yhteistyö on vakiintunutta ja jatkuvaa, yrityksen organisatorinen ja toiminnallinen sidonnaisuus yhteistyöhön voi edellä olla suurempaa tai vähäisempää. (Tsupari, Sisto, Godenhjelm, Oksanen & Urrila 2004, 13.)

Verkstorakenne organisoinnin mallina liittyy Haverin ym. (2007, 22) mukaan tyypillisesti ympäristön monimutkaisuuden ja muutosnopeuden kasvun aiheuttamaan tilanteeseen. Kuvasa 2 on esitetty instituutioiden välisten rajojen muuttuminen.



Kuva 2: Institutionaalisten rajojen murros (Haveri ym. 2007, 22)

Verrattuna perinteiseen hierarkkiseen hallintojohtamiseen verkostojen johtaminen vaatii perinteisten hallintojohtamiseen liittyvien tehtävien lisäksi kykyä aktivoida, integroida ja hallita verkostoa. Näiden tehtävien hallinta vaatii neuvottelutaitoja, riskien analyysikykyä ja projektiosaamista. Verkostojen johtamista ei voida täysin rinnastaa myöskään markkinoiden johtamiseen eikä yksityisten markkinoiden johtamisopit sovellu kaikilta osin verkostojen johtamiseen. (Goldsmith & Eggers 2004, 157 - 158.)

Verkstoperiaatteen nousu uuden paikallisen hallintavan keskeiseksi käsitteeksi on ajatuksena helposti hyväksyttävissä, koska siinä yhdistyvät monet hyvän hallinnon periaatteet. Todellisuudessa verkstoperiaatteen noudattamiselle on monia esteitä. Verkostoissa on mahdollista yhtäältä vapaamatkustajaongelma ja toisaalta vastuunpakoilu. Omien tavoitteiden ajaminen voi joidenkin toimijoiden kohdalla mennä yhteisten tavoitteiden edelle. Verkostoissa ilmenee myös tehottomuutta; aikaa ja energiaa kuluu verkoston ylläpitämiseen, kokouksiin ja keskusteluihin. (Möttönen & Niemelä 2005, 91 - 92.)

2.1.2 Tilaaaja-tuottajamalli

Tilaaaja-tuottajamallin soveltaminen on saanut alkunsa 1990-luvun lopulla vahvistuneista vaatimuksista tehostaa terveydenhuollon kustannusintensiivisintä osa-alueetta eri erikoissairaanhoidon ja parantaa sen menojen ennustettavuutta. Eräänä keinon erikoissairaanhoidon palvelutoiminnan ohjaukseen ja säätelyyn on nähty sopimusmenettelyjen kehittäminen eli sopimusohjaus (Ihalainen 2007, 67 - 68).

Tilaaaja-tuottajamalliin on liitetty kaksi keskeistä periaatetta (Aronen, Järviö, Luoma & Rätty 2001, 42; Ihalainen 2007, 56). Ensimmäinen näistä on *tilaajan ja tuottajan erottaminen toisistaan*. Tilaaminen määritellään usein poliittisten päättäjien tehtäväksi. Heidän tulee määri-

tellä, mitä palveluita verovarilla hankintaan. Tuottajat muodostavat omat erilliset organisaatiot, joiden intressinä on vastata poliitikkojen tilaukseen. Jos tuottajaorganisaatiot ovat julkisessa omistuksessa, myös niissä korkein päätöksenteko kuuluu poliittisille päättäjille. Heidän tämän puolen ohjaustehtäväänsä kutsutaan ”omistajaohjaukseksi” erotuksena tilauspuolen ”tilaajaohjauksesta”. Toinen keskeinen periaate on se, että *tilaajan ja tuottajayksiköiden on luotava markkinoita muistuttava ostaja-myyjäsuhte*. Näin syntyvien näennäismarkkinoiden kehittämiseen sovelletaan useimmiten palvelujen tuotteistamista. Näennäismarkkinoiden kehittämisessä pyritään eri tuottajayksiköiden hinta-laatusuhteiden vertailuun ja siinä tehtävässä tarvitaan aiempaa kehittyneempiä tapoja kuvata ja arvioida palvelujen laatua.

Hierarkkisen toimintamallin käsky- ja resurssiohjaus muuttuu Meklinin (2006) mukaan tilaaja-tuottajamallissa toimijoiden välisillä sopimuksilla tapahtuvaksi ohjaukseksi. (Kallio, Martikainen, Meklin, Rajala & Tammi 2006, 23.) Mallin menestyksekkäs toteuttaminen edellyttää mm. asiakaslähtöistä toimintaa, palveluprosessien määrittelyä, tuotteistamista ja hinnoittelua, sopimusosaamista, kehittyntä laskentajärjestelmää, laadun määrittelyä ja hallintaa sekä kumppanuusajattelua ja verkostoitumisia.

Kun julkisen sektorin palvelutuotannossa tilaaja ja tuottaja erotetaan toisistaan, tilaajan vastuulle asetetaan palvelutuotannon sisällön, laadun ja kustannusten sopimuksellinen määrittely. Tuottajan vastuulla puolestaan on toteuttaa palvelut sopimuksessa määritellyllä tavalla ja kustannuksilla. Tämä aiheuttaa kahdenlaisia vaatimuksia tilaajaorganisaatiolle. Tilaaja-osapuolen on tilaaja-tuottajamalliin siirryttäessä kyettävä säilyttämään ja ylläpitämään riittävä sisällöllinen osaaminen tuotettavan palvelun suhteen. Tosiasiallisesti kuitenkin osapuolet ovat usein erilaisessa asemassa suhteessa tehokkaan sopimuksen kannalta olennaiseen informaatioon niin määrän kuin laadunkin osalta. Sopimusosaaminen tarkoittaa toimialakohtaisen osaamisen ylittävää osaamista; esim. sopimusjuridiikan, ympäristöhallinnon ja lainsäädännön sekä rahoituslaskennan osaamista. (Kivisaari & Saari 2008, 27 - 29.)

Toinen tilaajaan kohdentuva vaade sisältyy itse neuvottelutilanteeseen. Yhteistyön varmistamiseksi on kyettävä sopimuksellisin keinoin ennakoimaan ja hallitsemaan toisen osapuolen ehkä opportunistista käyttäytymistä ja täten saavuttamaan ainakin suhteellinen tasapaino sopimusneuvotteluissa ja sitä kautta mahdollisimman tehokas sopimus. Tämä puolestaan lisää suurella todennäköisyydellä ns. transaktiokustannuksia, joilla tarkoitetaan sopimusvälitteeseen toimintaan itseensä - esimerkiksi sopimuksen valmisteluun, neuvotteluihin sekä hinta- ja laatuksiteereiden määrittelyyn - liittyviä kustannuksia.” (Pirkkalainen & Kaatrakoski 2007, 19.)

Tilaaja-tuottajamallin käyttöönotto vaatii toiminnan määrittelyä ja tuotteistamista, koska toimintatavan menestyksekkäs toteuttaminen edellyttää mm. asiakaslähtöistä toimintaa,

kumppanuusajattelua ja verkostoitumista, hankinta-, kilpailuttamis- ja sopimusosaamista, palveluprosessien määrittelyä, tuotteistamista ja hinnoittelua, laadun määrittelyä ja hallintaa sekä kehittyntä laskentajärjestelmää. (Kuopila 2007, 46.)

Tilaaaja-tuottajatoimintatavan on koettu selkeyttävän johtamista, mutta joitakin ongelmia roolijakoon kuitenkin liittyy. Käytäntö on osoittanut, että asiakkailla on ollut ongelmia tietää, keneen otetaan yhteyttä - tilaajaan vai tuottajaan. Tilajalla ja tuottajalla onkin tärkeä rooli selvittää asiakkaalle keneen ottaa yhteyttä missäkin ongelmatilanteessa. (Kuopila 2007, 20.)

Kehittämishakkeen kohdeorganisaation, HUS-konsernin, liikelaitokset toimivat niin sanotun sisäisen tilaaja-tuottajatoimintatavan mukaisesti. Kysymyksessä ei ole liiketoiminta, vaan liikeloudellisten toimintaperiaatteiden mukaan toimiminen eikä liikelaitosten tuotantoa ole avattu markkinoille. Suomessa tilaaja-tuottajamalli perustuukin pitkälti yhteistyöhön - ei kilpailuun kuten muualla. Yhteistyö edellyttää molemmilta osapuolista oman toiminnan kehittämistä ja toisen osapuolen näkemysten tunnistamista.

2.2 Kohdeorganisaation esittely

2.2.1 Lohjan sairaanhoitoalue

Lohjan sairaanhoitoalue on osa Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriä. Lohjan sairaanhoitoalueella toimii kaksi sairaala; Lohjan sairaala ja Paloniemen sairaala. Alueella on lisäksi laaja psykiatristen palvelujen avohoitoverkosto. Lohjan sairaanhoitoalue tuottaa erikoissairaanhoidon palveluja alueensa kuntien (Karjalohja, Karkkila, Lohja, Nummi-Pusula, Siuntio ja Vihti) noin 90 000 asukkaalle.

Lohjan sairaanhoitoalueen strategiset linjaukset ovat seuraavat:

- asiakaslähtöinen ja korkeatasoinen erikoissairaanhoido
- talous on ennakoitavissa ja tasapainossa
- palveluvalikoiman, tuottavuuden, vaikuttavuuden ja laadun jatkuva parantaminen
- hyvä johtaminen
- vahvat kumppanuussuhteet ja verkostoitunut toimintatapa
- haluttu työpaikka.

Sairaanhoitoalueella ovat edustettuna sisätautien, neurologian, kirurgian, naistentautien, synnytysten, silmätautien, korva-, nenä- ja kurkkutautien, keuhkosairauksien, psykiatrian, lastentautien, ihotautilien, lastenpsykiatrian ja nuorisopsykiatrian erikoissalat. Lohjan sairaan-

hoitoalue on jaettu organisatorisesti neljään tulosyksikköön: medisiininen, operatiivinen, naisten- ja lastentaudit sekä psykiatria.

Taulukossa 1 on esitetty tunnuslukuja Lohjan sairaanhoitoalueen vuoden 2009 toiminnasta. Hoitajakso on yhden potilaan tiettyyn sairauteen saaman hoidon kokonaisuus. Tähän ryhmään kuuluvat polikliiniset tähystykset, pientoimenpiteet, laajat tutkimukset ja kalliit lääkehoidot. Hoitopäivä tarkoittaa psykiatristen ja hengityshalvauspotilaiden hoitopäiviä.

Avohoitokäyntejä	84686
Hoitajaksoja	26638
Hoitopäiviä	18133
Leikkauksia	4647
Leikkauksia päivystyksenä	420
Synnytyksiä	700
Palveluja käyttäneitä henkilöitä	27 358

Taulukko 1: Tunnuslukuja Lohjan sairaanhoitoalueen vuoden 2009 toiminnasta

Lohjan sairaanhoitoalueen toimintakulut olivat vuonna 2009 lähes 57 miljoonaa euroa. Suurin vuosittainen kuluerä on henkilöstökulut, jotka olivat 30,1 miljoonaa euroa (52 % toimintakuluista). Henkilöstökulujen prosentuaalinen osuus sairaanhoitoalueen kokonaismenoista on pienentynyt vuoteen 2008 verrattuna HUS-kuntayhtymässä toteutetun liikelaitostamisprosessin seurauksena. Sairaanhoitoalueen palveluksessa aikaisemmin ollut tukipalveluhenkilöstö on siirtynyt liikelaitosten palvelukseen ja sairaanhoitoalue ostaa sisäisillä palvelusopimuksilla tukipalvelut ko. liikelaitoksilta. Lohjan sairaanhoitoalueen palveluksessa oli vuoden 2009 lopussa 621 työntekijää, joista hoitohenkilökuntaa on runsas 440, lääkäreitä 79, muuta henkilökuntaa noin 77 ja erityistyöntekijöitä 23.

Tukipalveluilla tarkoitetaan arvoketjuun nähden sekundaarisia toimintoja, jotka vain tukevat ydinprosesseja. Tukitoiminnot ja -prosessit palvelevat organisaation sisäisiä asiakkaita eli henkilöitä, jotka ovat organisaation palveluksessa. Ydinprosesseja ovat esimerkiksi markkinointi ja myynti, alihankinta, palvelutuotanto sekä asiakashallinta ja palveluiden kehittäminen. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 29.)

Vuonna 2009 liikelaitoksilta sekä HUS:n muilta yhteisöiltä ostettiin palveluja yhteensä 23,4 miljoonalla eurolla.

Tilajatoiminnan järjestämien

Lohjan sairaanhoitoalueella tilaaja-tuottajamalli toteutuu erikoissairaanhoidon ja tukipalveluiden välillä. Lohjan sairaanhoitoalue ostaa tilaaja-tuottajamallin mukaisesti taulukossa 2 esitetyt palvelut liikelaitoksilta:

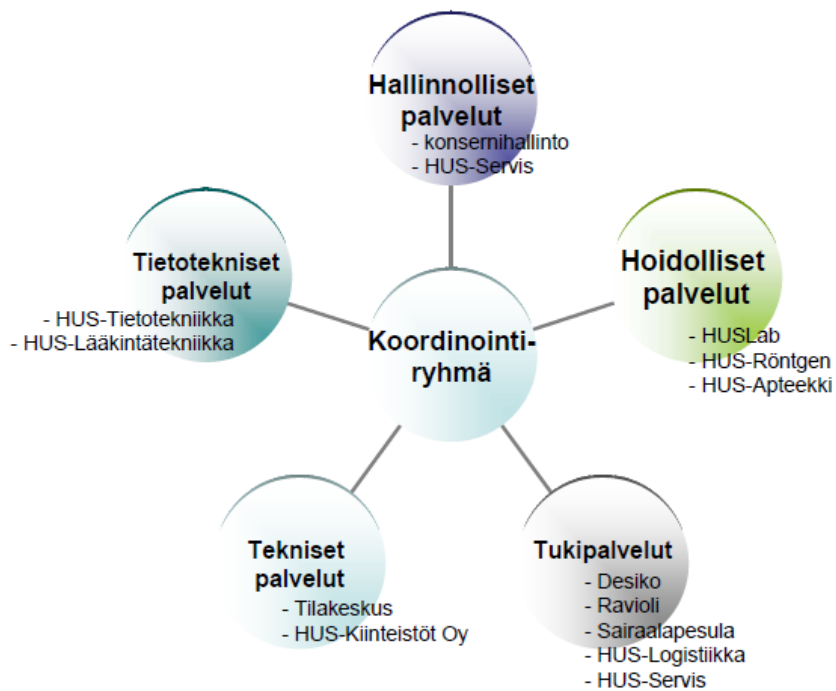
Liikelaitos	Palvelut
HUS-Apteekki	Apteekkipalvelut; potilaiden lääkehoito, lääkkeiden valmistus ja toimitus
HUS-Desiko	Laitos- ja välinehuoltopalvelut
HUSLAB	Laboratoriopalvelut
HUS-Logistiikka	Hankinta-, logistiikka- ja sairaankuljetuspalvelut
HUS-Lääkintäteknikka	Lääkintätekniset palvelut
HUS-Röntgen	Lääketieteelliset kuvantamispalvelut
HUS-Servis	Asiakirja-, asiointi-, henkilöstö- ja talouspalvelut
HUS-Tietotekniikka	Tietojärjestelmä- ja tietotekniikkapalvelut
Ravioli	Ravitsemis- ja ravitsemusterapiapalvelut

Taulukko 2: Lohjan sairaanhoitoalueen liikelaitoksilta tilaaja-tuottajamallin mukaan ostamat palvelut

Lohjan sairaanhoitoalueen tilajatoiminta on järjestetty kuvassa 3 esitettyyn tilajatoimintaa ohjaavaan koordinoitiryhmään ja viiteen tilajatiimiin. Tilajatiimeihin on nimetty jäseniä eri työyksiköistä siten, että palvelujen käyttäjien näkökulma tulisi katetuksi mahdollisimman laajasti sekä tukipalveluja tuottavista yksiköistä (liikelaitoksista). 1.7.2010 lukien *Hallinnolliset palvelut -tilajatiimi* on yhdistetty *Tukipalvelujen tilajatiimiin*.

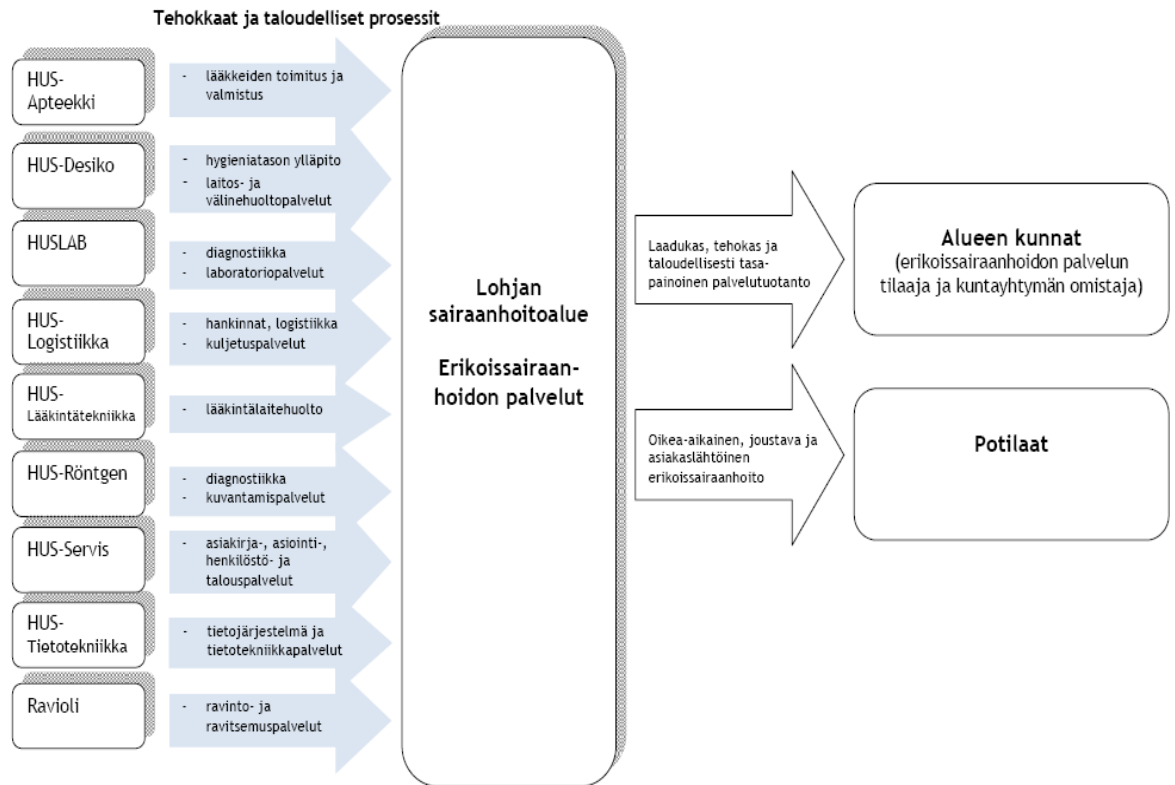
Tilajatiimien tehtävänä on

- palvelukysynnän analysointi ja vertailu
- palvelukysyntään vaikuttaminen yhteistyössä ao. liikelaitosten kanssa
- palvelutavoitteiden ja - tason määrittely
- sopimusten toteutumisen seuranta sekä arviointi määrällisesti ja laadullisesti
- yhteydenpito tuottajaan
- tuottajan toiminnan seuranta ja sitä koskeva raportointi
- talouden, palvelun saatavuuden ja - laadun seuranta
- muutos- ja kehittämissuositusten tekeminen.



Kuva 3: Tilaajatoiminnan organisointi Lohjan sairaanhoitoalueella vuonna 2009

Terveydenhuollossa on monta asiakasta, joille pyritään tuottamaan lisäarvoa, näin myös Lohjan sairaanhoitoalueella, jonka asiakkuudet on kuvattu palveluprosessina kuvassa 4. Tuotetun palvelun loppukäyttäjä on viimekädessä potilas, jonka elämänlaatuun pyritään vaikuttamaan parantavasti annettavalla hoidolla. Mutta erikoissairaanhoidon palvelun asukkailleen tilaava kunta on myös asiakas, jolle lisäarvoa syntyy siitä, että potilaalle tarjottavat palvelut tuotetaan tehokkaasti, vaikuttavasti ja taloudellisesti. Kunta on palvelujen tilaavan asiakkaan lisäksi omistaja, joka on asettanut palvelun tuottajalle eli sairaanhoitopiirille selvät toiminnan kehittämis- ja tuottavuustavoitteet. Omistajat haluavat panostaa myös tukipalveluiden omistajaohjaukseen ja sopimusohjauksen terävöittämiseen. Arvo tuotetaan palveluprosessissa molemmille asiakasryhmille tilaajan ja tuottajan yhteistyönä. Liikelaitosten sairaanhoitoalueelle tuottamista palveluista lisäarvon tulisi syntyä tehokkaista ja taloudellisista tukipalveluista, niiden suorittamisesta niin, että sairaanhoitoalue voi keskittyä ydintoiminnan tuottamiseen.



Kuva 4: Lohjan sairaanhoitoalueen palveluprosessi

2.2.2 Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri

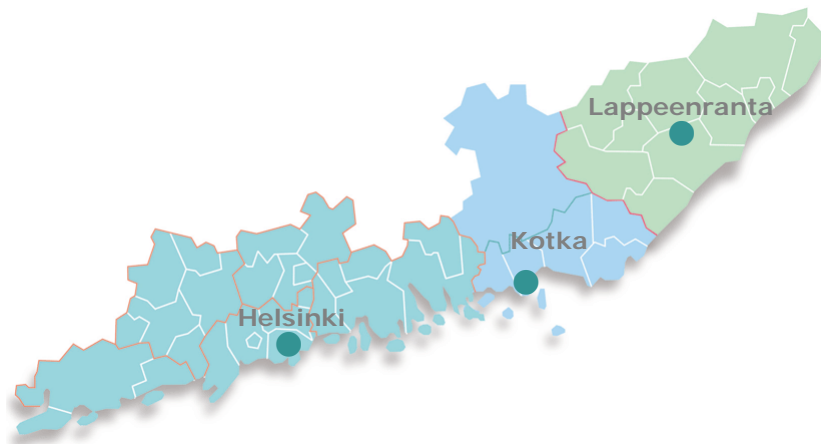
Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (HUS) on perustettu vuonna 2000, jolloin yhdistettiin yhteen sairaanhoitopiiriin Helsingin yliopistollinen keskussairaala, Helsingin sairaanhoitopiiri ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. HUS:n omistaa 26 kuntaa ja sillä on 22 sairaalaa eri puolilla Uuttamaata (kuva 5).

Sairaanhoitopiiriin tehtävistä säädetään erikoissairaanhoitolaissa, joita säännöksiä täydentäen HUS:n tehtävät on määritelty sen perussopimuksessa: ”kuntayhtymän tehtävänä on tuottaa sen jäsenkuntien ja sairaanhoitopiiriin järjestämistä vastuuseen kuuluvia erikoissairaanhoiton ja kehitysvammahuollon palveluja sekä huolehtia yliopistolliselle sairaanhoitopiirille säädettyistä muista tehtävistä.” Erikoissairaanhoitolla tarkoitetaan erikoislääkäreiden johtamaa osaa terveydenhuollosta (pois lukien eräät perusterveydenhuollon erikoislääkärijohtoiset yksiköt). Erikoissairaanhoiton piiriin kuuluu sairauksien tutkimisen ja hoidon lisäksi myös ennalta ehkäiseviä ja kuntouttavia toimintoja. Erikoissairaanhoito on porrastetun terveydenhuollon toinen kerros: kiireellisiä tapauksia lukuun ottamatta hoitoon pääsy edellyttää lääkärin lähetystä. (Erikoissairaanhoitolaki 1991.)



Kuva 5: Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin sairaalat.

Oman alueen lisäksi HUS:n vastuualueeseen kuuluvat myös kuvassa 6 esitetyt Etelä-Karjalan ja Kymenlaakson sairaanhoitopiirit.



Kuva 6: HUS:n maantieteellinen vastualue

Kuntayhtymän sairaanhoitoalueita ovat HYKS-sairaanhoitoalue, Länsi-Uudenmaan sairaanhoitoalue, Lohjan sairaanhoitoalue, Hyvinkään sairaanhoitoalue sekä Porvoon sairaanhoitoalue. Tulosalueita ovat konsernihallinto ja HUS-Tilakeskus. (HUS:n hallintosääntö 1.1.2009.)

HUS:n strategian mukaisesti sairaanhoidon palveluita tuottavien yksiköiden on voitava keskittyä ydintehtäväänsä. Ns. tukipalvelut tuotetaan pääsääntöisesti liikelaitosten ja tytäryhtiöiden toimesta. HUS-konsernin toimintatapa perustuu sairaanhoidon palvelujen ja tukipalvelujen välillä tilaaja-tuottajamalliin. (HUS:n hallitus 4.9.2007, § 89.)

Kuntayhtymän liiketoimintayksiköitä ovat seuraavat:

- vuoden 2004 alusta toimintansa aloittaneet HUS-Röntgen, HUSLAB ja Ravioli
- vuoden 2008 alussa perustetut HUS-Apteekki, HUS-Desiko ja HUS-Logistiikka ja
- vuoden 2009 alusta käynnistyneet HUS-Tietotekniikka, HUS-Lääkintätekniikka ja HUS-Servis.

Kuntayhtymän tytäryhtiöt ovat

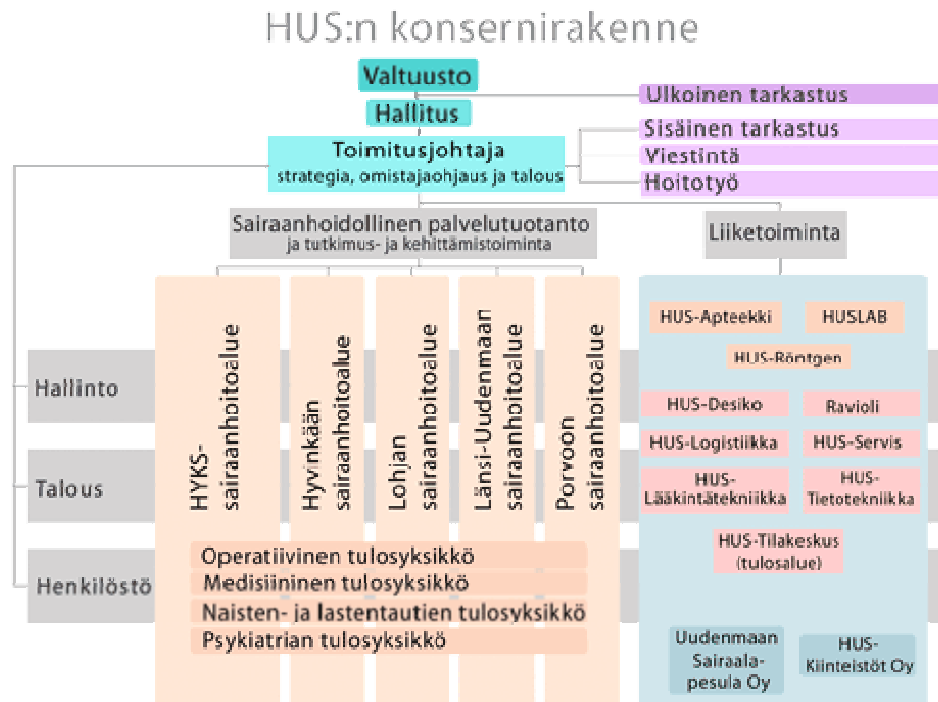
- HUS-Kiinteistöt Oy
- Uudenmaan sairaalapesula Oy
- 10 asunto- ja kiinteistöyhtiötä.

Kuntalain mukaan HUS-konserni on kokonaisuus jonka muodostavat

- HUS kuntayhtymä (emoyhteisö), joka koostuu HUS:n organisaatioon kuuluvista konsernihallinnosta, sairaanhoitoalueista, HUS-Tilakesuksesta ja liikelaitoksista
- juridisesti itsenäiset yhteisöt, joissa HUS-kuntayhtymällä on määräysvalta (tytäryhteisöt); Uudenmaan Sairaalapesula Oy, HUS-Kiinteistöt Oy ja 10 asunto- ja kiinteistöyhtiötä. (Selvitys HUS:n terveydenhuoltojärjestelmästä 2010.)

Yhteistyö liikelaitosten kanssa perustuu HUS:n hallituksen hallinnolliseen päätökseen siitä, että sairaanhoitopiirin tukitoiminnot liikelaitostetaan ja sairaanhoitoalueiden ei-kliiniset tukipalvelut henkilöstö- ym. resursseineen siirretään liikelaitosten toiminnaksi. Sairaanhoitopalveluja tuottavat yksiköt ostavat tarvitsemansa tukipalvelut liikelaitoksilta tilaaja-tuottajamallin mukaisesti. Perustettujen liikelaitosten tuotantoa ei ole avattu markkinoille. Sairaanhoitoalueiden ja liikelaitosten toimintaa ohjataan sopimusten avulla. HUS:n ja sen liikelaitosten välille ei kuitenkaan synny sopimusoikeudellisesti pätevää sopimusta. Liikelaitoksen sitoumuksista ja velvoitteista ulkopuoliseen tahoon nähden vastaa viimekädessä HUS.

HUS-kuntayhtymän toiminta jaettiin vuonna 2009 kuvan 7 mukaisesti kliiniseen palvelutoimintaan (sairaanhoidollinen palvelutuotanto) ja liikelaitoksien, tytäryhtiöiden ja tulosalueiden tuottamiin tukipalveluihin (liiketoiminta).



Kuva 7: HUS:n konsernirakenne v. 2009

HUS:n henkilöstömäärä vuonna 2008 oli 20 956. Konsernin toimintakulut olivat noin 1 406 miljoonaa euroa. Perussopimuksen mukaan kuntayhtymän tulot muodostuvat jäsenkuntien palvelumaksuista ja kuntayhtymän muista tuloista.

3 Arvoa tuottava verkostomainen toimintamalli ja kumppanuus

Tässä luvussa rakennetaan tietoperusta ja teoreettinen viitekehys kehittämishankkeelle. Opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä verkostoitumiseen ja kumppanuuteen sekä strategiselta että operatiiviselta tasolta ja laatia kumppanuuden kehittämissuunnitelma Lohjan sairaanhoitoalueelle. Teoreettinen viitekehys rakennetaan seuraavassa liiketoimintasuhteita ja verkostomaista toimintaa koskevasta liiketalouden kirjallisuudesta.

Luku rakentuu siten, että aluvuossa 3.1 käydään läpi verkostomaiseen toimintaan liittyviä teorioita. Aluvuossa 3.2 esitellään verkostomaiseen toimintaan liittyvää kumppanuuden käsitettä ja kumppanuuden edellytyksiä sekä kumppanuuden kehittymistä yhteistyösuhteena. Aluvuossa 3.3 luodaan katsaus arvonaluontiin yhteistyösuhteessa. Tämän jälkeen aluvuossa 3.4 käsitellään kumppanuussuhteessa syntyvää hyötyä ja sen jakamisen problematiikkaa. Aluvuossa 3.5 tarkastellaan yhteistyösuhteen kehittämistä ja aluvuossa 3.6 esitellään agenttiteoria, joka pyrkii analysoimaan toimijoiden välistä yhteistyötä heidän tekemiensä sopimusten avulla. Luvun 3 lopussa on yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä ja kuvaus teorian yhteydestä kehittämishankkeeseen.

Julkisen sektorin rakennemuutos näkyy kuntien siirtymisenä käyttämään tilaaja-tuottajamallia toiminnan organisoinnissa: ”*Tilaaaja-tuottaja-malli muuttaa organisaatorakenteet, toimijoiden väliset suhteet ja ohjausprosessit sekä koko toimintalogiikan. Hierarkkinen toimintamalli (käsky- ja resurssiohjaus) muuttuu toimijoiden välisillä sopimuksilla tapahtuvaksi ohjaukseksi.*” (Meklin 2006, 23.) Muita uusia toimintamalleja ja organisaatiomuotoja ovat edellä mainitun tilaaja-tuottajamallin lisäksi esimerkiksi yksityistetyt organisaatiot, kunnalliset liikelaitokset, kumppanuussopimukset, ostopalvelusopimukset, nettobudjetointi sekä tulosityksiköittäminen. (Pirkkalainen & Kaatrakoski 2009, 2 - 3.)

Tulosjohtaminen oli pitkään keskeinen yritysmaailmasta kuntien toimintaan kopioitu malli. Tulosjohtamisen ongelmat liittyvät tulosmittareiden asettamisen vaikeuteen, osaoptimointiin sekä palkitsemisen ongelmallisuuteen. Prosessin kokonaisuuden hallinnan ongelma on näkynyt myös samaan asiakasprosessiin kuuluvien eri yksiköiden osaoptimointina. Tulosjohtamisen ongelmat kertovat niistä haasteista, joita yritysmaailman toimintamalleja sovellettaessa on ratkaistava. (Välikangas 2007, 9.)

Terveystuottamisen kehittämistä, suunnittelua ja ohjausta varten on kuitenkin käytettävissä lukuisia vaihtoehtoisia menettelytapoja. Lainsäädännöllä ei ole määritelty ohjaus- ja johtamisjärjestelmiä, vaikkakin kunta- ja palvelurakennemuutoksen yhteydessä syntyneet ohjausmallit näyttävät usein tavoittelevan tilaaja-tuottajamallia. Johtamisoppien ja organisaatioiden toiminnan ohjauksen kehittyessä myös terveydenhuollon organisaatioissa on pyritty soveltamaan vallitsevan ajan valtaviroja tai muoti-ilmiöitä. Kevään 2010 aikana odotetaan tietoja uudesta terveydenhuoltolaista, jonka odotetaan ohjaavan erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon yhteistyötä yhä tiiviimpään suuntaan.

3.1 Verkostomainen toiminta

Verkostoituminen on ilmiönä moniulotteinen ja monitasoinen. Verkostoitumiseen liittyviä teorioita on hyvä tuntea kun puhutaan organisaatioiden välisistä yhteistyösuhteista ja kumppanuudesta. Verkostoteorioiden perinpohjainen läpikäynti ei ole kuitenkaan tämän työn tarkoitus.

Verkostoja käsittelevät teoriat nousevat pääasiallisesti sosiaalitieteistä, taloustieteistä ja oikeustieteistä. Möller, Rajala ja Svahn (2009, 216 - 221) ovat lähestyneet teorioita yritysten välisiä suhteita, verkottumista ja yritysten johtamista kuvaavien näkökulmien kautta. Alaluissa 3.1.1 - 3.1.3 on esitetty Mölleriä ym. (2009) mukailten tiivistetty katsaus verkostomaiseen toimintaan liittyvistä teorioista.

3.1.1 Yritysten väliset suhteet

Resurssiriippuvuusteoria (Pfeffer & Salancik 1978)

Perustuu näkemykseen yritysten riippuvuudesta toistensa voimavaroista, mikä vaikuttaa niiden käyttäytymiseen ja pakotta sen vaihdantaan toimintaympäristönsä ja siellä olevien organisaatioiden kanssa. Riippuvuuteen sisältyvät riskit ja sellaisten voimavarojen antama vaikutusvalta, joita monet yritykset tarvitsevat ja joita on niukasti, korostuvat lähestymistavassa. Tärkeä käsite on vaihtokustannukset, joita aiheutuu, jos yhteistyökumppani halutaan vaihtaa toiseen. Teoria ei anna paljon osviittaa voimavarojen kahdenvälisestä kehittämisestä tai verkon rakentamisesta.

Transaktiokustannusteoria (Coasen 1937; Williamson 1975, 1985)

Teorian ydin kiteytyy yrityksen ”ostaa tai valmistaa itse” - päätöksentekoon. Liiketoiminnan kustannukset jaetaan kahteen osaan: valmistus- ja vaihdanta- eli transaktiokustannuksiin. Teoria varoittaa tekemästä sellaisia laite- tai muita investointeja, jotka sitovat yrityksen tiettyyn suhteeseen. Mikäli transaktiokustannukset ylittävät omat tuotantokustannukset tai yritystä uhkaa riippuvuus kumppanista, teoria suosittaa tällaisen toiminnan sisäistä suorittamista. Teoria on staattinen eikä ohjaa kumppanussuhteiden rakentamista. Lisäksi joissain tilanteissa teorian oletuksia on arvosteltu epärealistisiksi, esimerkiksi niukat resurssit omaava pienyritys on usein pakotettu toimimaan teorian vastaisesti.

Sosiaalisen vaihdannan teoria (Dwyer ym. 1987; Emerson 1962; Kelley & Thibault 1978)

Teoria korostaa vastavuoroisen kanssakäymisen kautta kehittyvää osapuolten tuntemuksen ja ymmärryksen kasvua. Tuntemuksen ja luottamuksen pohjalta osapuolet voivat jakaa strategista informaatiota ja ryhtyä investointeja vaativiin kehityshankkeisiin ilman vahvaa opportuunismien pelko. Teoria tarjoaa keskeisiä käsitteitä vuorovaikutussuhteen analysointiin ja kehittämiseen (vastavuoroisuus, luottamus, sopeutuminen, sitoutuminen); toisaalta näiden käsitteiden mittaaminen on vaikeaa.

Yritysten vuorovaikutus eli interaktio (Ford ym. 1986; Håkansson 1982; Möller & Wilson 1995)

Lähestymistavan juuret ovat teollisessa markkinoinnissa. Lähestymistapa hyödyntää sekä resurssiriippuvuusteoriaa että sosiaalisen vaihdannan käsitteistöä analysoidessa asiakas-toimittaja-suhteiden kehittymistä ja johtamista. Yritysten tulee tuntea toisensa melko hyvin, jotta ne voivat sopeuttaa eli adaptoida toimintaansa niin, että ne kykenevät hyödyntämään toinen toistensa erityisosaamista.

3.1.2 Verkottuminen

Sosiaalisten verkostojen ja yritysverkostojen taloussosiologinen tutkimus (Coleman ym. 1966; Knoke & Kuklinksi 1982)

Lähestymistavan juuret ovat henkilöiden muodostamien sosiaalisten verkostojen kartoittamisessa kehitetyssä sosiometrisessä tutkimuksessa. Lähestymistavan keskeisiä käsitteitä ovat verkoston rakenne (sen laajuus, toimijoiden kytkeytyneisyyden aste, verkoston syvyys), toimijoiden asema verkostossa ja toimijoiden välisten sidosten luonne. Verkostolähestymistavan keskeisenä ajatuksena on, että yrityksen asema verkostossa, sen suhteiden määrä ja laatu ja niiden kautta saatava informaatio, voimavarat ja oppiminen vaikuttavat ratkaisevasti yrityksen menestymiseen. Lähestymistavan vahvuutena on verkostojen rakenteen kuvaus, mutta se ei anna paljon työkaluja verkostoitumisprosessien analyysiin.

Verkostoitumisen tutkimukseen liittyy tiiviisti sosiaalisen pääoman koulukunta, joka pyrkii mittaamaan yritysten henkilöstön sosiaalisten suhteiden määrää ja laatua sekä arvioimaan tämän pääoman merkitystä yrityksen menestymiselle (Nahapiet & Ghoshal 2000). Lähestymistavan vahvuutena on suhteiden operationalisointi ja mittaus; sillä ei kuitenkaan päästä yritysten ja niiden johdon käyttäytymisen tasolle ulottuvaan ymmärtämiseen; lähestymistapa ei anna työkaluja sosiaalisen pääoman muodostumisprosessin analysointiin. Ks. myös alaluku 3.2.4.

Strategisten arvoverkkojen näkökulma (Jarillo 1993; Ollus ym. 1999)

Näkökulmassa kiinnostuksen kohteena ovat yritysten tietoisesti rakentamat ja johtamat verkot. Verkot nähdään selkeästi tietyksi malliksi toteuttaa liiketoimintaa. Strategisten verkkojen tutkimus korostaa niitä arvotoimintoja, joita vaaditaan verkon tuottaman tuotteen tai palvelun valmistamiseen ja saattamiseen loppuasiakkaalle. Tähän liittyy tarvittavien voimavarojen ja kyvykkyyksien tunnistaminen ja niiden kehittäminen. Toinen keskeinen teema on verkoston rakentamisen ja johtamisen ratkaisut ja menetelmät, ja niiden pohjalla oleva verkon jäsenten roolien eli tehtävien ja vastuiden määrittäminen ja kehittäminen.

3.1.3 Yritysten johtaminen

Resurssiperustainen näkemys (Barney 1991; Wernerfeldt 1984; Hamel & Prahalad 1994)

Yrityksen kilpailukyky perustuu yrityksen toimintahistoriansa aikana luomiin kyvykkyyksiin ja voimavaroihin. Ydinkyvykkyydet ovat niitä toimintoja, joiden avulla yritys erottautuu kilpailijoistaan asiakkaalle toteuttavan arvon luonnissa. Resurssi- ja kyvykkyydepohjainen ajattelu korostaa kyvykkyyksien tietoista kehittämistä ja siihen liittyvää valintaa, mitä toimintoja ja siihen liittyviä kyvykkyyksiä toteutetaan itse, mitä hankitaan muilta ja mitä kehitetään yhdes-

sä kumppanien kanssa. Näkemyksellä on ollut suuri vaikutus toimintojen ulkoistamiseen ja liiketoiminnan verkostoitumiseen. Oppisuunnan viimeaikaisin kehitys liittyy dynaamisten kyvykkyyksien kehittämiseen. Dynaamisten kyvykkyyksien tarkastelu selvittää, millaisten prosessien kautta yritykset uudistavat kyvykkyyksiään ja luovat aivan uusia kyvykkyyksiä. Resurssi- ja kyvykkyyslähestymistavan rajoituksena on pitäytyminen yrityksen sisäisessä kyvykkyyksien ja osaamisen muodostumisessa ja ulottamisessa. Viimeaikainen ajattelu on kuitenkin laajentunut myös kumppanuussuhteissa ja verkostoissa tehtävään kehittämiseen. (Möller & Svahn 2003; Vesalainen 2002.)

Organisaation oppiminen (Nonaka & Takeuchi 1995; Ståhle 1999)

Tutkimus tarkastelee yrityksessä tapahtuvaa oppimista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Lähestymistapa liittyy suoraan resurssiperusteisen näkemyksen dynaamisten kyvykkyyksien tutkimukseen. Vahvasti yksilöön ja organisaation kohdistuvaa ajattelua on viime aikoina alettu soveltamaan myös kumppanuussuhteisiin ja verkkoihin.

3.1.4 Yhteenveto

Esitetyt teoriat kuvaavat yritysten välisten suhteiden monimuotoisuutta verkostoissa ja yhteistyötä voidaan tarkastella hyvin monesta eri näkökulmasta. Verkostomaiseen toimintaan liittyy teorioita yritysten välisten suhteiden tarkastelusta, verkottumisesta ja yritysten johtamisesta. Verkostot muodostuvat toimijoiden erilaisista toiminnallisista yhteyksistä ja sosiaalisista sidoksista. Ne vaikuttavat yritysten toimintaympäristöön ja muuttavat niiden arvoketjujen hallintaa.

Verkostomainen toiminta muodostaa mielenkiintoisen lähestymistavan julkisen organisaation toimintamalliin luvussa 2.1.1 esitellyn hierarkkisten ja markkinasuuntautuneen toimintavaran rinnalle. Verkostomaisen toiminnan tietoperustaa voidaan tässä kehittämishankkeessa käyttää hyödyksi pohdittaessa tilaajatiimien taustalla olevan tilaaja-tuottajamallin käyttöönottoa ja sen vaikutuksia yhteistyökumppaneiden suhteisiin.

3.2 Kumppanuus

Kumppanuus on uusi ja samalla osin vielä jäsentymätön käsite julkisessa hallinnossa. Yrityksmaailmassa se on tunnetumpi ja enemmän jo käytännön yhteistyön liittyvä toimintatapa (Ihalainen 2007, 62.) Kumppanuus on teoriassa verkostotalouden kahdenvälinen suhde. Kumppanuus on tulkittavissa monella erilaisella tavalla. Kumppanuudesta puhutaan mm. vertikaalisesti integroituneissa yritys-suhteissa (=omassa omistuksessa), kuin myös organisaatioiden sisällä tapahtuvasta työntekijöiden ja yritysten välisistä suhdemuodoista, vaikka varsinaisesti kumppanuus ei kirjaimellisesti teorian mukaisesti näissä suhteissa toteudu.

Stähle ja Laento (2000, 76 - 77) ovat analysoineet kumppanuuden edellytyksiä, sisältöä ja muotoja. Kumppanuus on heidän mukaansa tapa käyttää, hallita ja maksimoida tietopääomaa, eli lisätä sen arvoa. Kumppanuudessa tarvitaan tietopääomaa muodossa tai toisessa, luottamusta, joka on tärkein kumppanuuden perusta sekä lisäarvon tuottamista. Nämä pääelementit vaikuttavat välittömästi toisiinsa ja se, miten hyvin nämä kolme elementtiä hallitaan, määrittää myös kyvyn rakentaa onnistuneita kumppanuussuhteita.

Verkostotalouden alueella yritykset eivät osta tarvitsemaansa tuotetta tai palvelua markkinaehtoisesti, mutta eivät toisaalta myöskään valmista sitä itse omassa organisaatiossaan. (Ruohomäki, Koivisto, Huuhka & Harkki 2003, 12; Vesalainen 2002.) Kumppanuussuhteessa korostuu osapuolien keskittyminen ydinosaamiseensa. Kumppanuussuhteelle on ominaista, että riskejä hajautetaan (esim. investointikustannuksia jakamalla) ja tietoa jaetaan sekä luovutetaan osapuolien kesken. Onnistunut kumppanuussuhde tuottaa usein myös paremman lopputuloksen, kuin mihin yritys olisi kyennyt yksin. (Halme, Pulkkinen & Tiilikka 1999, 11 - 12.)

3.2.1 Kumppanuus yritysten välisenä suhteena

Vesalainen (2006, 46 - 63) on tarkastellut teoksessaan *Kaupankäynnistä kumppanuuteen* kumppanuutta yritysten välisen suhteiden kautta; niiden organisaationaalisista ja liiketoiminnallisista sidoksista. Kumppanuus määrittyy liiketoimintasuhteessa esiintyvien sidosten mukaan kuvan 6 mukaisesti ja, että yritysten väliset suhteet tiivistyvät sekä organisaationaalisten että liiketoiminnallisten sidosten kautta (Vesalainen 2006, 39).



Kuva 8: Kumppanuuden tarkastelu yritysten välisen suhteiden kautta (Vesalainen 2006)

Rakenteelliset sidokset

Rakenteellisia yhteistyömekanismeja ovat Vesalaisen (2006, 48) mukaan rajapintarakenteet, yhteiset ja integroidut järjestelmät sekä yhteiset ja integroidut prosessit.

Rajapintarakenteilla tarkoitetaan yritysten välille synnytettyjä toimintarutiineja ja käytäntöjä, jotka muuttuvat rakenteellisiksi elementeiksi. Käytännössä tällaisia ovat erilaiset kehittämistiimit, vastuuhenkilöparit, yhteiset viikkopalaverit tms. yhteiset toimintamallit, joissa yritysten henkilöstö ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa keskenään. *Yhteiset integroidut järjestelmät* ovat tyypillisesti toimintaa tukevat yhteiset tietojärjestelmät tai pääsy osapuolten järjestelmiin. *Yhteisillä ja integroiduilla prosesseilla* tarkoitetaan ydin- ja tukiprosessien yhdessä kehittämistä, harmonisointia ja jopa toisiinsa linkittämistä. Mitä rakentuneemmat ja moninaisemmat nämä yritysten väliset rajapinnat ovat, sen vahvempi on osapuolten sitoutuminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Sosiaaliset sidokset

Organisaation suorituskyvyn kannalta on ratkaisevan tärkeää, millä tavoin ihmiset sitoutuvat, motivoituvat ja käyttäytyvät organisaation rakenteellisissa puitteissa. Kahdenvälisessä suhteessa ja verkostoympäristössä keskeisinä inhimilliseen tekijään liitettävistä osa-alueista ovat luottamus, vuorovaikutus ja sen laatu (avoimuus, dialogimaisuus), oppiminen ja yhteisen näkemyksen, kielen ja ajattelumallien luominen.

Barney ja Hansen (1994) kuvaavat luottamusta yritysten välisessä suhteessa vakuuttumiseksi siitä, ettei toinen käytä tilaisuuden tullen hyväksi toisen haavoittuvuutta (Vesalainen 2006, 52.) Neuvottelutilanteessa luottamus viittaa siihen, että vastapuoli tulee käyttäytymään yhteistyösuuntautuneesti ja epäluottamus vastaavasti siihen, että vastapuoli tulee käyttäytymään itsekeskeisesti. Luottamuksen ehkä suurin vihollinen on pelko opportunistisesta käyttäytymisestä; välistävedon pelko on juurtunut syvälle sekä toimittaja- että asiakasyrityksiin.

Uuden tiedon hankinta ja sen hyödyntäminen yhteistyösuhteessa joko suhteen tai sen tuotosten (tuotteet/palvelut) kehittämiseksi edellyttää jatkuvaa ideointia, kokeilua ja toiminnan tulosten arviointia. Vain tällä tavalla yritystenväliseen suhteeseen kehittyy aito oppimisen ilmapiiri ja tila (Vesalainen 2006, 55).

Sosiaaliseen sidoksisuus pitää sisällään myös suhteessa vallitsevan yhteisen näkemyksen ja tietoisuuden tavoitteista ja menettelytavoista. Ulottuvuus kuvaa sitä, missä määrin osapuolilla on samanlainen viitekehys, käsitys, terminologia tai yleensä ymmärrys esillä olevista asioista. (Vesalainen 2006, 55; ks. myös Nahapiet & Goshal 1998, 244.)

Yritysten välinen vaihdanta

Vesalainen (2006, 57) tarkastelee vaihdantaa kahden näkökulman kautta:

- 1) toimittajan valmistaman fyysisen suoritteen suhde lopputuotteeseen (voitaneen ymmärtää myös kuinka merkittävä osuus on tuotetulla palvelulla asiakkaan prosessissa)
- 2) palvelutoimittajan asiakkaan puolesta hoitamat tehtävät.

Yhdessä nämä muodostavat tavaroiden ja palveluiden virran toimittajalta asiakkaalle. Erilaisiin vaihdannan malleihin liittyy merkittävänä kysymyksenä myös palvelutoimintojen hinnoittelu.

Strateginen sidos

Yrityksen ydinosaamista ja ydinkyvykkyksiä korostava strateginen ajattelu on johtanut voimakkaaseen ulkoistamiskehitykseen. Pääosin ulkoistaminen koskee sellaisia toimintoja, jotka ulkoistava yritys luokittelee palvelutoiminnoiksi ja jotka siten eivät ole kriittisen tärkeitä asiakkaalle tuotettavan lisäarvon kannalta. Tällaisissa tapauksissa ei liene mahdollista ajatella strategista yhteyttä ko. yrityksen ja ulkoistavan yrityksen välille. Ulkoistaminen on kuitenkin kohdistunut myös strategisesti tärkeimpiin toimintoihin, jolloin ulkoistavan yrityksen omaa ydinosaamista lähellä olevaa toimintaa on siirtynyt kumppanin hoidettavaksi. Tällöin on helppompaa ajatella, että yritysten välillä tulisi vallita myös strategisen tason sidoksisuutta. Mitä tärkeämmäksi kanavaksi asiakkuus muodostuu toimittajan oman ydinosaamisen hyödyntämiselle ja toisaalta, mitä vaikeammin korvattavaksi osaamisesi toimittajan osaaminen muodostuu asiakkaalle, sitä tiukemmin yritykset ovat strategisesti riippuvaisia toisistaan. (Vesalainen 2006, 59.)

3.2.2 Kumppanuuden tasot

Stähle ym. (2000, 11) tarkoittavat kumppanuudella yrityksen ulkoisia partnerisuhteita sekä sen sisäistä toimintakulttuuria. Kumppanuudessa toimijoina ovat aina ihmiset, joiden taitojen varaan kumppanuus rakentuu. Kumppanuus muodostuu Stählen ym. (2000, 26 - 27) mukaan kolmesta elementistä:

- 1) *Tietopääomasta*, jota on aineeton varallisuus (brändit, tekniset järjestelmät, asiakassuhteet ja aineettomat oikeudet), organisaation osaaminen (yksilöiden kompetenssi ja organisaation suorituskyky) sekä organisaation uudistuskyky, eli muutosvoima, innovatiivisuus ja strateginen kyvykkyys.
- 2) *Lisäarvon tuottamisesta*, jossa kumppanuuden tavoite on aina aineellisen tai aineettoman lisäarvon tuottaminen.
- 3) *Luottamuksesta*, joka on kumppanuuden onnistumisen perusedellytys.

Edellisen pohjalta Ståhle ja Laento (2000) määrittelevät kolme kumppanuuden eri tasoa, jotka on esitelty taulukossa kolme:

- a) operatiivinen kumppanuus
- b) taktinen kumppanuus
- c) strateginen kumppanuus.

	Operatiivinen kumppanuus	Taktinen kumppanuus	Strateginen kumppanuus
	Istuttaminen	Integrointi	Innovaatio
Tavoite	Alentaa kustannuksia, keskittyä omaan ydintoimintaan	Yhdistää prosesseja, oppia tehokkaampia toimintatapoja	Tuottaa merkittävää strategista etua tuote- ja businessinovaatioihin
Tietopääoma	Määritelty tuote tai palvelu	Ilmenee osaamisena, toimintaprosesseina ja -kulttuurina	Vaatii ydinosaimisen tai aineettoman varallisuuden paljastamista/luovuttamista
Lisäarvo	Taloudellinen	Toiminnan tehostaminen ja uuden oppiminen	Mahdollisuus nostaa bisnes kokonaan uudelle tasolle
Luottamusperusta	Sopimus	Dialogi ja yhteistyö	Yhteinen aaltopituus (yhteys, innovatiivisuus ja luottamus)

Taulukko 3: Erilaiset kumppanuudet (Ståhle & Laento 2006,103)

Operatiivinen kumppanuus on tavallisesti alihankintatoimintaa. Operatiivisen kumppanuuden tavoitteena on kustannusten alentaminen ja toimiakseen se tarvitsee selkeän sopimuksen. Osapuolet keskittyvät omaan osaamiseensa ja myyvät sitä toiselle osapuolelle sopimuksen perusteella. Luottamus syntyy kun kumpikin osapuoli noudattaa sopimusta täsmällisesti. Kumppanuuden lisäarvo muodostuu siitä, miten yhteistyö vapauttaa resursseja ja tuo säästöjä.

Taktisen kumppanuuden tavoitteena on yhdistää prosesseja ja oppia tehokkaampia toimintatapoja. Taktisella kumppanuudella pyritään poistamaan päällekkäisyyksiä, mutta myös yhdistämään toimintakulttuureja. Keskeisessä asemassa taktisessa kumppanuudessa on avoimuus ja keskinäinen oppiminen. Luottamus syntyy dialogin ja yhteistyön edetessä. Kumppanuuden tuloksena molemmat osapuolet hyötyvät toistensa osaamisesta ja saavuttavat tavoitteensa helpommin ja edullisemmin. Taktiseen kumppanuuteen kuuluu riskinotto ja luottamus voimakkaammin kuin operatiivisessa kumppanuudessa.

Strategisessa kumppanuudessa toimijatahot keskittävät yhdessä voimavarojaan tärkeäksi katsomiensa edellytysten rakentamiseen. Strategisilla kumppaneilla on yhteinen päämäärä ja tavoitteet. Kumppanuus on toiminnaltaan verkostomaista, ja edellyttääkin siksi suurta luottamusta toimijoiden välillä. Strateginen kumppanuus vaatii joustavia organisaatorakenteita toimiakseen hyvin.

3.2.3 Luottamus kumppanuuden rakennusaineena

Luottamusta voidaan rakentaa vuorovaikutuksen kautta; luottamus mahdollistaa laadukkaan vuorovaikutuksen ja laadukas vuorovaikutus saa aikaan luottamusta. Vuorovaikutus on ihanteellista, kun osapuolet suhtautuvat toisiinsa arvostavasti, ovat avoimia ja vastaanottavaisia. Pahimmillaan vuorovaikutus on yksipuolista, vaativaa ja määräävää. Vesalainen (2006, 54) tarkastelee vuorovaikutusta Fordin ym. (1994) osa-aluejaon kautta:

- 1) Osaamisnäkökulma; miten yritykset voisivat olla toisilleen hyödyksi ja kehittää tätä keskinäistä hyödyllisyyttä jatkossa.
- 2) Yhteisyyden näkökulma; millä tavoin osapuolet hoitavat ja pitävät esillä yhteisiä intressejä, osoittavat kiinnostusta kumppanin hyvinvointiin ja menestykseen
- 3) Yksilöllisyyden näkökulma; miten erityislaatuisen aseman kumpikin osapuoli antaa kumppanilleen verrattuna muihin yritysten välisiin suhteisiin.
- 4) Johdonmukaisuuden ja selkeyden näkökulma; selkeys odotuksista kumppania kohtaan, omien tavoitteiden esittäminen ja kiinnostus kumppanin päämääriä ja aikomuksia kohtaan.

Kirjallisuudessa luottamusta on määritelty erilaisista näkökulmista. Schindler ja Thomas (1993) määrittelevät luottamuksen viiden ulottuvuuden kautta: rehellisyys, totuudenmukaisuus, kompetenssi (tekniset ja sosiaaliset taidot), johdonmukaisuus (luotettavuus, ennustettavuus ja arviointikyky), lojaalisuus ja avoimuus tiedon ja ideoiden jakamisessa. Lewicki ja Bunker (1996) määrittelevät puolestaan organisaatioiden välistä luottamusta kolmen eri tyyppin mukaan: pelotusvaikutukseen perustuva luottamus, kokemusperustainen luottamus ja tunnistamiseen ja myötätuntoon perustuva luottamus. Sako (1992, 30) tarkastelee toimittajasuhteisiin liittyvää luottamusta seuraavasti: luottamus sopimukseen (contractual trust), luottamus kompetenssiin eli osaamiseen (competence trust) ja luottamus hyvään tahtoon (goodwill trust).

Luottamus sopimukseen tarkoittaa sopimusten sitovuutta. Luottamus osaamiseen viittaa siihen, kykeneekö sopijapuoli suoriutumaan tehtävästä, ts. onko toisella osapuolella tarvittava määrä oikeanlaista kyvykkyyttä ja osaamista. Teknologinen osaaminen ja yrityksen johtamiseen liittyvä osaaminen muodostavat olennaisen osan yrityksen yhteistoiminnallista osaamista ja kyvykkyyttä. Luottamus hyvään tahtoon on luottamusta siihen, että osapuolet ovat moraalisesti sitoutuneita yhteistyöhön ja sen kehittämiseen. Luottamus hyvään tahtoon merkitsee, että yritykset ovat tarvittaessa valmiita tekemään enemmänkin kuin mitä on muodollisesti sovittu. (Sako 1992, 37 - 38.) Luottamustyyppit eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan asiakassuhteisiin liittyä usein näitä kaikkia luottamuksen tyyppiä samanaikaisesti. Luottamussuhde kehittyy tai muuttuu yhteistyöstä kertyneiden konkreettisten kokemusten myötä.

Vesalainen (2006, 54) viittaa Powelliiin (1990) ja Gulatiin (1998), joiden mukaan erilaisten luottamusten kautta yritystenväliseen suhteeseen muodostuu itseään vahvistava suoja, joka johtaa siihen, että suhteen ylläpitämiseksi ja osapuolten intressien turvaamiseksi tarvitaan yhä vähemmän sopimuksellisia keinoja.

3.2.4 Sosiaalisen pääoman muodostuminen

Sosiaalinen pääoma liittyy kiinteästi alaluvussa 3.2.1 esitettyyn yrityksen sosiaaliseen sidoksuuteen eli siihen millä tavoin ihmiset sitoutuvat, motivoituvat ja käyttäytyvät organisaation rakenteellisissa puitteissa. Kahdenvälisessä suhteessa ja verkostoympäristössä keskeisiä inhimillisiä tekijöitä ovat luottamus, vuorovaikutus, oppiminen ja yhteisen näkemyksen, kielen ja ajattelumallien luominen.

Nummelan (1998, 71) mukaan sosiaalinen pääoma käsite on hyödyllinen julkisen hallinnon kehitysprosessien ymmärtämisessä. Käsitteen käyttökelpoisuus on ilmeinen julkisen vallan organisoitumisen ja hallitsemisen perusteita tarkasteltaessa. Hallintotavan muutos kumppanuus- / vuorovaikutuskulttuuriksi edistää yhteistyökulttuuria julkisten toimijoiden sekä niiden ja yksityisten toimijoiden kesken. Verkostoituessa korostuvat luottamusta ylläpitävät ja kontrolloivat elementit. (Nummela 1998, 72.)

Hellsten (1998, 29) tuo esille Colemanin (1988) näkemyksen sosiaalisen pääoman olemuksesta toiminnan resurssina tai toimijan käytössä olevana resurssina. Sosiaalinen pääoma voi olla resurssi joko yksilölle tai organisaatiolle. Coleman erottaa kolme sosiaalisen pääoman muotoa: velvoitteet ja odotukset, informaatiokanavat ja sosiaaliset normit. Sosiaalinen pääoma on olemassa henkilöiden välisissä suhteissa; se sisältyy toimijoiden välillä olevien tai organisaatioiden sisällä olevien suhteiden rakenteisiin. Ryhmä, jonka sisällä vallitsee luottamus ja luotettavuus, kykenee suorittamaan enemmän kuin sellainen, jossa luottamusta ei ole.

Nahapiet ja Ghoshal (1998, 243) määrittelevät sosiaalisen pääoman ”*yksilön tai sosiaalisen yksikön omaamaksi verkostosuhteisiin perustuvaksi ja niiden kautta hyödynnettävissä olevaksi potentiaalisten ja aktuaalisten resurssien kokonaisuudeksi*”. Kun yksilön, yrityksen tai muun organisaation taloudellisen aseman tai toimintakyvyn eroja ei voida selittää perinteisen taloustieteen näkökulmien (fyysinen pääoma tai työ) avulla, on ehkä helppo ymmärtää niiden takana olevan aineettomia ja sosiaalisia tekijöitä.

Sosiaalisen pääoman teoria tarkastelee ihmistä ja teorian merkitys perustuu henkilöiden väliin suhteisiin. Nahapietin ja Ghoshalin (1998) mallin mukaan sosiaalisen pääoman tärkeä merkitys liiketalouden kontekstissa liittyy yksilöiden väliseen tiedon vaihdon prosesseja

edesauttaviin vaikutuksiin ja uuden tietopääoman muodostumiseen tiedon vaihdon ja yhdistelyn kautta. Teoria lähtee olettamuksesta, jonka mukaan sosiaalisilla suhteilla voidaan luoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia tai parantaa nykyistä liiketoimintaa. Organisaatiossa yrityksellä on sosiaalista pääomaa henkilöstönsä henkilösuhteiden kautta. Luottamus ja sosiaalinen pääoma ovat taloudellisesti ja yhteiskunnallisesti merkittäviä, sillä sosiaaliset siteet ja niihin sitoutunut luottamus ja vastavuoroisuus helpottavat yksilöiden välistä yhteistoimintaa. Resursseja on mahdollisesti paremmin saatavilla, kun sosiaaliset suhteet ovat kunnossa.

Nahapiet ja Ghoshal (1998) jakavat sosiaalisen pääoman kolmeksi erilliseksi ulottuvuudeksi verkoston näkökulmasta:

- 1) rakenteellinen ulottuvuus (structural dimension)
- 2) suhteiden ulottuvuus (relational dimension)
- 3) kognitiivinen ulottuvuus (cognitive dimension).

Rakenteellinen ulottuvuus merkitsee sosiaalisen rakenteen toimijoiden välisten suhteiden yleistä kaavaa ts. tapoja, joilla osapuolet ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Rakenteelliseen ulottuvuuteen kuuluvia tekijöitä ovat muun muassa verkostositeiden laatu ja määrä (network ties) sekä verkoston yleiset rakennetekijät kuten hierarkia ja kiinteys (network configuration). (Nahapiet & Ghoshal 1998, 244.)

Suhteiden ulottuvuus kuvastaa henkilöiden välistä luottamusta ja uskottavuutta. Kun rakenteellinen ulottuvuus kuvaa sosiaalista rakennetta ja rakenteeseen kuuluvien toimijoiden verkostoa kokonaisuutena, kuvaa suhteiden ulottuvuus verkostosuhteita yksilöiden välisellä tasolla. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 243.)

Kognitiivinen ulottuvuus pitää sisältää suhteessa vallitsevan yhteisen näkemyksen ja tietoisuuden tavoitteista ja menettelytavoista. Kognitiivinen ulottuvuus kuvaa sosiaalisen suhteen osapuolten kognitiivisia elementtejä, kuten jaettuja narratiiveja (kertomuksia/tarinoita) sekä yhteistä kieltä ja koodeja, joiden myötä suhteen osapuolille muodostuvat ”yhteiset representaatiot ja merkitysjärjestelmät” (Nahapiet & Ghoshal 1998, 244).

Organisaation aineeton pääoma on näkymätöntä; se liittyy kiinteästi sekä tietoon ja kokemukseen että organisaation asiakkaisiin ja teknologioihin (Lönngqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 24). Taulukkoon 4 on koottu aineettoman pääoman eri osa-alueita ja niihin sisältyviä asioita.

Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakennepääoma
<ul style="list-style-type: none"> - osaaminen - henkilöominaisuudet - asenne - tieto - koulutus 	<ul style="list-style-type: none"> - suhteet asiakkaisiin - suhteet muihin sidosryhmiin - maine - brändi - yhteistyösopimukset 	<ul style="list-style-type: none"> - arvot ja kulttuuri - työilmapiiri - prosessit ja järjestelmät - dokumentoitu tieto - immateriaalioikeudet

Taulukko 4: Aineettoman pääoman osa-alueet (Lönnqvist ym. 2006, 25)

Asiantuntijaorganisaatiossa aineettomalla pääomalla on tärkeä rooli ja aineettomaan pääomaan liittyvien tekijöiden merkitys yleensä korostuu. Tärkeä tehtävä asiantuntijaorganisaatiossa on tiedon analysointi, soveltaminen ja jakaminen. Organisaation menestymisen kannalta on myös henkilöstön osaamisella suuri merkitys. (Lönnqvist ym. 2006, 27.)

3.2.5 Kumppanuuden kehittyminen

Kumppanuuden muodot on dokumentoitu hyvin sekä markkinointia ja strategioita käsittelevässä kirjallisuudessa. Mohr ja Spekman (1994) kiinnittävät kuitenkin huomiota myös siihen, kuinka vähän loppujen lopuksi on opastusta kumppanuussuhteen kehittämistä ja ylläpitämisestä. Kumppanuutta edistävien menestystekijöiden läpikäynti olisi usein hyvinkin hyödyllistä tilanteessa, jossa sekä kustannukset että riskit yhdistettynä huonolla johtamisella uhkaavat potentiaalisesti arvokasta kumppanuussuhdetta. Mohr ym. (1994) määrittelevät kumppanuuden kehittämisen avaintekijöiksi luottamuksen, toimintojen koordinoitavuuden ja kyvyn välittää tunnetta sitoutumisesta kumppanuuteen (ks. myös Stähle ym. 2000, 26 - 27; Schindler & Thomas 1993, 571) .

Moss Kanterin (1994) mukaan yritysten väliset yhteistyösuhteet kehittyvät vaiheittain. Verkostoitumiskehitys voi toteutua sekä kokemusperäisen oppimisen sekä yrityksen että erehdyksen kautta. Yrityksen ja erehdyksen kautta tapahtuva prosessi voi nopeasti muuttuvassa ympäristössä osoittautua kuitenkin liian hitaaksi, rasittavaksi ja kalliiksi prosessiksi. Tämän takia on hyvä kehittää yrityksen verkostoitumiskyvyn arviointia ja kehittämistä palvelevaa osaamista ja metodeja. (Ruohomäki ym. 2003, 17.) Toimivien ja menestyksellisten yhteistyösuhteiden rakentaminen edellyttää Moss Kanterin (1994) mukaan seuraavien edellytysten ja periaatteiden toteutumista:

- Kumppaneilla on jotakin arvokasta annettavaa liiketoiminnalliseen yhteistyöhön.
- Suhde on kumppaneille tärkeä pitemmän ajanjakson strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Kumppaneiden resurssit ja taidot täydentävät toisiaan siten, että ne ovat riippuvaisia toisistaan liiketoiminnan toteuttamisessa.

- Kumppanit investoivat resurssejaan yhteistoimintaan ja osoittavat halunsa pysyvään sitoutumiseen.
- Kumppanit viestivät keskenään suhteellisen avoimesti mm. tavoitteista, teknologisista kysymyksistä, konfliktin aiheista, ongelmakohdista ja tilanteiden muutoksista.
- Kumppanit kehittävät keskinäistä integraatiotaan yhteisten toimintatapojen ja monien ihmissuhteiden pohjalta.
- Liikekumppanuudelle pyritään luomaan virallinen status ja muoto selvine vastuusuhteen ja päätöksentekotapoineen siten, että se institutionalisoituu yli henkilökohtaisten suhteiden.
- Kumppanit suhtautuvat toisiinsa molemminpuolista kunnioitusta ja luottamusta herättävällä tavalla, väärinkäyttämättä toisesta saamiaan tietoja ja huonontamatta toisen asemaa.

Kumppanuussuhde voidaan jakaa neljään eri kehitysvaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on kumppanin löytäminen ja suhteen perustan luominen. Toisessa vaiheessa suhde käynnistetään konkreettisesti. Kolmas vaihe on kumppanuuden arkea, jossa realiteetit paljastuvat ja neljännessä vaiheessa eletään normaalia kumppanuutta. Neljäs vaihe kestää kumppanuuden päättymiseen saakka. Ensimmäisessä vaiheessa toiminnan painopisteenä on kumppanivaihtoehtojen kartoittaminen ja omalle yritykselle sopivan kumppanin etsiminen. Tässä vaiheessa on tarpeen kartoittaa mahdollisuudet ja riskit, joita yhteistyö kunkin kumppaniehdokkaan kanssa voisi tuoda tullessaan. Tärkeää roolia näyttelee myös yritysten käsitys toisistaan. On tärkeää ymmärtää, että kumppanuus vaatii luottamusta ja sitoutumista, yhteisiä päämääriä, avointa tiedonjakamista ja tuo tullessaan molemminpuolisen riippuvuuden. Tästä syystä tässä vaiheessa on kartoitettava mahdollisuudet ja riskit, joita yhteistyö voisi tuoda tullessaan. (Maheshwari, Kumar & Kumar 2006, 283.)

Seuraavana kumppanuuden vaiheena edetään yhteistyön muodostamiseen ja varsinaiseen käynnistämiseen. Sosiaalisia sidoksia rakennetaan yritysten välille ja määritellään yhdessä pelisäännöt ja odotukset kumppanuudelle. Ylimmän johdon sitoutumisen näkyvyys on olennaisen tärkeää, samoin kuin molemminpuolisen luottamuksen rakentaminen. Ilman luottamusta ja sitoutumista yhteistyö ei voi toimia. Molemminpuolinen aito sitoutuminen ja luottamus pitävät suhteen koossa. (Cullen, Johnson & Sakano 2000, 223 - 224.) Osapuolten tulee päättää, miten yhteistyötä tullaan käytännössä harjoittamaan, sillä yhteistyö saattaa vaatia muutoksia mm. työskentelymenetelmiin. Kumppanuus mahdollistaa myös erilaisten prosessien yhdistämisen ja päällekkäisyyksien karsimisen. (Maheshwari ym. 2006, 278.)

Kumppanuuden kolmannessa vaiheessa eletään arkea ja on siirrytty normaaliin työskentelyrytmiin. Tässä vaiheessa nähdään kuinka kumppanuus todellisuudessa toimii ja viimeistään tässä vaiheessa huomataan osapuolten toimintatapojen ja periaatteiden poikkeavan toisis-

taan. Osapuolten tulee oppia ymmärtämään eroavaisuuksia ja hallitsemaan niitä. (Maheshwari ym. 2006, 278.) Kumppaneiden väliset mahdolliset konfliktit pitää oppia ratkaisemaan rakentavasti, neuvotellen ja sovitellen asioita yhteisvoimin. Kumppanuussuhteeseen vaikuttaa negatiivisesti toisen osapuolen painostus ja aggressiivinen käytös. (Mohr ym. 1994, 146 - 147.) Kumppanuuden tiivistyessä ja toimintatapojen muuttuessa yritysten tulee kiinnittää huomiota myös muutosjohtamiseen Johtamistaidot ja konfliktien hoitaminen mallikkaasti ovat kolmannen vaiheen avainasioita. (Maheshwari ym. 2006, 278.)

Neljäs ja viimeinen vaihe on vakaata, normaalia yhteistoimintaa ja se kestää suhteen päättymiseen saakka. Vakaa vaihe on yrityksille mieluisin, sillä epävarmuus kumppaneiden välillä on minimaalista ja toiminnot ovat vakiintuneet. Tässä vaiheessa yritykset pääsevät korjaamaan yhteistyönsä hedelmää. Kumppanuussuhteessa tärkeitä osatekijöitä ovat toiminnan jatkuva parantaminen ja kehittäminen, innovaatiot, laadun parantaminen ja tietojen ja taitojen kartuttaminen. Ilman jatkuvaa kehittymistä ja kehittämistä suhde voi muuttua painolastiksi yrityksille. (Maheshwari ym. 2006, 289.) Tässä vaiheessa suhdetta on aiemmin opittujen tietojen ja taitojen hyödyntäminen jo mahdollista.

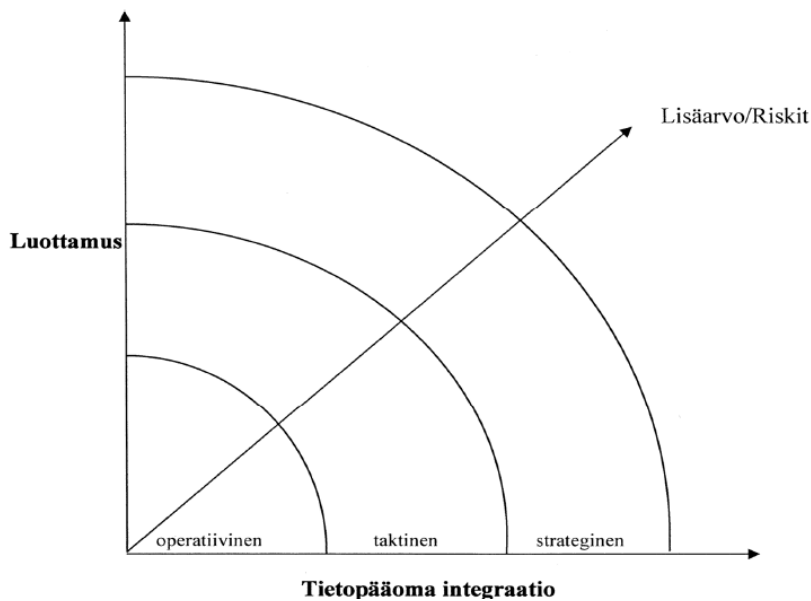
Ståhlen ym. (2000, 52 - 75) mukaan keskeisiä huomioitavia seikkoja onnistuneissa kumppanuusprosesseissa ovat seuraavat:

- kumppanusten on luotettava toistensa osaamiseen
- kumppanusten on vakuutettava toistensa samankaltaisesta arvoperustasta ja toisten hyvistä aikomuksista (good-will)
- kumppanusten on annettava aikaa luottamuksen rakentumiselle tosiasioina ja tunteina
- kumppanusten on kyettävä toimimaan rakentavassa hengessä
- hyvä maine edesauttaa kumppanuutta
- verkoston keskeisiin kohtiin tulee saada paljon luottamusta sisältäviä suhteita
- kommunikointi ja tunteiden ilmaisu on kumppanuussuhteessa avointa
- toisen tukeminen - ei vain itsensä ilmaiseminen
- erilaisuuden sietäminen
- yhteinen rohkeus ja riskinotto
- vapaaehtoinen vastavuoroisuus
- roolien määrittäminen kumppaneille.

Vesalainen viittaa Dozin ja Hamelin (1998) esitykseen, että yhteistyörajapinnan toimivuutta voidaan parantaa yhteisillä tiimeillä, tiloilla, selkeillä vastuilla, yhdessä määritellyillä johtamisprosesseilla sekä ristiriitojen käsittelytavoilla. Tarvitaan henkilöitä, joihin voidaan ottaa yhteyttä ja jotka tunnistavat tehtävänsä organisaation rajapinnalla tapahtuvan kehittämistyön suorittamiseksi. Silloin, kun saadaan aikaan tilanne, jossa kummastakin yhteistyökumppanista

löytyy henkilö tai ryhmä, joka tiedostaa omistavansa tämän yhteistyösuhteen ja sitoutuu sen kehittämiseen, on asiassa pääsy eteenpäin. (Vesalainen 2006, 195.)

Ongelmia kumppanuudessa tuottavat mm. statuserot, erilainen kyky hyödyntää tietoa, välintämättömyys, erilainen panostus, erilaiset tavoitteet, erilainen avoimuuden aste, malttamattomuus ja herkkyden puute. (Stähle ym. 2000, 69 - 71.) Kumppanuussuhteessa on oleellista rakentaa luottamusta ja integroida osaamista. Kuvassa 9 on kuvattu mitä enemmän kumppanuus vaatii integrointia, sitä enemmän tarvitaan myös luottamusta. Samaan aikaan myös sekä lisäarvon mahdollisuus että riskit lisääntyvät. (Stähle ym. 2000, 80.)



Kuva 9: Kehittyvä kumppanuus (Stähle ym. 2000, 80)

Kaikenlaisten yhteistyösuhteiden rakentaminen toimiviksi vaatii aikaa ja aktiivisuutta yhteistyön kaikilta osapuolilta. Yhteistyössä kohtaavat aina erilaiset organisaatiokulttuurit ja toimintamallit ja kumppaneiden erilaisuuden on todettu olevan yksi kriittisistä onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. (Blomqvist 2002, 67 - 68; Doz & Hamel 1998.) Onnistumista yhteistyössä edesauttavat realistiset odotukset yhteistyön tulosten vaatimista panostuksista ja tarvittavasta ajasta. Dozin ja Hamelin (1998) mukaan tyypillinen asetelma epäonnistumiselle luodaan, kun ylikorostetaan yhteistyöstä saatavia mahdollisia etuja ja toisaalta aliarvioidaan vaadittavia panostuksia. Yhteistyössä onnistumiseen ei riitä pelkkä johdon yhteisymmärrys, vaan onnistuminen edellyttää koko organisaation kykyä rakentaa ja ylläpitää yhteistyösuhteita yli organisaatorajojen. Yhteistyöstrategian toteuttaminen edellyttää ylimmän johdon jatkuvaa huomiota.

3.2.6 Yhteenveto

Yhteenvetona kumppanuudesta voidaan todeta sen olevan enemmän kuin pelkkä yhteistyösuhde; kumppanit antavat jotain arvokasta toistensa toimintaan ja ovat sitoutuneet yhdessä sovittuihin tavoitteisiin. Kumppanuussuhteessa korostuu myös osapuolien keskittyminen ydinosaamiseensa. Kumppanuuden tärkeimpinä elementteinä pidetään tietopääoman avointa jakamista, luottamusta sekä lisäarvon tuottamista. Tässä alaluvussa esiteltiin niitä kumppanuuteen liittyviä tekijöitä, joista kumppanuus muodostuu ja joiden avulla kumppanuutta voidaan tarkastella.

Kumppanuuden tietoperustaa voidaan tässä kehittämishankkeessa hyödyntää, kun tarkastellaan kohdeorganisaation kliiniseen palvelutoiminnan (sairaanhoidollinen palvelutuotanto) ja liikelaitoksien (liiketoiminta) yhteistyötä. Koska näitä sairaanhoidollisten ja tukipalvelujen tilaaja-tuottajamallin mukaisia toimintamalleja pidetään kumppanuussuhteina, on niiden toimintaa tarkasteltava myös kumppanuuden tietoperustan kautta. Esitetty tietoperusta tuo kumppanuuden tarkasteluun ulottuvuuksia, jotka ovat tärkeitä kumppanuuden monipuolisen käsittelyn kannalta.

3.3 Arvonluonti kumppanuudessa

Organisaation tehtävänä on tuottaa (lisä)arvoa asiakkaille ja muille sidosryhmille. Nykyisen käsityksen mukaan arvo tuotetaan prosesseissa, jotka alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen ja kulkevat organisaatioiden rajapintojen läpi.

3.3.1 Arvo

Grönroos (2009,192) pitää arvon ymmärtämisen lähtökohtana sitä, että asiakkaat kokevat arvon sisäisissä prosesseissaan ja toimittajan tai palveluntarjoajan kanssa käymässään vuorovaikutuksessa kuluttaessaan tai käyttäessään palveluja. Arvoa ei siis Grönroosin mukaan tuoteta tehtaassa eikä palveluyrityksen taustatoiminnoissa. Todellisuudessa arvoa ei ole, ennen kuin asiakas voi käyttää tuotetta tai palvelua hyväkseen, jolloin arvoa muodostuu hänen päivittäisiin toimintoihinsa ja prosesseihinsa. Tätä arvonäkemyistä nimitetään käyttöarvoksi. Arvo muodostuu asiakkaiden prosesseissa ja yritysten tehtävänä on tukea asiakkaan arvonmuodostusta.

Verkosto kykenee tuottamaan arvoa (hyötyä) vain kumppanuuksien kautta. Möller ym. (2009, 18) huomauttavat kuitenkin, että arvotoimintoja ulkoistettaessa tehokkuuden kasvun myötä myös riippuvuus kumppanista lisääntyy. Verkostoja muodostetaan siksi, että kaikki verkostos-

sa toimijat voisivat saada arvonlisää itselleen. Verkoston johtaminen perustuu Ståhle ym. (2000, 26,40) mukaan siihen, että osapuolet ymmärtävät, miten arvon lisäänty verkostossa, ja millaisin arvoketjuin se voidaan realisoida markkinoilla.

3.3.2 Arvoketju

Arvo lisääntyy asteittain yhdistämällä tuotantoketjun eri osia. Tästä tuotantoketjun yhdistämisestä arvon lisäämiseksi käytetään termiä *arvoketju*. Jokainen arvoketjun osa lisää koko ketjun arvoa, jota ei olisi voinut syntyä osien yhdistymistä. Arvoketjut ovat toistensa jatkuvoja - eli siinä missä toisen ketju päättyy, toisen alkaa. Arvoketjuajattelussa yhteinen piirre on, että aitoa kumppanuutta liiketoiminnassa on vaikea kuvitella syntyvän ilman todellista win-win -asetelmaa. Arvoketju on tulema siitä, miten hyvin kaikkien kumppaneiden resursseja, osaamista, tuotteita, koneita ja pääomaa kyetään käyttämään. (Ståhle & Laento 2000, 41.)

Perinteisesti tyypillinen arvoketjuyritys on tuotannollinen, valmistava yritys. Monia arvoketjuajattelun käsitteitä ja strategisia valintoja voidaan pitää relevantteina myös tuotteistetuissa palveluissa, joissa asiakkaalle tarjottava palvelu on standardoitu. (Pulkkinen, Rajahonka, Siuruainen, Tinnilä & Wendell 2005, 24.) Arvoketjuajattelussa painopiste on pääasiallisesi toiminnan tehostamisessa kustannusten alentamisen kautta. Tällöin tärkeitä mittareita ja arvotekijöitä ovat mittakaava, mittakaavaedut, kapasiteetin käyttöaste, ajoitus ja organisaation oppimisen hyödyntäminen (Pulkkinen ym. 2005, 24).

3.3.3 Lisäarvon odotus

Lisäarvolla tarkoitetaan asiakkaan kokeman tuotteen tai palvelun arvoa suhteessa sen hankinta- ja käyttökustannuksiin. Lisäarvo voi viitata asiakkaan kokemaan arvon lisäykseen, kun tuotteen tai palvelun ominaisuuksia muutetaan jollain tavalla tai kun tuotetta tai palvelua verrataan lähinnä vastaavaan kilpailijan tuotteeseen tai palveluun. (Laamanen & Tinnilä 2009, 17.)

Grönroos (2009, 196) jakaa arvon ydinarvoon ja lisäarvoon. Ydinarvo tarkoittaa ydinratkaisun hyötyjä verrattuna siitä maksettuun hintaan. Lisäarvoa tuottavat suhteen lisäpalvelut verrattuna ajan mittaan toteutuviin suhdokustannuksiin. Lisäarvo voi olla joko positiivinen tai negatiivinen. Jos lisäarvo on positiivinen esimerkiksi nopeiden toimitusten tai huomaavaisten ja kannustavien asiakaspalvelijoiden ansiosta, vaikutus koettuun kokonaisarvoon on myönteinen. Jos lisäpalvelut tietävät asiakkaalle tarpeettomia tai odottamattomia suhdokustannuksia, vaikutus on negatiivinen. Tällöin ei ole kysymys lisäarvosta vaan arvonvähennyksestä.

Grönroosin (2009, 196) selvityksen mukaan joissain tapauksissa on epäselvää, mitkä palvelut ovat todella arvokkaita asiakkaille ja lisäävät heidän kokemaansa arvoa eli lisäävät arvoa. Lisäarvoa käsitellään lähes aina jonain ylimääräisenä tai uutena asiakkaille luotavana seikkana. Grönroosin mukaan ei ole kuitenkaan järkevää lisätä uusia palveluja suhteeseen, jossa on jo arvonpilaajia. Uuden luomista paljon tehokkaampi tapa lisätä arvoa asiakkaille on parantaa jo tehtyä.

3.3.4 Hyöty tilaaja/toimittaja suhteessa

Hyöty kumppanuus- ja yhteistyösuhteissa syntyy Vesalaisen (2004) mukaan reaali prosessissa. Reaali prosessilla tarkoitetaan sitä tavara- ja informaatiovirtaa, joka kulkee toimittajan ja asiakkaan välillä, ja jonka lopputuloksena asiakas saa tarvitsemansa hyödykkeet laadukkaina, oikea-aikaisesti ja kustannustehokkaasti.

Yhteistyösuhteen kehittämisen ensimmäinen edellytys on yhteistyösuhteen ytimen tunnistaminen; mistä toiminnoista koko prosessi muodostuu ja mitä toimintaa kussakin toiminnossa harjoitetaan ja miksi. Arvoketjukuvausta käytetään yleisenä toimintamallikuvauksena. Sen käyttöä voidaan kuitenkin Vesalaisen (2004, 153; 155) näkemyksen mukaan laajentaa kumppanuuksiin niin, että jokaisen suhteen tila kuvataan yhteisen arvoketjun avulla. Tällainen kuvaus on kumppanuuteen kuuluvaa strategisen tason yhteistyön tarkastelua. Hänen mukaansa myös oppivan organisaationperiaate on siirrettävissä myös verkostoihin. Kahdenvälisissä suhteissa tämä tarkoittaa sitä, että osapuolten suhde nostetaan tarkastelun ja kehittämisen kohteeksi, jolloin prosessien kuvaaminen nousee keskeiseen asemaan. Prosessien kehittämisessä tulisi nimenomaan kehittää koko yhteistä arvoketjua sen sijaan, että osapuolet tahoiltaan kehittävät vain omaa sisäistä toimintaa.

Vesalainen (2004, 43) jakaa verkostoitumiseen ja yhteistyöhön liitetyt hyödyt seuraaviin kokonaisuuksiin:

- *tehokkuuteen liittyvät hyödyt*: mittakaavaedut, rationalisointi, kriittinen massa, kustannusten jakaminen, toisiaan täydentävät resurssit, synergiaedut, nopeus, pääoman kierto
- *uuden liiketoiminnan syntymiseen, volyymin kasvuun ja kilpailuaseman parantumiseen liittyvät hyödyt*: uusille markkinoille pääsy, kumppanin maineesta hyötyminen, laajemman palvelupaketin tarjoaminen, riskin jakaminen, erilaisiin ydinosaamisiin perustuvien innovaatioiden synnyttäminen, toimitusajan lyheneminen
- *resurssien hankintaan ja osaamisen kehittymiseen liittyvät hyödyt*: osaamisen hankkiminen kumppanilta, yhdessä oppiminen, kokemusten jakaminen, positiiviset tiedon vuotamisen vaikutukset, teknologian hankinta ja siirto, rahoitus, henkilökunnan vaihto tai kierto.

Möller, Rajala ja Svahn (2004, 46) jakavat perusliiketoimintaverkkojen ydintavoitteet ja sitä kautta tavoiteltavat hyödyt

- *sisäiseen tehokkuuteen* eli kustannustehokkuuden parantamiseen (panos - tuotos - suhde)
- *ulkoiseen tehokkuuteen* eli yrityksen kykyyn toimia tehokkaasti suhteessa kilpailijoihin ja markkinoihin.

Liiketoimintaverkossa erikoistumisen ja toiminnan koordinoinnin avulla voidaan tavoitella taulukossa 5 kuvattuja toiminnallisia hyötyjä:

<i>Kustannusten lasku</i>	<ul style="list-style-type: none"> - erikoistumisella saavutettu tuotantokustannusten lasku - kysyntäohjauksen avulla saavutettu varastojen pieneneminen ja niihin sitoutuneen käyttöpääoman lasku - eri toimijoiden toimintojen koordinoinnin avulla saavutettu vaihdantakustannusten lasku - koordinoitun logistiikan avulla saavutettu logististen kustannusten lasku
<i>Laadun paraneminen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - yhteensovitettujen laatukriteerien ja komponenttien suunnittelun avulla saavutettu tarjooman laatutason nousu ja tason vakiointi
<i>Nopeuden lisääntyminen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - informaatiovirtojen yhdistämisellä saavutettu reagointinopeuden kasvu - koordinoinnin avulla saavutettu läpimenoajan lyheneminen
<i>Toimitusvarmuuden lisääntyminen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - kapasiteetin suunnitellulla varaamisella - paremmalla ja nopeammalla kysyntätiedon välittämisellä
<i>Joustavuuden lisääntyminen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - nopeamman kysyntätiedon avulla - koordinoinnin mahdollistavan johtamis- ja informaatiojärjestelmän avulla

Taulukko 5: Erikoistumisen ja toiminnan koordinoinnin avulla tavoiteltavat toiminnalliset hyödyt (Möller ym. 2004, 47)

Aikaan sidottuja johtamisperiaatteita ja verkoston kykyä tuottaa strategista lisäarvoa on nostettu 1990-luvulta lähtien voimakkaasti esiin. Strategisella lisäarvolla tarkoitetaan sitä, että verkostomainen yhteistyö vaikuttaa positiivisesti yrityksen kilpailuasemaan. Positiivinen vaikutus voi yhtäältä merkitä resurssien ja osaamisen kehittymistä ja toisaalta valta- ja markkina-aseman paranemista. Nopeuden ja ”ohuuden” (lean) merkityksen korostamisen taustalla

on organisaatioiden tehokkuuden ja toiminnan laadukkuuden tavoittelu. Organisoitumisen näkökulmasta tämä tarkoittaa organisaatorakenteen madaltamista, byrokratian vähentämistä, prosessiorganisaatioon pyrkimistä sekä itseohjautuvuuden lisääntymistä. Strategisesti se tarkoittaa ydinosaamisen keskittymistä ja ulkoistamalla kaikki tähän ytimeen kuulumattomat resurssit. (Vesalainen 2004, 44 - 46.)

Yhteistyötä tarkasteltaessa tulee kuitenkin muistaa, ettei yhteistyö ja kumppanuus automaattisesti tuo hyötyjä mukanaan. Itse asiassa yhteistyössä kuulu aina resurssija, ja se vaatii myös investointeja. Usein törmätään myös erilaisiin konflikteihin ja epäselvyyksiin, joiden selvittämiseen kuuluu aikaa ja muita resurssija. Keskeinen huomioitava seikka on, että pelkkä kustannusten siirtyminen verkoston sisällä organisaatiolta toiselle ei toteuta verkoston kokonaisyhtyä, ja kyseellä on yhteistyösuhteen nollasummapeli. (Vesalainen 2004, 200.)

3.3.5 Yhteistyökäytäntöjen hyötyvaikutukset

Yhteistyökäytäntöjen syventyessä voidaan yhteistyökäytäntöjen hyötyvaikutuksia analysoida Vesalaisen (2004, 48 - 50) mukaan seuraavan neljän hyötytyypin kautta.

Vaikutukset tuotantokustannuksiin

Tuotantokustannuksilla tarkoitetaan asiakkaalle valmistettavaan tuotteeseen suoranaisesti liittyviä muuttuvia kustannuksia, joista suurimmat erät liittyvät yleensä materiaali- ja työ- kustannuksiin. Tuotantokustannukset syntyvät yleensä aina pelkästään toimittajalla, mutta niiden syntyminen perusteisiin on asiakasyrityksen toiminnalla suuri merkitys.

Vaikutukset vaihdantakustannuksiin

Vaihdantakustannuksilla tarkoitetaan keskinäiseen kaupankäyntiin ja vaihdannan organisoitumiseen liittyviä kustannuksia. Tällaisia aiheuttavat mm. tarjous/tilauskäytäntöihin liittyvät toiminnot, laadun, toimitusaikojen ym. valvontaa liittyvät toimet, poikkeustilanteiden käsittely ja kaikki muu keskinäiseen toimintaan liittyvä yhteydenpito. Vaihdantakustannuksiin voidaan lukea myös ns. läpimenevien erien katteiden kertautuminen, mikä tarkoittaa sitä, että toimittaja laskee katetta myös kauttaan läpi menevälle tavaralle. Tämä on perusteltua siksi, että tavaran käsittelystä (tilaamisesta, kuljetuksesta ja varastoinnista) aiheutuu sille ylimääräisiä kustannuksia. Tilanne on tällainen etenkin silloin, kun materiaalihallinto on ulkoistettu, jolloin asiakkaan kustannussäästön tulisi olla samansuuruinen kuin toimittajan veloitus näistä palveluista. Mikäli toimittajalla on parempi kyky hoitaa mainittua palvelua kuin asiakkaalla, syntyy suhteeseen lisää jaettavaa. Mikäli asia on toisinpäin, toteutuu verkostossa katteiden kertautumisen seurauksena kustannustason nousua.

Vaikutukset pääomakustannuksiin

Pääomakustannuksia syntyy vaihdantasuhteessa silloin, kun osapuolet investoivat uuden yhteistyökäytännön vaatimiin osaamisiin tai reaaliin hyödykkeisiin. Pääomakustannusten arvioinnissa on erityistä se, että ne eivät ole samalla tavalla suhdemesifejä kuin edellä käsitellyt tuotanto- ja vaihdantakustannukset. Toinen pääomakustannuksiin vaikuttava tekijä on suhteeseen kertyneen vaihto-omaisuuden määrä. Tällöin suhteeseen kertyneellä vaihto-omaisuudella tarkoitetaan asiakkaan ja toimittajan yhteenlaskettujen raaka-aine- ja valmis-tuotevarastoja. Kumppanuussuhteessa on tärkeää, että sekä asiakkaan että toimittajan varastot voidaan minimoida.

Strategiset hyödyt

Strategiset hyödyt ovat erilaisia suhteessa syntyviä ja osapuolille tulevaisuuden tuottopotentiaalia luovia hyötytekijöitä. Tyypillinen tällainen on kasvupotentiaali. Tämä odotus hyödystä on selvimmin esillä toimittajan näkökulmasta katsottuna. Strategisia, tulevaisuuden tuottopotentiaalia rakentavia tai kilpailuetua lisääviä hyötyjä voivat olla myös esimerkiksi oppiminen ja kehittyminen, referenssihyödyt, nopeus ja joustavuus. Näistä kaksi viimeistä ovat erityisesti asiakasyritysten kannalta tärkeitä, kun taas muut liittyvät keskeisemmin toimittajalle tärkeiden strategisten hyötyjen joukkoon.

3.3.6 Yhteenveto

Tässä alaluvussa käsiteltiin sitä, miten kumppanuus tuo erilaisia hyötyjä osapuolten arvoketjuun. Tärkeää hyödy käsittelyssä on yhteisesti sopia toiminnan tavoitteista, joista hyöty syntyy sekä yhdessä toimia niin, että sovittuihin tavoitteisiin päästään.

Hyödyn jakamisen tietoperustaa voidaan tässä kehittämishankkeessa tietyiltä osin soveltaa pohdittaessa tilaajatiimeissä tapahtuvan yhteistyön toteutusta ja tavoitteiden määrittelyä. Julkisen palveluja tuottavan organisaation toiminnassa hyödyn tuottamisen käsite on monimutkainen, koska tavoitteena ei ole tuottaa voittoa. Toisaalta yhteistyökumppaneina toimivat liikelaitokset pyrkivät toimimaan liiketaloudellisten periaatteiden mukaan ja niillä on oma tase, jota sairaanhoitoalueella ei ole. Arvoketjuissa toteutettu toiminnan kehittäminen ja lisäarvo ovat myös hyötyjä, mutta niiden mittaaminen voi olla hankalaa.

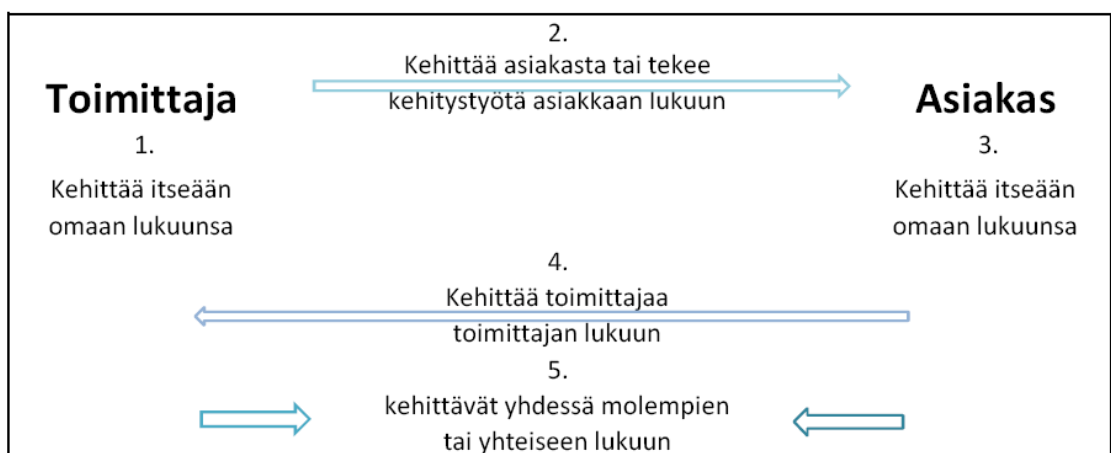
3.4 Hyödyn jakaminen

Kumppanuuden odotetaan parantavan tehokkuutta. Tehokkuuden käsite viittaa pohjimmiltaan siihen, että organisaatio kykenee tuottamaan palveluja mahdollisimman vähillä resursseilla ja että palvelut ovat laadukkaita ja hyviä. Palvelujen tuottamisen tehokkuuteen viitataan tuottavuuden ja taloudellisuuden käsitteillä. Tuottavuus on suoritteiden tai tuotteiden suhde tuo-

tannontekijöihin (suoritteet/tuotannon tekijät). Tuottavuus on sitä parempi, mitä enemmän suoritteita syntyy samalla tuotannon tekijämäärällä. Taloudellisuus on kustannusten ja suoritteiden suhde (kustannukset/suoritteet).

Verkoston tarkoituksena on sen tuottaman lisäarvon maksimointi. Deutsch (1949) korostaa, että yhteistyön toimintaperiaatteet sisältävät myös syntyvien hyötyjen jakamisen. Kumppanuuden reaaliprosessissa syntyvä hyöty jaetaan kumppanuuden kaupallisessa prosessissa. Kaupallisen prosessin käsitteellä tarkoitetaan hinnan muodostumisen mekanismeja sekä keskinäisessä kaupankäynnissä syntyvän hyödyn jakamista. Tässä kumppanuusajattelun mukaan keskeistä on win/win eli sellainen tila, jossa molemmat voittavat. Toisaalta kumppanuudessa korostuu sosiaalinen näkökulma, jossa yhteistyö rakentuu luottamuksen, yhteisten tavoitteiden ja hyvän keskinäisen vuorovaikutuksen ympärille. Kumppanuuden kaupallisen luonteen vuoksi sen sosiaalinen ulottuvuus on jatkuvien hyökkäysten kohteena yhteistyökumppaneiden maksimoimissa hyötyään. (Vesalainen 2004, 190.)

Useimmissa kumppanuussuhteissa kehittämistoiminta ja -panostukset tehdään aina suhteen jommankumman osapuolen lukuun. Yhteisen panostamisen ja hyödyn jakamisen määrittely on tällaisissa tapauksissa myös ongelmallisempaa. Käytännössä panostukset tehdään usein asiakkaan haluamalla tavalla ja panostus halutaan usein hyödyntää esimerkiksi alenevina hintoina. Kumppanuusajattelun mukaan tässä tilanteessa on olennaista se, miten panostuksen hyöty jaetaan. Ääritilanteissa hyöty jää kokonaan jommallekummalle osapuolelle. Kuvassa 10 on Vesalaisen (2006) kuvaamana hahmoteltu kehittämispanostusten suuntautumista, jonka kautta voidaan pohtia, kenellä on ja millä perusteella, oikeus hyötyä kumppanuussuhteessa tapahtuvasta kehittämispanoksesta.



Kuva 10: Kehittämispanosten suuntautumisen vaihtoehdot kumppanuussuhteessa (Vesalainen 2006, 61)

Keskeisessä asemassa kumppanuuden rakentamisessa on yhteinen organisoituminen ja yhteistyön prosessit. Näissä kehittämissprosesseissa mahdollisesti syntyvä yhteistyösuhteen tuottama lisäarvo voidaan jakaa win/win -periaatteen mukaisesti yhteistyökumppaneiden hyödyksi. (Vesalainen 2006, 196.) Kun kumppanuutta halutaan ryhtyä kehittämään, on tarkasteltava kumppanuuden reaaliprosessia ja kaupallista prosessia sekä niiden välistä yhteyttä.

Neuvottelu- ja päätöksentekotilannetta määrittävät keskeiset peliteorian käsitteet nollasummapeli, win/win-aetelma ja win/lose-asetelma. Peliteoria soveltuu Ihalaisen (2007, 117) mukaan tilanteisiin, joissa toimija joutuu ottamaan huomioon muiden päätöksentekijöiden mielipiteet ratkaisuja tehdessään. Päätöksentekotilanteessa ovat mukana toimijoiden strategiset linjaukset ja lopputulos on enemmän kuin pelkkä sattuma. Neuvottelu- ja päätöksentekotilanteissa, joissa ihmiset, yritykset ja muut toimijat ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja pyrkivät maksimoimaan tavoitefunktionsa, on luonnollisesti runsaasti. Peliteoreettiseksi pelitilanteeksi määrittänyt tilaaja-tuottajamallissa neuvottelun kokonaisuus eli palvelusopimuksen valmistelu, siitä neuvottelu ja päättäminen sekä toimeenpano. (Ihalainen 2007, 117 - 120.)

Nollasummapeli

Nollasummapelillä tarkoitetaan peliä, jossa kahden pelaajan kyseessä ollessa toisen pelaajan voitto merkitsee aina toisen pelaajan tappiota. Kyseessä on siis esimerkiksi peli, jossa tasapeliä ei hyväksytä, vaan peli pelataan ratkaisuun asti. Jos kyseessä on kilpailu taloudellisista tms. arvoista, tyypillisesti nollasummapelissä voittosumma on yhtä suuri kuin hävinneen tappio.

Markkinaehtoisessa liiketoimintasuhteessa nollasummapeli on sallittu ja yleisesti vallitseva asiantila. (Vesalainen 2006, 32.) Vesalainen muistuttaa kuitenkin myös, että etenkin taloudellisten hyötyjen siirtymistä yritysten välillä ei nähdä verkostotasoisena hyötynä. Toisin sanoen, verkostossa yhteistyön hyöty ei voi olla sellainen tilanne, jossa toisen hyöty siirtyy toisen tappioksi. (Vesalainen 2004, 200.)

Win/win

Win/win-käsite tarkoittaa, että kumpikin kaupan osapuoli voittaa. Periaatteessahan aina kun kauppa kahden osapuolen välillä toteutuu, katsoo kumpikin osapuoli voittavansa - muutenhan kauppa ei olisi toteutunut. Erityisesti tilanteessa, jossa kaupankäynnin ehdoissa tapahtuu muutoksia, tulee näiden muutosten win/win-tilanteessa johtaa molempien osapuolten hyötyyn. Lyhyellä aikajänteellä hyödyt realisoituvat hinnan kautta, jolloin win/win-tilanteen ratkaisee se, onko suhteessa tapahtunut tehostumista ja tuottavuuden nousua. Pidemmällä tähtäimellä syntyy hyötypotentiaalia, jotka realisoituvat hyödyksi ajan kuluessa. Tällaisia pitkän tähtäimen hyötyjä voivat olla mm. osaamisen kehittyminen ja innovatiivisuuden kehittyminen kumppanin resursseja hyödyntämällä. (Vesalainen 2004, 125 - 126.)

Vesalaisen (2004, 190) mukaan kumppanuus ei olisi kuitenkaan edes mahdollista, ellei sen yhteyteen olisi tuotu termiä win/win. Kahden hyötyä maksimoivan osapuolen mahdollon yhtälö selitetään ”kumpikin voi voittaa” tulonjaon ihanteella.

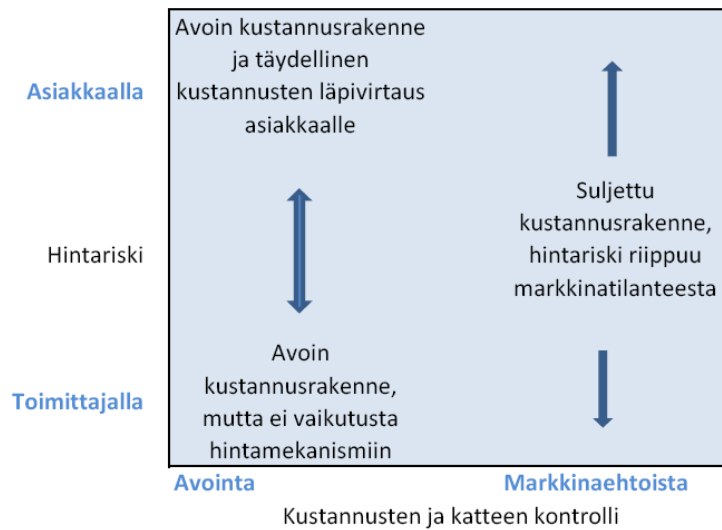
Peliteoreettisesti win/win tai sen vaihtoehto win/loose eli nollasummapeli tarjoavat Vesalaisen (2006, 153) mukaan myös tilannekohtaisen ajattelumallin kumppanuuden suuntaan tai toiseen tapahtuvalle kehitykselle. Mikäli yhteistyösuhteessa vallitsee tilanne, jossa uutta jaettavaa ei juurikaan synny, vaan sekä kasvun että tehokkuuden lisäämisen keinot ovat ole mattomat, jää yrityksen keskinäisen vaihdannan ainoaksi vaihtoehdoksi nollasummapeli. Mikäli tilanne taas mahdollistaa kasvun tai tehokkuuden parantamisen, joiden kautta jaettavaa syntyy, on mahdollisuus win/win-tilanteeseen. Tällainen asetelma mahdollistaa myös kumppanuussuhteen kehittämisen.

Vesalainen (2004) painottaa, että panostusten ja hyötyjen jakamistilanteet muodostava kumppanuussuhteessa monimutkaisen kokonaisuuden, jonka hallitsemiseksi on kustannus/hyöty-näkökulmasta vaikea kehittää täysin kattavaa laskentamallia.

3.4.1 Kustannuslaskenta ja hinnoittelu

Win/win-suhteessa osapuolet haluavat jakaa yhteistyön tuloksena syntyneen hyödyn. Koska hyöty on määriteltävä ennen kuin sitä voidaan jakaa, lisää voitonjakomenettelyt tarvetta kustannustiedon käsittelylle. Kustannuslaskenta on tuotteen tai palvelun koko tuotantoketjun kustannuskertymän selvittämisestä ja se on keino kustannustiedon jakamiseen. Hyödynjako synnyttää tarpeen avointen kirjojen (open books) kustannuslaskennalle. Jotta suhde ei olisi epätasapainoinen, tulisi molempien osapuolten avata kirjansa. Tämä taas edellyttää osapuolilta vahvaa luottamusta, mikä on tärkeää koko toimitusketjun hallinnan ymmärtämiseksi. (Berry, Ahmed, Cullen & Dunlop 1997; Vakaslahti 2004, 296)

Kaupallisen suhteen hintamekanismin perusta on riskin ja voiton sekä riskin ja kustannusten suhteessa. Hinnoittelumekanismien eri variaatiot voidaan ymmärtää kuvan 11 perusteella. Kuvassa on eritelty kaksi kustannus/kate-kontrollin ulottuvuutta, joista ensimmäinen kuvaa sitä, kummalla on suhteen kustannusriski (hintariski, volyyimiriski ja tehokkuusriski) ja toinen sitä, onko kustannusten ja katteiden kontrolli markkinaehtoista vai avointa vai perustuuko se keskinäiseen luottamukseen. (Vesalainen 2004, 160 - 161.)



Kuva 11: Avoimuus ja hintariski kaupallisessa suhteessa (Vesalainen 2004, 161)

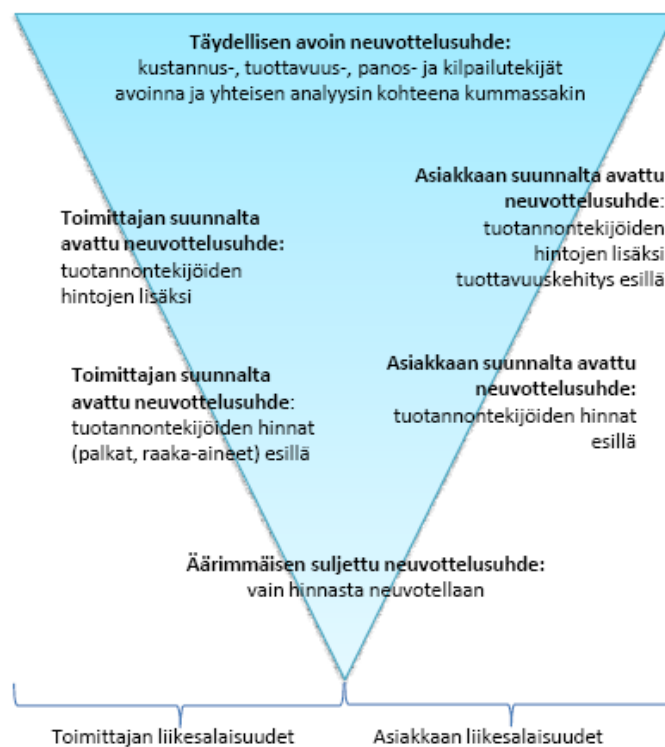
Julkishallinnon tilaaja-tuottajamallien käytössä olevia rahoitusmekanismien maksuperusteita, riskien jakautumista sekä etuja ja haittoja on kuvattu taulukossa 6 mukailleen Lillrankin & Haukkapää-Haaran (2006) esitystä raportissaan Terveydenhuollon tilaaja-tuottajamallista.

Maksuperuste	Riski	Edut/haitat
Edellisen vuoden toiminta, ei tilastot eivätkä ennusteet	Palvelun tuottajalla	Edut: - tehokas kustannusten hallinnassa Haitat: - voi kannustaa palvelun siirtämiseen muualle
Cost and volume-sopimukset; määritellyt tilaajan tuottajalta odottamat palvelut	Jaetaan tilaajan ja tuottajan kesken sopimuksessa määriteltävien riskirajojen avulla	Edut: - tilaajalla mahdollisuus määritellä ostettava tuote ja määrä - tuottajalla kannustimena tuotannon lisääminen ja kustannusten vähentäminen - kannustaa tilaajan ja tuottajan väliseen markkinatyypiseen neuvotteluun Haitat: - tuotteen määrittelyn vaikeudet ja vaatimukset yksityiskohtaiseen informaatioon - palvelun saanti voi olla rajoitettu
Cost per case-sopimukset		Edut: - etuna tuottaa palvelu mahdollisimman pienin kustannuksin - tilaaja maksaa vain tilatusta palvelusta - auttaa toiminnan ennustamista Haitat: - palveluiden tarkasta määrittelystä johtuvat korkeat transaktiokustannukset

Taulukko 6: Tilaaja-tuottajamallien rahoitustyyppisiä (mukailleen Lillrank & Haukkapää-Haara, 2006, 22)

3.4.2 Neuvottelu ja sopiminen

Perinteisesti neuvottelutilanteessa omat intressit pidetään piilossa, eikä keskinäisessä vuorovaikutuksessa informaation jakamista pyritä liialti edesauttamaan. Kuvassa 12 tätä äärimmäistä tilannetta kuvaa kolmion alareunaan sijoittuva tilanne. Tällainen tyypillisesti markkinoilla toimivan yrityksen toimintatapa neuvottelutilanteessa ei toimi kumppanuussuhteessa. Kun neuvottelutilannetta ryhdytään avaamaan, on osapuolten tuotava neuvottelupöytään myös tietoja tuotannontekijöistä ja tuottavuuskehityksestä.



Kuva 12: Kaupallisen neuvottelusuhteen avoimuus asiakkaan ja toimittajan välillä (Vesalainen 2004, 127)

Meklin (2006, 34) tuo raportissa *Kaupungit tilaajina ja tuottajina* esille neuvottelutilanteen tavoiteristiriidan ja informaation epäsymmetrian. Tavoiteristiriidalla Meklin tarkoittaa sitä, että tilaaja ja tuottaja saattavat toiminnassa pyrkiä eri päämääriin. Informaation epäsymmetrialla hän tarkoittaa sitä, että tilaaja ja tuottaja tietävät eri asioita ja kumpikin osapuoli voi tietoa pimittämällä toimia toisen osapuolen vahingoksi. Tilaajan ja tuottajan välisen sopimuksen olennainen osa on tavoiteristiriitojen ja informaation epäsymmetriaongelman eliminointi.

Vesalainen (2006) asettaa neuvottelulle ja avoimelle yhteistyölle haasteen puhtaasti yrityksen sisäisistä näkökulmista, esimerkiksi tehokkuuteen liittyvistä asioista. Onko osapuolella asiak-

kaana tai toimittajana esimerkiksi oikeus tietää tai saada osansa toisen omassa toiminnassaan aikaan saamasta tehokkuushyödyistä. Jos vastaus on kyllä, voidaan sanoa, että ollaan lähestymässä solidaarisen tulonjaon mallia. Toisaalta voidaan myös kysyä ovatko osapuolten oikeudet samanlaiset, toisin sanoen onko jommallakummalla osapuolella suurempi tai perustellumpi oikeus toisen aikaansaamaan hyötyyn. (Vesalainen 2004, 128.)

Sopimusohjaus kuuluu keskeisenä osana tilaaja-tuottajamalliin. Sopimusohjaus toimii parhaimmillaan merkittävänä toiminnan ohjauksen, tuottavuuden nostamisen ja laadun hallinnan välillä. Tilaajan ja tuottajan välille syntyvää sopimusta kutsutaan palvelusopimukseksi.

Tilaaja-tuottajamallissa toimijoiden välisten transaktioiden hallinta, sopimusten ja niihin pohjautuvien tilausten laatiminen, seuranta ja kehittäminen ovat vaativaa ja kallista asiantuntijatyötä. Uuteen malliin siirryttäessä transaktiokustannukset väistämättä nousevat, mutta pidemmällä perspektiivillä on välttämätöntä, että ne pysyvät kohtuullisina. Transaktiokustannusteorian mukaan sopimuksista aiheutuvia kustannuksia voidaan vähentää, jos tilaajat ja tuottajat luovat pitkäaikaisia keskinäiseen luottamukseen perustuvia kumppanuussuhteita. (Lillrank ym. 2006, 25.)

Lillrank ym. (2006, 20) listaavat toimijoiden välisessä sopimuksessa määriteltävät seikat; hankittavien tai tuotettavien palveluiden sisältö, määrän ja hinnan lisäksi sopimuksen voimassaoloaika, laskutusperiaatteet, tukien ja avustusten hyödyntämiseen liittyvät asiat, laadun hallintamenetelmät, sopimuksesta poikkeamisen seuraukset, mahdolliset kannustimet ja niiden määräytymisperusteet, informaation luottamuksellisuus- ja tietosuoja-asiat, liiketoimintarisikin jakamisperiaatteet ja vastuukysymykset.

Sopimusohjauksen tarkoituksena on Wiili-Peltola ym. (2002, 67) mukaan pyrkiä korvaamaan hierarkkisia ja byrokraattisia toimintamalleja neuvotteluun, yhteisymmärrykseen ja markkina-lähtöiseen toimintaan pohjaavilla toimintamalleilla.

3.4.3 Yhteenveto

Yhteenvetona tästä aluvusta voidaan todeta, että hyödyn jakaminen voi olla hyvin ongelmallinen asia kumppanuussuhteessa. Neuvottelun hyödyn jakamisesta tulisi olla erittäin avoin, mutta käytännössä kuitenkin neuvottelutilannetta määrittävät tiedollinen ja taidollinen epätasapaino ja tavoiteristiriidat sekä osaoptimoinnin vaarat. Jos ajatellaan Vesalaisen (2004, 190) esittämää mallia, että kumppanuuden reaali-prosessissa syntyvä hyöty jaetaan kumppanuuden kaupallisessa prosessissa, merkitsee se karkeasti julkisessa organisaatiossa palvelujen tuotantoprosessissa syntyvän hyödyn jakamista palvelujen hinnoissa. Toisaalta kumppanuudessa korostuu luottamus, yhteiset tavoitteet ja keskinäinen vuorovaikutus.

Hyödyn jakamisen tietoperustaa voidaan tässä kehittämishankkeessa soveltaa tarkasteltaessa kohdeorganisaation tilaajatoiminnalla tavoittelemaa hyötyjä, tilaajatiimeissä asetettujen toiminnan tavoitteita sekä tilaaja-tuottajamallin vuositason palvelusopimusten määrittelyn periaatteita.

3.5 Yhteistyösuhteen kehittäminen

Yhteistyösuhteen kehittämisen ensimmäinen edellytys on sen tunnistaminen. Tunnistamisella tarkoitetaan kahta asiaa; mistä toiminnoista koko prosessi muodostuu ja mitä toimintaa kussakin toiminnossa harjoitetaan. Yhteistyösuhteessa tällä tarkoitetaan arvoketjua ja molempien osapuolten omia ja niiden välisiä toimintaprosesseja. Arvoketju muodostuu lisäarvoa tuottavista toiminnoista. Yhteistyökumppaneiden omat ja niiden väliset toimintaprosessit taas kuvaavat konkreettisemmalla tasolla palvelu-, tavara- ja informaatiovirtaa ja toimintoja, joiden kautta varsinainen toiminta on organisoitunut. Arvoketjukuvausta käytetään yleensä yleisenä toimintamallikuvauksena. Sen käyttöä voi kuitenkin laajentaa kumppanuuksiin niin, että jokainen yhteistyösuhde kuvataan yhteisen arvoketjun avulla. (Vesalainen 2004, 152 - 153.)

Vesalainen (2004, 154 - 156) jakaa toimintaprosessien kehittämistä edesauttavan ajattelutavan kolmeen erilliseen osaprosessiin. Nämä ovat normaaliprosessi, ongelmanratkaisuprosessi ja kehittämisprosessi.

Normaaliprosessi tarkoittaa yhteistyökumppaneiden välisen vaihdannan toteuttamiseksi rakennettua prosessia, jonka mukaan kaiken tulisi toimia. Normaaliprosessi on se ideaalisen toiminnan kuvaus, joka sisältää toimintamallin ja sen tuotosten kuvauksen. Kysymyksessä on siis kuvaus prosessin toiminnoista, toimintojen suhteista, osapuolten vastuista ja erilaisista arvoista, joita prosessiin liittyy tai joita sen pitäisi tuottaa.

Ongelmanratkaisuprosessi sisältää kaiken sellaisen tuottamattoman työn, joka aiheutuu siitä, ettei normaaliprosessi toimi suunnitellulla tavalla ja sitä joudutaan korjaamaan. Tätä periaatteessa tuottamatonta työtä tehdään molempien yhteistyösapuolten organisaatioissa. Tuottamaton työ lisää prosessin vaihdanta- että tuotantokustannuksia. Ideaalilanteessa ongelmanratkaisuun ei tarvitse kuluttaa työpanosta lainkaan. Yhteistyösapuolten keskinäisen prosessin jatkuva arviointi, kehityskohteiden tunnistaminen ja korjaaviin toimenpiteisiin ryhtyminen ovat juuri sitä verkostotasoista oppimista, jota tarvitaan positiivisen tuottavuuskehityksen aikaansaamiseksi.

Kehittämisprosessi pitää sisällään toiminnan, joka ei kuulu normaaliprosessiin eikä ongelmanratkaisuprosessiin sen korjaavassa mielessä. Kysymyksessä on yhteistyösuhteessa suoritettavista toimenpiteistä, joilla joko suhdetta tai siihen liittyviä osapuolten elementtejä kehitetään paremman tuottavuuden tai muiden tavoitteiden toteuttamiseksi. Prosessiin voi liittyä varsinaisten kehittämistehtävien lisäksi erilaisia toiminnassa tapahtuvista muutoksista aiheutuvia sopeuttamistehtäviä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että yhteistyösuhteen kehittäminen edellyttää yhteistyösuhteen ottamista itsessään tarkasteluun. Tämä edellyttää omien, yhteistyökumppanin sekä molempien osapuolten yhteisten prosessien tarkastelua ja kehittämiskohteiden esille nostamista. Tässä kehittämishankkeessa voidaan yhteistyösuhteen kehittämisen tietoperustaa hyödyntää tilaajatiimien kehittämissuunnitelman laadinnassa.

3.6 Agenttiteoria

Tilaaajan ja tuottajan välistä suhdetta voidaan lähestyä myös päämies-agenttiteorian, myöhemmin agenttiteorian, kautta. Ensimmäiset viittaukset päämies-agentti-teoriaan ovat jo 1930-luvulta, mutta varsinaisesti se alkoi saada jalansijaa vasta 1960-luvulla, kun taloustieteilijät alkoivat tutkia yrityksen hallituksen ja operatiivisen johdon erilaisia käsityksiä organisaation potentiaalisista ongelmista ja riskien hallinnasta (Ihalainen 2007, 20).

Päämies-agentti-suhde määritellään tilanteeksi, jossa palvelun tuottaja (agentti) lupaa tehdä jotain tilaaajan (päämies) puolesta. Toimeksiannon kautta muodostuu agenttisuhte, jota voidaan määrittää tarkemmin esimerkiksi toimijoiden keskinäisen sopimuksen avulla. Erityisen mielenkiinnon kohteena ovat agenttisuhteen toimivuus ja siihen vaikuttavat tekijät. (Ihalainen 2007, 104). Tavallisesti julkisella sektorilla päämies-agentti-suhde on nähty muodostuvan kuntalaisen ja kunnan välillä, äänestäjän ja kansanedustajan välillä, kunnan lautakunnan ja terveyskeskuksen välillä tai kunnan poliitikkojen ja virkamiesjohdon välillä (Lillrank & Haukkapää-Haara 2006.) Agenttiteoriaa sovellettaessa keskeisiksi piirteiksi nousevat kumppaneiden tavoitteiden erilaisuus, sopimustilanteessa toimijoiden käytettävissä olevan tiedon erilaisuus/epäsuhta sekä se, miten sopimuskumppanuuteen on päädytty. (Ihalainen 2007, 101)

Yleisellä tasolla agenttiteoria keskittyy Eisenhardtin (1989, 58) mukaan ratkaisemaan lähinnä kahta ongelmaa, ensinnäkin agenttiongelmia, joka syntyy kun päämiehen ja agentin pyrkimykset ja tavoitteet ovat ristiriidassa eikä päämiehellä ole mahdollisuutta varmistaa, mitä agentti itse asiassa tekee ja toiseksi riskinjakamisen ongelma, jollainen syntyy, kun agentti ja päämies suhtautuvat riskiin eri tavoin ja saattavat asettaa etusijalle erilaisia tavoitteita. Agenttiteoria pyrkii analysoimaan toimijoiden välistä yhteistyötä heidän tekemiensä sopimus-

ten avulla. Eisenhardtin (1989) mukaan agentin ja päämiehen yhteistyön onnistumiseen vaikuttavat ratkaisevasti juuri se, kuinka hyvän sopimuksen osapuolet onnistuvat solmimaan.

Ihalainen (2007, 105) muistuttaa, että agenttisuhde on paitsi yhteistyösuhde, myös toimeksiantosuhde, jossa agentti valtuutetaan tekemään sovittu tehtävä päämiehensä puolesta. Jotta toimeksianto onnistuisi ja lopputulos olisi toimeksiantajan tahdon mukainen, yhteistyömenettelyyn täytyy sisältyä päämiehen mahdollisuus ohjata agentin toimintaa. Ohjauksen tarve on vähäisempi, jos toimijoiden tavoitteet ovat yhdenmukaiset ja välit luottamukselliset. Käytännössä osapuolten pyrkimykset ovat kuitenkin harvoin niin yhdenmukaiset, että mitään intressiristiriitaa ei ilmene. Päämiehen kannalta on tärkeää löytää joko informaatio- tai kannustemenettelyjä, joilla agentti saadaan myös mahdollisessa ristiriitatilanteessa toimimaan toimeksiannon mukaisesti. (Eisenhardt 1989, 70.)

Uusitalo (2007, 21 - 22) on kuvannut Möttösen (2002) esille nostamia tekijöitä, jotka tekevät päämies-agentti-suhteesta erilaisen julkisella sektorilla kuin yksityisellä sektorilla. Näiden tekijöiden voi ajatella aiheuttavan jännitteitä yhteistyöhön tilaajan ja tuottajan välillä. Ensinnäkin päämiehen ja agentin suhde on valtasuhde, jossa toisella on rahoittajan valta ja toinen omaa tietoja ja taitoja, jotka lisäävät valtaa päämieheen nähden. Toiseksi päämiehellä ja agentilla voi olla toisistaan poikkeavat käsitykset ja tulkinnat toimeksiannon sisällöstä.

Kolmanneksi päämiehen tarkoitus on arvioida agentin onnistumista toimeksiannossa. Päämiehellä ei kuitenkaan ole agentin toiminnan arvioinnille yksiselitteisiä kriteereitä. Tavallisesti toiminta arvioidaan raha- tai reaali-prosessin kautta. Neljänneksi agenttiteorian mukaan päämiehellä on oikeus vaatia, että agentti toteuttaa päämiehen etuja, mutta teorian mukaan tämän tulisi tapahtua pääsääntöisesti taloudellisten kannustusten muodossa. Julkisella sektorilla ei kuitenkaan ole aina mahdollista riittävään kannustukseen. Agentti voi myös pyrkiä vaikuttamaan toimeksiannon sisältöön omien intressiensä edesauttamiseksi. Toisaalta oikeanlainen toimeksianto syntyy vain osapuolten vuorovaikutuksessa. Jos agentilla on mahdollisuus vaikuttaa päämiehen strategiaan linjauksiin, voi seurauksena olla tehottomuutta.

Osapuolten voi olla myös vaikea määritellä niitä kriteereitä, joilla toimintaa arvioidaan. Näin ollen päämiehen toiminnan onnistuminen ei välttämättä riipu agentin onnistumisesta eikä toisinpäin. Yksityisellä sektorilla, missä toimintaa mitataan pelkästään toiminnan tuottavuudella, on asiaa helpompi mitata ja osapuolet ovat riippuvaisia toistensa onnistumisesta. Viimeiseksi Möttönen (2002) esittää, että päämiehen ja agentin suhteessa on rooleja sekoittavia ominaisuuksia. Virkamiehet valitaan usein poliittisin perustein ja tästä saattaa seurata, että virkamies on poliittisesti sitoutunut ja mahdollisesti jopa poliittinen vaikuttaja. (Uusitalo 2007, 21 - 22.)

Yhteenvedon alaluvusta voidaan todeta agentti-teorian sopivan tilaajan ja tuottajan välisen suhteen tarkasteluun tilaajatiimeissä. Agenttiteoria pyrkii tuomaan esille ja analysoimaan osapuolten erilaisia näkemyksiä ja tavoitteita. Teorian voidaan ajatella soveltuvan käytettäväksi myös tässä kehittämishankkeessa, jossa pyritään löytämään kehittämiskohteita tilaajan ja tuottajan välisessä yhteistyössä.

3.7 Yhteenvedo teoriasta ja kumppanuuden kehittämisen viitekehys

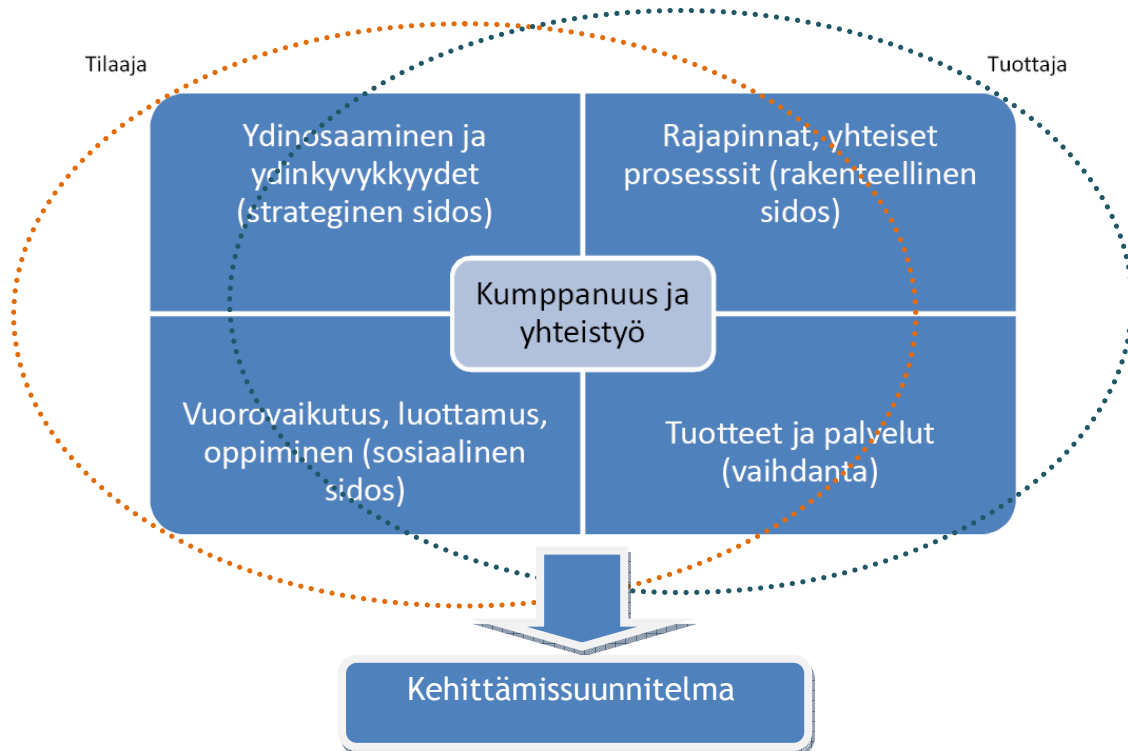
Tässä luvussa rakennettiin kumppanuuden ja yhteistyön teoreettinen tietoperusta esitettyjen teorioiden ja valitun kirjallisuuden pohjalta.

Toiminnallisessa viitekehyksessä, luvussa kaksi, kuvattiin tilaaja-tuottajamallia sekä sitä ympäristöä, jossa tutkimuksen kohteena oleva Lohjan sairaanhoitoalue ja sille tukipalveluja tuottavat liikelaitokset toimivat. Teoreettisessa viitekehyksessä käytiin läpi verkostomaiseen toimintaan liittyviä teorioita sekä lähestyttiin kumppanuutta eri näkökulmista; sen edellytyksistä, kehittämisestä, arvonluonnista ja hyödystä.

Esitetyn kirjallisuuden valossa verkostoitumisen ja kumppanuuden avulla tavoitellaan ensisijaisesti kustannussäästöjä, joustavuutta ja nopeampaa tuotantoprosessia. Verkostomaisen yhteistyön nähdään puolestaan vaikuttavan yleensä positiivisesti resurssien ja osaamisen kehittämiseen. Toiminnan koordinoinnin avulla voidaan tavoitella toiminnallisia hyötyjä, jotka näkyvät kustannusten laskuna, laadun paranemisena, nopeuden lisääntymisenä, toimintavarmuuden paranemisena sekä joustavuuden lisääntymisenä.

Puhutaan sitten kumppanuuksien tai yhteistyön kehittämisestä, pyrkimyksenä on molemmissa pitkäjänteinen ja toimivien yhteistyösuhteiden rakentaminen sekä yhteistyön jatkuva kehittäminen.

Kehittämishankkeessa tutkitaan kohdeorganisaation tilaaja-tuottajatoimintamallin toteuttamiseksi organisoitua tilaajatiimitoimintaa kuvassa 13 esitetyn viitekehysmallin mukaisesti. Tarkoituksena on tunnistaa tutkimuksen avulla tilaajatiimeissä tapahtuvassa yhteistyössä sellaisia kehittämiskohteita, joiden avulla kumppanuuden edut saadaan molempien, sekä tilaajan (Lohjan sairaanhoitoalue) että tuottajan (liikelaitos) näkökulmasta, hyödyksi. Tilajatiimeissä tehtävän yhteistyön tarkasteluun valittiin Vesalaisen (2006) esittämä yritysten organisationalista ja liiketoiminnallista sidoksisuutta kuvaava määrittely. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan mitata tai arvioida kumppanuuden eikä yhteistyön sidoksisuutta, vaan Vesalaisen määrittelemillä yhteistyömekanismien rakenteellisella, sosiaalisella ja strategisella sidoksella sekä vaihdannalla lähestytään aihetta erilaisten ulottuvuuksien kautta. Hyvä yhteistyösuhte edellyttää onnistumista kaikilla edellä mainituilla osa-alueilla.



Kuva 13: Teoreettinen viitekehys yhteistyön kehittämiseksi

4 Hanke yhteistyön kehittämiseksi

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön kehittämishanke. Alaluvussa 4.1 kuvataan hanke ja tarkastellaan tutkimuksellista lähestymistapaa ja käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Tämän jälkeen alaluvussa 4.2 selvitetään analysointimenetelmät ja raportoidaan tutkimustulokset. Tutkimustulosten perusteella laadittu kehittämissuunnitelma esitellään alaluvussa 4.3. Lopuksi arvioidaan tutkimushankkeen luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä.

4.1 Tutkimuksellisen kehittämishankkeen kuvaus

Tutkimushankkeen tekemiselle alkusysäyksen antoi kohdeorganisaatiossa vuonna 2004 käynnistynyt tukipalvelujen liikelaitostaminen. Vuoden 2009 alusta lukien Lohjan sairaanhoitoalueen toiminta on HUS:n periaatelinjausten mukaisesti jakaantunut sairaanhoitoalueen vastuulla olevaan ydintoimintaan ja liikelaitoksien, tytäryhtiöiden ja tulosalueiden tuottamiin tukipalveluihin. Organisaatiomallin mukaisesti kuntayhtymässä on yhdeksän liikelaitosta, tilakeskus-tulosalue sekä kaksi tytäryhtiötä (HUS-Kiinteistöt Oy ja Uudenmaan sairaalapesula Oy).

Tilaaja-tuottajamallilla tavoiteltiin mm. kustannustehokkuutta, laadun parantamista, toiminnan joustavuutta ja läpinäkyvyyttä, roolien selkiytymistä, kustannustietoisuuden lisääntymistä, erikoistumista ja laadukasta johtamista. Uhkatekijöinä puolestaan pidettiin kilpailun puu-

tetta, tilaajan heikkoa asemaa, kustannustason nousua, toiminnan jäykkyyttä, transaktiokustannuksia, sirpaloitumista, moniosaamisen häviämistä ja kehittämisvastuun hämärtymistä.

Lohjan sairaanhoitoalueen toimintayksiköiden päällimmäiseksi kokemukseksi, vuoden mittaisen toiminnan perusteella nousi, ettei tavoitteiksi asetettujen kustannustehokkuuden ja laadun paranemisen suhteen pystytty antamaan vielä kovin luotettavia arvioita. Toiminnan jous-tavuuden tavoite, tilaajan ja tuottajan roolien selkiyttämisen tavoite ja läpinäkyvyyden tavoite eivät vaikuttaneet edistyneen kovinkaan merkittävästi. Kustannustietoisuus on lisääntynyt selvästi, ja joissakin yhteyksissä voitiin todeta, sen saattaneen mennä jopa liiankin pitkälle. (Raportti tukipalvelujen tilaaja-tuottajamallin toteutumisesta 2009.)

Asian valmisteluvaiheessa keskusteluissa esitetyistä uhkakuvista selkeimmin toteutui tilaajan heikko asema. Toiminnan sirpaloituminen ja jäykkyys, sekä sen näiden vuoksi transaktiokustannusten nousu, toteutuivat myös vuoden 2009 aikana.

Edellä olevan perusteella tilaaja-tuottajamallin käyttöönotto ja kumppanuuden kehitys ei ole edennyt odotetulla tavalla.

4.1.1 Hankkeen tavoitteet ja tehtävät

Hankkeen tehtävät määräytyvät opinnäytetyön tarkoituksesta, tutkimusongelmista ja tavoitteista. Koska työ on työelämälähtöinen ja sitä kehittävä toiminnallinen kehittämishanke, hankkeen tehtäviä ja tavoitteita täsmennetään juuri taustaorganisaation saaman hyödyn näkökulmasta.

Tämän hankkeen tarkoituksena on tunnistaa tutkimuksen avulla tilaajatiimeissä tapahtuvassa yhteistyössä sellaisia kehittämiskohteita, joiden avulla kumppanuuden edut saadaan molempien, sekä tilaajan (Lohjan sairaanhoitoalue) että tuottajan (liikelaitos) näkökulmasta, hyödyksi. Projektin lopputavoitteena on laatia Lohjan sairaanhoitoalueelle vahvasti teoriaan pohjautuva, mutta toiminnallinen ja toteutettavissa oleva kumppanuuden kehittämissuunnitelma, jota voidaan käyttää toiminnan ohjauksen välineenä tulevina vuosina.

Työssä keskitytään tarkastelemaan Lohjan sairaanhoitoalueen suhteita konsernin sisäisiin liikelaitoksiin (HUS-Servis, HUS-Desiko, HUS-Logistiikka ja HUS-Tietohallinto) *tukipalvelut - , hallinnolliset palvelut - ja tietotekniset palvelut -* tilaajatiimeissä.

Teoreettista tutkimusongelmaa lähestyttiin seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

1. Millaista on nykyinen tilaajatiimeissä tehtävä yhteistyö tilaajan ja tuottajan välillä?
2. Minkälaista hyötyä yhteistyösuhteesta on ja miten sitä voidaan kehittää?'

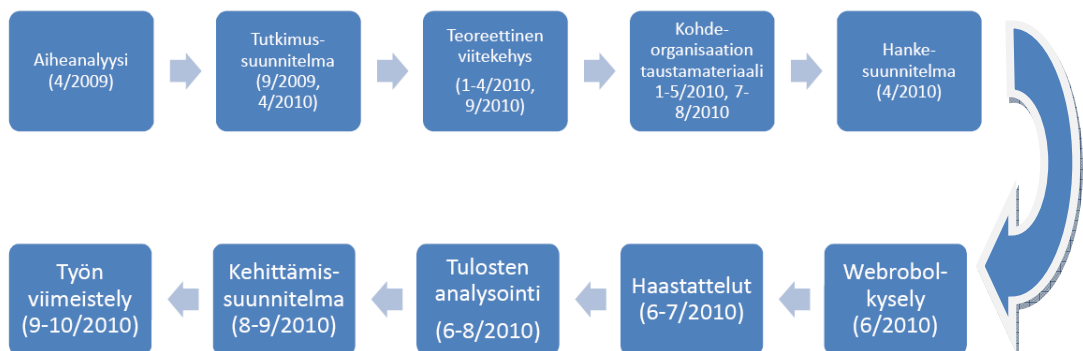
3. Mitkä ovat mahdollisia yhteistyön esteitä?
4. Miten yhteistyötä tilaajatiimeissä voidaan kehittää ja syventää?

Asetettuun tavoitteeseen pääsemiseksi hankkeen tehtäväksi määriteltiin

- taustaorganisaation toimintaan ja alan erityispiirteisiin tutustuminen sekä työn taustalla olevan tutkimusongelman täsmentäminen
- verkostoitumista ja kumppanuutta käsittelevään kirjallisuuteen ja aikaisempaan tutkimukseen perehtyminen
- teoreettisen viitekehyksen rakentaminen kumppanuuden kehittämisen suunnittelusta sekä teoreettisen mallin pohjalta kumppanuuden kehittämissuunnitelman laatiminen Lohjan sairaanhoitoalueelle
- työn hyödyllisyyden ja vaikuttavuuden arviointi yhdessä sairaanhoitoalueen johdon kanssa.

4.1.2 Hankkeen aikataulu

Hanke käynnistyi huhtikuussa 2009 ja se päättyi marraskuussa 2010. Hanke käynnistettiin aiheanalyysin laatimisella. Alustava tutkimussuunnitelma laadittiin syyskuussa 2009, jota tarkennettiin ja täydennettiin huhtikuussa 2010, hankesuunnitelman laadinnan yhteydessä, ennen haastattelujen käynnistämistä. Teoreettinen viitekehys laadittiin kevättalvella 2010, samaan aikaan tutustuttiin myös kohdeorganisaation tilaaja-tuottajamallista ja tilaajayhteistyöstä olleeseen materiaaliin. Kesäkuun alussa kaikille tilaajatiimien jäsenille lähetettiin kysely, johon vastausaikaa oli kesäkuun loppuun, samaan aikaan hanke esiteltiin tilaajatiimien koordinaatioryhmälle. Haastattelut toteutettiin kesällä 2010. Tulosten analysointi käynnistettiin samaan aikaan kyselyn toteutuksen ja haastattelujen kanssa. Kehittämissuunnitelman laadittiin elokuussa ja sitä käytiin läpi kohdeorganisaatiossa syyskuussa. Työn viimeistely käynnistyi syyskuussa. Hankkeen kokonaiskesto oli yksi vuosi ja seitsemän kuukautta. Hankkeen eri vaiheet on kuvattu taulukossa 7.



Taulukko 7: Hankkeen aikataulu

4.1.3 Tapaustutkimus lähestymistapana

Tapaustutkimus (case study) on kattava tiedonhankinnan strategia, joka on tietyssä ympäristössä toimivaa tapausta tutkivaa, kuvaavaa ja selittävää tutkimusta. (Metsämurronen 2006, 90 - 93; Yin 2003, 11 - 15). Etsittäessä vastausta kysymyksiin *kuinka* ja *miksi* voidaan tapaus-tutkimusotteella ymmärtää ilmiötä paremmin kuin selvittämällä sen määrällisiä suhteita (Yin 2003, 5 - 9).

Yinin (2003,13) mukaan tapaustutkimus muodostuu nykyajan ilmiöiden tutkimisesta niiden oikeassa ympäristössä, erityisesti silloin, kun ilmiön ja ympäristön rajat ovat epäselvät. Toisin sanoen tapaustutkimuksen metodi on tarkoituksenmukainen, kun tutkimukseen halutaan sisällyttää siihen merkittävästi vaikuttavat ympäristötekijät. Tapauksen konteksti on kuvattu luvussa kaksi.

Tapaustutkimus ei ole Staken (2000, 435) mukaan metodologinen valinta vaan pikemminkin tutkimuksen kohteen valinta. Tutkimuskohteeksi tutkija voi valita tapauksen, joka on tyypillinen, kriittinen, jolloin testataan jotakin teoreettista mallia, ainutkertaisen poikkeuksellinen, paljastava, jos tutkijan on mahdollista päästä kuvaamaan vaikeasti lähestyttävää ilmiötä tai ajallisesti muuttuvana mielenkiintoinen. (Yin 2003, 39 - 42.) Tapaustutkimukselle onkin ominaista tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksella ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen, vaan tapausta tutkitaan huomioiden paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet ja yhteydet. (Ojasalo ym. 2009, 52 - 53.)

Tapaustutkimuksen teko ei myöskään rajoita menetelmävalintoja: käytössä ovat sekä kvantitatiiviset että kvalitatiiviset menetelmät. Tapaustutkimusta tehdään myös monella eri tieteenalalla, niin kauppatieteissä ja oikeustieteissä kuin sosiologiassa ja psykologiassakin. (Yin 2003, 1; 15)

Yin (2003, 17) määrittelee kolme tapaa tehdä tapaustutkimusta: selittävä tai kausaalinen (explanatory or causal case study), kuvaileva (descriptive case study) ja tutkiva tapaustutkimus (exploratory case study). Stake (2000, 437) luokittelee tapaustutkimuksen sisäiseksi, instrumentaaliseksi ja kollektiiviseksi tutkimukseksi.

Tapaustutkimuksen luokittelu	Tutkimusluokittelun luonne
Sisäinen tapaustutkimus (intrinsic case study)	<ul style="list-style-type: none"> - pyritään ymmärtämään tiettyä tapausta sen yksilöllisine erityispiirteineen - ei pyritä tapauksen tutkimisella laajempien abstraktien rakenteiden selittämiseen tai teorian muodostamiseen
Instrumentaalinen tapaustutkimus (instrumental case study)	<ul style="list-style-type: none"> - tapauksen avulla pyritään löytämään laajempia teoreettisia ilmiöitä - tapaus itsessään toimii välineenä laajempaan ymmärtämiseen
Kollektiivinen tapaustutkimus (collective case study)	<ul style="list-style-type: none"> - tutkitaan useita tapauksia, joilla jokin yhteinen piirre - yksittäisiä tapauksia ei käsitellä erikseen - laajalla tapausmäärällä pyritään laajempaan selittämiseen.

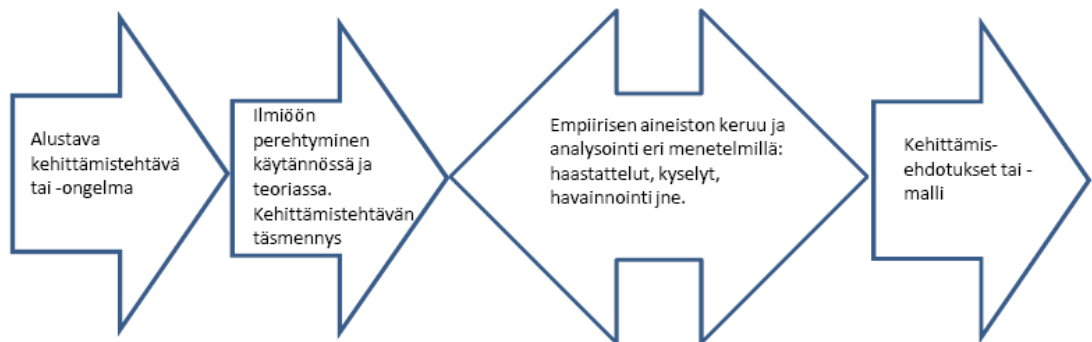
Taulukko 8: Tapaustutkimusluokat (Stake 2000, 437 - 438)

Staken erottelun mukaisesti määrittelen tutkimukseni sisäiseksi tapaustutkimukseksi. Tutkittavan ilmiön eli tilaaja-tuottajamalliin liittyvän kumppanuuden ja yhteistyön (= tapaus) tarkastelemiseksi on tutkimuksen kohteeksi valittu tilaajatiimien toiminta.

Kuten yleensäkin tutkimuksen tekoon, myös tapaustutkimukseen kuuluu tietyt vaiheet riippumatta siitä, minkälaista tapaustutkimusta ollaan tekemässä ja missä järjestyksessä vaiheet tutkimuksessa lopulta tehdään tai esitetään. Keskeisiä työvaiheita ovat

- tutkimuskysymysten muotoileminen
- tutkimusasetelman jäsentäminen
- tapausten määrittely ja valinta
- käytettävien teoreettisten näkökulmien ja teoreettisten käsitteiden määrittely
- aineiston ja tutkimuskysymysten välisen vuoropuhelun logiikan selvittäminen
- aineiston analyysitapojen ja tulkintasääntöjen päättäminen
- raportointitavan päättäminen (Eriksson & Koistinen 2005, 19).

Ojasalon ym. (2009, 54) mukaan tapaustutkimuksessa kehittämiskohde tarkentuu usein prosessin edetessä. On mahdollista, että alkuperäistä kehittämistehtävää muutetaan kehittämistyön edistyessä. Kuvassa 14 on havainnollistettu tapaustutkimuksen eteneminen.



Kuva 14: Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2009, 54)

Tapaustutkimusta kohtaan on esitetty myös kritiikkiä, sen puutteellisesta kurinalaisuudesta sekä yleistettävyyden puutteellisuudesta. Erityisesti tapaustutkimuksessa tutkijan tulee tarkoin ja avoimesti raportoida päätelmiin johtaneet perusteet sekä avartaa teoriaan ymmärrettävään muotoon. (Yin 2003, 10 - 11; 32.)

4.1.4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin Lohjan sairaanhoitoalueella toimivien tilaajatiimien toiminnasta yhteistyössä HUS-Desikon, HUS-Servisin, HUS-Logistiikan ja HUS-Tietotekniikan kanssa. Tutkimuksen perusaineisto koostui tilaajatiimien jäsenten teemahaastatteluista. Tutkimateriaalina käytettiin olemassa olevia tilaajatoimintaan liittyviä dokumentteja. Lisäksi tilaajatiimien jäsenten näkemyksiä yhteistyön nyky- ja tavoitetilasta kerättiin väittämäsarjan avulla.

Haastattelu

Haastattelu on aineistonkeruutapa, jossa haastateltava tuottaa omakohtaista tietoa ja merkityksiä. Haastattelun etuna on tutkimustilanne, jonka etenemistä voi muovata itse tilanteessa ja hankkia näin syventävää tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.)

Tutkimushaastattelun tekemiseen on käytettävissä useita menetelmiä. Käytetyimpiä ovat lomakehaastattelu, avoin (strukturoidun) haastattelu ja teemahaastattelu (puolistrukturoitu haastattelu). (Hirsjärvi & Hurme 2008, 43 - 48.) Eskola ja Suoranta (1999) erottavat teemahaastattelun puolistrukturoidusta haastattelusta. Heidän mukaansa puolistrukturoitu haastattelu eroaa teemahaastattelusta haastattelurungon osalta. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikilta haastateltavilta kysytään samat kysymykset, kun taas teemahaastattelussa vain käsiteltävät aihepiirit ovat haastateltaville samat. (Eskola & Suoranta 1999, 87.)

Haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, jossa haastattelukysymykset olivat kaikille samat (liite 1). Haastattelukysymykset laadittiin etukäteen valittuihin

teemoihin, koska etukäteisolettamus oli, että tilaajatiimien toiminta ja tilaaja-tuottajamalli toimintatapana saattavat mennä helposti sekaisin.

Haastattelurungon suunnittelun tukena käytettiin Vesalaisen (2006) tarkastelua yritysten välisistä suhteista. Haastattelun pääteemoiksi muotoutuivat yhteistyön nykytila, toteutus ja toimivuus, tavoitteet, hyödyt sekä kehittäminen. Haastatteluun sisältyi 18 kysymystä, jotka lähetettiin haastateltaville etukäteen sähköpostilla. Haastattelutilanteessa kysymysten muotoilu ja järjestys saattoivat poiketa ennalta lähetetyistä kysymysrungoista. Lisäksi haastattelun aikana kysymyksiin tehtiin täsmentäviä lisäyksiä ja tarkennuksia. Haastattelut kestivät tunnit puoleentoista tuntiin.

Yhteensä haastateltiin kymmenen henkilöä. Haastatelluista viisi oli sairaanhoitoalueen ja viisi liikelaitosten tilaajatiimeihin kuuluvia jäseniä. Kuusi haastatteluista tehtiin Lohjan sairaalan tiloissa ja neljä haastateltavan toimipisteessä Helsingissä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, lukuun ottamatta yhtä, jossa haastattelun alkuosa kirjattiin tarkasti haastattelulomakkeelle teknisten ongelmien takia. Haastattelun loppuosa pystyttiin kuitenkin nauhoittamaan. Haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi nopeasti haastattelun jälkeen.

Dokumentit

Haastatteluja täydennettiin erilaisten dokumenttien avulla. Dokumenttien käyttö on varsin tyypillistä sellaisissa laadullisissa tutkimuksissa, joissa pyritään ymmärtämään toimijoiden heidän itsensä tuottamien kertomusten tai saatavissa olevien dokumenttien avulla (Hirsjärvi ym. 2009, 217). Tämän tutkimuksen kirjallisena tausta-aineiston muodostivat sairaanhoitoalueen ja liikelaitosten yhteistyössä syntyneet kokousmuistiot, sopimukset, raportit ja muut aiheeseen liittyvät dokumentit.

Väittämäsarja

Kaikille sairaanhoitoalueen tilaajatiimien jäsenille ja niille liikelaitosten tilaajatiimien jäsenille, joilta tutkimuksen tekemiseen oli saatu lupa, lähetettiin sähköpostitse linkki sähköiseen Webropol-ohjelmalla laadittuun väittämäsarjaan (liite 2). Väittämäsarjalla pyrittiin löytämään tilaajatiimien jäsenten käsitys toiminnan nyky- ja tavoitetilasta ja väittämäsarja koostuikin kumppanuuden nykytilaa ja tavoitetilaa kartoittavista väittämisistä. Väittämäsarjan laadittiin mukaillen ja tiivistäen Valkokarin, Hakasen ja Airoilan (2007) *Yritysverkoston strateginen kehittäminen - työkirjaa*. Väittämäsarja lähetettiin 32 tilaajatiimien jäsenelle ja vastauksia saatiin 16. Vastauksista 11 saatiin tilaajatiimien sairaanhoitoalueen ja viisi liikelaitoksen edustajilta. Vastausprosentiksi muodostui 50.

4.2 Aineiston analysointi ja tulosten raportointi

Tässä alaluvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Ensin käydään läpi aineiston analyysimenetelmää ja sen jälkeen seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan kerätyn aineiston pohjalta Lohjan sairaanhoitoalueen ja liikelaitosten yhteistyötä tilaajatiimeissä.

4.2.1 Analyysimenetelmät

Kaikki laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät ovat käytettävissä tapaustutkimuksissa. Erilaiset luokittelut, kategorisoinnit, tyypittelyt ja teemoittelut ovat usein käytettyjä yleisempiä tapaustutkimuksissa (esim. Miles & Huberman 1994; Eskola & Suoranta 1998.)

Tämän tutkimuksen aineiston analysoinnissa aihetta lähestyttiin teoriasidonnaisesti. Teoriasidonnainen analyysi noudattelee Milesin ja Hubermanin (1984, 10 - 11) kuvaamaa aineistolähtöisen analyysin prosessia: aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely ja aineiston käsitteellistäminen. Teoreettisten käsitteiden luominen on ainoa vaihe, joka erottaa nämä kaksi toisistaan. Teoriasidonnaisessa analyysissä teoreettiset käsitteet ovat jo tiedossa ilmiöstä. Aineistolähtöisessä ne tulee luoda. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116.)

Teorialähtöisen analyysin tavoitteena on löytää yhtymäkohdat, täydennykset sekä eroavuudet muodostettuun teoriapohjaan. Aineisto ryhmittelyssä luokittelurunkona käytettiin Vesalaisen (2006) tarkastelua yritysten välisistä suhteista: rakenteelliset sidokset, sosiaaliset sidokset, vaihdanta ja strategiset sidokset.

Aineiston analyysi aloitettiin lukemalla tilaajatiimien kokousmuistiot ja tilaajatoimintaan liittyvät raportit läpi. Erityisesti kiinnitettiin huomiota siihen, minkälaisia asioita tilaajatiimien kokouksissa on käsitelty niiden toiminta-aikana.

Seuraavaksi käytiin läpi tilaajatiimien jäsenille lähetetyn väittämäsarjan tulokset. Väittämäsarjassa oli pyydetty valitsemaan omaa mielipidettä parhaiten kuvaava vaihtoehto annetuista väittämistä. Kunkin otsikon alla oli 4-5 väittämää, joihin saadut vastaukset siirrettiin matriisiin. Matriisin tulojen summista laskettiin otsikoille keskiarvot. Saaduista tuloksista laadittiin yhteenveto timanttimalliin kuvaamaan yhteistyön nyky- ja tavoitetilaa.

Tämän jälkeen luettiin litteroidut haastattelut läpi useaan kertaan ja ryhmiteltiin haastattelussa esitetyt kysymykset haastattelurungon mukaisesti. Tässä vaiheessa aineistosta siirrettiin pois kaikki epäolennainen. Jokainen kysymysalue teemoiteltiin ja teema-alue pilkottiin vielä

tarvittaessa pienemmiksi kokonaisuuksiksi ja jokainen teema käsiteltiin erikseen. Lopuksi aineisto ryhmiteltiin vielä raportointia varten tutkimuskysymysten mukaisesti.

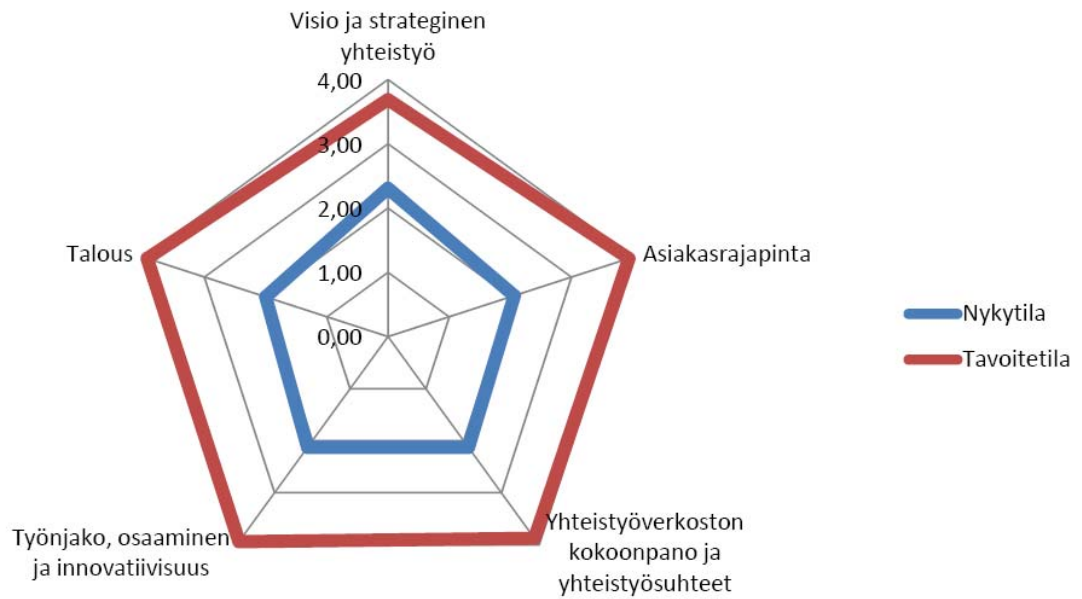
Aineiston raportoinnissa ei ole eritelty onko vastaus saatu liikelaitoksen vai sairaanhoitoalueen edustajalta, ellei se ole asian luonteen vuoksi ollut tarpeellista. Suorat lainaukset on merkitty kursiivilla ja lainausmerkeillä, ja ne on erotettu toisistaan koodeilla; näin lukijan on helpompi seurata eri vastaajien kommentteja. Vastaukset on pyritty muuttamaan yleiskieliseen muotoon. Sulkujen sisällä olevilla kolmella pisteellä on merkitty sitä, jos vastaajan puheesta on osa jätetty pois.

Lohjan sairaanhoitoalueen tilaajatiimeissä tapahtuvan yhteistyön kehittämiseksi asetettiin neljä tutkimuskysymystä, joihin tutkimushankkeella etsittiin vastausta. Seuraavissa alaluvuissa aineisto raportoidaan kuvaten yhteistyön nyky- ja tavoitetilaa, rakenteellista, sosiaalista ja strategista sidoksisuutta sekä vaihdantaa.

4.2.2 Tulokset: Yhteistyön nykytila ja tavoitetila

Lohjan sairaanhoitoalueella tukipalvelujen tilaaminen on organisoitu alaluvussa 2.2.1 (kuva 3) kuvattuihin tilaajatiimeihin huhtikuussa 2009. Tiimeihin on nimetty edustajat sekä sairaanhoitoalueelta että liikelaitoksista. Tilaajatiimien tehtävänä on analysoida ja vertailla palvelujen kysyntää, määritellä palvelutavoitteet ja palvelutasot, pitää yhteyttä tuottajaan, seurata tuottajan toimintaa, sopimusten toteutumista, taloutta, palvelun saatavuutta ja laatua sekä tehdä muutos- ja kehittämissuhteita.

Näkemyksiä yhteistyön nykytilasta ja tavoitetilasta kysyttiin tilaajatiimien jäseniltä väittämäsarjan avulla. Yhteistyösuhteen nykytilan ja tavoitetilan analyysin kautta saatiin esiin osapuolten käsitys sekä yhteistyön nykytilasta että tavoitetilasta. Tämän perusteella oli mahdollista määritellä myös yhteistyösuhteen kehittämiskohteita. Kuvassa 15 on yhteenveto saaduista vastauksista.



Kuva 15: Yhteistyön nykytilan ja tavoitetilan kuvaus timanttimalilla

Nykytilaa kuvaavat arviot asettuivat asteikon arvolle noin kaksi kaikilla kysytyillä osa-alueilla. Arvolla kaksi olleet väittämät kuvastavat tilannetta, jossa yhteistyötä on epäselvää, sitä ei osata oikein viedä eteenpäin ja tavoitteet ovat määrittelemättä.

Tavoitetilaa kuvaavat arviot asettuivat odotetusti lähelle arvoa neljä, jonka voidaan olettaa kuvaavan vastaajien positiivista suhtautumista toiminnan kehittämiseen.

Väittämäsarjan tuloksia tulkittaessa on pidettävä mielessä, että väittämät sellaisenaankin jo hieman johdattelevat vastauksia; useimmat ihmiset vastaavat mieluummin myönteisesti kuin kielteisesti. Tämä vielä korostuu, jos vastaaja luulee tutkijan itsensä olevan väittämän kannalla. Lisäksi ihmisten tutkimuksissa ilmoittamat aiheet, ennustavat heidän myöhempää käyttäytymistään varsin huonosti.

4.2.3 Tulokset: Rakenteelliset sidokset

Tällä kysymyssarjalla etsittiin haastateltavien mielipiteitä tilaajatiimien yhteistyömekanismeista, toimintarutiineista ja yhteydenpidosta.

Rajapintarakenteet

Haastateltavien näkemykset yhteistyösuhteista olivat hyvin pitkälle samansuuntaisia. Yhteistyön organisointitapaa tilaajatiimeihin pidettiin lähtökohtaisesti hyvänä. Tilaajatiimit toimintatapana ovat olleet olemassa vain vähän aikaa eivätkä kaikki tiimit ole vielä ”tiimiytyneet”.

"Tilaaajatiimi on mun mielestä periaatteessa hyvä asia, mutta käytäntö ei ehkä ihan vielä ole hioutunut. Vähän konkreettisempaa. Tilaaajatiimihän on ihan törkeen iso kun kaikki on paikalla, ei siellä ihan oikeesti voi mihinkään yksityiskohtaan takertuakaan." (H5)

"Se (tilaaajatiimi) on vähän sellainen päälle katsova organisaatio, ett jos sovitaan jostain isommista asioista, niin sitten niistä puhutaan siellä." (H3)

Vaikka yhteistyö on organisoitu samalla tavalla tilaaajatiimeihin, nähtiin yhteistyön toteutustavoissa kuitenkin selkeitä eroja tiimien välillä. Pääsääntöisesti kaikissa tilaaajatiimeissä on paikalla aina sekä sairaanhoitoalueen että liikelaitoksen edustajat. Osa tiimeistä on kokoontunut kuukausittain ja osa vain 2-3 kertaa vuoden aikana. Haastattelussa yksi vastaaja toi esille, että tilaaajatiimien työskentely on hidasta, eikä tilaaajatiimillä ei ole tällaisella toimintamallilla mahdollisuutta reagoida asioihin nopeasti. Osittain varmasti tästä syystä tilaaajatiimeihin on perustettu epävirallisempia alaryhmiä, joissa sairaanhoitoalueen edustajat käyvät asioita läpi yksittäisen liikelaitoksen kanssa. Alatyöryhmien toimintaan suhtauduttiin positiivisesti, päättäänhän niissä konkreettisesti käsittelemään käsillä olevia asioita. Kritiikistä huolimatta joisain tilaaajatiimeissä on päästy yhteistyössä hyvään alkuun. Lähes kaikki haastateltavat toivat esiin myös sen tosiasian, että toimintaa on ollut tässä muodossa kovin vähän aikaa, eikä toimintamalleja ole tästä syystä kyetty vielä kehittämään.

"Jokainen toimii omalla tahollansa. Kun ei ole niitä malleja - pitäisi rakentaa. Hirveästi miettään miten missäkin muualla tehdään. Johdon mielestä olisi tietysti hyvä, että kaikilla olisi sama toimintamalli - mutta meneekö se niin kamalan kankeaksi sitten." (H7)

"Polkaistiin (tilaaajatiimit) käyntiin yhtenä työmuotona, liian raakileena lähdettiin liikkeelle. Olisi pitänyt keskustella enemmän yhteistyöstä ja rooleista. Tilaaajatiimin olisi pitänyt toimia tiiviimmin. Kun toiminta kuitenkin niin alkuvaiheessa, olisi varmasti parantunut jatkossa... Väljää!" (H9)

"Ei varmaankaan kauhean systemaattista organisointia ole, ehkäpä tietyllä tavalla tilaaja on organisoitunut ja tuottaja on organisoitunut, mutta sen yhteistyön organisoiminen on tällä hetkellä aika pitkälle sen tilaaajatiimin puheenjohtajan roolin varassa." (H1)

Liikelaitokset (tuottaja) ovat organisoineet toimintansa alueella niin, että heillä on alueella paikanpäällä oleva esimies/työnjohtaja/asiakasvastaava, joka vastaa yhteydenpidosta tilaajaan ja normaalista päivittäisestä operatiivisesta toiminnasta. Roolijakoon on kuitenkin liittynyt joitakin ongelmia, jotka koskevat erityisesti toiminnan rajapintaa. Haastattelujen puheenvuoroista muodostui käsitys, että tilaaajatiimeissä ei ole selkeästi sovittu yhteyshenkilöiden

rooleista; liikelaitosten edustajat toivovat, että sairaanhoitoalueen vastuuhenkilöt asioisivat suoraan paikallisen esimiehen kanssa. Sairaanhoitoalueella on taas puolestaan tunne, että he eivät voi sitä tehdä, koska paikallisilta esimiehiltä puuttuu valtuuksia tai tietoja/taitoja hoitaa asioita.

”Yritän itse panostaa siihen, että asiat hoidetaan ensin siellä (paikallinen esimies) ja jos tarttetaan päätäntä- tai vaikutusvaltaa, niin sitten tulee tänne.” (H6)

”Ne (paikalliset esimiehet) pyörittää täällä toimintaa, mutta syvemmälle asiaa eivät tiedä - suoritemääriä, tuotteiden hintoja - ei ne niistä tiedä. Kun taas meille olisi tärkeää, että tilaajana pystyisi vaikuttamaan, että pystyisi samaan niitä hyötyjä. Pitäisi tietää millä tavalla näihin perusrakenteisiin voidaan vaikuttaa. Pitäisi olla nippelitietoa ihan alusta saakka, että pystyisi muuttamaan omia toimintarakenteitaan ja prosessejaan niin, että pystyisi vaikuttamaan tuottajan määrittelemään hintaan.” (H2)

”Ja sitten olen kokenut haastavana, että meidän omista yksiköistä tulee yhteydenottoja, kun tiedetään, että mä kuulun tähän (tilaajatiimiin). Voi tulla useitakin ja minun pitäisi välittömästi ottaa yhteyttä näihin eri toimijoihin - ja se on sellaista nippeliasiaakin, että ei ole selkeytynyt meidän omiin yksiköihin tää tilaajatiiminkään rooli. Kyllä se on niin, että meidän yksiköt voivat olla pienemmissä asioissa aivan hyvin suoraan yhteydessä näihin meidän tuottajiin.” (H4)

”Isossa kokouksessa ollaan selkeytetty kenen kanssa asioidaan missäkin yksikössä. En voi sanoa, että ihmiset ovat hankalia, mutta kaikkia asioita ei ole vaan mietitty ja jonkun kanssa asioiden hoito vaan pelaa paremmin.” (H4)

Yhteydenpito

Tilaajatiimien yhdeksi tehtäväksi on asetettu yhteydenpito tuottajaan. Myös yhteydenpidossa yhteistyökumppaneiden välillä on eroja. Sitä, mitä yhteydenpidolla konkreettisesti tarkoitetaan, ei ole kirjattu; toteutuuko tehtävä tilaajatiimin kokouksella, kun molempien osapuolten edustajat ovat paikalla ja kuka tilaajatiimin jäsenistä on yhteydessä keneenkin ja millaisissa asioissa? Tilaajatiimien kokoontumiskäytännöt ovat erilaisia, osa tilaajatiimeistä kokoontuu säännöllisesti ja osa hyvin harvoin. Kysyttäessä yhteistyökumppaneiden välisestä yhteydenpidosta sekä sairaanhoitoalueen että liikelaitosten haastateltavat yksi toisensa jälkeen totesivat, ettei yhteyttä juurikaan pidetä.

Haastatteluista ja dokumenteista käy ilmi, ettei yhteistyön ylläpitoon ole panostettu riittävästi eikä näin ollen yhteisyyden tunnetta ole syntynyt. Yhteistyökokouksia on harvakseltaan eikä muunlainenkaan yhteydenpito ole kovin suunnitelmallista. Moni haastateltava toi esille,

että yhteydenpito ilmenee kuukausittaisena raporttien lähettämisenä puolin ja toisin. Sairaanhoidon näkökulmasta tilaajatiimeissä käytetään kuitenkin paljon aikaa erilaisten ongelmien käsittelyyn ja tilanteiden selvittelyyn. Osa näistä ratkaisua vaativista kysymyksistä myös häviää 'matkan varrella' eikä koskaan tule tuottajan tietoon. Tällaiset avoimeksi tai korjaamatta jääneet asiat aiheuttavat luottamuspulaa yhteistyökumppaneiden välillä. Haastatteluissa ilmeni myös sairaanhoitoalueen edustajien pettymys siihen, että liikelaitokset eivät ole aktiivisia yhteydenpitäjiä heihin päin.

"Yhteyksissä ollaan kun on tarvis, siellä ei ole ollut sellasta erikoisempaa. Mutta aika vähän ollut yhteyksissä." (H5)

"Lähinnä tilaaja on tuottajaan yhteydessä, muutoin on aika hiljaista. Suuri pettymys on tavallaan se, että just, jos ajattelee kehittämistä, niin ne tulis tänne asiakkaan luo keskustelemaan, mitä haluatte ja semmosta, niin sellaista ei ole ollenkaan." (H10)

4.2.4 Tulokset: Sosiaaliset sidokset

Tämän kysymyssarjan tarkoituksena oli nostaa esille yhteistyösuhteessa ilmenevään luottamusta sekä yhteistyösuhteessa toteutuvaa vuorovaikutusta ja oppimista.

Luottamus

Kumppanuusajattelun lähtökohtana on oman osaamisen ja tietopääoman tunnistaminen, arvostaminen ja sen luovuttaminen kumppanin käyttöön. Tällainen toiminta edellyttää paljon avoimuutta ja luottamusta toimijoiden välillä. Organisaation suorituskyvyn kannalta on tärkeää, millä tavoin ihmiset sitoutuvat, motivoituvat ja käyttäytyvät organisaation rakenteellisissa puitteissa.

Luottamus on merkittävä tekijä yhteistyösuhteen kehityksen kannalta. Luottamus on samalla myös vaikea aihe määritellä tai mitata. Tilaajatiimit eivät ole toimineet vielä kovin pitkään ja jo tästä syystä luottamukseen liittyvät toiminta- ja sopimusrutiinit eivät ole kehittyneet niin pitkälle, että voitaisiin puhua erityisen luottamuksellisesta yhteistyösuhteesta. Haastattelijien perusteella ei voida kuitenkaan puhua tilaajatiimeissä valitsevan epäluottamukseen. Eräs haastateltu ilmaisi luottamuksen puutteen seuraavasti:

"Ei oltas niin kauhean epäluuloisia ja sellaisella asenteella, ettei tästä mitään tule. (---) Kun asenne on valmiiksi negatiivinen, mitä siitä voi kehittyä - ei mitään. Epäluuloja ... yritetäs vähän enemmän yhdessä. Hirveästi ihmettelen miten menikin näin." (H7)

Erityisesti palveluiden tuotteistus ja hinnoittelu tulivat haastatteluissa esille tilaajatiimien toimintaan epäluottamusta aiheuttavina tekijöinä. Tuotteistus ja palvelukuvaukset liittyvät kiinteästi tilaaja-tuottajamalliin ja liikelaitosten erilasten toimialojen vuoksi, myös niiden tuottamat palvelut ovat hyvin erilaisia ja ne muodostuvat erilaisista kokonaisuuksista.

Tilaaajaosaaminen

Tilaaaja-tuottajamalliin siirtyminen toi mukanaan aivan uuden osaamistarpeen; tilaaajaosaamisen. Kun lisäksi tilattavien palvelujen substanssin tuntemus on siirtynyt, tietoteknisiä palveluja lukuun ottamatta, lähes kokonaan tuottaviin yksiköihin, on tietovaje muutosvaiheessa suuri. Palvelukuvausten ja -sopimusten sisällön arviointi on tästä syystä saattanut jäädä puutteelliseksi. Sairaanhoidon tavoiteasetannassa on tilaaajaosaamisen varmistaminen otettu esille, mutta konkreettiset toimenpiteet asian toteuttamiseksi ovat vielä tekemättä.

”Henkilöstön osaamis- ja aikaresurssista on puutetta - osaamista tämmöiseen toimintaan (tilaamiseen), se vie myös aikaa paljon. Tuo tunnetta kaiken aikaa, että tämä on työlästä ja vaikeaa ja paljon joudutaan tekemään asian eteen.” (H9)

Haastatteluissa ilmeni, että joissain liikelaitoksissa on panostettu asiakaspalveluiden kehittämiseen, kun taas sairaanhoitoalueella ns. tilaaajaosaamiseen ei ole panostettu, vaikka tarve siihen on tiedostettu.

” Jos olisi asiantuntemusta enemmän, kummaltakin osapuolelta puuttuu osaamista.(...) Hyödyt eivät ole realisoituneet, kokemusta ei syntynyt - ei osaamista, ei aikaa.” (H9)

Tietojärjestelmät ja tiedonsaanti

HUS:ssa on sekä sairaanhoitoalueilla että liikelaitoksissa käytössä yhteiset kuntayhtymän tarjoamat talous- ja henkilöstöhallinnon ohjelmistot. Talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmät pitävät sisällään myös laskutusjärjestelmät sekä taloussuunnittelun ja raportoinnin järjestelmät. Tietojärjestelmät eivät sinällään vaikuta tilaajatiimien toimintaan, mutta voidaan tietysti ajatella, että järjestelmien runsaslukisuus ja tiedon pirstoutuminen useisiin paikkoihin eivät edesauta joustavaa toimintaa.

Tietoa jaetaan pääasiassa sähköpostin ja intranetin välityksellä. Tieto on pirstaloitunut sekä sairaanhoitoalueen että liikelaitosten omille intranet-sivuille. Raportointi toteutuneesta toiminnasta ja vertailutietojen saanti tilaajatiimien käyttöön koettiin haastatteluissa eniten ongelmia tuottavaksi. Raportointi on ollut järjestelmien puutteista johtuen joissain tapauksissa jopa harhaanjohtavaa. Tämä on selvästi vaikeuttanut tilaajatiimien toimintaa siltä osin, että palvelukysynnän analysointia ja vertailua ei ole juurikaan pystytty tekemään.

”Kyllä mun mielestä tilaajatiimin pitää enemmän päästä käsittämään sitä omaa tai omia liikelaitoksiaan, mutta niille pitäis olla paljon dataa. Muutenhan on ihan turha käsitellä, jos ei ole aineistoa.” (H8)

4.2.5 Tulokset: Organisaatioiden välinen vaihdanta

Tässä kysymysryhmässä selvitettiin haastateltavien mielipiteitä siitä, minkälaisia hyötyä yhteistyöstä syntyy ja miten yhteistyön prosessi (tilaus) on onnistunut.

Hyödyt

Yhteistyön hyötyjen realisoitumiseen vaikuttavat monet tilannetekijät sekä yhteistyön toteuttamistavat. Tiettyjen ehtojen on yleensä toteuduttava, jotta yhteistyöstä saadaan irti tarkoituksenmukainen hyöty. Etenkin hyötyä optimoitaessa on kiinnitettävä erityistä huomiota osatimoinnin vaaraan; keskeistä onkin tarkastella, kenen näkökulmasta hyödyt milloinkin toteutuvat. Sairaanhoidon alueen ja liikelaitosten yhteistyön tuloksesta hyöty pitäisi realisoitua potilaan hoitoon.

Tilaajatiimin toiminnasta ei sinänsä nähty syntyvän hyötyä, mutta lähes kaikki haastateltavat näkivät, että tilaaja-tuottajatoimintamalli synnyttää hyötyä, mutta he eivät kuitenkaan aina pystyneen sanomaan, mitä tämä hyöty konkreettisesti tarkoittaa. Yksittäisen kehitys- tai yhteistyöhankkeen kautta syntyvä hyöty nähtiin usein hyödyttävän vain yhtä osapuolta. Esimerkkeinä mainittiin mm. hyllyjen täyttöpalvelu, viivakooditilausjärjestelmä, laskujen tiliöintipalvelu ja osastofarmasia. Näiden nähtiin tuovan hyötyä tilaajalle aikaresurssin vapautumisena ydintehtävään eli potilastyöhön, mutta hyöty tuottajalle jäi avoimeksi.

”Säästöideoista ei olla kauhean innokkaita, vaikka niitä perätään. Kyllä se kovin hankalaa on. Mä luulen, että (...) siinä on ongelmana se, että jos meidän liikelaitos saa säästöjä aikaiseksi, niin ne ei koidu kuitenkaan sen asiakkaan hyödyksi.” (H5)

Se, ettei yhteistyön hyötyjä pystytty kovin hyvin konkretisoimaan, voi kuvastaa siitä, että yhteistyötä on tehty vasta lyhyen aikaa eikä kokemuksia hyödyistä ole syntynyt, mutta myös siitä, että yhteistyössä on vielä kehittämistä.

Tilaajatiimin yhdeksi tehtäväksi on määritelty talouden seuranta. Jo aikaisemmin mainituista tietojärjestelmä puutteista johtuen, toiminnan raportointi on ollut vajavaista. Tämä on osaltaan vaikuttanut siihen, että yhteistyö tilaajatiimeissä ei syventynyt niin, että tavoiteltavia hyötyjä tai vaadittuja resursseja osattaisiin arvioida molempien osapuolten kannalta. Tähän vaikuttaa osaltaan myös se, että toiminnan budjettineuvottelut on tähän saakka käyty erillään tilaajatiimien toiminnasta.

”Tilaaajatiimit eivät ole budjettitiimejä, siis sellaisia joissa pohdittaisiin kuinka paljon me tarvittaisiin näitä palveluja (tilausta). Ne on sellaisia, joissa on ainakin tähän saakka käyty - en tiedä tuleeko ne muuttumaan - hyvin paljon epäkohtia läpi - mitä tilaaja haluaisi selvittää ja toimittaja pyrkii ratkaisemaan.” (H2)

Yhteistyöprosessin kehittäminen

Prosessien kehittäminen, myös yli organisaatorajojen, on tunnustettu ja hyväksytty keskeiseksi suunnaksi toiminnan kehittämisessä myös terveydenhuollon piirissä. Käytännön tasolla yhteinen prosessien kehittäminen ei kuitenkaan toteudu siinä laajuudessa kuin ehkä toivottaisiin, ei varsinaisessa ydintoiminnassa eikä tilaaajatiimien toiminnassa. Se, että prosesseja ei ole päästy kehittämään yhdessä osoittaa, että toimintatapa on uutta molemmille osapuolille. Vastauksista ilmeni, että kumpikin yhteistyökumppani on pyrkinyt keskittymään vain oman toimintansa organisointiin ja kehittämiseen.

”Ei olla päästy sillä tavalla kehittämään, eli meidän toimintamalli on tämä ja tilaaajatiimin tämä, mut se yhteinen toimintamalli pitäisi saada ja yhteistyön kuvio - ei sitä ole millään tavalla prosessoitu. Suuri ahdistuksen aihe on, että kaikki liikelaitokset puuhastelevat omiaan ja meillä kyse pienestä sairaanhoitoalueesta, ja sitten kun kaikki liikelaitokset tulevat projekteineen yhtä aikaa - kokonaisuus ei ole kenenkään hanskassa.” (H7)

”Yhteistyöprosessia ei ylipäättään ole kehitetty, mutta muita prosesseja on kehitetty. Aika pitkälle alaryhmissä, tavallaan inputteja on tullut tilaaajatiimissä ja sitten ne on lähtenyt alaryhmään (...).” (H1)

”...mut se yhteinen toimintamalli pitäisi saada ja yhteistyön kuvio - ei sitä ole millään tavalla prosessoitu.” (H7)

Tässä yhteydessä haastateltavat kommentoivat myös tilaaajatiimien yhteistyöprosessien kehittämisen ulkopuolella olevien, ns. tilaaja-tuottajamalliin liittyvien, prosessien kehittämisen tarpeita.

”Meidän prosessien kehittäminen on sitä, että me yritetään kehittää meidän omia prosesseja. Kun ne on niin irrallaan tosta hoitotyöstä toisaalta. Niin sitä ei nyt ihan kauheesti voi kehittää sen tilaajan kanssa yhdessä, muuta kun se tilaus.” (H3)

Tuotteistaminen ja palvelukuvaukset

Tuotteistaminen ja hinnoittelu eivät olleet tämän tutkimuksen kohteena, mutta aihe nousi esille erityisesti sairaanhoitoalueen edustajien haastatteluissa. Tuotteistamisella tarkoitetaan

asiakkaalle tarjotun palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä ja kuvaamista, toisin sanoen palvelun määrämuotoon laittamista. Haastatteluista kävi ilmi, että tuotteistus on hyvin eri vaiheissa eri liikelaitoksilla. Sairaanhoitoalueen näkökulmasta tuotteistus on kriittinen tekijä luottamuksen rakentamisessa, palvelujen tilaamisen oikeellisuuden määrittelyssä ja palveluiden ostosta syntyvien kustannusten laskennassa.

Palvelutavoitteiden ja -tason määrittely on yksi tilaajatiimien tehtävä. Palvelukuvausten laatiminen on yksi osa tuotteistamista ja se on lähtökohtaisesti tuottavan organisaation eli liikelaitosten tehtävä. Tilaaja eli sairaanhoitoalue on kuitenkin ilmaissut halunsa tilaajatiimien välityksellä arvioida palvelukuvauksia, jotta palvelujen soveltuvuutta tilaajan tarpeeseen voidaan arvioida. Haastatteluista kävi ilmi, että sairaanhoitoalueen edustajat haluaisivat olla tiiviimmin mukana palvelukuvausten laadinnassa. Tällä halutaan varmistaa, että tilattava palvelu on halutunlainen. Seuraava kommentti kuvaa tilannetta: *”Liikelaitoksen tehtävä on tuottaa mitä me tarvitsemme, eikä toisin päin.” (H8)*

”Palvelunkuvaukset eivät ole olleet yhteisesti sovittuja - no, jotkut ovat olleet, ja siinä ollaan menty oikeaan suuntaan.” (H4)

”Tilaajan substanssiosaamista olisi ollut mahdollista hyödyntää palvelujenkuvauksprosessissa.” (H9)

Tärkeä osa palvelujen tuotteistamista on niiden hinnoittelu. Tilaaja odottaa liikelaitoksen tuotteistukselta ja hinnoittelulta avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Hinnoittelun avoimuudesta haastatellut olivat montaa mieltä. Sitä, että hinnat ovat avoimesti esillä esimerkiksi intranetissä, ei sairaanhoitoalueella pidetty vielä avoimuutena.

Liikelaitoksen tuottamien palvelujen hinnoittelun lähtökohtana ovat omat tuotantokustannukset. Hintojen on katettava palvelutuotannon kustannukset. Hinnoittelun ja kustannusvastavuuden tarkoituksena on estää mahdollisen ylisuuren ylijäämän muodostuminen. Erityisesti haastatellut sairaanhoitoalueelta toivat esille, että palvelut on hinnoiteltu hyvin monella tapaa ja monimutkaisesti. Palveluja on hinnoiteltu tuotteittain, pakettina, käytetyn ajan mukaan, henkilöstömäärän mukaan tai kuukausiveloituksena. Osittain aikaisemmin jo mainituista tietojärjestelmäpuutteista, mutta myös tuotteistuksen puutteista johtuen, hintoja ei ole pystytty kaikissa tapauksissa avaamaan.

”Mielestäni hinnoittelu on avointa. Budjettiin sidottu ja 0-tulokseen pyritään, että miten avointa se sitten on.... ” (H3)

”Ei oikeesti tiedetä mistä maksetaan. (...) Kyseenalaista avoimuutta. Erittäin ongelmallinen asia. Oikeasti pitää tietää prosessin kaikki osa-alueet, jolloin hintaa voi vertailla. Ei tietoa hinnoitteluprosessista tai -periaatteista.” (H9)

4.2.6 Tulokset: Strateginen sidos

Tässä kysymysryhmässä selvitettiin haastateltavien mielipiteitä tilaajatiimien johtamisesta, resursoinnista, tavoitteista ja toimintamallin riskeistä.

Johtaminen

Sairaanhoidoalueella tilaajatoimintaa koordinoi tilaajatiimien koordinaatioryhmä, johon kuuluvat tilaajatiimien puheenjohtajat ja johtoryhmän jäseniä. Koordinaatioryhmä on pyrkinyt ohjeistamaan tilaajatiimejä ja vienyt asioita aktiivisesti myös liikelaitosten johdon ja konsernin tietoon. Se, miten yhteistyötä johdetaan ja kuka sitä johtaa, jäi haastatteluissa jonkin verran epäselväksi.

”Ollaan päästy eteenpäin ja johdetaan koordinaatioryhmän kautta. Ihan selkeitä ohjeita ei ole saatu ja tiimeinäkin toimitaan hyvin eritavalla. Alkuun oli paljonkin ristiriitoja, mitä oikein tehdään milloinkin - palvelukuvauksia vai palvelusopimuksia.” (H4)

”Periaatteessa siinä on hyvä johtamistapa - niin kuin perinteinen johtamistapa. Kun meillä on täällä tämä tiimiorganisaatio ja siinä on puheenjohtajat ja sitten on tämä koordinoiva tilaajatiimi ja sitten toisella puolella on toimitusjohtajat (...). Tässä johtamisessahan vaikuttaa mun mielestä myös se, että tän tyyppisen toiminnan vetäminen tai johtaminen on myös uutta. Sanoisin että siinäkin olis kehittämistä. Arvioinnin paikka.” (H9)

Resurssit

Yhteistyösuhteen vaatimiin panostuksiin suhtauduttiin sairaanhoidoalueella kriittisesti. Liikelaitosten edustajien vastaukset painottuivat lähinnä siihen, minkälaisia taloudellisia panostuksia erilaiset hankkeet ovat aiheuttaneet, ei niinkään siihen, minkälaisia resursseja yhteistyö vaatii. Mitä enemmän yhteistyötä halutaan kehittää, sitä enemmän siihen pitää satsata myös resursseja. Kumpikaan osapuoli ei tunnu kuitenkaan olevan kovin aktiivinen tilaajatiimien yhteistyön kehittämisessä. Tämä on ainakin sairaanhoidoalueen osalta ymmärrettävää, koska tilaajatyötä tehdään kaikissa tapauksissa muiden töiden ohessa. Haastatteluissa tuli myös esille, että tilaajatiimien toiminta on paljon kiinni tilaajatiimin puheenjohtajan roolista ja aktiivisuudesta kehittää toimintaa.

”Mutta heillä on oma organisaatio resursoitu ihan eri tavalla - he ovat niillä töillä, kun meidän tilaajatiimeissä toimivat ovat ota (oman toimen ohella). Se on merkittävä asia. Toivoisin resursointia enempi siirtyvän tänne ydintoimintaan.” (H9)

”Itse ainakin koen, että on turhan monta asiaa hoidettavana, että pystyisi keskittymään siihen olennaiseen asiaan.” (H7)

”Kun kummallekin uutta, molemmat osapuolet kokivat epätietoisuutta. Aito yhteistyö (puutuu) - ennen täällä hoitui hommat, ja nyt vie enemmän aikaa. Ristiriitainen tilanne. Edelleen huomattavasti panostusta ja aikaresurssin antamista.” (H9)

”Ongelmaksi mä nään sen enemmänkin tilaajan päässä, jos on kahdeksan liikelaitosta niin sen, joka vetää tilaajatiimiä, pitäis läheteä kaikkien kanssa kehittämään (...). Ja kyllä näen, että intressi ja mielenkiinto pitää olla sillä, joka sitä (tilaajatiimiä) vetää - kiinnostunut niistä palveluista, jos se on sellasta pakkopullaa - vaan niinku sellaisena virkamiestyönä tehtävää, niin ei siitä tuu mitään.” (H6)

Tavoitteet

Yksi yhteistyösuhteen menestystekijöistä on selkeästi määritellyt, yhteiset päämäärät ja tavoitteet, jotka molemmat osapuolet ovat hyväksyneet ja ymmärtäneet. Liikelaitostamisella tavoiteltiin mm. seuraavia etuja: kustannustehokkuus, laadun parantaminen, joustavuus, roolien selkiyttäminen, läpinäkyvyys, kustannustietoisuus, erikoistuminen ja laadukas johtaminen. Haastateltavat toivat esille, että yhteistyön tavoitteita ei ole tilaajatiimeissä määritetty riittävän konkreettisesti. Tavoitteet on tavallisesti määritetty sairaanhoitoalue- ja liikelaitoskohtaisesti, eivätkä ne kohdistu suoranaisesti tilaajatiimin työhön, varsinkaan kun niistä ei ole yhteisesti keskusteltu.

”(...) tää on aikaa vievää ja liikelaitoksia kun on monta (...), niin siihen menee aikaa - ei se synny vuodessa eikä kahdessa. Siinä on usein esteenä, (...) tää vanha kulttuuri ja ehkä kriittinen suhtautuminen, vaikkei tunneta toisiamme, niin sanotaan se edistää sitä, ettei yhteistyötä lähdetä kehittämään eikä toimintamallejakaan kehittää. (H6)

”Kun toiminta olisi mutkatonta, se olisi myös kustannustehokasta. Kun asioita pyöritellään päivä- ja viikkokausia, asiat vaan viivästyy - ja mutkattomuus kun löytyisi, voisi tavoitteita-kin ruveta asettamaan ja tulevaisuuttakin katsoa. Ensin asenteen pitäisi olla oikea. Tietynlaisella asenteella toiminta ei ole rakentavaa - en tiedä onko tässä puolin ja toisin ennakkoluuloa ja ehkä pelkoakin.” (H7)

Riskit

Kumppanuus on sekä riskejä vähentävä että riskejä luova tekijä. Yhteistyösuhteessa suurin riski kohdistuu siihen, ettei yhteistyö toimi toivotulla tavalla ja etteivät yhteistyön osapuolet toimi tarkoitetulla tavalla. Tilaajatiimien toiminnalla ei sinänsä nähty olevan riskejä. Päätöksenteko ja vastuu toiminnasta on molemmilla organisaatioilla erikseen, ei tilaajatiimillä.

Useat haastateltavat ottivat esille tilaaja-tuottajamallin riskin toiminnalle ja mainitsivat esimerkkeinä mm. mahdollisuuden kumppanin opportunistisen käyttäytymiselle ja toisen osapuolen hyväksikäytölle. Riskeinä yhteistyö epäonnistumiselle voidaan mainita myös jo aikaisemmin esillä olleet luottamuksen sekä selkeiden päämäärien ja tavoitteiden puutteen.

”Kun kuviot on epäselviä ja kun on epävarmuutta, se luo hyvät riskipohjat toiminnalle. Tiettyllä tapaa, kun on selvät sävelet yhteistyössä, heti tiedetään kuka hoitaa ja voidaan luottaa, että asia etenee. Kyllä nään, että on riskejä olemassa.” (H7)

”Osaoptimointi on sellanen. Sitä on yritetty välttää. Tilaaja on ainakin kokenut sen. Mutta se on ollut kyllä täällä meillä esillä ja se on se jota pitää välttää.” (H5)

4.2.7 Tutkimuksen yhteenveto

Haastatteluissa saadut tulokset valottavat Lohjan sairaanhoitoalueen tilaajatiimeissä vallitsevaa yhteistyötä, mutta ennen kaikkea ne ovat yksittäisten henkilöiden käsityksiä asiantilasta. Tähän yhteenvetoon on kerätty tärkeimpiä haastatteluissa esille nousseita asioita, ja vastaajien mielipiteiden yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia.

Vaikka haastatteluissa käytiin läpi tilaajatiimien toimintaan liittyviä asioita, nousi haastateltavien puheenvuoroissa hyvin herkästi esille myös tilaaja-tuottajatoimintamalli. Erityisesti sairaanhoitoalueen edustajien haastatteluista nousi esille hyvinkin tunnepitoinen suhtautuminen tilaajatoimintaan. Molemmat osapuolet pitivät kuitenkin tilaajatiimejä hyvänä toimintamallina, mutta niiden toiminnan, ja mahdollisesti rakenteenkin, kehittäminen on jatkossa tarpeellista. Vaikka tilaajatiimien perustehtävä on sairaanhoitoalueella määritelty kaikille samaksi, niiden toimintatapoihin vaikuttaa niiden toimiala, kuin myös sairaanhoitoalueen ja liikelaitoksien erilaiset toimintakulttuurit.

Päätöstä tukipalvelujen siirrosta liikelaitosten hoidettavaksi perusteltiin mm. syntyvillä kustannussäästöillä ja molempien osapuolten mahdollisuutena keksittyä omaan ydinosaamiseen. Tämä asia nousi voimakkaasti esille sairaanhoitoalueen edustajien vastauksissa korkeina odotuksia tuottajaa (liikelaitoksia) kohtaan. Suoranaisia kustannussäästöjä on vaikea laskea

ja osoittaa, koska kustannusten vertailu aikaisempaan toimintamalliin on lähes mahdotonta muuttuneen toiminnan takia. Toimintamalli on ollut käytössä myös niin lyhyen aikaan, että mahdolliset hyödyt eivät ole ehtineet vielä realisoitua. Liikelaitoksilta odotetaan kuitenkin aktiivisempaa yhteydenpitoa, säästökohteiden etsintää ja ongelmatilanteiden nopeaa selvittämistä. Toisaalta liikelaitosten edustajat toivat esille, että sairaanhoitoalueen odotukset ovat joskus olleet jopa kohtuuttomia.

Sekä sairaanhoitoalueen että myös liikelaitosten edustajien haastatteluissa nousi esille, että yhteistyön hyötyjä ei osattu ilmaista konkreettisesti. Siihen, tuottaako tilaajatiimi itsessään, ns. toimintamallina hyötyä, ei haastatteluissa saatu vastausta. Haastateltavat pohtivat tilaajatiimien kokoonpanoja ja muotoa ja toivat esille, että näistä olisi jatkossa syytä keskustella tarkemmin. Jo aikaisemmin mainittu tilaaja-tuottajamallin lyhyt historia ei ole ehkä vielä täysimääräisesti mahdollistanut yhteistyön kehittämistä, vaan ollaan tilanteessa, jossa molemmat osapuolet ovat panostaneet oman toiminnan organisointiin ja kehittämiseen - yhdessä kehittämisen ollessa vielä taka-alalla.

Tilaajatiimeissä ei ole pystytty kaikilta osin käsittelemään niitä asioita, joita tilaajatiimeille on annettu tehtäväksi. Tilaajatiimien toimintamahdollisuuksiin on oleellisesti vaikuttanut mm. puutteellinen raportointijärjestelmä. Tästä johtuen mm. toiminnan ja palveluiden analysointi on ollut hidasta. Tähän liittyy myös sairaanhoitoalueen haastateltavien tuomat mielipiteet puutteellisesta tilaaja-osaamisesta ja tilaajatoiminnan resursoinnista. Liikelaitosten puolella tällaista henkilöstön resursointiin liittyvää kysymys ei noussut esille siinä laajuudessa kuin sairaanhoitoalueen edustajien vastauksissa. Liikelaitosten edustajien vastauksissa tilaajaosaamisen puutteen nähtiin johtavan kohtuuttomiin odotuksiin tuottajan toiminnasta.

Haastatteluissa nousi esille yhteistyön rajapinnan jonkin asteinen selkiytymättömyys. Erityisesti sairaanhoitoalueen haastateltavat toivat tämän esille ja asiantilaa on pyritty parantamaan. Molemmat yhteistyön osapuolet kokivat myös, että joissain tilanteissa asioita hoidetaan liian korkealla tasolla, kun ne voitaisiin hoitaa normaaliin toimintaan liittyvänä ns. linjaorganisaation toimesta.

Tilaajatiimien toiminnan lähtökohtana on palvelutuotannon ja prosessien tehokas ja tuloksekas johtaminen. Se, miten tilaajan organisoimaa tilaajatiimi-yhteistyötä johdetaan, jäi kuitenkin haastatteluissa epämääräiseksi. Tilaajaorganisaatioksi muodostetuilla tilaajatiimeillä ei ole päätäntävalta omana organisaationaan vaan päätäntävalta kulkee yhteistyökumppaneiden omassa organisaatiohierarkioissa. Johtamisesta puhuttiin tiimityönä ja koordinaationa.

Tutkimuksen aikana tuli esille paljon kehitystä vaativia asioita, usein niiden koettiin kuitenkin liittyvän tilaaja-tuottajamalliin, ei niinkään tilaajatiimien toimintaan. Yhteisenä näkemyksenä

tulevaisuuteen suhtauduttiin positiivisesti ja yhteistyön odotetaan parantuvan, jos ei erillisen kehittämissuunnitelman kautta, niin ajan myötä kuitenkin.

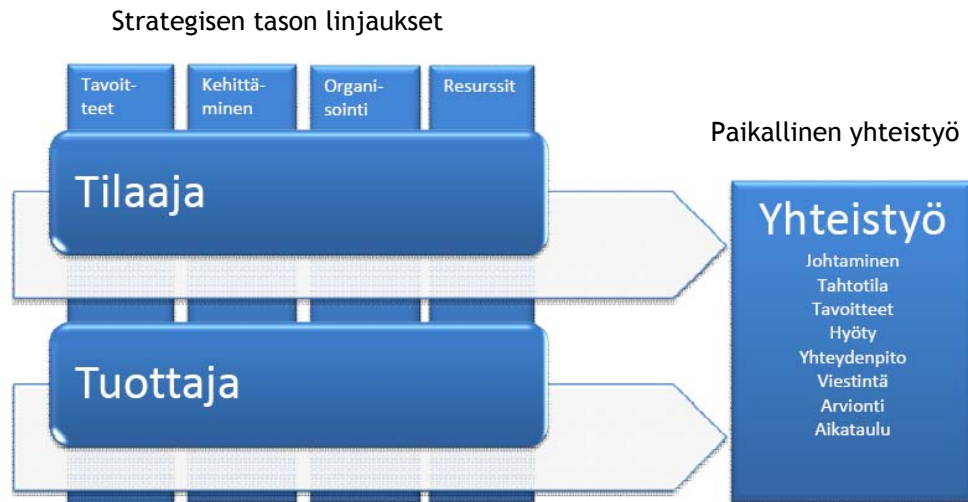
4.3 Tilaaajayhteistyön kehittämissuunnitelma

Tämän opinnäytetyöhön tavoitteena oli saada aikaan Lohjan sairaanhoitoalueelle vahvasti teoriaan pohjautuva, mutta toiminnallinen ja toteutettavissa oleva kumppanuuden kehittämissuunnitelma, jota voidaan käyttää ohjauksen välineenä tulevina vuosina.

Verkostoitumisen ja kumppanuuden avulla tavoitellaan ensisijaisesti kustannussäästöjä, joustavuutta ja nopeampaa tuotantoprosessia. Verkostomainen yhteistyö vaikuttaa yleensä positiivisesti resurssien ja osaamisen kehittymiseen. Toiminnan koordinoinnin avulla tavoitellaan toiminnallisia hyötyjä, jotka näkyvät kustannusten laskuna, laadun paranemisena, nopeuden lisääntymisenä, toimintavarmuuden paranemisena sekä joustavuuden lisääntymisenä. Kumppanuussuhteelle on ominaista, että tietoa jaetaan ja luovutetaan osapuolien kesken. Onnistunut kumppanuussuhde tuottaa usein myös paremman lopputuloksen kuin mihin organisaatio kykenisi yksin.

Kehittämissuunnitelman tarkoituksena on parantaa tilaajatiimeissä tapahtuvassa yhteistyössä, joiden avulla kumppanuuden edut saadaan molempien, sekä tilaajan (Lohjan sairaanhoitoalue) että tuottajan (liikelaitos) näkökulmasta, hyödyksi.

Kehittämissuunnitelman laadinnan lähtökohta on tilaajatoiminnan nykymuotoinen organisointuminen tilaaja-tuottajamallin mukaisesti. Suunnitelmassa on huomioitu alaluvuissa 4.2.2 - 4.2.6 esitetyt tutkimuksen tulokset. Kehittämissuunnitelma rakentuu kuvassa 16 esitetyllä tavalla. Kehittämissuunnitelma, joka on esitetty liitteessä 3, on laadittu tilaajatiimien toiminnan tueksi ja osaksi suunnitelmaa on laadittu yhteistyön aikataulut, joka noudattelee sairaanhoitoalueen toiminta- ja taloussuunnittelun aikataulua.



Kuva 16: Yhteistyön kehittämissuunnitelman toteutus

4.3.1 Strategisen tason linjaukset

Kyky yhteistyöhön on organisaation tärkeä menestystekijä. Keskeisessä asemassa kumppanuuden rakentamisessa on yhteinen organisoituminen ja yhteistyön prosessit. Sekä tilaaja että tuottaja tuovat yhteistyöhön oman organisaationsa tavoitteita, kehittämissuunnitelmia, organisoitumistavat ja käytössä olevat resurssit. Ennen kuin yhteistyöstä päästään konkreettisesti sopimaan, tulee konsernitason tasolla päättää näistä yhteistyön strategisen tason linjauksista, joiden pohjalta sairaanhoitoalueen ja tukipalveluja tuottavien yksiköiden johto voivat sopia paikallisella tasolla toteutettavasta yhteistyöstä.

Yhteistyön tavoitteet

Yhteistyölle tulee asettaa konsernitason tavoitteet ja toimintalinjaukset. Tavoitteet ja toiminnan linjaukset tulee olla määritelty siten, että ne ovat käytettävissä ja toteutettavissa paikallisen tason toiminnan suunnittelussa.

Suositus:

Sairaanhoitoalueen ja tukipalveluja tuottavien yksiköiden johdon tulee sopia konsernitason tavoiteasetannan pohjalta paikallisen tason tavoiteasetannasta. Paikallisella tasolla sovitaan tavoiteasetannan menettelytavoista ja kohdennuksista. Tavoitteiden asetannassa lähtökohtana ovat klinisen palvelutoiminnan strategiset tavoitteet ja niistä johdetut toiminnan muutokset.

Organisointi ja yhteistyön kehittäminen

Kumppanuuden ja yhteistyösuhteen onnistunut rakentaminen edellyttää johtajuuden, toiminnan ohjauksen ja hallinnon, kumppaneiden toimintakyvyn sekä osallistumisen määrittelyä. Konsernitason tasolla tulee sopia tilaaja-tuottajamallin mukaisen yhteistyön organisoinnista ja

tilaus-toimitusprosessin päälinjauksista yhteneväisti läpi koko organisaation. Yhteistyön yhteneväiset toimintalinjat parantavat toiminnan seuranta ja arviointia konsernitason tasolla. Toiminnan arviointiin tulisi kehittää yhteisiä mittareita, jotka mahdollistavat tilaaja-tuottajatoiminnan arvioinnin myös sairaanhoitoalueiden välillä.

Prosessien kuvaaminen on keskeistä, mikäli yhteistyön osapuolten suhdetta halutaan kehittää. Prosessien kehittämistyössä tulisi nimenomaan kehittää koko yhteistä arvoketjua sen sijaan, että osapuolet tahoillaan kehittävät vain omaa sisäistä toimintaa.

Suositus:

Paikallisella tasolla sovitaan yhteistyön organisoinnin ja prosessien yksityiskohdat.

Tuottajaorganisaatioita tulee kehittää siten, että ne palvelevat paremmin tilaaja-tuottajamallin mukaista toimintaa.

Tuottajaorganisaatioiden kehittämistoimenpiteiden tulee kohdistua paikallisen ydintoiminnan tarpeisiin. Erityisesti tulee kiinnittää huomiota kehittämistoimintaan, jonka lopputuotoksen käyttöönotto tai toteutus vaatii resursointia sairaanhoitoalueelta.

Resursointi

Yhteistyön menestyksellinen hoitaminen vaatii myös voimavarojen riittävyyden, yhteistoiminnan hallinnoinnin, taloudellisten ja muiden resurssien huomioimista. Tilajatoiminta vaatii resursseja molemmilta yhteistyön osapuolilta ja toimiva yhteistyö edellyttää lisäksi rooleista ja vastuista sopimista. Yhteistyö on tällä hetkellä toteutettu tilaajajohtoisesti, mutta estettä toiminnan toteutukseen tuottajajohtoisestikaan ei ole.

Suositus:

Sairaanhoitoalueen ja tukipalveluja tuottavien yksiköiden tulee varmistaa, että yhteistyön toteutukseen paikallisella tasolla on käytettävissä riittävät resurssit, ja että paikallisen tason toimijoilla on riittävät toimintavaltuudet.

4.3.2 Yhteistyö paikallisella tasolla

Paikallisella tasolla tilaajayhteistyön perusta on yhteistyön pelisäännöissä ja tahdossa. Pelisäännöt tulee määritellä yhteistyön alussa ja niitä on tarkasteltava säännöllisesti sen edetessä. Kumppanuus ja yhteistyön tekeminen perustuvat luottamukseen, sitoutumiseen ja yhteisiin päämääriin. Aito ja toimiva yhteistyö edellyttää, että näihin asioihin suhtaudutaan vakavasti.

Tilaaajatoiminnan organisointi ja tehtävät

Yhteistyötä on paikallisella tasolla toteutettu tilaajatiimeissä. Kuhunkin tiimiin on kuulunut edustus sekä sairaanhoitoalueelta (tilaaja) että liikelaitoksesta (tuottaja).

Tilaajatiimit on organisoitu tilaajan toimesta ja tiimien vetovastuu on samoin tilaajalla. Tilaaja on määritellyt tilaajatiimien tehtävät seuraavasti:

- palvelukysynnän analysointi ja vertailu
- palvelukysyntään vaikuttaminen yhteistyössä ao. liikelaitosten kanssa
- palvelutavoitteiden ja - tason määrittely
- sopimusten toteutumisen seuranta sekä arviointi määrällisesti ja laadullisesti
- yhteydenpito tuottajaan
- tuottajan toiminnan seuranta ja sitä koskeva raportointi
- talouden, palvelun saatavuuden ja - laadun seuranta
- muutos- ja kehittämissuositusten tekeminen.

Niissä tilaajatiimeissä, joissa on usean liikelaitoksen edustus, on edellä kuvattujen tehtävien esille tuominen ja pohdinta osoittautuva hankalaksi ja aikaa vieväksi. Tästä syystä tilaajatiimien tehtävät ja organisointi tulee arvioida uudelleen.

Suositus:

Tilaajatiimien määrää lisätään siten, että tilaaja ja yksi tukipalveluja tuottava yksikkö muodostavat tilaajatiimin.

Yhteinen tahtotila ja tavoitteet

Yhteistyössä parhaaseen lopputulokseen pääseminen edellyttää yhteistä tahtotilaa ja yhteistä näkemystä tavoitteista. HUS-konsernitasoiset toiminnan strategiset tavoitteet ja arvot on määritelty yhteneväiseksi kaikille osapuolille. Toiminta- ja taloussuunnitteluun ohjeistus annetaan konsernitasoisesti.

Suositus:

Yhteistyökumppaneiden toimintaan liittyvät muutokset ja tavoitteet informoidaan kerran vuodessa paikallisesti koolle kutsuttavassa tilaajan ja tuottajan yhteiskokouksessa. Käytössä ovat tällöin myös konsernitasoiset yhteistyön tavoitteet.

Tavoiteasetannan konkretisointi tapahtuu tilaajatiimeissä. Sairaanhoitoalueen näkökulma ja linjaukset yhteistyön tavoitteista sovitaan ennen tilaajatiimeissä tapahtuvaa konkretisointia.

Hyöty

Kumppanuutta ja yhteistyötä rakennettaessa on tärkeää löytää yhteisiä mahdollisuuksia. Tällaisia mahdollisuuksia ovat mm. palvelukysyntään vaikuttaminen yhteistyössä ao. liikelaitok-

sen kanssa. Kumppanuuden ja yhteistyön lisäarvo syntyy systemaattisesta tavasta toimia, yhdessä sovitusta pelisäännöistä ja yhteistyökumppanin auttamisesta tavoitteiden saavuttamiseen. Kumppanuusajattelun mukaista on myös sopia siitä, miten panostuksen hyöty jaetaan.

Yhteistyön tuloksena syntyvä hyöty voi olla monentasoista. Yhteistyön hyötyjä ovat mm. kustannusten lasku, laadun paraneminen, nopeuden, toimitusvarmuuden ja joustavuuden lisääntyminen. Hyötyä voi syntyä myös vain jommankumman osapuolen näkökulmasta, mutta tavoitteena tulisi kuitenkin aina olla, että hyöty on molemminpuolista. Mutta on myös tilanteita, joissa yhteistyöstä ei synny hyötyä. Sellainen tilanne, jossa toisen hyöty siirtyy toisen tappioksi (nollasummapeli) ei ole kumppanuusajattelun mukaista.

Kun keskustellaan yhteistyön tavoitteista, tulee esille nostaa myös yhteistyökäytäntöjen vaikutukset osapuolten tulokseen. Toiminnan tehostamisen kautta syntyy yleensä kustannussäästöjä. Hyödyn jakaminen edellyttää avoimuutta mm. tuotteistuksessa ja hinnoittelussa, ja tavoitteena tulisi olla täydellisen avoin neuvottelutilanne, jossa tilaus- ja budjetointiprosessi aidosti kohtaavat.

Suositus:

Tilaaajatiimeissä sovitaan keinoista yhteistyön tavoitteiden saavuttamiseksi - erityisesti, jos niillä on vaikutusta kliinisen palvelutuotannon resursointiin ja aikatauluihin. Tilaaajatiimien jäsenten asiantuntemusta tulee hyödyntää tilaaja-tuottajaneuvotteluissa.

Yhteydenpito ja viestintä

Kumppanuuden rakentaminen ja säilyttäminen vaatii yhteistyökumppaneiden jatkuvia tapauksia sekä säännöllistä yhteydenpitoa ja keskustelua. Kumppanuus on sitoutumista, luottamusta ja tasavertaisuutta. Tätä toteutetaan arkipäivän yhteistyön viestintätilanteissa.

Yhteistyökumppaneiden limittyneissä toimintaprosesseissa yhteisesti syntyvä tieto on kumppanuuden suurin lisäarvo; sen tulee tukea molempien tietotarvetta. Virheetön, reaaliaikainen ja kahdensuuntainen viestintä on keskeinen edellytys tehokkaalle ja toimivalle yhteistyölle.

Toimiva viestintä realisoituu yhteistyön läpinäkyvyytenä, yhteisinä seurattavina tavoitteina ja molemminpuolisena tyytyväisyytenä. Asiat tuntuvat molemmista olevan hallinnassa ja työn tuloksia syntyy sovitusti.

Suositus:

Yhteistyökumppaneiden tulee tilaajatiimeissä sopia säännöllisestä yhteydenpidosta sekä toimintatavoista viestinnässä. Yhteisesti tulee sopia käytettävistä työkaluista jokapäiväisen viestinnän toteutukseen.

Erityisesti tulee kiinnittää huomiota viestinnän ymmärrettävyyteen ja informaation helppoon saatavuuteen.

Yhteistyökumppaneiden tulee sopia tilaajatoimintaan liittyvän viestinnän vastuista (ylläpito, vastuuhenkilöt jne.)

Johtaminen

Johtamisen roolin merkitys on tärkeä yhteistyöverkostossa toimittaessa. Kumppanuuden johtaminen on vastuunottoa sekä yhteistyökumppaneiden motivointia ja innostamista. Hyvä johtajuus saa tukea eri toimijoilta, yhteistyökumppaneiden luovuudesta ja erilaisten näkemysten yhteensovittamisesta. Hyvä johtajuus puolestaan tukee laadukasta asioiden käsittelyä kumppaneiden kesken. Hyvä kumppanuuden johtaminen havaitsee erot eri toimijoiden sitoutumisen asteessa ja sopeuttaa roolit ja vastuut sen mukaisesti. Yhteistyössä onnistuminen edellyttää koko organisaation kykyä rakentaa ja ylläpitää yhteistyösuhteita yli organisaatorajojen; pelkkä johdon yhteisymmärrys asiasta ei riitä. Yhteistyön tavoitteiden toteuttaminen edellyttää ylimmän johdon jatkuvaa huomiota.

Suositus:

Tilaajatiimien ja koordinaatioryhmän puheenjohtajilla on tärkeä rooli tilaajatiimien työskentelyssä. Johtajuutta tulee tukea riittävällä koulutuksella, resursoinnilla, vastuiden määrittelyllä ja motivoinnilla.

Yhteistyön arviointi

Yhteistyötä arvioidaan usein sen hyödyllisyyden ja lisäarvontuotannon kautta. Arviointia on syytä suunnata taloudellisten mittareiden lisäksi myös ajankäyttöön yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tietoihin, taitoihin, erityisosaamiseen, yhteydenpitoon ja yhteistyön ylläpitoon.

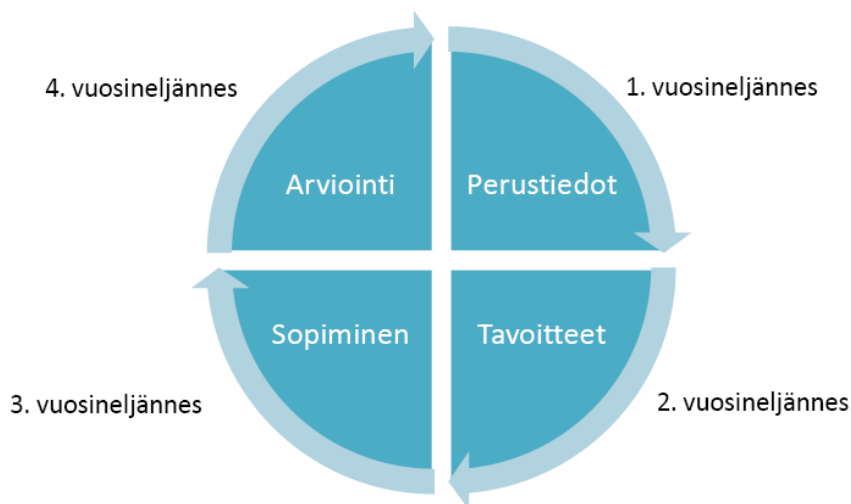
Yhteistyön arvioinnin haasteita ovat usein luottamuksen ja yhteistyön vähäisyys sekä avainhenkilöiden kielteisyys yhteistyön kehittämiseksi erilaisista syistä.

Suositus:

Tilaaajatiimeissä tulee sopia yhteistyön arvioinnista; millä aikavälillä ja millä mittareilla arviointi suoritetaan. Erityistä huomiota tulee kiinnittää tilaaajatiimin käyttöön tulevan materiaalin laatuun. Sekä tilaaajan että tuottajan rooli raportoinnissa ja tietojen analysoinnissa tulee selkeyttää.

4.3.3 Aikataulut

Sairaanhoitoalueen vuosittaisesta talousarviosta käytetään merkittävä osa tukipalvelujen hankkimiseen niitä tuottavilta yksiköiltä. Kuvassa 17 on esitetty suunnitelma tilaaajatoiminnan liittämistä osaksi sairaanhoitoalueen toiminta- ja taloussuunnittelun vuosisuunnittelun aikataulua. Toimintamallissa tilaaajatiimi kokoontuu vähintään neljä kertaa vuodessa käsittelemään toiminnan perustietoihin, tavoiteasetantaan, sopimukseen ja arviointiin liittyviä asioita.



Kuva 17: Tilaaajayhteistyön aikataulut

Perustiedot (1.neljännes; tammi-maaliskuu)

Ensimmäisen vuosineljänneksen aikana suunnitellaan seuraavan talousarviovuoden perusta. Tilaaajatiimeissä tulee keskustella sairaanhoitoalueen ja tukipalveluja tuottavan yksikön kehittämishankkeista ja muista toimintaan liittyvistä muutoksista.

Tilaaajatiimien koordinaatioryhmällä on keskeinen rooli sairaanhoitoalueen seuraavan talousarviovuoden ja tulevan suunnittelukauden kehittämishankkeiden ja toimintaan liittyvien muutosten tiedottamisessa tilaaajatiimeille. Tilaaajatiimien puheenjohtajat voivat tukeutuvat tähän informaatioon omissa tiimeissään.

Palvelutavoitteet ja palvelutaso (2. neljännes; huhti-kesäkuu)

Tilaaajatiimeissä sovitaan saatujen perustietojen pohjalta yhteisistä tukipalvelujen tavoitteista ja tarvittaessa määritellään haluttu palvelutaso sekä mittarit, joilla tavoitteita ja palvelutason toteutumista seurataan. Tukipalveluja tuottavat yksiköt toimittavat yhdessä sovittuihin palvelutavoitteisiin ja palvelutasoon perustuvat alustavat palvelusuunnitelmat tilaaajatiimien käsiteltäviksi.

Sopiminen (3. neljännes; heinä-syyskuu)

Palvelusopimuksen taloudellisen osan yhteensovittaminen käydään 3. neljänneksen aikana tilaaja-tuottajaneuvotteluissa. Koska tilaaajatiimi ei ole sopimusneuvottelun osapuoli, tulee tilaaajatiimin edustajan olla mukana neuvottelussa asiantuntijana. Palvelusopimuksessa tulee olla määriteltynä mittarit, joilla palvelutavoitteiden ja palvelutason toteutumista seurataan.

Palvelukysynnän analysointi ja vertailu (4. neljännes; loka-joulukuu)

Kuluvan vuoden toiminnan arviointi käynnistetään seuraavan vuoden toiminnan pohjaksi. Palvelutavoitteiden ja palvelutason analysoinnissa ja vertailussa pyritään hyödyntämään muilta sairaanhoitoalueilta saatavaa benchmarking-tietoa.

4.4 Tutkimushankkeen arviointi

4.4.1 Luotettavuus

Perinteisesti tutkimustyössä on käytetty luotettavuuskriteerien määrittäjinä reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään toisinaan tässä yhteydessä myös käsitettä tutkimuksen ”uskottavuus”. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 100.)

Hirsjärvi ja Hurme (2008) ehdottavat reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden unohtamista kokonaan laadullisen tutkimuksen yhteydessä. Käsitteet liittyvät kvantitatiiviseen tutkimukseen ja molempien perustana on käsitys siitä, että tutkimukseen on mahdollista vangita objektiivinen todellisuus. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta; jos tutkittava ilmiö tutkitaan toisen kerran samoja tai rinnakkaisia metodeja käyttäen, saadaan sama tulos.

Tutkimuksen validiteetilla (pätevyys) tarkoitetaan sitä, että tutkimus tutkii juuri sitä, mitä sen on sanottu tutkivan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185 - 187.) Eskola ja Suoranta (1999) erottavat tutkimuksen sisäisen ja ulkoisen validiteetin. Sisäinen validiteetti viittaa teorian ja metodien keskinäiseen toimivuuteen ja ulkoinen validiteetti tarkoittaa tutkimusaineiston ja siitä tehtyjen tulkintojen välistä pätevyyttä. (Eskola & Suoranta 1999, 214.)

Tapaustutkimuksessa monenlaiset aineistot ja aineistolähteet ovat käyttökelpoisia ja niitä käytetään rinnakkain. Tätä voidaan nimittää aineiston triangulaatioksi eli erilaisten aineistojen käytöksi samassa tutkimuksessa. Tyypillisiä tapaustutkimuksen aineistolähteitä ovat erilaiset haastattelut, media-aineistot, tilastot, havainnointi ja osallistuva havainnointi sekä erilaiset dokumentit, kuten esitteet, kokouspöytäkirjat, muistiinpanot, päiväkirjat ja niin edelleen. Laadullisen aineiston ohella voi siis käyttää määrällistä aineistoa, kuten tilastoja, survey-aineistoja tai aikasarja-aineistoa. (Eriksson ym. 2005, 27.)

Tutkimuksessa sisäistä validiteettia oli jatkuva tutkittavan kohteen havainnointi. Työroolissani olin mukana tilaajatiimien koordinaatioryhmien kokouksissa sekä yhdessä tilaajatiimin kokouksessa, jolloin minulla on ollut mahdollisuus seurata läheltä tilaajatiimien toimintaa ja kehittymistä. Sisäistä validiteettia paransi myös triangulaatio nimenomaan tiedonkeruun mielessä. Ulkoista validiteettia lisättiin täsmällisellä raportoinnilla ja ilmiön perusteellisella kuvaamisella.

Laadullisen tutkimuksen neutraalisuuden osoittamiseksi käytetään yleensä ulkoista asiantuntija-arviointia. Tässä työssä on ulkopuolisen arvioitsijan sijaan, opinnäytetyölle tyypilliseen tapaan, on pyritty ohjauksen ja tarkastuksen aikana saamaan tukea jatkossa tehdyille päätelmille.

Eskola ja Suoranta (1998, 129) tähdentävät, että tutkijan on syytä tiedostaa, että ilmiön läheisyys ja liiallinen samaistuminen tutkimuskohteeseen saattaa olla ongelmallista. Olen pyrkinyt omassa tutkimuksessani ottamaan huomioon oman roolini sekä sairaanhoitoalueen palveluksessa olevana työntekijänä että opinnäytetyötä tekevänä opiskelijana, tiedostaen molempien roolien mukanaan tuomat hyödyt ja vaarat. Tutkimuskohteena olevat tilaajatiimien jäsenet ja muut toimijat ovat olleet tietoisia roolistani. Yhteistyö eri tahojen kanssa on ollut luontevaa koko prosessin ajan. Tehtäväni organisaatiossa on mahdollisesti huomaamattani vaikuttanut mukana olleisiin henkilöihin ja vaikeuttanut relevanttien haastattelukysymysten tekemistä

Tapaustutkimuksen tavoitteena oli ymmärryksen lisäämien tutkittavasta ilmiöstä. Koko tutkimusprosessin ajan minulla oli, lähinnä työtehtävieni kautta, mahdollisuus joustavaan tiedonhankintaan. Tutkimusraportin olen pyrkinyt kirjoittamaan siten, että ilmiö näyttäytyisi lukijalle mahdollisimman tarkasti, ja että se tarjoaisi uutta pohdittavaa ja kehitettävää tutkimuksen aihepiiristä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on aina lopulta lukijan tehtävä.

4.4.2 Käyttökelpoisuus, hyödyllisyys ja vaikuttavuus

Kehittämistyön tuloksia arvioitaessa kriteereinä voidaan käyttää esimerkiksi työn lopputuloksen merkitsevyyttä, yksinkertaisuutta, helppokäyttöisyyttä, sovellettavuutta muihin yhteyksiin, toistettavuutta ja neutraalisuutta. Työtä voidaan arvioida sen vaikuttavuuden, käyttökelpoisuuden ja hyödynnettävyyden näkökulmasta. (Ojasalo ym. 2009, 47.)

Hankkeen tulosten käyttökelpoisuutta ja hyödynnettävyyttä pohdittiin kehittämissuunnitelman laatimisen yhteydessä yhden tilaajatiimin puheenjohtajan kanssa. Tässä yhteydessä tuli esille, että opinnäytetyön teoreettinen tietoperusta ja kehittämishanke ovat arvokasta tietoa tilaajatiimien toimintaan liittyvistä haasteista.

Työlle asetettu tavoite kehittämissuunnitelman laatimisesta Lohjan sairaanhoitoalueen tilaajatoimintaan toteutui. Tutkimuksen aikana löydettiin useita kohteita, joiden kehittämiseen suunnitelmalla pyritään. Kokemuksia kehittämissuunnitelman vaikutuksista ei ollut tässä työssä ajallisesti mahdollisuutta kerätä. Työn vaikuttavuutta voidaan arvioida vasta, kun tutkimuksen tuloksena syntyvää kehittämissuunnitelmaa aletaan hyödyntää.

Kehittämissuunnitelman arviointi suoritettiin tässä työssä siten, että sairaanhoitoalueen tilaajatiimien koordinaatioryhmän puheenjohtaja ja yksi tilaajatiimien puheenjohtajista arvioivat työn vaikuttavuutta, käyttökelpoisuutta ja hyödynnettävyyttä sairaanhoitoalueen johdon näkökulmasta. Tässä työssä laadittu yhteistyön kehittämissuunnitelma on heidän mukaansa toiminnallinen ja toteutettavissa oleva.

Lohjan sairaanhoitoalueen edustaja on antanut lausunnon opinnäytetyöstä. Lausunnossa todetaan mm., että työhön sisältyvät kehittämis ehdotukset ovat konkreettisia ja toteutettavissa olevia. Ehdotukset tulevat helpottamaan sairaanhoitoalueen tilaajatoiminnan kehittämistä ja parantamista. (Mämmelä 17.11.2010.)

5 Yhteenveto, johtopäätökset, rajoitteet, jatkotutkimus- ja jatkokehitysehdotukset

Tämä kappale sisältää yhteenvedon koko tutkimuksesta sekä kehittämissuunnitelmasta. Ensin tarkastellaan tutkimusongelman ratkaisua ja esitellään tutkimuksen siihen tuomat tärkeimmät tulokset. Sitten suoritetaan teoreettinen keskustelu pohtimalla esitetyn teoreettisen tietoperustan selityskykyä ja uuden teorian muodostamismahdollisuuksia. Tämän jälkeen tuodaan esille tutkimuksen rajoitteet sekä esitetään esille nousseet jatkotutkimustarve.

5.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä verkostoitumiseen ja kumppanuuteen sekä strategiselta että operatiiviselta tasolta.

Opinnäytetyöhön liittyvän kehittämishankkeen lopputavoitteena oli saada aikaan Lohjan sairaanhoitoalueelle vahvasti teoriaan pohjautuva, mutta toiminnallinen ja toteutettavissa oleva kumppanuuden kehittämissuunnitelma, jota voidaan käyttää ohjauksen välineenä tulevina vuosina. Tavoitteen saavuttamiseksi muotoiltiin neljä tutkimuskysymystä:

1. Millaista on nykyinen tilaajatiimeissä tehtävä yhteistyö tilaajan ja tuottajan välillä?
2. Minkälaista hyötyä yhteistyösuhteesta on ja miten sitä voidaan kehittää?
3. Mitkä ovat mahdollisia yhteistyön esteitä?
4. Miten yhteistyötä tilaajatiimeissä voidaan kehittää ja syventää?

Haastatteluissa Lohjan sairaanhoitoalueen tilaajatiimien yhteistyön tilaa selvitettiin kumppanuuteen ja yhteistyöhön liittyvien erilaisten ulottuvuuksien kautta. Ulottuvuudet esitettiin Vesalaisen (2006) kuvaaminen rakenteellisten sidosten, sosiaalisten sidosten, vaihdannan ja strategisten sidosten kautta.

Tilaaja-tuottajamallin tarkastelu ei ollut tämän opinnäytetyön pääteema, mutta se liittyy oleellisesti tilaajatiimien toimintaan. Ensimmäisen toimintavuoden kokemusten perusteella tilaaja-tuottajamallin käyttöönotto ja kumppanuuden kehitys eivät olleet edenneet odotetulla tavalla. Tilaaja-tuottajamallin käyttöönotto on saanut runsaasti kritiikkiä ja toimintamalliin liittyvien etujen toteutumiseen kohdistui suuret odotukset. Osa tästä kritiikistä on väistämättä vaikuttanut myös tilaajatiimien toimintaan. Vähemmälle huomiolle on jäänyt se, että yhteistyösuhteiden rakentaminen toimiviksi vaatii aikaa - usein useita vuosia, resursseja ja aktiivisuutta yhteistyön kaikilta osapuolilta.

Tilaaja-tuottajamallin mukaisen toiminnan organisointi tukipalveluiden tuottamisessa on edellyttänyt sekä tilaajaorganisaation että tuottajaorganisaation yhteistyön käynnistämistä ns. tyhjältä pöydältä. Tilaaja eli sairaanhoitoalue on organisoinut tilaajatoiminnan tilaajatiimeihin, joissa on mukana molempien osapuolten edustus. Tilaajatiimeille asetettiin tehtäviä, joita ne eivät ole pystyneet toteuttamaan toivotulla tavalla. Tilaajatiimit ovat kuitenkin osaltaan toiminnallaan rakentaneet yhteistyön toimintamalleja, ja niille asetetut tehtävät ovat osittain myös tästä syystä jääneet taka-alalle. Molemmat yhteistyön osapuolet ovat pääasiassa keskittyneet kehittämään omaa toimintaansa eikä yhteistyön kehittämistä yhdessä ole päästy aloittamaan.

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että yhteistyökumppaneilla on kuitenkin tarvetta ja halukkuutta tilaajatiimien toiminnan kehittämiseen - tällä hetkellä vain puuttuu voimavaroja sen tekemiseen. Erityisesti sairaanhoitoalueella, jonka vetovastuulla tilaajatiimitoiminta on, kehittämistä pidetään erittäin tärkeänä ja tarve tilaajatoiminnan tarkasteluun saatujen kokemusten perusteella on ilmeinen.

Kun toimintatavat ja organisaatiot ovat muuttuneet, ovat myös toiminnan rajapinnat muodostuneet uudellaisiksi. Uudet rajapinnat ovat vaikuttavat työyhteisöjen toimivuuteen ja asenteisiin. Rajapintojen selkeyttäminen on tästä syystä keskeistä koko työyhteisön kannalta. Yhteistyön onnistumisen näkökulmasta onkin tärkeää pohtia kenen kuuluu huolehtia palvelujen järjestämisestä, kenen keskittyä kustannuksiin, palvelun sisältöön ja työjärjestelyihin.

Lohjan sairaanhoitoalueelle perustettu tilaajatiimi-organisaatio on itsessään yksi rajapintarakenne, jolla pyritään muodostamaan yhteisiä toimintarutiineja ja käytäntöjä. Toimintamuodon ollessa vielä uutta, se hakee vielä lopullista muotoaan. Myös toimintaa tukevat tietojärjestelmät ja prosessit ovat vielä kehitysvaiheessa. Uutta toiminnan raportointijärjestelmää ollaan juuri ottamassa käyttöön ja tilaajatiimeissä tuleekin vastaisuudessa sopia niistä tavoista, joilla toimintaa arvioidaan ja analysoidaan. Haastatteluissa tuli esille, että aivan viime aikoina on joissain tilaajatiimeissä päästy yhteistyön kehittämisessä hyvään alkuun; oikeat asiointitahot alkavat löytyä. Tilaajatiimeissä tehtävän yhteistyön voidaan olettaa vahvistuvan tulevaisuudessa osapuolten välistä yhteydenpitoa tiivistämällä.

Tilaajatiimien työskentely on painottunut hyvin pitkälle ongelmatilanteiden selvittämiseen ja niiden raportointiin. Joissain tapauksissa tilaajatiimejä pidettiin lähinnä kapeana tiedonsaantikanavana sairaanhoitoalueen toiminnasta. Joidenkin tilaajatiimien alaisuuteen perustetut ns. epäviralliset alatyöryhmät, olivat ne varsinaiset työryhmät, joissa pystyttiin asioihin paneutumaan yksityiskohtaisesti ja sopimaan toimintatavoista. Toiminnallisesti on hyvä, että on olemassa toimiva toimintamalli yhteistyölle, mutta toiminnan seurannan ja arvioinnin sekä yhteistyön kontaktipintojen ja roolien kannalta on hyvä toimia virallisen toimintamallin mukaisesti.

Sairaanhoitoalueen edustajat toivat esille tunteen ”altavastaajana” olosta sopimusten valmistelussa. Tämä liittyy esitettyyn puutteeseen tilaajaosaamisessa, jossa nähtiin olevan parantamisen varaa. Sairaanhoitoalueen edustajat toivoivat myös, että palvelukuvausten ja -pakettien laadinnassa käytettäisiin enemmän hyväksi heidän asiantuntemustaan sairaanhoito-toiminnan substanssista. Yhteistyössä sovitulla palveluilla parannetaan myös luottamusta, joka on merkittävä tekijä yhteistyösuhteen kehityksen kannalta. Haastatteluissa ei noussut esille, että tilaajatiimien toiminnassa olisi erityistä luottamuksen puutetta. Luottamuksen puute tuli kuitenkin esille voimakkaasti puhuttaessa tilaaja-tuottajamallista. Luottamuksen

puutteen ja yhteistyön ongelmien nähtiin liittyvän tilanteeseen, jossa tilaaja ja tuottaja erotettiin toisistaan ja työyhteisöjen välille muodostui organisaatorajoja.

Kun ajatellaan, että kumppanuuden yhtenä lähtökohtana on oman osaamisen ja tietopääoman tunnistaminen, arvostaminen ja sen luovuttaminen kumppanin käyttöön, edellyttää se erityistä avoimuutta ja luottamusta toimijoiden välillä. Organisaation suorituskyvyn kannalta on tärkeää, millä tavoin ihmiset ovat sitoutuneet ja motivoituneet yhteistyöhön.

Yhteistyön toimintamalli näyttäytyy operatiivisen kumppanuuden luonteisena. Operatiivisella kumppanuudella Ståhle ym. (2000) tarkoittavat yhteistyötä, joka on luonteeltaan mekaanista. Yhteistyön tavoite on kustannusten alentamisessa ja resurssien kohdentamisessa omaan ydintoimintaan ja yhteistyö perustuu vuosittain tehtäviin palvelusopimuksiin. Luottamus perustuu dokumentteihin ja kirjalliseen sopimukseen. Luottamus syntyy, jos kumppanit kykenevät molemmat omalta osaltaan toimimaan täsmällisesti sopimusten mukaisesti.

Toiseen tutkimuskysymykseen vastaaminen jäi yhteistyön hyötyjen osalta varsin ohueksi. Tutkimusta varten haastatellut tilaajatiimien jäsenet eivät nähneet tilaajatiimien toiminnasta syntyvän hyötyä. Tilaaajatiimeissä ei ole keskusteltu yhteistyöstä syntyvästä hyödystä eivätkä haastatellut ehkä osanneet ajatella esimerkiksi tiedonvaihdon olevan hyöty, joka voisi konkretisoitua esimerkiksi joustavana ja nopeana toimintana. Toisaalta lähes kaikki haastateltavat näkivät, että tilaaja-tuottajatoimintamalli synnyttää hyötyä, mutta he eivät kuitenkaan pystyneen sanomaan, mitä tämä hyöty konkreettisesti tarkoittaa. Yksittäisen kehitys- tai yhteistyöhankkeen kautta syntyvä hyöty nähtiin usein hyödyttävän vain yhtä osapuolta. Esimerkkeinä mainittiin mm. hyllyjen täyttöpalvelu, viivakooditilausjärjestelmä, laskujen tiliöintipalvelu ja osastofarmasia. Näiden nähtiin tuovan hyötyä tilaajalle aikaresurssin vapautumisena ydintehtävään eli potilastyöhön, mutta hyöty tuottajalle jäi avoimeksi.

Tilaaajatiimeissä ei ole myöskään keskusteltu edes kovin yleisellä tasolla tiimin tavoitteista eikä keinoista, joilla niihin pyritään. Tämä on johtanut siihen, että tilaajatiimityöskentely näyttää ulospäin epämääräisenä. Yhteistyöstä syntyvistä hyödyistä, olivat ne sitten tilaajatiimitoimintaan tai tilaaja-tuottajamalliin liittyviä, tulisi kuitenkin keskustella tiimeissä. Yhteistyön toimintaperiaatteisiin kuuluu siitä syntyvien hyötyjen jakaminen. Yhteistyösuhteen avoimuuden ja luottamuksellisuuden edistäminen edellyttää myös yhteisen panostuksen ja hyödyn jakamisen määrittelyä, mikäli esimerkiksi kehittämistoimintaa toteutetaan yhdessä.

Kolmanteen kysymykseen yhteistyön esteitä saatiin tutkimuksessa vastauksia jonkin verran. Keskeisimpänä haasteena nähtiin tilaajatiimien mahdollisuudet saada analysoitua tietoa toiminnan arviointiin, seuraamiseen ja viimekädessä tilauksen tekemiseen. Uuden raportointijär-

jestelmän käyttöönottoon liittyy tässä mielessä suuria odotuksia. Samalla se edellyttää myös panostuksia tiedon analysointiin sekä sairaanhoitoalueella että liikelaitoksissa

Toinen tilaajatiimien toimintaan liittyvä haaste liittyy tilaajatiimien tehtävien määrittelyyn ja tilaajatiimien organisointiin. Tilaajatiimeille määritellyt tehtävät edellyttävät paneutumista hyvinkin yksityiskohtaiseen tietoon ja tiedon analysointia. Liikelaitosten paikallisen esimiesten riittämättömiä toimintavaltuuksia pidettiin myös yhteistyön kannalta puutteena, johon toivottiin liikelaitoksissa kiinnitettävän huomioita.

Yhteistyösuhteen kehittämisen ensimmäinen edellytys on yhteistyösuhteen perusajatuksen tunnistaminen; mistä toiminnoista koko prosessi muodostuu ja mitä toimintaa kussakin toiminnossa harjoitetaan ja miksi. Kehittämisen olennainen piirre on, että siinä etsitään yhdessä yhteistä hyötyä. Syvempi yhteistyö on vaativampaa ja edellyttää enemmän resursseja. Molemmat osapuolet ovat pääasiassa kehittäneet omaa toimintaansa eikä tilaajatiimeissä ole yhteisesti päästy miettimään yhteisen toiminnan kehittämistä. Selvästi on myös nähtävissä toimintakulttuurien eroavaisuus; liikelaitosten näkökulma näyttäisi painottuvan enemmän talouteen kun taas sairaanhoitoalueella painopiste on siinä, että potilaat tulee pystyä hoitamaan laadukkaasti ja joustavasti.

Tilaajatiimeillä toivottiin olevan myös entistä enemmän keinoja ongelmatilanteiden ratkaisemiseen. Kysymys liittyy tilaajatoiminnan organisointiin ja sen tehtävien määrittelyihin. Tilaajatiimit eivät välttämättä ole oikea foorumi normaalissa päivittäisessä työssä syntyvien ongelmien selvittämiseen; ne toimivat nykymuodossaan hitaasti eivätkä tiimin jäsenet kaikissa tapauksissa tunne paikallista ns. ruohonjuuritason toimintaa riittävästi. Toisaalta, kun ajatellaan tilaajatuottajamallia uutena toimintatapana, tilaajatiimit ovat olleet tärkeässä asemassa ongelmien esille nostamisessa ja kirjaamisessa. Tilaajatiimien roolia ja tehtäviä tulee kuitenkin jatkossa miettiä, koska nykyiset tilaajatiimien tehtäväksi määritellyt tehtävät jäävät kovin vähälle huomiolle. Kaiken kaikkiaan tilaajatiimien toiminnan kehittämistä pidettiin hyvänä ja toivottavana asiana.

Tutkimuksen aikana esille nousi myös joitain konsernitasonisesti linjattavia kehittämisalueita. Kehittämistyötä tukemaan on tämän opinnäytetyön osaksi laadittu kehittämissuunnitelma (liite 3), johon on tutkimustulosten ja esitetyn teorian pohjalta laadittu joukko suosituksia yhteistyön parantamiseksi.

Tutkimuksessa saatiin varsin kattava kuva tilaajatiimien toiminnasta ja tutkimuskysymyksiin kyettiin löytämään vastauksia. Hankkeen lopullisena tavoitteena ja konkreettisena tuotoksena oli laatia tutkimustulosten perusteella tilaajatiimien toimintaa tukeva kehittämissuunnitelma, jonka pystyttiin toteuttamaan. Siten opinnäytetyölle asetetut tavoitteet ovat täyttyneet.

5.2 Teoreettinen keskustelu

Tilaaaja-tuottajamalliin siirtyminen oli HUS:ssa strateginen päätös, jonka tavoitteena oli, että *”sairaanhoidopiirin sairaalat ja muut toimintayksiköt voivat keskittyä ydintehtäväänsä, jolloin kaikki tukipalvelu on tarkoituksenmukaista liikelaitostaa.”* (HUS:n hallitus 4.9.2007.) Päätöksessä kiteytyy transaktiokustannusteorian ydin; osta tai valmista itse. Tilaaaja-tuottajamallin mukaisesti tukipalvelut tilataan tuottajalta vuosittain tehtävillä palvelusopimuksilla. Koska jokaisesta yksittäisestä palvelusta/tuotteesta on hankala sopia erikseen eikä kilpailua ole, voi sopimuksesta muodostua tilaajalle epäedullinen tai koko sopimuksen merkitys häviää. Teoria varoittaaakin tekemästä ratkaisuja, jotka sitovat organisaation tiettyyn suhteeseen sekä suosittaa toiminnan sisäistä suorittamista, mikäli transaktiokustannukset ylittävät omat tuotantokustannukset tai jos riippuvuus kumppanista uhkaa kasvaa liian suureksi. Korostunut molemminpuolinen riippuvuus vaikuttaa molempien osapuolten toimintaan, joka tutkimuksen valossa näyttäytyy tilaajan kannalta epäedullisena.

Kohdeorganisaatiossa konsernin sisäistä tilaaaja-tuottajatoimintatapaa pidetään kumppanuussuhteena, vaikka varsinaisesti kumppanuus ei kirjaimellisesti teorian mukaisesti tässä suhteessa toteudu. Oikeampi teorian mukainen termi olisi verkostomainen yhteistyö. Verkostoitumistermillä pyritään Sotaraudan ym. (2003, 58) mukaan kuvaamaan vastavuoroisten, ei-hierarkisten vuorovaikutussuhteiden merkityksen kasvua ja keskinäisriippuvuutta.

Kun tarkastellaan tilaajatiimeissä tapahtuvaa yhteistyötä kumppanuuden valossa, se näyttäytyy Ståhlen ym. (2000) esittämän operatiivisen kumppanuuden kaltaisena. Operatiivinen kumppanuus on luonteeltaan mekaanista ja yhteistyön tavoite on kustannusten alentamisessa ja resurssien kohdentamisessa omaan ydintoimintaan. Yhteistyö perustuu vuosittain tehtäviin palvelusopimuksiin.

Sosiaalisen pääoman teorian mukaan sosiaalisilla suhteilla voidaan parantaa nykyistä liiketoimintaa tai luoda uutta liiketoimintaa. Teorian keskeinen merkitys on Nahapietin ja Goshalin (1998) mukaan yksilöiden välisen tiedon vaihdon prosesseja edesauttava ja uuden tietöpääoman muodostuminen tiedonvaihdon ja yhdistelyn kautta. Tämän perusteella voidaan päätellä, että lisäämällä vuorovaikutusta lisätään yhteistyökumppaneiden luottamusta, joka puolestaan parantaa yhteistyötä kokonaisuutena.

Toimiva ja menestyksellinen yhteistyösuhde kehittyy vaiheittain. Maheshwari ym. (2006) jakaa kumppanuussuhteen neljään kehitysvaiheeseen, joista tilaajatiimeissä voidaan todeta elettävän toista vaihetta. Tilajatiimeissä luodaan vielä sosiaalisia sidoksia osapuolten välille ja määritellään yhdessä pelisääntöjä ja odotuksia yhteistyöstä. Tässä vaiheessa osapuolten on

kuitenkin tärkeä päättää, miten yhteistyötä tullaan vastaisuudessa harjoittamaan, ennen kuin voidaan siirtyä kehityksessä seuraavalle asteelle.

Useissa lähteissä korostetaan seikkoja, jotka ovat edellytyksiä onnistuneeseen kumppanuus-suhteeseen. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että näihin seikkoihin ei ole kiinnitetty riittävässä määrin huomiota. Yhteistyössä voidaan nähdä Dozin ja Hamelin (1998) esittämien tyypillisten kumppanuuden epäonnistumisen mittareiden - yhteistyön etujen ylikorostaminen ja vaadittavien panosten aliarvioiminen - toteutuneen.

Tilaaajatiimien toiminnan tarkastelun lähtökohtana käytettiin Vesalaisen (2006) kuvaamia organisaatioiden välisten suhteiden elementtejä. Näiden elementtien kautta oli mahdollista saada tarkasteluun mahdollisimman paljon yhteistyöhön vaikuttavia ulottuvuuksia. Nämä elementit pitävät sisällään useita erilaisia teorioita organisaatioiden välisten suhteiden, verkottuminen ja yritysten johtamisen tarkasteluun sekä päätöksentekoon ja yhteistyön kahdenväliseen tarkasteluun.

Yhteistyön rakenteellisilla sidoksilla (rajapintarakenteet, yhteiset ja integroidut järjestelmät sekä prosessit) on tärkeä merkitys yhteistyön onnistumisessa (Vesalainen 2006, 50). Tutkimuksessa tuli esille, että käytännön työssä puutteet näillä alueilla aiheuttivat runsaasti lisätöitä. Sosiaaliset sidokset (luottamus, vuorovaikutus, oppiminen ja yhteiset näkemykset) kuvaavat yhteistyösuhdetta ihmisten välillä. Tutkimus osoitti, että vuorovaikutuksen vähäisyys koituu yhteistyösuhteen tappioksi. Vuorovaikutuksen puute Vesalaisen (2006, 54) mukaan lisää myös tiedon puutetta ja tiedon puute herättää epäluuloja ja huhuja. Luottamus syntyy siitä, että toimitaan niin kuin on sovittu. Luottamus vahvistuu vuorovaikutuksessa osapuolten kesken.

Organisaatioiden välinen vaihdata kuvaa tuotettuja palveluja ja tuottajan tilaajan puolesta hoitavia tehtäviä sekä hinnoittelua (Vesalainen 2006, 57). Tutkimuksessa pystyttiin tuomaan esille palvelujen ja hinnoittelun tärkeä merkitys mm. luottamukselle. Tämän ulottuvuuden kautta pystyttiin hahmottamaan myös sairaanhoitoalueen näkökulmasta tilannetta, jossa palveluntuottaja tuotti palveluja, joiden sisältöön sairaanhoitoalue tilaajana ei voinut vaikuttaa ja että palvelutuotteet olivat usein varsin monimutkaisia, eikä tilaajalla ollut aina tietoa tilatun palvelun tarkasta sisällöstä. Tilaaajatiimien paikallista johtamista, resursointia, tavoitteita ja toimintamallin riskejä tarkasteltiin tutkimuksessa Vesalaisen (2006, 59 - 64) esittämällä strategisella sidoksella. Tutkimuksessa nousi esille, että panostus yhteistyösuhteeseen ei kummallakaan yhteistyön osapuolella ollut tavoitteisiin nähden riittävä. Osittain tästä syystä tavoitteiden ja hyötyjen realisoituminen jäi toiminnassa vähäiseksi. Kaikki edellä esitetyt tutkimuksessa käytetyt yhteistyösuhteen tarkastelun elementit mahdollistivat sekä tilaaja-tuottajamallin mukaisen toiminnan tarkastelun että toimintamallin mukaisen yhteistyön toteutuksen tarkastelun tilaaajatiimeissä.

Agenttiteoria yhdistää tilaaja-tuottajamallin käytännön toimintaan. Agenttiteorian keskeisiä piirteistä yhteistyön onnistumisen kannalta ovat Ihalaisen (2007, 101) mukaan tärkeimpiä tiedon ja tavoitteiden erilaisuus. Lähtökohtaisesti tiedon erilaisuus ilmenee epätasapainona agentin hyväksi. Olemassa oleva tilaaja-tuottajamalli perustuu nimenomaan siihen, että molemmat osapuolet voivat keskittyä omaan osaamiseensa ja organisoinnin yhteydessä tukipalvelujen substanssin asiantuntijuus siirrettiin liikelaitoksille (agentille). Tästä on seurannut puutteita päämiehen toimintaan - itse toimintatavan osaamiseen ja toisaalta substanssin osaamiseen. Toinen agenttiteorian mukainen piirre on tavoitteiden erilaisuus. Paikallisella tasolla tämä näyttäytyy jonkin asteisena osaoptimointina ja erilaisina näkemyksinä toiminnan painopistealueista. Tavoitteiden ja tiedon erilaisuus nostaa esille myös yhteistyökumppaneiden välisen luottamuksen. Agenttiteorian yhteydessä törmätään usein myös peliteoriaan, jossa määritellään neuvottelu- ja päätöksentekotilannetta. Peliteorian sisältöä on avattu aluvussa 3.5. Yksi peliteorian keskeinen käsite on win/win, joka tarkoittaa, että molemmat kumppanuuden osapuolet hyötyvät tehtävästä yhteistyöstä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että osapuolet ottavat toistensa toiminnan huomioon omaa toimintaa suunnitellessaan - kun muutoksia tapahtuu, molemmat osapuolet hyötyvät niistä. Arkielämän tilanteissa win/win näyttäisi kuitenkin toteutuvat melko harvoin ja kyseessä olisi nollasummapeli, joka ei Vesäläisen (2004, 32) mukaan edesauta tuloksellisen ja aidon yhteistyösuhteen syntymistä. Osapuolten tavoitteet eivät aina kohtaa ja mahdollisesti syntyvä taloudellinen hyöty asettuu yleensä jommallekummalle osapuolelle. Pitkällä tähtäimellä syntyvät ns. potentiaaliset hyödyt, joita tavallisesti ovat osaamisen ja oppimisen kehittyminen, uudet innovaatiot ja joustavuuden lisääntyminen, eivät ole ehtineet vielä konkretisoitua.

Agentti- ja peliteoria yhdessä muodostavat kumppanuutta ja hyödyn maksimointia määrittävän kokonaisuuden. (Ihalainen 2007, 104; 117 - 120.) Teoriat antavat ymmärtää, että ilman toimivaa kumppanuutta ei ole mahdollista maksimoida hyötyä ja päinvastoin. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että ilman yhteisiä pyrkimyksiä ei ole myöskään mahdollista pitää yllä toimivaa kumppanuutta. Päätelmä voi tuntua oikean suuntaiselta, mutta toisaalta voidaan kysyä, missä määrin yhteistyötä tekevät osapuolet toimivat vain saavuttaakseen omat tavoitteensa. Yhteistyön luonteeseen kuuluu, että toimitaan yhteisten tavoitteiden pohjalta.

Esitetyt teoriat soveltuivat hyvin yhteistyösuhteen tarkasteluun vaikka joltain osin teoria on vahvasti liiketaloudellisesta näkökulmasta esitettyä. Toisaalta liikelaitokset toimivat liiketaloudellisin periaattein, joten tilaajan on hyvä tuntee tähän toimintamalliin liittyviä teorioita.

Opinnäytetyön tutkimusotteena oli pyrkiä ymmärtää tilaajan ja tuottajan välistä vuorovaikutusta ja siihen vaikuttavia asioita tilaajatiimeissä. Tavoitteena oli tutkimuksen avulla löytää

yhteistyöstä sellaisia kehittämiskohteita, joiden avulla kumppanuuden edut saadaan esille, ei niinkään rakentaa uutta teoriaa.

5.3 Rajoitteet

Vaikka tutkimus pystyttiin toteuttamaan suunnitellusti, oli tutkimusasetelma haastava ja haastattelua varten asetutut kysymykset monitahoisia. Tilaajatiimin ja tilaaja-tuottaja -toimintamallin erottaminen toisistaan ei ollut aina helppoa - jos ei aina tarpeellistakaan, ovathan tilaajatiimit seurausta tilaaja-tuottajamalliin siirtymisestä. Tutkimuksen aikana haastateltiin kattava otos tilaajatiimien jäseniä ja haastattelut tuottivat runsaasti materiaalia. Aineiston analysointiin oli käytännössä kuitenkin rajallinen aika ja tästä syystä analyysissä on keskitytty vain tutkimuskysymysten kannalta keskeisiin asioihin. Tutkimuksen näkökulma oli tarkoituksellisesti tilaajatiimien toiminnan arkitodellisuudessa ja tilaaja-tuottajatoimintamalliin liittyvät näkökulmat jätettiin tästä syystä taka-alalle.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkossa mielenkiintoinen tutkimus olisi selvittää nyt laaditun kehittämissuunnitelman käytännön toteutuksen onnistumista ja sitä, onko tilaajatiimien toimintaa pystytty kehittämään molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla.

Tilaajatoiminnan sairaanhoitoalueiden välisten toimintamallien tutkimus antaisi myös arvokasta tietoa koko sairaanhoitopiirin tasolla yhteisten toimintalinjojen luomiseen.

5.5 Jatkokehitysehdotukset

Konsernitason tasoisesti tulee sopia tilaaja-tuottajamallin mukaisen yhteistyön organisoinnista ja tilaus-toimitusprosessin päälinjauksista yhteneväisesti läpi koko organisaation. Yhteistyön yhteneväiset toimintalinjat parantavat toiminnan seuranta ja arviointia konsernitason tasoisesti. Toiminnan arviointiin tulisi kehittää yhteisiä mittareita, jotka mahdollistavat tilaaja-tuottajatoiminnan arvioinnin myös sairaanhoitoalueiden välillä.

Yhteistyön koko konsernitason tavoiteasetantaa tulee tarkentaa ja kehittää. Sairaanhoitoalueet ja tukipalveluja tuottavat yksiköt voivat näiden tavoitteiden pohjalta suunnitella paikallisen tason yhteistyöstä.

Tilaaja-tuottajatoimintamallin edelleen kehittäminen paikallisella tasolla edellyttäisi sisäisen tilaus-toimitusprosessin ja budjettiprosessin kuvaamisesta ja kehittämistä niin, että nämä prosessit aidosti kohtaavat ja hyödyntävät toisiaan.

6 Päätäntö

Tässä opinnäytetyön viimeisessä luvussa suoritetaan opinnäytetyön itsearviointi ja selvitetään opinnäytetyöntekijän kehittämishankkeen tekemisen kautta tapahtunut ammatillinen kehittyminen käyttäen apuna Laurean ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön arviointikriteerejä (Laurean ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohje 2008).

Opinnäytetyön tekemisessä edettiin Laurean opinnäytetyötä koskevan prosessin mukaisesti. Prosessin vaiheet olivat aiheanalyysin tekeminen, tutkimussuunnitelmat tuottaminen, toteutusvaihe, arviointi ja työn julkistaminen.

6.1 Opinnäytetyön itsearviointi

Opinnäytetyön arviointikriteereinä on käytetty Lauran opinnäytetöiden arviointikriteerejä, joita ovat autenttisuus, tutkimuksellisuus, uuden luominen ja käyttökelpoisuus. (Laurea 2009.)

Autenttisuus

Opinnäytetyön autenttisuus toteutui siten, että opinnäytetyö oli selkeä ja työelämään liittyvien osa-alueiden aitoa kehittämistä. Kehittämishankkeen tuloksena syntyi Lohjan sairaanhoitoalueelle tilaajatoiminnan kehittämissuunnitelma, jossa suositusten muodossa esitetään yhteistyön parantamiseen liittyviä ratkaisuja. Kehittämishankkeen eteneminen on esitetty havainnollisesti ja jäsennellysti ja sen vaiheet on selkeästi dokumentoitu.

Tutkimuksellisuus

Opinnäytetyön aihe rajattiin koskemaan tilaajatiimeissä tapahtuvan yhteistyön kehittämistä. Työ kehitti aidosti työelämää, koska tarve kehittämishankkeen toteuttamiseen lähti taustaan organisaatiosta ja sen tarkoituksena oli kehittää tilaajatoimintaa. Teoreettisessa viitekehyksessä kumppanuutta ja yhteistyötä sekä niihin vaikuttavia tekijöitä on käsitelty monesta näkökulmasta. Teoreettisen osuuden lähteinä on käytetty kattavasti ajankohtaista suomen- ja englanninkielistä kirjallisuutta. Työn tutkimuksellisuus tukee hyvin kehittämishanketta. Tutkimuksen luotettavuutta on perusteltu useasta näkökulmasta.

Uuden luominen

Kehittämishankkeen tuloksena syntyi kohdeyritys Lohjan sairaanhoitoalueen tilaajatoimintaan kehittämissuunnitelma. Suunnitelmassa on esitetty organisaation toimintaan liittyviä uusia

toimintamalleja. Kehittämishankkeen tarkoituksena on myös luoda tilaajatoimintaan liittyvien erilaisten toimintojen ja osa-alueiden seurantaan jatkuvuutta.

Käyttökelpoisuus

Kehittämishankkeen tuloksena syntynyt kehittämissuunnitelma, jolle luotiin pohja teoreettisessa viitekehyksessä. Teoreettinen viitekehys sekä kehittämissuunnitelma antavat hyvät lähtökohdat mahdollisille jatkokehityskohteille ja edesauttavaa uusien tutkimusten tekemistä. Opinnäytetyön kokonaisuuden arvioidaan olevan käyttökelpoinen ja se on hyödynnettävissä nykyisissä ja tulevaisissa kehittämissankkeissa. Työssä on tuotu esille myös toteutettavissa olevia jatkotutkimuskohteita.

6.2 Ammatillisen osaamisen kehittyminen

Opinnäytetyöprosessi on ollut pitkä ja syvälinen oppimis- ja kehittymisprosessi. Aiheeseen liittyviä asioita on joutunut miettimään kokonaisuutena sekä pienempinä osatekijöinä useaan eri otteeseen. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten tekeminen on laajentanut osaamistani ja tietämystäni julkisen organisaation toiminnasta monesta eri näkökulmasta ja uskonkin, että nyt saavuttamani tiedon ansiosta minulla on enemmän annettavaa organisaatiolle ja pystyn tekemään asioita moniulotteisemmin.

Koko opinnäytetyöprosessin ajan ajanhallinta on ollut haasteellista. Olen tehnyt opinnäytetyön työn ohessa ja olen prosessien eri vaiheissa arvioinut useaan otteeseen hankkeen aikataulun liian optimistisesti.

Vaikka opinnäytetyöprosessi on kokonaisuudessaan ollut vaativa ja haasteellinen, on opinnäytetyön tekeminen ja opiskelu ylipäätään motivoinut minua suuresti. Tausta- ja tutkimustyötä on joutunut tekemään paljon aiheeseen liittyvän teorian ja sen käytäntöön soveltuvuuden ymmärtämiseksi. Olen mielestäni kehittynyt prosessin aikana tutkimusta ja kehittämistä koskevilla alueilla. Kehittämissuunnitelman laatiminen lisäsi taitoja tehdä konkreettisia kehittämissuunnitelmia tutkimuksen tulosten avulla. Opinnäytetyö on ollut kaiken kaikkiaan haasteellinen, mutta erittäin palkitseva prosessi.

Lähteet

Alasoini, T. 1993. Työmarkkinat ja työorganisaatiot jälkitekollisessa yhteiskunnassa. Teoksessa: Sosiaalipolitiikka 2017 näkökulmia suomalaisen yhteiskunnan kehitykseen ja tulevaisuuteen, 383 - 394. Toim. Olavi Riihinen. Porvoo, Helsinki, Juva: WSOY.

Anttiroiko, A.-V., Haveri, A., Karhu, V., Ryyänen, A. & Siitonen, P. 2007. Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Kunnallistutkimuksia. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy-Juvenes Print.

Aronen, K. Järviö, M-L, Luoma, K & Rätty, T. 2001. Yhteistyöllä ja kilpaillen. Peruspalvelut 2000 -tutkimusraportti. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. VATT-julkaisuja 31.

Blomqvist, K. 2002. Partnering in the dynamic environment: The role of trust in asymmetric technology partnership formation. Väitöskirja. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

Deutsch, M. 1949. A theory of co-operation and competition. Human Relations. Vol. 2, 129 - 152.

Doz, Y. & Hamel, G. 1998. Alliance advantage: The art of creating value through partnering. Boston: Harvard Business School Press.

Eskola, J. & Suonranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4:2005. Kerava: Savion Kirjapaino Oy.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.

Goldsmith, S. & Eggers, W.D. 2004. Governing by Network. the New Shape of the Public Sector. Washington D.C: Brookings Institution Press.

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Halme, A., Pulkkinen, M. & Tiilikka, J. 1999. Tutkimuksen ja tuotekehityksen verkottumisen strategiat: Tutkimus yritysten avainhankkeista. Tekes. Teknologia katsaus 78/99. Helsinki.

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Haveri, A. & Pekkari, T. 2008. Verkostokunta johtamisen ja demokratian haasteena. Kunnallistutkimuksia. Tampere: Tampere University Press.

Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind, K. 1998. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Helsinki: Edita.

Hellsten, K. 1998. Sosiaalisen pääoman käsitteestä. Teoksessa Sosiaalinen pääoma - käsite ja sen soveltaminen sosiaali- ja talouspolitiikassa. Toim. Kajanoja, J. & Simpura, J. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Ihalainen, R. 2007. Sopimusohjaus erikoissairaanhoidon palvelujen tuottamisen ohjauksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes print.
- Johanson, J-E., Mattila, M. & Uusikylä, P. 1995. Johdatus verkostanalyysiin. Menetelmäraportteja ja käsikirjoja 3. Kuluttajatutkimuskeskus.
- Kallio, O., Martikainen, J-P., Meklin, P., Rajala, T. & Tammi, J. 2006. Kaupungit tilaajina ja tuottajina. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kivisaari, S. & Saari, E. 2008. Systemisen innovaation polku sosiaali- ja terveydenhuollossa. Raision tilaaja-tuottajamallin levittämisen ensi askeleet. Espoo: VTT Tiedotteita 2440.
- Kuopila, A. 2007. Tilaaja-tuottaja-toimintatapa - Ideasta käytäntöön. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. 4. uudistettu painos. Teknologiateollisuuden julkaisuja 2/2009. Espoo: Redfina Oy.
- Lillrank, P. & Haukkapää-Haara, P. 2006. Terveydenhuollon tilaaja-tuottaja-malli. Kauppa- ja teollisuusministeriö. 1/2006.
- Lin, N. 2001. Building a Network Theory of Social Capital. Teoksessa Lin, N., Cook, K. & Burt, R.S. (toim.) Social Capital: Theory and Research. New York: Walter de Gruyter, 3 - 29.
- Linnamaa, R. 2004. Verkostojen toimivuus ja alueellinen kilpailukyky. Akateeminen väitöskirja. HAUS Kehittämiskeskus Oy. Tampere: Cityoffset Oy.
- Meklin, P. 2006. Tilaaja-tuottajamallin teoreettiset perusteet. Teoksessa Kallio et al. Kaupungit tilaajina ja tuottajina. Kokemuksia ja näkemyksiä Jyväskylän, Tampereen ja Turun toimintamallien uudistushankkeista. Tampereen yliopisto: Kunnallistutkimuksia, 19 - 108.
- Metsämuurronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa J. Metsämuurronen (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp Ky. Jyväskylä: Gummerus.
- Miles, M.B & Huberman, A.M. 1994. Qualitative data analysis: an expanded sourcebook. 2nd edition. SAGE Publications.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonluonti. 3. painos. Teknologiateollisuus ry. Tampere: Esa Print Oy.
- Möttönen, S. & Niemelä, J. 2005. Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Nummela, J. 1998. Sosiaalinen pääoma ja julkinen hallinto. Teoksessa Sosiaalinen pääoma - käsite ja sen soveltaminen sosiaali- ja talouspolitiikassa. Toim. Kajanoja, J. & Simpura, J. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Helsinki: Yliopistopaino.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. 1978. *The External Control of Organisations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- Pirkkalainen, J. & Kaatrakoski, H. 2009. *Organisaatioiden kehittäminen yhteiskunnallisen työnjaon muutoksessa*. Tykes. Raportti 66.
- Pirkkalainen, J. & Kaatrakoski, H. 2007. *Yksityistämisen ja yhteisvastuun ylisektoraaliset vaihtoehdot - menetelmäkehitysprojektin loppuraportti*. Tykes. Helsingin yliopisto.
- Porter, M.E. 1985. *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Pulkkinen, M., Rajahonka, M., Siuruainen, R., Tinnilä, M. & Wendell, R. 2005. *Liiketoimintamallit arvonluojina -ketjut, pajat ja verkot*. Teknologiateollisuuden julkaisu nro 8. Helsinki: Kopioniini Oy.
- Rajala, T., Jari Tammi, J. & Meklin, P. 2008. *Kilpailutuksen näkyvät ja näkymättömät kustannukset*. Kunnallisan alan kehittämissäätiön Kunnat ja kilpailu -sarjan julkaisu nro 11. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Ruohomäki, I., Koivisto, T., Huuhka, P. & Harkki, R. 2003. *Yrityksen verkostoitumiskyvyn mittaaminen - verkostoreittaus*. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Tutkimuksia ja raportteja 8/2003.
- Sako, M. 1992. *Prices, Quality and Trust. Interfirm Relations in Britain and Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sotarauta, M., Linnamaa, R. & Suvinen, N. 2003. *Tulkitseva kehittäminen ja luovat kaupungit. Verkostot ja johtajuus Tampereen kehittämisessä*. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö, Sente. Tampere: Teknisten Akateemisten Liitto, TEK.
- Stake, R.E. 2000. *Case Studies*. Teoksessa N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (toim.) *Handbook of Qualitative Research*. 2 nd edition. London: Sage, 435-454.
- Stoker, G. 1999. *The New Management of British Local Governance*. New York: MacMillan Press Ltd.
- Stähle, P. & Lento, K. 2000. *Strateginen kumppanuus - avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. *Ekonomia*-sarja. Helsinki: WSOY.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Tsupari, P., Sisto, J., Godenhjelm, P., Oksanen, O-P. & Urrila, P. 2004. *Yritysten liiketoimintasuhteet. Selvitys liiketoimintasuhteista ja verkostoitumisesta Suomessa*. Elinkeinoelämän keskusliitto. Tilastokeskus. Katsauksia 2004/6
- Uusitalo, S. 2007. *Tilaajan ja tuottajan vuorovaikutus - pilottihankkeen arviointia Tampereen toimintamalliuudistuksessa*. Tampere: Juvenes print Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Vakaslahti, P. 2004. *Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi - alihankinnasta yhdessä tekemiseen*. Helsinki: Talentum.
- Valkama, P. 2004. *Kilpailuneutraaliteetin toteutuminen kuntapalveluiden näennäismarkkinoilla*. Tampere: Acta Universitatis Tamperensis 1039.
- Vesalainen, J. 2004. *Katetta kumppanuudelle*. Teknologiateollisuuden julkaisu nro 3/2004. Tampere; Tamper-Paino Oy.

Vesalainen, J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. 2. uudistettu painos. Teknologiateollisuuden julkaisuja 8/2006. Vantaa: Dark Oy.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Välikangas, K. 2007. Yksityisen sektorin innovatiivisten liiketoimintamallien soveltamismahdollisuudet kuntapalvelujen tuotannossa. Helsinki: Sitra.

Yin, R.K. 2003. Case study research. Design and methods. 3. painos. Thousands Oaks: Sage Publications.

Artikkelit

Berry, T., Ahmed, A., Cullen, J. & Dunlop, A. 1997. The consequences of interfirm supply chains for management accounting. *Management Accounting*. London. Nov/1997. Vol. 75. Issue 10, 74 - 75.

Bovaird, T. 2006. Developing New Forms of Partnership with the 'Market' in the Procurement of Public Services. *Public Administration* 84 (1), 81 - 102.

Cullen, J.B., Johnson, J. L. & Sakano, T. 2000. Success through commitment and trust: The soft side of strategic alliance management, *Journal of World Business*, Vol. 35, No. 3, pp. 223 - 240.

Deutsch, M. 1949. A theory of co-operation and competition. *Human Relations*, Vol. 2, 129 - 152.

Eisenhardt, K. 1989. Agency Theory: an Assessment and Review. *Academy of Management Review*. Vol. 14, No. 1, 57 - 74.

Jarillo, J. C. 1993. Strategic networks. Creating the borderless organization. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Johanson, J.-E. & Uusikylä, P. 1998. Sosiaalinen pääoma verkostoissa. *Sosiologia* 1, 17 - 27.

Kähkönen, L. 2000. Näennäismarkkinoiden toimivuus kuntien tukipalveluissa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 1/2000, 246 - 261. Vammala. Vammalan kirjapaino.

Lewicki, R.J. & Bunker B.B. 1996. Developing and maintaining trust in work relations. Teoksessa Kramer, R.M. & Tyler, T.R (toim.) *Trust in Organization*. Thousand Oaks. CA, Sage 119 - 124.

Maheshwari, B., Kumar, V. & Kumar, U. 2006. Optimizing success in supply chain partnerships, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 19, No. 3, pp. 277 - 291.

Mohr, J. & Spekman, R. 1994. Characteristics of partnership success; partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 135 - 152 (1994).

Moss Kanter, R. 1994. Collaborative Advantage: The Art of Alliances. *Harvard Business Review*, July-August 1994, 96 - 108.

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review* 2, 242 - 266.

Schindler, P.L. & Thomas, C.C. 1993. The structure of interpersonal trust in the workplace. *Psychological Reports*. October 1993, 563 - 573.

Wiili-Peltola, E., Lehto, J. & Viitanen, E. 2002. Sopimusohjausmenettelyn haasteita sairaalaorganisaatiossa. Hallinnon tutkimuksen lehti. Volume 21. Number 1. 67 - 77.

Internet-lähteet

Erikoissairaanhoitolaki 1.12.1989/1062. Viitattu 17.1.2010.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19891062>

Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi kuntalain muuttamisesta HE 263/2006. Viitattu 17.1.2010.
[http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2006/20060263?search\[pika\]=263%2F2006&search\[type\]=pika](http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2006/20060263?search[pika]=263%2F2006&search[type]=pika)

Kuntalaki 17.3.1995/365. Viitattu 17.1.2010.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365>

Laurea Fakta 2009-2010. Viitattu 15.1.2010.
http://markkinointi.laurea.fi/laatu/Laurea_fakta_2009_web.pdf

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohje 18.12.2008. Vantaa: Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 17.1.2010.
https://intra.laurea.fi/intra/fi/02_opiskelu/02_opiskelu_osa2/01_opinnot/05_opinnaytetyo/01_ont_ohjeet/YLEMPI_AMK_ont_ohje_181208.pdf

Toikko, T. & Rantanen, T. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Viitattu 24.4.2010.
<http://www.kever-osaja.fi/index.php/kever/article/viewFile/1088/919>

Haastattelut

H1. Tuottaja 12.8.2010

H2. Tilaaaja 30.7.2010

H3. Tuottaja 27.7.2010

H4. Tilaaaja 26.7.2010

H5. Tuottaja 6.7.2010

H6. Tuottaja 2.7.2010

H7. Tuottaja 24.6.2010

H8. Tilaaaja 24.6.2010

H9. Tilaaaja. 21.6.2010

H10. Tilaaaja. 15.6.2010

Sisäiset lähteet

HUS:n hallitus 4.9.2007, § 89. Periaatelinjaukset uutta strategiaa tukevasta HUS:n johtamisjärjestelmästä ja sen valmistelusta päättäminen.

HUS:n hallintosääntö 1.1.2009.

HUS-terveydenhuoltojärjestelmäselvitys. 18.1.2010.

Lohjan sairaanhoitoalueen kertomus tukipalvelujen tilaaaja-tuottajamallin toteutumisesta vuonna 2009. 18.2.2010.

Mämmelä, E. 17.11.2010. Työelämän edustajan lausunto opinnäytetyöstä. HUS/Lohjan sairaanhoitoalue.

Tilaaajatoiminta. 2010. Lohjan sairaanhoitoalueen intranet-sivut.
<http://intra.hus.fi/subfrontpage.aspx?path=16423,22084,214320>

Kuvaluettelo

Kuva 1: Hierarkkisen ja markkinasuuntautuneen toimintatavan keskeiset käsitteet (Rajala, Tammi, & Meklin 2008, 16)	19
Kuva 2: Institutionaalisten rajojen murros (Haveri ym. 2007, 22)	20
Kuva 3: Tilaajatoiminnan organisointi Lohjan sairaanhoitoalueella vuonna 2009	25
Kuva 4: Lohjan sairaanhoitoalueen palveluprosessi	26
Kuva 5: Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin sairaalat.	27
Kuva 6: HUS:n maantieteellinen vastuualue	27
Kuva 7: HUS:n konsernirakenne v. 2009.....	29
Kuva 8: Kumppanuuden tarkastelu yritysten välisten suhteiden kautta	34
Kuva 9: Kehittyvä kumppanuus (Stähle ym. 2000, 80).....	44
Kuva 10: Kehittämispäätösten suuntautumisen vaihtoehdot kumppanuussuhteessa (Vesalainen 2006, 61)	51
Kuva 11: Avoimuus ja hintariski kaupallisessa suhteessa (Vesalainen 2004, 161)	54
Kuva 12: Kaupallisen neuvottelusuhteen avoimuus asiakkaan ja toimittajan välillä (Vesalainen 2004, 127).....	55
Kuva 13: Teoreettinen viitekehys yhteistyön kehittämiseksi	61
Kuva 14: Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2009, 54)	66
Kuva 15: Yhteistyön nykytilan ja tavoitetilan kuvaus timanttimalilla	70
Kuva 16: Yhteistyön kehittämissuunnitelman toteutus	83
Kuva 17: Tilaajayhteistyön aikataulukaus	88

Taulukkoluetelo

Taulukko 1:Tunnuslukuja Lohjan sairaanhoitoalueen vuoden 2009 toiminnasta	23
Taulukko 2: Lohjan sairaanhoitoalueen liikelaitoksilta tilaaja-tuottajamallin mukaan ostamat palvelut.....	24
Taulukko 3: Erilaiset kumppanuudet (Ståhle & Laento 2006,103)	37
Taulukko 4: Aineettoman pääoman osa-alueet (Lönnqvist ym. 2006, 25)	41
Taulukko 5: Erikoistumisen ja toiminnan koordinoinnin avulla tavoiteltavat toiminnalliset hyödyt (Möller ym. 2004, 47)	48
Taulukko 6: Tilaaja-tuottajamallien rahoitustyyppejä (mukaillen Lillrank & Haukkapää-Haara, 2006, 22)	54
Taulukko 7: Hankkeen aikataulu	63
Taulukko 8: Tapaustutkimusluokat (Stake 2000, 437 - 438)	65

Haastattelukysymykset tilaajatiimien toiminnasta

1. Millainen on roolisi yhteistyössä tilaajan kanssa ja mitä tehtäviä siihen kuuluu?
2. Miten yhteistyö on organisoitu?
3. Kuinka usein pidätte yhteyttä?
4. Oletteko yhteistyössä kehittäneet prosesseja ja/tai niiden toimivuutta?
5. Miten pidätte yhteistyötä yllä?
6. Miten mielestänne yhteistyötä johdetaan?
7. Arvioikaa yhteistyön toimivuutta?
8. Mitä lisäarvoa tarjoatte yhteistyössä?
9. Minkälaista tietoa teille välittyy toiminnasta tilaajalta/tuottajalta? Koetteko, että saamanne tieto on riittävä tehtävienne hoitoa varten?
10. Miten yhteistyön ongelmatilanteita käsitellään?
11. Minkälaista hyötyä yhteistyöstä pitäisi mielestänne syntyä?
12. Miten yhteistyön hyödyt mielestänne realisoituvat omasta näkökulmastanne?
13. Onko palvelujenne hinnoittelu mielestänne avointa?
14. Onko tarjoamanne palvelut kuvattu? Teettekö yhteistyöt tilaajan/tuottajan kanssa palvelukuvausten tekemisessä?
15. Onko yhteistyön tavoitteet määritelty? Mitkä ne ovat? Miten niiden toteutumista mitataan/seurataan?
16. Vaatiiko yhteistyön tavoitteisiin pääseminen investointeja/resurssointia?
17. Näettekö nykyisessä toimintamallissa jotain riskejä? Miten näitä riskejä voidaan hallita?
18. Miten kehittäisit tilaajan ja tuottajan välistä yhteistyötä?

SAATE

Arvoisa yhteistyökumppani!

Lohjan sairaanhoitoalueen yhtenä strategisena päämääränä ovat *vahvat kumppanuussuhteet ja verkostoitunut toimintatapa*. Sairaanhoitoalue pyrkii kehittämään toimintaansa. Osa tätä kehittämistyötä on tutkimus yhteistyön toimivuudesta liikelaitosten kanssa; miten käytännössä toimitaan ja miten toimintaa voidaan kehittää ja syventää. Tutkimuksessa selvitetään yhteistyön nykytilaa ja tavoitteita sekä pyritään löytämään keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi.

Toivon, että vastaatte väittämiin oheisesta linkistä avautuvaan väittämäsarjaan yhteistyön nykytilan ja tavoitetilan kartoittamiseksi 30.6.2010 mennessä.

Tämä tutkimus on osa ylempi ammattikorkeakoulu - tutkintoni (YAMK) lopputyötä.

Tutkimukseen liittyy myös haastattelu ja otan erikseen yhteyttä haastateltaviin henkilöihin.

Kaija Päivärinta
johdon assistentti
Lohjan sairaanhoitoalue
kaija.paivarinta@hus.fi
040-7555 433

Kysely Lohjan sairaanhoitoalueen tilaajatoiminnasta

Valitkaa väittämistä se vaihtoehto, joka mielestänne parhaiten kuvaa

- 1) yhteistyötä tällä hetkellä (nykytila)
- 2) yhteistyön kehitystyön tavoitetta (tavoitetila).

Tilannekuvaukset muodostuvat lyhyestä yhteistyötä kuvaavasta väittämästä sekä tarkemmin yhteistyön tasoa, sen osa alueita ja merkitystä kuvailevasta osuudesta.

Visio ja strateginen yhteistyö	Nykytila	Tavoitetila
<p>1. "Ei me nähdä, että yhteistyöstä olisi meille jotain erityistä hyötyä"</p> <p>Yhteistyö ei ole strategisen tason yhteistyötä; yhteistyössä keskitytään vain operatiivisiin asioihin. Strategiasta tai verkoston tulevaisuudesta ei ole keskusteltu eikä sen nähdä olevan niin tarpeellistakaan. Kukin osapuoli toimii hyvin itsenäisesti eikä yhteistyön nähdä tuovan erityistä hyötyä.</p>		
<p>2. "Osa näkisi yhteistyöllä olevan paljonkin potentiaalia, mutta siitä ei ole oikein päästy sen pidemmälle"</p> <p>Osa toimijoista on tehnyt sopimuksen esim. tulevaisuuden tavoitteista ja yhteistyön syventämisestä. Osa näkee yhteistyöllä olevan suurtakin tulevaisuuden potentiaalia, mutta strategisen tason keskusteluja yhteistyön tulevaisuudesta ei ole saatu käynnistettyä. Yhteistyön tarkoitus ja tavoitteet ovat fokuoimatta ja sitoutuminen yhteistyöhön vaihtelee suuresti organisaatioittain.</p>		
<p>3. "Ollaan me näitä strategia asioita jo mietitty, mutta kyllä se ainakin osittain on vielä sanahelinää ja korulauseita - kai siihen menee aikaakin että kaikki sen sisäistää"</p> <p>Strategisen tason keskusteluja on käyty ja kaikilla alkaa olla kuva siitä, millaisia mahdollisuuksia yhteistyö tuo, ja miksi sitä kannattaisi kehittää. Yhteistyön tarkoitus on selvä, mutta osalle kumppaneista tulevaisuuden tavoitteet ovat kuitenkin vielä hämärät - mitä se käytännössä tarkoittaa ja miten sen tulisi ohjata heidän toimintaansa. Suuret suuntaviivat ovat kunnossa ja sitoutuminen yhteiseen tekemiseen löytyy, mutta osassa yhteistyön toiminnallistamisessa on vielä petrattavaa.</p>		
<p>4. "On meillä sellainen yhteinen strategiapaperikin, mutta ei se sinällään ole mikään juttu. Se sitten taas on, että se strategia on meille kaikille ihan sitä jokapäiväistä tekemistä ja näkyy kaikessa mitä me tehdään"</p> <p>Yhteistyö/kumppanuusstrategia on muodostettu yhteistyössä ja osapuolille on selvää, mitkä tulevaisuuden tavoitteet ovat, ja mitä se tarkoittaa heidän toiminnassaan käytännön tasolla. Yhteisiin tavoitteisiin on sitouduttu ja strateginen kumppanuus nähdään molempia osapuolia hyödyttävänä. Osapuolten edustajat kokoontuvat säännöllisesti keskustelemaan yhteistyön tulevaisuudesta, asiakassuhteesta ja sisäisten resurssien kehittämisestä. Verkostostrategiaa päivitetään esim. vuosittain. Strategiaan ja kehittämistavoitteisiin on liitetty yhteistyötä monipuolisesti mittaavat mittarit, jotka osaltaan ohjaavat toimintaa ja tukevat kehitystoimintaa.</p>		

Asiakasrajapinta	Nykytila	Tavoitetila
1. "Tehdään oma osuutemme. Ei meillä aina ole edes tietoa, mihin kokonaisuuteen se loppujen lopuksi päättyy" Toimittajalla ei ole tietoa loppuasiakkaan tarpeista tai niiden mahdollisista muutoksista eikä siitä, mihin suuntaan palvelun/tuotteen kysyntä kehittyy tulevaisuudessa. Omaa liiketoimintaa ei kehitetä tai suunnitella sen pitkäjännittelemmin, eletään ennemminkin päivä kerrallaan.		
2. "Kyllähän ne asiakastarpeet tärkeitä on, mutta vaikea meidän on tietää miten pitäisi muuttua tai kehittyä" Verkoston loppuasiakkaat ovat tiedossa ja se, mihin kokonaisuuksiin palvelut tuotetaan. Tilaa voi olla tietoinen siitä, miten asiakastarpeet tulevat tulevaisuudessa muuttumaan, mutta niitä ei ole kommunikoitu verkostossa. Näin eletään vähäisellä ennakkotiedolla koskien sitä, miten palvelulle riittää kysyntää tulevaisuudessa. Kiinnostusta kyllä olisi saada enemmänkin ennakkotietoa oman toiminnan suunnittelemiseksi. Tilaa voi myös seurata esim. asiakastytyväisyyttä, mutta palaute ei kantaudu yhteistyökumppaneille asti.		
3. "Me tiedämme, mikä meidän osuutemme on palvelussa, joilla loppuasiakas pidetään tyytyväisenä" Loppuasiakkaiden tarpeet ovat selvillä ja kukin yrittää vastata omalla osuudellaan niihin mahdollisimman hyvin. Käsitys palvelun kysynnän kehityksestä on suhteellisen hyvä ja tiedämme miten omia palveluja ja toimintaa tulisi kehittää asiakastarpeisiin vastaamiseksi myös tulevaisuudessa. Käytössä on asiakasmittareita, mm. asiakastytyväisyyttä mitataan, ja tulokset käsitellään osapuolten kesken. Tuottaja reagoi hyvin asiakkaan toiveisiin, mutta ei toimi asiakkaan suuntaan kovinkaan ennakoivasti (proaktiivisesti).		
4. "Emme jää vain odottelemaan asiakkaiden toiveita vaan koko ajan etsitään yhdessä uusiakin toimintamahdollisuuksia" Tuottaja kehittää palvelua/tuotetta aktiivisesti asiakastarpeiden mukaan ja jopa ennakoii asiakastarpeiden muuttumista. Yhteistyö toimii aidosti. Tilaa pidetään ajan tasalla kehittämisen tuloksista ja tulevaisuuden kehityssuunnitelmita. Näin osapuolet käyvät jatkuvaa vuoropuhelua keskenään. Tuottaja ja tilaa suunnittelevat ja kehittävät yhdessä toimintaansa sekä etsivät aktiivisesti uusia toimintamahdollisuuksia.		

Yhteistyöverkoston kokoonpano ja yhteistyösuhteet	Nykytila	Tavoitetila
1. "Meillä ei ole aikaa käydä juttelemassa mukavia kaikkien kanssa" Kumppanuuden ei nähdäkään tuovan lisäarvoa, jotta pitkäaikaisiin suhteisiin kannattaisi panostaa.		
2. "Tuttujen kanssa homma on luistanut, mutta pitäisikö silti tehdä jotain sopimuksia, etteivät hinnat karkaa" Yhteistyösuhteiden ylläpitämistä ja kehittämistä pohditaan toisinaan, mutta ei olla ihan varmoja, onko se paras tapa. Kumppaneita tai uusia yhteistyösuhteita ei aktiivisesti etsitä, vaan toimitaan lähinnä niiden kanssa, joiden kanssa on toimittu aina ennenkin. Yhteistyön mahdollisuuksia ei ole tunnistettu tai yritetty hyödyntää sopivalla tavalla.		
3. "Ollaan mukana monessa yhteistyöverkostossa, mutta yhteen satsataan erityisesti" On huomattu, että panostaminen erityisesti yhteen (tai korkeintaan muutamaan) yhteistyösuhteeseen on kannattavaa. Yhteistyöverkosto on kaiken kaikkiaan hyvin laaja (niin maantieteellisesti kuin toimialoiltaankin).		
4. "Yhteistyöverkostossa on niin yliverstaista osaamista ja synergiaa "yhteen hiileen puhaltamista", ettei sitä mistään muualta löytyisi" Yhteistyösuhteiden kokoonpano on dynaamisesti ajan myötä ja toimintaympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa muuttuva. Yhteistyön uusia mahdollisuuksia pyritään tunnistamaan aktiivisesti ja toisaalta kukin kehittää omaa yhteistyökykyään vaatimuksia vastaavaksi. Verkostoyhteistyössä nähdään jatkuvuutta ja tulevaisuuden potentiaalia - sen nähdään hyödyttävän verkostokumppaneita tulevaisuudessakin niin paljon, että siihen kannattaa panostaa.		

Työnjako, osaaminen ja innovatiivisuus	Nykytila	Tavoitetila
<p>1. "Koska kilpailua ei ole, hommat hoituvat vanhalla painolla"</p> <p>Palveluiden kehitys ja uusien ideoiden esiin tuonti on vähäistä ja toiminta jatkuu suhteellisen muuttumattomana.</p>		
<p>2. "Ei tästä työnjaosta aina saa selvää, vaikka siitä on yritetty sopia"</p> <p>Toimijoiden välinen työnjako on epäselvä. Toimijat eivät ole tunnistaneeet omaa ydinosaaamistaan eivätkä kehittä osaaamista suunnitelmallisesti. Käytössä voi olla selkeästi vanhentuvaa osaamista ja toisaalta voi olla tarvetta tietyn tyypistä uudesta osaamisesta, jota toimijoilta ei löydy. Toimijat panostavat jonkin verran omaan tuotekehitykseen, mutta innovatiivisuus ja uusien ideoiden esiintuominen ja jalostaminen on vähäistä.</p>		
<p>3. "Hommat on kertaalleen sovittu, tiedämme kaikki minkä osaamme parhaiten ja keskitymme siihen"</p> <p>Toimijat ovat tunnistaneeet oman ydinosaaamisensa ja keskittyvät siihen. Toimijoiden osaamiset täydentävät toisiaan ja on selkeä kuva siitä, mitä kukin toimija tekee, ja mihin työnjako perustuu. Jonkin verran tehdään kehittämissyhteistyötä. Koulutustarpeita kartoitetaan ja osaamista kehitetään suunnitelmallisesti (esim. yhteisiä koulutus- sekä tiedon- ja kokemustenvaihtotilaisuuksia).</p>		
<p>4. "Tällä yhteistyöllä ja osaamisella saamme jotain ihan uutta aikaan"</p> <p>Sisäinen työnjako ja roolijako on selkeä ja toimijoiden osaamiset täydentävät toisiaan. Mietitään yhdessä, millaisiin suuntiin osaamisia pitäisi kehittää tulevaisuuden varalle ja toisaalta, mistä osaamisista olisi tarpeen luopua. Verkostotasolla voidaan tehdä jopa investointisuunnitelmia. Toimijoiden innovatiivisuus näkyy käyttöönotetuissa toimintatavoissa. Osaaminen voi olla niin vahvaa, että sitä hyödyntämällä voidaan vaikuttaa jopa toimialan kehittymiseen laajemmaltikin.</p>		

Talous	Nykytila	Tavoitetila
<p>1. "Verkostoituminen vie vain aikaa ja rahaa eikä siitä ole mitään hyötyä"</p> <p>Yhteistyön ei nähdä tuovan taloudellisia hyötyjä, vaan lähinnä vain ylimääräistä työtä ja sitä kautta kustannuksia. Toimijat pitävät talousasiat ominaan - aina ei ole selvillä omakaan kustannusrakenne.</p>		
<p>2. "Raha-asiat pidetään omana tietona eikä niistä muiden kanssa puhuta"</p> <p>Toimijat ovat aika pitkälti selvillä omasta kustannusrakenteesta, mutta siitä eikä yhteistyön mahdollisista taloudellisista vaikutuksista tai hyödyistä ei ole keskusteltu muiden kanssa.</p>		
<p>3. "Kyllä toiminnan tehostamisella ja yhteistyöllä on saatu jo säästöjäkin aikaiseksi"</p> <p>Toimijoiden välisten prosessien tehostamisella ja yhteisellä kehittämisellä nähdään saavutettavan kustannushyötyjä. Yhteistyöverkoston tasolla on sovittu pelisäännöistä tiettyjen palvelujen hinnoittelussa. Verkostotasolla ei kuitenkaan ole keskusteltu hyödyn jaosta, eikä ole sovittu yhteisiä taloudellisia tavoitteita tai suunniteltu tapoja hallita kustannuksia.</p>		
<p>4. "Yhteistyö on tuonut meille kustannustehokkuutta"</p> <p>Yhteistyöllä ja kustannusten läpinäkyvyydellä saadaan kustannustehokkuutta ydinosaaamiseen keskittymisen, päällekkäisyyksien karsimisen, prosessien tehostamisen (mm. sähköisen tiedonsiirron) ja uusien innovatiivisten toimintamallien kautta. Verkostotasolla on käytössä yhteiset hinnoittelumallit ja kustannuksia on pystytty saamaan ainakin osittain läpinäkyväksi koko verkostossa. Uusiin toimintamahdollisuuksiin on helpompi tarttua, kun hinnoittelun ja kustannusten hallinnan pelisäännöt ovat olemassa.</p>		

HUS/Lohjan sairaanhoitoalue

Tilaajatoiminnan kehittämissuunnitelma

Kaija Päivärinta

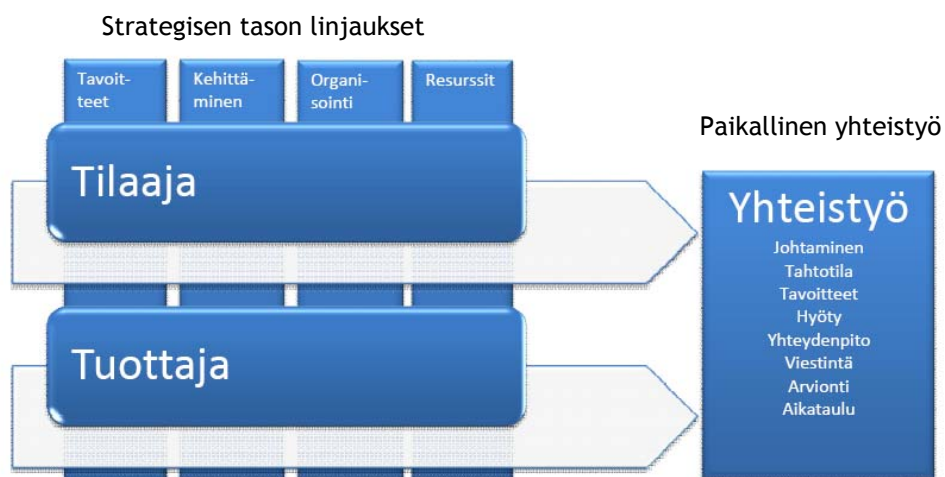


[2010]

TILAAJATIIMIEN TOIMINNAN KEHITTÄMIS- SUUNNITELMA

Verkostoitumisen ja kumppanuuden avulla tavoitellaan ensisijaisesti kustannussäästöjä, joustavuutta ja nopeampaa tuotantoprosessia. Verkostomainen yhteistyö vaikuttaa yleensä positiivisesti resurssien ja osaamisen kehittymiseen. Toiminnan koordinoinnin avulla tavoitellaan toiminnallisia hyötyjä, jotka näkyvät kustannusten laskuna, laadun paranemisena, nopeuden lisääntymisenä, toimintavarmuuden paranemisena sekä joustavuuden lisääntymisenä. Kumppanuussuhteelle on ominaista, että tietoa jaetaan ja luovutetaan osapuolien kesken. Onnistunut kumppanuussuhde tuottaa usein myös paremman lopputuloksen, kuin mihin organisaatio kykenisi yksin.

Kehittämissuunnitelman laadinnan lähtökohtana on ollut tilaajatoiminnan nykymuotoinen organisoituminen tilaaja-tuottajamallin mukaisesti. Suunnitelma on laadittu tilaajatiimien toiminnan tueksi ja osaksi suunnitelmaa on laadittu yhteistyön aikataulus, joka noudattelee sairaanhoitoalueen toiminta- ja taloussuunnittelun aikataulua. Kehittämissuunnitelman tarkoituksena on parantaa tilaajatiimeissä tapahtuva yhteistyötä siten, että kumppanuuden edut saadaan molempien sekä tilaajan (Lohjan sairaanhoitoalue) että tuottajan (liikelaitos) näkökulmasta hyödyksi



KUVA: YHTEISTYÖN KEHITTÄMISSUUNNITELMAN TOTEUTUS

STRATEGISEN TASON LINJAUKSET

Kyky yhteistyöhön on organisaation tärkeä menestystekijä. Keskeisessä asemassa kumppanuuden rakentamisessa on yhteinen organisoituminen ja yhteistyön prosessit. Sekä tilaaja että tuottaja tuovat yhteistyöhön oman organisaationsa tavoitteita, kehittämissuunnitelmia, organisoitumistavat ja käytössä olevat resurssit. Ennen kuin yhteistyöstä päästään konkreettisesti sopimaan, tulee konsernitasoisesti päättää näistä yhteistyön strategisen tason linjauksista, joiden pohjalta sairaanhoitoalueen ja tukipalveluja tuottavien yksiköiden johto voivat sopia paikallisella tasolla toteutettavasta yhteistyöstä.

Yhteistyön tavoitteet

Yhteistyölle tulee asettaa konsernitasoiset tavoitteet ja toimintalinjaukset. Tavoitteet ja toiminnan linjaukset tulee olla määritelty siten, että ne ovat käytettävissä ja toteutettavissa paikallisen tason toiminnan suunnittelussa.

Suositus:

Sairaanhoitoalueen ja tukipalveluja tuottavien yksiköiden johdon tulee sopia konsernitasoisen tavoiteasetannan pohjalta paikallisen tason tavoiteasetannasta. Paikallisella tasolla sovitaan tavoiteasetannan menettelytavoista ja kohdennuksista. Tavoitteiden asetannassa lähtökohtana ovat klinisen palvelutoiminnan strategiset tavoitteet ja niistä johdetut toiminnan muutokset.

Organisointi ja yhteistyön kehittäminen

Kumppanuuden ja yhteistyösuhteen onnistunut rakentaminen edellyttää johtajuuden, toiminnan ohjauksen ja hallinnon, kumppaneiden

toimintakyvyn sekä osallistumisen määrittelyä. Konsernitasoisesti tulee sopia tilaaja-tuottajamallin mukaisen yhteistyön organisoinnista ja tilaus-toimitusprosessin päälinjauksista yhteneväisesti läpi koko organisaation. Yhteistyön yhteneväiset toimintalinjat parantavat toi-

minnan seurantaa ja arviointia konsernitasoisesti. Toiminnan arviointiin tulisi kehittää yhteisiä mittareita, jotka mahdollistavat tilaaja-tuottajatoiminnan arvioinnin myös sairaanhoitoalueiden välillä.

Prosessien kuvaaminen on keskeistä, mikäli yhteistyön osapuolten suhdetta halutaan kehittää. Prosessien kehittämistyössä tulisi nimenomaan kehittää koko yhteistä arvoketjua sen sijaan, että osapuolet tahoillaan kehittävät vain omaa sisäistä toimintaansa.

Suositus:

Paikallisella tasolla sovitaan yhteistyön organisoinnin ja prosessien yksityiskohdat. Tuottajaorganisaatioita tulee kehittää siten, että ne palvelevat paremmin tilaaja-tuottajamallin mukaista toimintaa.

Tuottajaorganisaatioiden kehittämistoimenpiteiden tulee kohdistua paikallisen ydintoiminnan tarpeisiin. Erityisesti tulee kiinnittää huomiota kehittämistoimintaan, jonka lopputuotoksen käyttöönotto tai toteutus vaatii resursointia sairaanhoitoalueelta.

Resursointi

Yhteistyön menestyksellinen hoitaminen vaatii myös voimavarojen riittävyyden, yhteistoiminnan hallinnoinnin, taloudellisten ja muiden resurssien huomioimista. Tilaajatoiminta vaatii resursseja molemmilta yhteistyön osapuolilta ja toimiva yhteistyö edellyttää lisäksi rooleista ja vastuista sopimista. Yhteistyö on tällä hetkellä toteutettu tilaajajohtoisesti, mutta estettä toiminnan toteutukseen tuottajajohtoisestikaan, ei ole.

Suositus:

Sairaanhoitoalueen ja tukipalveluja tuottavien yksiköiden tulee varmistaa, että yhteistyön toteutukseen paikallisella tasolla on käytettävissä riittävät resurssit, ja että paikallisen tason toimijoilla on riittävät toimintavaltuudet.

YHTEISTYÖ PAIKALLISELLA TASOLLA

Tilaajayhteistyön perusta on yhteistyön pelisäännöissä ja tahdossa. Pelisäännöt tulee määritellä yhteistyön alussa ja niitä on tarkasteltava säännöllisesti sen edetessä. Kumppanuus ja yhteistyön tekeminen perustuvat luottamukseen, sitoutumiseen ja yhteisiin päämääriin. Aito ja toimiva yhteistyö edellyttää, että näihin asioihin suhtaudutaan vakavasti.

Tilaajatoiminnan organisointi ja tehtävät

Yhteistyötä on paikallisella tasolla toteutettu tilaajatiimeissä. Kuhunkin tiimiin on kuulunut edustus sekä sairaanhoitoalueelta (tilaaja) että liikelaitoksesta (tuottaja).

- tuottajan toiminnan seuranta ja sitä koskeva raportointi
- talouden, palvelun saatavuuden ja – laadun seuranta
- muutos- ja kehittämisehdotusten tekeminen.

Tilaajatiimit on organisoitu tilaajan toimesta ja tiimien vetovastuu on samoin tilaajalla. Tilaaja on määritellyt tilaajatiimien tehtävät seuraavasti:

- palvelukysynnän analysointi ja vertailu
- palvelukysyntään vaikuttaminen yhteistyössä ao. liikelaitosten kanssa
- palvelutavoitteiden ja – tason määrittely
- sopimusten toteutumisen seuranta sekä arviointi määrällisesti ja laadullisesti
- yhteydenpito tuottajaan

Niissä tilaajatiimeissä, joissa on usean liikelaitoksen edustus, on edellä kuvattujen tehtävien esille tuominen ja pohdinta osoittautuva hankalaksi ja aikaa vieväksi. Tästä syystä tilaajatiimien tehtävät ja organisointi tulee arvioida uudelleen.

Suositus:

Tilaajatiimien määrää lisätään siten, että tilaaja ja yksi tukipalveluja tuottava yksikkö muodostavat tilaajatiimin.

Yhteinen tahtotila ja tavoitteet

Yhteistyössä parhaaseen lopputulokseen pääseminen edellyttää yhteistä tahtotilaa ja yhteistä näkemystä tavoitteista. HUS-konsernitasoiset toiminnan strategiset tavoitteet ja arvot on määritelty yhteneväiseksi kaikille osapuolille. Toiminta- ja taloussuunnitteluun ohjeistus annetaan konsernitasoisesti.

Suositus:

Tilaaajatiimeissä sovitaan keinoista yhteistyön tavoitteiden saavuttamiseksi - erityisesti, jos niillä on vaikutusta klinisen palvelutuotannon resursointiin ja aikatauluihin. Tilaaajatiimien jäsenten asiantuntemusta tulee hyödyntää tilaaja-tuottajaneuvotteluissa.

Tavoiteasetannan konkretisointi tapahtuu tilaaajatiimeissä. Sairaanhoidon näkökulma ja linjaukset yhteistyön tavoitteista sovitaan ennen tilaaajatiimeissä tapahtuvaa konkretisointia.

Hyöty

Kumppanuutta ja yhteistyötä rakennettaessa on tärkeää löytää yhteisiä mahdollisuuksia. Tällaisia mahdollisuuksia ovat mm. palvelukysyntään vaikuttaminen yhteistyössä ao. liikelaitoksen kanssa. Kumppanuuden ja yhteistyön lisäarvo syntyy systemaattisesta tavasta toimia, yhdessä sovitusta pelisäännöistä ja yhteistyökumppanin auttamisesta tavoitteiden saavuttamiseen. Kumppanuusajattelun mukaista on myös sopia siitä, miten panostuksen hyöty jaetaan.

Yhteistyön tuloksena syntyvä hyöty voi olla monen tasoista. Yhteistyön hyötyjä ovat mm. kustannusten lasku, laadun paraneminen, nopeuden, toimitusvarmuuden ja joustavuuden lisääntyminen. Hyötyä voi syntyä myös vain jommankumman osapuolen näkökulmasta,

mutta tavoitteena tulisi kuitenkin aina olla, että hyöty on molemminpuolista. Mutta on myös tilanteita, joissa yhteistyöstä ei synny hyötyä. Sellainen tilanne, jossa toisen hyöty siirtyy toisen tappioksi (nollasummapeli) ei ole kumppanuusajattelun mukaista.

Kun keskustellaan yhteistyön tavoitteista, tulee esille nostaa myös yhteistyökäytäntöjen vaikutukset osapuolten tulokseen. Toiminnan tehostamisen kautta syntyy yleensä kustannussäästöjä. Hyödyn jakaminen edellyttää avoimuutta mm. tuotteistuksessa ja hinnoittelussa, ja tavoitteena tulisi olla täydellisen avoin neuvottelutilanne, jossa tilaus- ja budjetointiprosessi aidosti kohtaavat.

Suositus:

Yhteistyökumppaneiden toimintaan liittyvät muutokset ja tavoitteet informoidaan kerran vuodessa paikallisesti koolle kutsuttavassa tilaajan ja tuottajan yhteiskokouksessa. Käytössä ovat tällöin myös konsernitasoiset yhteistyön tavoitteet.

Yhteydenpito ja viestintä

Kumppanuuden rakentaminen ja säilyttäminen vaatii yhteistyökumppaneiden jatkuvia tapaamisia sekä säännöllistä yhteydenpitoa ja keskusteluja. Kumppanuus on sitoutumista, luottamusta ja tasavertaisuutta. Tätä toteutetaan arkipäivän yhteistyön viestintätilanteissa.

Yhteistyökumppaneiden limittyneissä toimintaprosesseissa yhteisesti syntyvä tieto on kumppanuuden suurin lisäarvo; sen tulee tukea molempien tietotarvetta. Virheetön, reaaliaikainen ja kahdensuuntainen viestintä on keskeinen edellytys tehokkaalle ja toimivalle yhteistyölle.

Toimiva viestintä realisoituu yhteistyön läpinäkyvyytenä, yhteisinä seurattavina tavoitteina ja molemminpuolisena tyytyväisyytenä. Asiat tuntuvat molemmista olevan hallinnassa ja työn tuloksia syntyy sovitusti.

Suositus:

Yhteistyökumppaneiden tulee tilaajatiimeissä sopia säännöllisestä yhteydenpidosta sekä toimintatavoista viestinnässä. Yhteisesti tulee sopia käytettävistä työkaluista jokapäiväisen viestinnän toteutukseen.

Erityisesti tulee kiinnittää huomiota viestinnän ymmärrettävyyteen ja informaation helppoon saatavuuteen.

Yhteistyökumppaneiden tulee sopia tilaajatoimintaan liittyvän viestinnän vastuista (ylläpito, vastuhenkilöt jne.)

Johtaminen

Johtamisen roolin merkitys on tärkeä yhteistyöverkossa toimittaessa. Kumppanuuden johtaminen on vastuunottoa sekä yhteistyökumppaneiden motivointia ja innostamista. Hyvä johtajuus saa tukea eri toimijoilta, yhteistyökumppaneiden luovuudesta ja erilaisten näkemysten yhteensovittamisesta. Hyvä johtajuus puolestaan tukee laadukasta asioiden käsittelyä kumppaneiden kesken. Hyvä kumppanuuden johtaminen havaitsee erot eri toimijoiden sitoutumisen asteessa ja sopeuttaa roolit ja vastuut sen mukaisesti. Yhteistyössä onnistuminen edellyttää koko organisaation kykyä rakentaa ja ylläpitää yhteistyösuhteita yli organisaatorajojen; pelkkä johdon yhteisymmärrys asiasta ei riitä. Yhteistyön tavoitteiden toteuttaminen edellyttää ylimmän johdon jatkuvaa huomiota.

Suositus:

Tilaajatiimien ja koordinaatioryhmän puheenjohtajilla on tärkeä rooli tilaajatiimien työskentelyssä. Johtajuutta tulee tukea riittävällä koulutuksella, resursoinnilla, vastuiden määrittelyllä ja motivoinnilla.

Yhteistyön arviointi

Yhteistyötä arvioidaan usein sen hyödyllisyyden ja lisäarvontuotannon kautta. Arviointia on syytä suunnata taloudellisten mittareiden lisäksi myös ajankäyttöön yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tietoihin, taitoihin, erityisosaamiseen, yhteydenpitoon ja yhteistyön ylläpitoon.

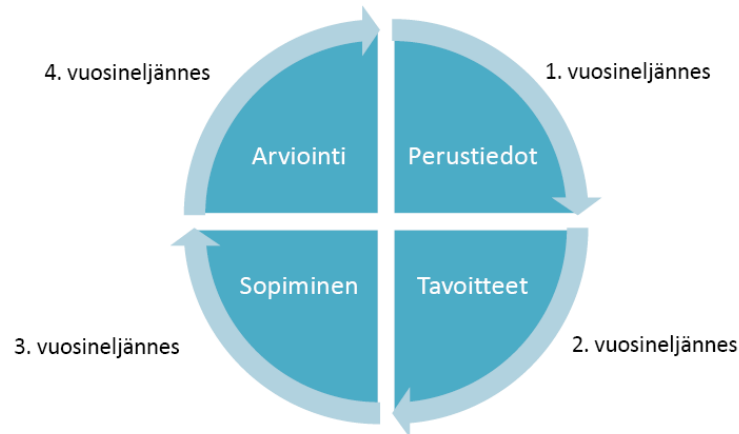
Yhteistyön arvioinnin haasteita ovat usein luottamuksen ja yhteistyön vähäisyys sekä avainhenkilöiden kielteisyys yhteistyön kehittämiseksi erilaisista syistä.

Suositus:

Tilaajatiimeissä tulee sopia yhteistyön arvioinnista; millä aikavälillä ja millä mittareilla arviointi suoritetaan. Erityistä huomiota tulee kiinnittää tilaajatiimin käyttöön tulevan materiaalin laatuun. Sekä tilaajan että tuottajan rooli raportoinnissa ja tietojen analysoinnissa tulee selkeyttää.

Aikataulus

Sairaanhoitoalueen vuosittaisesta talousarviosta käytetään merkittävä osa tukipalvelujen hankkimiseen niitä tuottavilta yksiköiltä. Suunnitelma on aikataulutettu osaksi sairaanhoitoalueen toiminta- ja taloussuunnittelun vuosisuunnittelua. Toimintamallissa tilaajatiimi kokoontuu vähintään neljä kertaa vuodessa käsittelemään toiminnan perustietoihin, tavoiteasetantaan, sopimukseen ja arviointiin liittyviä asioita.



KUVA: TILAAJAYHTEISTYÖN AIKATAULUTUS

Perustiedot (1.neljännes; tammi-maaliskuu)

Ensimmäisen vuosineljänneksen aikana suunnitellaan seuraavan talousarviovuoden perusta. Tilaajatiimeissä tulee keskustella sairaanhoitoalueen ja tukipalveluja tuottavan yksikön kehittämishankkeista ja muista toimintaan liittyvistä muutoksista. Tilaajatiimien koordinaatioryhmällä on keskeinen rooli sairaanhoitoalueen seuraavan talousarviovuoden ja tulevan suunnittelukauden kehittämishankkeiden ja toimintaan liittyvien muutosten tiedottamisessa tilaajatiimeille. Tilaajatiimien puheenjohtajat voivat tukeutuvat tähän informaatioon omissa tiimeissään.

Palvelutavoitteet ja palvelutaso

(2. neljännes; huhti-kesäkuu)

Tilaajatiimeissä sovitaan saatujen perustietojen pohjalta yhteisistä tukipalvelujen tavoitteista ja tarvittaessa määritellään haluttu palvelutaso sekä mittarit, joilla tavoitteita ja palvelutason toteutumista seurataan. Tukipalveluja tuottavat yksiköt toimittavat yhdessä sovittuihin palvelu-

tavoitteisiin ja palvelutasoon perustuvat alustavat palvelusuunnitelmat tilaajatiimien käsiteltäviksi.

Sopiminen (3. neljännes; heinä-syyskuu)

Palvelusopimuksen taloudellisen osan yhteensovittaminen käydään 3. neljänneksen aikana tilaaja-tuottajaneuvotteluissa. Koska tilaajatiimi ei ole sopimusneuvottelun osapuoli, tulee tilaajatiimin edustajan olla mukana neuvottelussa asiantuntijana. Palvelusopimuksessa tulee olla määriteltynä mittarit, joilla palvelutavoitteiden ja palvelutason toteutumista seurataan.

Palvelukysynnän analysointi ja vertailu

(4. neljännes; loka-joulukuu)

Kuluvan vuoden toiminnan arviointi käynnistetään seuraavan vuoden toiminnan pohjaksi. Palvelutavoitteiden ja palvelutason analysoinnissa ja vertailussa pyritään hyödyntämään muilta sairaanhoitoalueilta saatavaa benchmarking-tietoa.