



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU



Anu Viitala & Taina Kokko

# YKSITYISEN JA JULKISEN SEKTORIN YHTEISTYÖ SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA

Anu Viitala & Taina Kokko

*YKSITYISEN JA JULKISEN  
SEKTORIN YHTEISTYÖ  
SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA*

Copyright © tekijät ja Laurea-ammattikorkeakoulu 2015

Kannen kuva: iStockphoto

ISSN-L 2242-5241  
ISSN 2242-5241 (painettu)  
ISSN 2242-5225 (verkko)

ISBN 978-951-799-408-8 (painettu)  
ISBN 978-951-799-409-5 (verkko)

Grano Oy, Kuopio 2015

# Sisällysluettelo

Saatesanat .....	7
1. Johdanto .....	8
2. Suomen sosiaali- ja terveysalan toimijat .....	9
2.1. Julkisen sektorin järjestämis- ja toteutusvastuu .....	9
2.2. Yksityinen sektori sosiaali- ja terveys- sekä terveysteknologia-aloilla .....	10
2.3. Julkisen sektorin palveluhankinnat yksityisiltä .....	10
3. Yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyö .....	12
3.1. Vuoropuhelu innovaatioympäristöissä ja tuotekehityksessä .....	13
3.2. Vuoropuhelu hankintojen suunnittelussa .....	14
3.3. Julkiset tarjouskilpailut .....	14
3.4. Hankintasopimuksen aikainen sekä muu palvelutuotantoon liittyvä yhteistyö .....	15
4. Tutkimusmenetelmä .....	17
4.1. Selvityksen kohde .....	17
4.2. Kysely tutkimusmenetelmänä .....	17
4.3. Luotettavuus ja eettiset näkökulmat .....	17
5. Kyselyn tulokset .....	18
5.1. Vastaajat .....	18
5.2. Yhteistyön käytännöt, tavoitteet ja luonne .....	19
5.3. Julkiset hankinnat ja kilpailutus .....	22
5.4. Osallistuminen kehittämistoimintaan .....	25
5.5. Tiedonkulku ja osaaminen .....	26
5.6. Yhteistyön saavutukset ja arviointi .....	27
5.7. Yhteistyön tulevaisuus ja kehittämistoiveet .....	29
6. Yhteenveto ja johtopäätökset .....	31
Lähteet .....	33
Liitteet .....	35

## Saatesanat

CIDe Cluster Finland on Laurea ammattikorkeakoulun yritysklusteri hyvinvointialalle vuodesta 2010. Sen tavoitteena on koota terveys- ja hyvinvointisektorin yrityksiä ja toimijoita verkostoksi ja klusterin jäseneksi, edistää yritysten liiketoimintaa, mahdollistaa eri toimijoiden verkottumista sekä lisätä toimijoiden osaamista ja kansainvälistymistä. CIDe Clusterin toiminnassa kehitetään eri tavoin hyvinvointialan innovatiivisia palveluprosesseja sekä edistetään teknologisten tuotteiden ja ratkaisujen käyttöönottoa. Klusteri kokoaa yksityisten, julkisten sekä kolmannen sektorin tekijöitä yhteen verkostoitumaan ja yhteistyöhön ja kehittämään ja kokeilemaan uusia ratkaisuja.

Selvityksen aihe on noussut CIDe Cluster Finlandin tarpeesta koota yhteen näkemyksiä julkisten ja yksityisten toimijoiden yhteistyöstä. Selvityksen pohjalta on tarkoitus suunnitella toimenpiteitä klusterin toiminnan kehittämiseksi. CIDe Clusterin lisäksi selvityksen tuloksia voivat hyödyntää sekä julkiset että yksityiset toimijat suunnitellessaan omia kehittämistoimenpiteitään. Laurea ammattikorkeakoulu voi hyödyntää tuloksia myös hankesuunnittelussa ja sidosryhmäyhteistyössä.

Selvityksen toteutti projektityöntekijä Anu Viitala (HTM) ja projektipäällikkö Taina Kokko (KM) sekä teknisenä avustajana toimi korkeakoulusihteeri Tiina Leppäniemi.

Vantaalla 17. 08. 2015

Taina Kokko  
projektipäällikkö  
CIDe Cluster Finland  
Laurea ammattikorkeakoulu

## 1. JOHDANTO

**T**erveys- ja hyvinvointipalvelujen uudistaminen on yhteiskunnallisesti merkittävin kansallinen haaste, joka edellyttää laajaa ja monialaista yhteistyötä yli rajojen. Kehitystyö ei onnistu yksittäisiltä toimijoilta tai organisaatioilta, vaan perustuu tutkimukseen, tuotekehitykseen ja innovaatiotoimintaan. Tämä edellyttää korkeatasoista ja erityistä osaamista, mikä rakentuu erilaisten osaamisten integraationa. Terveysalan kasvu- ja innovaatiotoiminnan strategiassa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014) todetaan, että Suomen tavoitteena on olla kansainvälisesti tunnettu terveystalouden tutkimuksen ja innovaatiotoiminnan, investointien ja uuden liiketoiminnan edelläkävijä, joka edistää ihmisten terveyttä, hyvinvointia ja toimintakykyä. Myös Uudenmaan liiton Aluekehityksen tutkimus- ja innovaatiostrategia (2015) painottaa, että älykäs erikoistuminen tuo yhteen julkishallinnon ja elinkeinoelämän tavoitteita ja toimialojen näkökulmia sekä alueen monipuolista arvoa luovaa osaamista.

Tällainen osaamisen uudistaminen ja kehitystyön yhdessä tekeminen edellyttää yksityisen ja julkisen toimijan yhteistyötä sekä rakenteita ja toimintamalleja sen

mahdollistamiseksi. Erilaiset klusterit, alueelliset innovaatioalustat tai living lab -toimintamallit ovat ratkaisuja, joiden avulla yhteiskehittäminen, yhteistyö ja vuoropuhelu ovat mahdollisia käytännön tasolla. CIDe Cluster Finland on esimerkki innovaatioalustan toiminnasta ja sen hankkeet Toimiva sairaala Living Lab ja Päihdehuollon oppimis- ja kehittämiskeskus (POKE) mahdollistivat yhteistyötä ja kokeilutoimintaa yritysten ja sairaaloiden välillä.

Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyön tavoite on tuottaa molempien tahojen yhteisellä panostuksella palveluita kolmannelle osapuolelle eli loppukäyttäjälle (Majamaa 2004). Yhteistyö kulminoituu julkisiin hankintoihin ja hankintasopimusten aikaiseen yhteistyöhön, kun julkinen sektori ostaa tarvitsemiansa palveluratkaisuja yksityisiltä. Lisäksi yksityisen ja julkisen sektorin toimijat kohtaavat erilaisissa innovaatioympäristöissä. Kirjallisuuden avulla selvitetään tarkemmin tätä yhteistyön kehystä. Aihetta syvennetään pääkaupunkiseudun julkisille ja yksityisille sosiaali- ja terveystalouden sekä terveysteknologia-alan toimijoille suunnatulla sähköisellä kyselyllä. Selvitys on toteutettu helmi-kesäkuussa 2015.

## 2. SUOMEN SOSIAALI- JA TERVEYSALAN TOIMIJAT

**S**uomen terveydenhuollon tuotos eli tuotettujen palvelujen arvo vuonna 2012 oli 16,26 miljardia euroa. Tästä julkinen sektori tuotti 75 prosenttia, yritykset 22 prosenttia ja kolmas sektori loput noin 3 prosenttia. Sosiaalipalvelujen tuotos oli reilun kolmanneksen pienempi, 10,1 miljardia euroa. Kunnat ja kuntayhteisöt tuottivat sosiaalipalveluista 68 prosenttia, ja yksityisen sektorin toimijat eli yritykset ja järjestöt tuottivat loput 32 prosenttia. Terveystalouden julkisten hankintojen arvo HILMA-palvelun tietojen mukaan oli noin 1,2 miljardia euroa, sosiaalipalveluissa arviolta 1,5 miljardia euroa, mutta näistä luvuista puuttuu vielä koko joukko alalle yleisiä pien- ja suoraanhankintoja. Terveystalouden työllisti 186 100 henkilöä, sosiaaliala 191 100 henkilöä. (Lith 2013, 49,66, 3)

### 2.1. Julkisen sektorin järjestämis- ja toteutusvastuu

Sosiaali- ja terveydenhuollon ylläpitäminen on kuulunut kuntien lakisääteisiin tehtäviin. Perusterveydenhuollon ja sosiaalipalveluiden järjestämisestä ovat vastanneet kunnat, erikoissairaanhoidosta taas ovat vastanneet sairaanhoitopiirit. Kunnat ovat voineet tuottaa palveluita itse, yhdessä muiden kuntien kanssa, kuntayhtymissä, hankkimalla palveluita muilta julkisilta sekä yksityisiltä palvelujen tuottajilta tai antamalla palvelunkäyttäjille palvelusetelin (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionavustuksesta).

Järjestämis- ja toteutusvastuussa olevia kunnallisia organisaatioita on tähän mennessä ollut noin 200 kappaletta. Vireillä oleva sosiaali- ja terveystalouden uudistus (SOTE-uudistus) muuttaa järjestämis- ja toteutusvastuut laajemmille SOTE-alueille. Nykyisen hallituksen ohjelmassa SOTE-alueet pohjautuisivat kuntaa suuremmille itsehallintoalueille (enintään 19), jotka vastaavat sosiaali- ja terveystalouden järjestämisestä alueellaan. SOTE-alueet tuottavat alueensa palvelut tai voivat käyttää palveluiden tuottamiseen yksityisiä tai kolmannen sektorin palveluntuottajia. Kilpailutuksissa korostetaan erilaisten tuottajien välistä kilpailuneutraliteettia. Palvelutuotannon tehokkuuden ja laadun arviointia varten laaditaan mittaristo. Hallitus uudistaa myös sairaaloiden työnjakoa siten, että osa vaativasta erikoissairaanhoidosta keskitetään sosiaali- ja terveysministeriön ohjauksessa erityisvastuualueille. Selvitystyön alla ovat vaaleilla valitun SOTE-alueen valtuuston mahdollisuudet sekä mallin rahoitusvaihtoehdot. (Ratkaisujen Suomi 2015, 28)

Julkisen sektorin etuna palveluntuotannossa on nähty muun muassa ennustettavuus, hallittavuus, pysyvyys ja jatkuvuus. Julkisen sektorin on nähty turvaavan loppukäyttäjän oikeuksia, ja takaavan pyrkimyksen kansalaisten tasa-arvoiseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun. Toisaalta julkisen sektorin ongelmia voivat olla tehottomuus ja byrokraattisuus. (Uski, Jussila & Kotonen 2007, 140)

## 2.2. Yksityinen sektori sosiaali- ja terveys- sekä terveysteknologia-aloilla

Suomen sosiaali- ja terveyspalveluyrityksistä suuri osa on paikallisia mikroyrityksiä, useimmiten toiminimiä ja ammatinharjoittajia, jotka työllistävät alle viisi työntekijää. Tyypillisiä ovat esimerkiksi yhden naisen omistamat koti- ja hoivapalveluita tarjoavat yritykset, joissa yrittäjä kantaa toiminnan riskin henkilökohtaisesti. Tällöin tavoitteena ei yleensä ole voiton maksimointi, vaan yrittäjän oma työllistyminen. Toisaalta markkinoilla on suuria, kansainvälisesti toimivia osakeyhtiöitä, joiden tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Suurimpia yksityisiä toimijoita terveyspalveluissa ovat Terveystalo, Mehiläinen ja Attendo Terveyspalvelut, sosiaalipalveluissa Attendo ja Espero Care. Lisäksi yksityisiin toimijoihin voidaan lukea kolmannen sektorin toimijat, kuten säätiöt ja järjestöt. (Uski ym. 2007, 134 – 137; Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 10 – 12)

Yksityisten sosiaali- ja terveyspalveluiden rooli on kasvanut viime vuosina, ja sen odotetaan kasvavan entisestään tulevaisuudessa. Vuosien 2000 ja 2012 välillä terveyspalveluiden palvelutuotannosta yritysten osuus on kasvanut 15,6 prosentista 22,0 prosenttiin. Sosiaalipalveluissa yksityisen sektorin osuus on kasvanut 23 prosentista 33 prosenttiin. Yksityisten tuottamista hoivapalveluista merkittävä osa myydään kunnille, sosiaalipalveluissa yli puolet yksityisistä myi koko palvelutuotantonsa kunnille ja yli 70 prosenttia myi vähintään puolet palveluistaan kunnille. (Lith 2013, 50)

Sosiaali- ja terveysalaa sivuavat myös terveysteknologiayritykset. Suomalaisten terveysteknologiayritysten tuotteet rakentuvat usean toimialan rajapinnoille. Näitä ovat terveysteknologian lisäksi lääke-, health bio ja mHealth-alat. Alan tuotteita ovat muun muassa terveydenhuollon laitteet ja kalusteet, päälle puettavat tai kehoon kiinnitettävät laitteet sekä diagnostiikan laitteet. Erilaisia tuotteita on valtavasti, esimerkiksi lääkintälaitteiden ryhmään arvioitiin jo vuonna 2012 kuuluvan noin 10 000 erilaista tuoteperhettä. Yhteistä tuotteille ja palveluille on muun muassa vientivetoisuus, osaavan ja verkottuneen jakelukanavan merkitys, tuotteiden pitkä tie markkinoille (5-10 vuotta) sekä tuotekehityksen ja valmistuksen läheisyys. Terveysteknologian alalla toimivia yrityksiä on Suomessa noin 300. Suuret yritykset kuitenkin muodostavat valtaosan koko maan tuotannosta, ja nämä yritykset ovat Planmeca ja monikansalliset GE Healthcaren, Thermo Fisher Scientificin, PerkinElmerin ja Danaherin yksiköt. Vienti kasvaa tasaisesti, ja kauppataseeltaan ala on vahvasti ylijäämäinen. Ala työllistää noin 20 000 korkeasti koulutettua työntekijää. (FiHTA 2013, 1 ja 2; Alkio 2012, 17 – 19; FiHTA 2014, 1)

## 2.3. Julkisen sektorin palveluhankinnat yksityisiltä

Julkisen sektorin on usein välttämätöntä hankkia palveluita ostamalla niitä muilta tuottajilta, jos sen oma tarjonta ei riitä vastaamaan kysyntään. Esimerkiksi päivystyspalveluja ostamalla kunta voi turvata ydintoimintonsa ja estää koko järjestelmän vaarantuminen. Ostot kohdistuvat yleensä helposti kokonaisuudesta irrotettaviin palveluihin, sillä tällaisten palveluiden tuottamiseen löytyy myös kapasiteetiltaan ja asiantuntemukseltaan riittävän kokoisia palveluntarjoajia. Kuntien lisäksi yksityisiä palveluja ostavat muun muassa Valtiokonttori, puolustushallinto ja rikosseuraamusala. (Lukkarinen, 2007, 50 – 51, 37)

Kunnat ostavat yksityisiltä enemmän sosiaalipalveluja kuin terveydenhuoltopalveluja. Terveyspalveluissa yksityisiltä tuottajilta on ostettu muun muassa lääkäripalveluja, hoitohenkilöstöä, terveydenhuollon neuvontaa, ensihoito- ja sairaankuljetusta, kuntoutuspalveluita, psykoterapiakuntoutusta sekä kirurgisia palveluita. Sosiaalipuolella yksityisten puoleen on käännytty muun muassa palveluasumisen palveluissa, lasten ja nuorten laitoshuollossa sekä päihdehuollon palveluissa. Myös vanhusten asumis- ja hoivapalveluiden tarve on kasvanut ja kasvaa edelleen suurten ikäluokkien myötä. (Lukkarinen, 2007, 49 – 52, 37)

Palvelujen tuotannon siirtäminen julkiselta yksityiselle sektorille ei saa vaarantaa perusoikeuksia, oikeusturvaa tai muita hyvän hallinnon vaatimuksia. Mikäli julkinen sektori päättää hankkia palveluja yksityiseltä palvelujen tuottajalta, on sen varmistuttava siitä, että hankittavat palvelut ovat laadultaan vähintään samantasoisia vastaavaan kunnalliseen toimintaan nähden. Kuntien lisäksi yksityisiä palveluja valvovat valtion viranomaisista aluehallintovirastot sekä Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto (Valvira), sekä ylimmät laillisuusvalvojat eli eduskunnan oikeusasiamies ja valtioneuvoston oikeuskansleri. (Huhtanen 2012, 95 – 96)

Julkisen vallan rooli yritystoiminnan mahdollistajana on suuri, sillä julkisia palveluita hankitaan ostopalveluina yksityisiltä palveluntarjoajilta, ja Kela korvaa osan kuluttajien käyttämistä palveluista. (Lith, 2013) Julkisen sektorin merkitys liiketoiminnassa vaihtelee yrityksittäin – esimerkiksi laboratorio- ja kuvantamispalveluja tarjoaville yrityksille julkiset hankinnat ovat merkittävä osa liikevaihtoa. Toisaalta julkiset hankinnat sisältävät yrittäjien näkökulmasta riskejä, kuten hankintasopimusten rajoitettuja voimassaoloaikoja ja uusia kilpailutuksia sopimuskausien päättyttyä. (Lukkarinen 2007: 36) Sosiaali- ja terveysalalla yritysten menestys liittyy osaltaan myös julkisen sektorin kehittymiseen. Suuret muutokset kuten SOTE-uudistus tai pääkaupunkiseudulla

toimiva asiakas- ja potilastietojärjestelmäpalvelua kehittävä Apotti-hanke vaikuttavat suoraan yrityksen toimintaan. (Kokko & Räsänen, julkaisematon artikkeli)

Kuluttajat arvostavat yksityisen sektorin palveluita. Asiakkaat uskovat palveluiden laadun ja saatavuuden olevan parempia yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Yksityinen sektori myös lisää kuntalaisten vaikutusmahdollisuuksia palveluntarjontaan ja lisää valinnanvaraa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 26; Uski ym. 2007, 134 – 137)

Yksityisen sektorin roolin palvelutuotannossa odotetaan kasvavan tulevaisuudessa, ja sen aseman muuttuvan kohdatti kumppanuutta julkisen sektorin kanssa. Sosiaali- ja terveyspalveluihin on toivottu vahvempaa monituottajamallia, koska se lisää valinnan mahdollisuuksia ja kannustaa organisaatioita kilpailemaan laadulla ja tehokkuudella, jolloin

säästettäisiin yhteiskunnan varoja. Yksityisellä sektorilla on myös toivottu, että julkiset sosiaali- ja terveyspalvelut avataisiin kilpailulle ja julkinen ja yksityinen sektori voisivat osallistua yhteisiin kilpailutuksiin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 26 – 24)

Teknologia nähdään merkittäväksi tuottavuuden lähteeksi sosiaali- ja terveysalalla. Paremmat tietojärjestelmät mahdollistavat suorituskykyisempiä hoitoketjuja, erilaiset terveysteknologiat tehostavat tautien diagnosointia ja hoitoa sekä mahdollistavat vanhusten hoidon pidempään kotona. Merkittävimpiä alan kehitykseen vaikuttavia teknologioita arvioiden mukaan ovat etäkonsultaatio- ja yhteydenpito, sähköinen asiointi, etämonitorointi ja ihmisen mittaaminen sekä turvapuhelinteknologia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 30 – 31)



### 3.YKSITYISEN JA JULKISEN SEKTORIN YHTEISTYÖ

Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyön tavoite on tuottaa molempien tahojen yhteisellä panostuksella palveluita kolmannelle osapuolelle eli loppukäyttäjälle (Majamaa 2004). Yksityiset tulevat mukaan tähän yhteistyöhön muun muassa osallistumalla julkisiin tarjouskilpailuihin tai tuottamalla palveluita julkiselle sektorille suorahankintasopimuksin. Suuri osa yhteistyöstä nivoutuu julkisiin hankintoihin sekä sopimusten aikaiseen yhteistyöhön, joten käytämme tässä selvityksessä hankintoihin nivoutuvaa jäsennystapaa.

Pohjaa yhteistyölle luodaan kuitenkin jo paljon ennen varsinaisia kilpailutuksia. Yritykset luovat omia tuotteitaan joskus hyvinkin erillään varsinaisista asiakkaistaan ja julkisesta sektorista, mutta markkinoille pääsyn ja myynnin kannalta varhaisempi yhteistyö olisi tärkeää. Sektorit toimivat yhteisissä innovaatio- ja kehittämisympäristöissä, living labeissa ja verkostoissa. Sote-ala on tarkkaan säänneltyä, joten sektorirajat ylittävää yhteistyötä edellytetään myös monilta julkisesta sektorista erillään toimivilta yrityksiltä.

Työ- ja elinkeinoministeriön tekemän selvityksen (2015, 22 – 26) mukaan niin julkinen kuin yksityinenkin sektori ei ole kovin tyytyväinen sektoreiden väliseen yhteistyöhön. Ministeriöiden ja kansallisen hallinnonalan organisaatioiden edustajien antamien arvosanojen keskiarvo yhteistyölle oli noin 6,8 ja kunnallisten toimijoiden antama arvosana noin 6,9. Yritysten näkökulmasta yhteistyössä oli onnistuttu vain arvosanan 6,1 verran. Eniten tyytyväisyyttä oli toiminnan läpinäkyvyyteen ja rohkeisiin yhteistyökokeiluihin, esimerkiksi sektoreiden yhteisiin keskustelutilaisuuksiin ennen kilpailutuksia. Suurimpina ongelmina nähtiin kuntien hankintaosaaminen sekä sektoreiden vastakkaisasettelu. Huono yhteistyö julkisen sektorin kanssa nähtiin yksityisen sektorin kehityksen suurimmaksi esteeksi. Yhteistyön aste kuitenkin vaihtelee kunta- ja yrityskohtaisesti – osa yrittäjistä on onnistunut luomaan hyvin toimivat suhteet julkisen sektorin kanssa, kun taas jotkut eivät edes halua asiakkaita julkiselta puolelta, sillä ovat niin pettyneitä ja turhautuneita alueensa sosiaali- ja terveystoimeen (Sinisammal ym. 2013, 56).



Kuva 1. Hankinnan vaiheet. Suunnitteluun ja sopimuksenaikaiseen yhteistyöhön panostava hankinta. (Mukaillen Halonen 2015)

Monet niin yhteistyötä puoltavat kuin kritisoivat puheen- vuorot liittyvät talouteen ja tehokkuuteen. Monet kunnat ovat yksityistäneet palveluita, sillä yksityisten organisaatioiden etuna on kustannustehokkuus ja yksityisen puolen liiketaloudellinen osaaminen nähdään yleensä vahvempana kuin julkisten toimijoiden. Suuryritysten toiminnan tavoite on kuitenkin erilainen kuin julkisen sektorin, sillä yritykset pyrkivät tuottamaan voittoa osakkeenomistajille. Suuret yritykset voivat pyrkiä laskuttamaan mahdollisimman paljon, ja näin kunnat tulevat maksaneeksi yritysten voitto-osuudet. Yksityisen terveydenhoitosektorin vaikuttavuus voikin olla heikkoa, jos yritykset tuottavat kaikkia asiakkaidensa pyytämiä palveluita, tai luovat ”keinotekoista” kysyntää omille palveluilleen teettämällä esim. terveyspalveluissa tarpeettomia, ylimitoitettuja tutkimuksia. Kunnat arvostavat tilannetta, jossa tuottajapuolella on useita toisistaan riippumattomia toimijoita, sillä näin syntyy aitoa kilpailua. (Mannio 2004, 551; Työ- ja elinkeinoministeriö 2015; Sinisammal ym. 2013, 54 – 57; Uski ym. 2007, 134 – 137)

#### 3.1. Vuoropuhelu innovaatioympäristöissä ja tuotekehityksessä

Kansallisella innovaatiojärjestelmällä viitataan julkisen ja yksityisen sektorin instituutioiden verkostoon, jonka toiminta käynnistää, tuottaa, muokkaa ja levittää uusia teknologioita (Freeman 1987). Alueellisesti kansallinen innovaatiojärjestelmä voidaan nähdä kansallisen tason instituutioiden kautta (yliopistot, tutkimuslaitokset, Tekes, ELY-keskukset) sekä erilaisten kansallisten kehitysohjelmien kautta. Julkisen sektorin sekä kansallisten rahoitusinstituutioiden rooli on innovaatiojärjestelmissä keskeinen tuotekehityksen ja erityisesti perustutkimuksen rahoittajana, mutta ratkaisevassa asemassa ovat yritykset. Innovaatiojärjestelmässä toimii lisäksi erilaisia välittäjä- ja koulutusorganisaatioita sekä tuotteiden loppukäyttäjiä. Sosiaalinen pääoma (verkostot, normit, luottamus) edesauttavat yhteistyötä ja toiminnan koordinoitua kohti yhteistä hyvää. (Cooke & Morgan 1998, 24 – 29)

Avoimessa innovaatioprosessissa yritys ei pidä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa omana sisäisenä toimintanaan, vaan linkittyy niin sisäisesti kuin ulkoisesti tärkeimpiin osaajiin – kaikkien huippujen ei tarvitse työskennellä omassa organisaatiossa (Chesbrough 2003). Yritykset, julkiset toimijat ja yksilöt voivatkin pyrkiä luomaan innovaatioita niin sanotuissa innovaatioympäristöissä, joissa eri toimijat kohtaavat. Innovaatioympäristöissä yhdistyvät markkinatieto, osaaminen, yrittäjyys, johtaminen, rahoitus, sosiaalinen pääoma sekä julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuus. Toiminnan lähtökohtana on markkinoilta tuleva kysyntätieto, joka käytännössä tarkoittaa tavalla tai

toisella yksilöiden tarpeiden tunnistamista. (Karjula & Myllylä 2006, 95) Innovaatioympäristö ei kuitenkaan välttämättä näyttäydy samanlaisena kaikille samalla alueella toimiville yrityksille, vaan se voi olla erilainen eri yrityksille. Yritys voi hankkia innovaatioympäristöstä oman toimintansa kannalta tärkeimmät kompetenssit ja resurssit, joten yritysten tulee kehittämisympäristöjä valitessaan tunnistaa omat kehittämistarpeensa ja alueelliset instituutiot, joihin kytkeytymällä omaa osaamista voidaan kehittää ja vahvistaa. (Kautonen 2008)

Sektoreiden välisiä yhteisen kehittämisen paikkoja ovat esimerkiksi erilaiset kokeilu ympäristöt ja living labit. Kaupungit ja muut julkiset toimijat mahdollistavat living labien yleisen infrastruktuurin ja käytännöt, jossa toiminta organisoituu ja muotoutuu toimintaympäristöksi, jossa kuluttajat ratkaisevat käyttäjälähtöisesti organisaatioiden ja yritysten osoittamia ongelmia (Innovaatio ja osaaminen –verkosto 2010). Kokeilu ympäristöt ovat tärkeitä erityisesti pienemmille yrityksille. Suuret yritykset voivat hankkia tietoa toimintaympäristöstä ja asiakkaista osaajien rekrytoinneilla, tekemällä mm. erilaisia markkinaselvityksiä sekä järjestämällä itse tuotetestauksia. Pienissä yrityksissä resursseja on vähemmän, joten vuoropuhelu ja käyttäjäkokeilut living labeissa ja kokeilu ympäristöissä ovat tuotekehitykselle hyvin tärkeitä. (Kokko & Räsänen; julkaisematon artikkeli)

Osalla tuotteita kehittävästä yrityksistä sosiaali- ja terveysalan tunteminen voi olla heikkoa. Esimerkiksi pienessä it-yrityksessä teknologiaosaaminen on vahvaa, mutta puutteet varsinaisen asiakkaan tai julkisen sektorin käytänteiden tuntemisessa luovat ongelmia tuotteiden kaupallistamisessa ja myynnissä. Julkisen ja yksityisen sektorin vuoropuhelu tuotekehitysvaiheessa on tärkeää, jotta yritykset voivat pitkällä tähtäimellä kehittää tuotteitaan sellaiseen muotoon, että julkinen sektori voi niitä hyödyntää ja ottaa ne ongelmitta käyttöön. (Kokko & Räsänen; julkaisematon artikkeli)

Yritysten tutustuminen julkisella puolella tehtävään työhön, työkalutuuuriin ja työprosesseihin auttaa yritystä ymmärtämään tuotteensa tai palvelunsa käyttöönottoon liittyviä esteitä ja mahdollisuuksia. Yritykset voisivat olla myös mukana työprosessin kuvaamisessa, työvaiheiden avaamisessa ja uusien toimintatapojen luomisessa, jolloin niin julkinen sektori kuin yritykset itse voivat hyötyä toistensa tarjoamista mahdollisuuksista. Myös monet tuotteet ja palvelut sinänsä edellyttävät runsaasti käyttäjäkohtaista räätälöintiä ja tietoa ja niiden kehittäminen irrallaan käyttäjästä ei ole mahdollista. Käyttäjakohtaisen tiedon puute voi olla myös yritykselle esteenä osallistua julkiseen tarjouskilpailuun, jolloin tuotteen ominaisuuksia ja hyötyjä ei saada julki tarpeeksi vakuuttavasti. (Kokko & Räsänen; julkaisematon artikkeli)

### 3.2. Vuoropuhelu hankintojen suunnittelussa

Kunnat voivat suunnitella palveluiden järjestämistään pitkällä tähtäimellä ja kirjoittaa palvelutuotannon organisoimisen suunnitelmansa julkisiksi palvelustrategioiksi. Palvelustrategioista kuntalaiset sekä yritystoimijat saavat tiedon siitä mitä, kuinka paljon, missä ja miten palveluja tuotetaan tulevaisuudessa. Yritykset voivat hyödyntää strategiaa suunnitellessaan omia tuotteita sekä investointeja. Palvelustrategian pohjalta kunnat voivat edelleen luoda omaan käyttöönsä hankintastrategioita, joissa huomioidaan muun muassa uusien ja vaihtoehtoisten tuotantotapojen käyttöön-otto. (Lukkarinen 2007, 66 – 70).

Ennen varsinaisia hankintailmoituksia julkisten toimijoiden tulee selvittää, mitä tuotteita ja palveluita on tarjolla. Näin voidaan selkeämmin määritellä hankinnan kohde. Tietoa markkinoista voi löytyä omasta organisaatiosta, mutta lisäksi toimijat voivat tutkia yritysten nettisivuja, käydä tutustumiskäynneillä, infotilaisuuksissa ja kerätä esitteitä. Markkinoiden kartoittaminen ei onnistu hetkessä, ja siksi tätä työtä tulisi tehdä jatkuvasti. Yksityiset toimijat hyötyvät tästä myös valtavasti: se antaa signaaleja tulevista tarpeista, tarvittavista tuotteista sekä niihin liittyvistä odotuksista. Markkinatutkimukset ja vuoropuhelu yritysten kanssa tulee selkeästi erottaa hankintaprosessista, eikä varsinaista hankintailmoitusta voi käyttää enää markkinoiden selvittämiseen. (Lukkarinen 2007, 72 – 74)

Sektoreiden välinen yhteistyö varsinaisten hankintojen ulkopuolella ja ennen tarjouspyyntöjen lähettämistä antaa hankintaorganisaatioille mahdollisuudet innovoida ja kehittää toimintaa ja palveluntuotantoa. Tärkeää on organisaation kyky tunnistaa muutosvoimia ja –trendejä, hyödyntää toimintaympäristössä olevia mahdollisuuksia ja uudistaa käytännössä omaa toimintaansa. Organisaatiot, jotka antavat mahdollisuudet innovatiivisiin hankintoihin voivat oikeasti hyötyä markkinoista ja niiden tutkimus- ja kehittämis-toiminnasta. (Lukkarinen 2007, 78)

### 3.3. Julkiset tarjouskilpailut

Hyvin suuri osa pienistä ja keskisuurista yrityksistä pitää julkisyhteisöjä houkuttelevana asiakasryhmänä. Suomen yrittäjien tekemän selvityksen mukaan 65 prosenttia pk-yrityksistä oli ottanut osaa julkisiin tarjouskilpailuihin viimeisen kolmen vuoden aikana. Tarjouskilpailuihin osallistumisessa on kuitenkin paljon haasteita, ja osallistuminen onkin sitä yleisempää, mitä isommasta yrityksestä on kyse. (Neimala & Saariketo 2014)

Kuntien näkökulmasta palveluiden ostaminen yrityksiltä sisältää tiettyjä ongelmia. Mikroyritysten resurssit tuottaa palveluita ovat rajalliset, ja pienten kokonaisuuksien ja yksittäisten palveluiden kilpailuttaminen on kunnille työlästä. Kilpailuttaminen itsessään maksaa, ja lisäksi siitä aiheutuu esimerkiksi valvontakustannuksia, palveluiden tuottamisesta syntyviä vaihtamiskustannuksia sekä mahdollisesti myös käräjäoikeuskustannuksia. (Uski ym. 2007, 135) Ongelmana on myös se, että hinta saattaa kilpailutuksessa painottua laadun kustannuksella. Joskus palveluntuottajia on niin vähän, ettei aitoa kilpailua edes synny. Kuntatoimijat kokevat kilpailutuksen positiivisiksi puoliksi muun muassa lisääntyneen tiedon oman toiminnan kustannuksista ja tehokkuudesta, hintojen pysymisen kurissa sekä säästöt. (Österberg-Högstedt 2009, 36)

Vaikka yksityiset palveluntuottajat ovat innovatiivisia omassa toiminnassaan, käytetyt hankintamenettelyt eivät välttämättä tue uusien toimintatapojen ja teknologioiden käyttöönottoa sosiaali- ja terveyspalveluissa. Pk-yritysten on vaikea saada innovatiivisia tuotteitaan läpi tarjouskilpailuissa, sillä uusille ratkaisuille ja toimintatavoille ei laiteta julkisissa hankinnoissa useinkaan suurta painoarvoa. Hankinnoista päättävät virkamiehet päätyvät mieluiten konservatiivisiin toimintamalleihin (Lith 2013, 2-3), tai hankintayksiköltä puuttuu tietoa mahdollisista uusista tavoista vastata hankinnan kohteena olevaan palvelutarpeeseen. Markkinoita koskevan puutteellisen tiedon takia hankintayksiköt eivät osaa pyytää tarpeeksi innovatiivisia ratkaisuja, eivätkä perineistä poikkeavat tuotteet voi näin ollen kilpailuun edes osallistua. Suomen yrittäjien tutkimuksen (Neimala & Saariketo 2014, 23 – 25) mukaan jopa 55 prosenttia yrittäjistä olisi voinut tarjota hankintoihin innovatiivisempaa ratkaisua, mutta vain 13 prosentissa hankintailmoituksista oli pyydetty innovatiivisia ratkaisuja. Muun muassa tästä syystä hyvin suuri osa yrittäjistä toivookin, että hankintayksikkö ja tarjoajat kävisivät vuoropuhelua ennen hankintailmoituksen julkaisua. (Kokko & Räsänen julkaisematon artikkeli).

Innovatiivisen hankinnan ongelmana on toisaalta ollut myös se, ettei julkinen hankintayksikkö innovatiivisen uuden tuotteen löydettyään ole osannut kilpailuttaa sitä: miten kilpailutetaan sellaista tuotetta tai palvelua, jota ei kenelläkään muulla ole. Ratkaisu on ollut väljentää haun kriteerejä niin paljon, että kilpailutilanne syntyy. Tämä suosii suuria toimijoita, jotka pystyvät säätämään olemassa olevia tuotteita ja palveluitaan tarjouskilpailun kriteereiden mukaisiksi. Lopputuloksena julkinen toimija ei saa sitä innovaatiota, jonka se halusi hankkia. (FiHTA 2014, 2)

Kuntien varsinaisessa hankintaosaamisessa on nähty muitakin puutteita. Tyytymättömyyttä on aiheuttanut muun

muassa se, ettei julkinen taho osaa käyttää neuvottelumenettelyä, joka voisi olla monessa tapauksessa tarkoituksenmukaisin hankintamenettely. Kilpailuttaminen koetaan kunnissakin vaikeaksi eikä hankintojen valmisteluun käytetä tarpeeksi aikaa, joka kostaustuu myöhemmissä vaiheissa ilmenevinä ongelmina. Parhaaseen lopputulokseen päättäisiin, jos hankinnat valmisteltaisiin oman organisaation lisäksi potentiaalisten tarjoajien ja palvelun loppukäyttäjien, kuntalaisten kanssa. (Lundström 2011, 196 – 197; Sinisammal ym. 2013, 54; Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 26; Österberg-Högstedt, 2009, 81)

Vaikka palveluita tuotetaan loppukäyttäjää eli asiakkaita varten, on yrittäjien mielestä asiakasnäkökulma hankinnoissa unohdettu. Kilpailutuksissa halvin hinta ja hinnoitteluperusteet ovat käytännössä usein ratkaisevia toimittajan valintatekijöitä. Hintaa korostetaan myös silloin, kun valintaperusteeksi on ilmoitettu kokonaistaloudellinen edullisuus. Halvin hinta ei edistä uuden teknologian käyttöönottoa, sillä palveluntuottajalle ei jää mahdollisuuksia tehdä investointeja. (Lith 2013, 2 – 3)

Pienyrittäjät kokevat kilpailutukset usein suuryrityksiä suosiviksi. Suuryritykset voivat tietoisesti alihinnoitella tuotteensa markkinoille päästäkseen. Pienyrittäjät paikallisina toimijoina ovat pitkäaikaisia kumppaneita, sillä yrittäjän tavoite on varmistaa oma työllisyytensä myös tulevaisuudessa – suuret yritykset taas tekevät sijoittuspäätökset osakkeenomistajien ehdoilla ja näin ollen niiden toimia ei pitkällä tähtäimellä voi ennakoida. Suurilla yrityksillä on myös pienyrittäjiä paremmat mahdollisuudet tuottaa palveluita erilaisissa poikkeustilanteissa, kuten sairastapauksissa, ja varmistaa palvelun jatkuminen keskeytyksettä. Lisäksi yrittäjien kokemusten mukaan hankinnoissa voidaan asettaa yrittäjälle kohtuuttomia vaatimuksia, esimerkiksi ammattitaitovaatimukset voivat olla kovemmat kuin millä julkisella sektorilla käytännössä työtä tehdään. (Lith 2013; Uski ym. 2007, 134 – 135; Neimala & Saariketo 2014; Sinisammal 2013)

Vaikka kunnat haluavat enenevässä määrin muodostaa kumppanuuksia palvelujen tuottajien kanssa, kilpailuttaminen ei tue pitkäaikaisten kumppanuuksien syntymistä. Sopimuskausien jälkeen kilpailutukset tulee tehdä uudestaan. Ongelmia aiheuttavat myös kuntaliitoksien yhteydessä muuttuvat ostajaorganisaatiot, jolloin hankintasopimukset täytyy käydä läpi uudestaan. On esitetty näkemyksiä, joiden mukaan uusi sotejärjestämislaki ei välttämättä vahvista yksityisen sektorin roolia, vaan voi jopa kaventaa sitä. (Lundström, 2011; Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 6)

Hankintalaki uudistuu vuonna 2016. Uudistuksen tavoitteena on yksinkertaistaa ja joustavoittaa hankintoja sekä mahdollistaa pk-yritysten osallistuminen tarjouskilpailuihin.

Uudistukseen on tulossa mukaan myös uudenlainen menettely nimeltä innovaatiokumppanuus. Sillä tarkoitetaan hankintamenettelyä, jossa julkinen organisaatio voi kilpailuttaa tutkimuksen ja tuotekehityksen ja tehdä sitten hankinnan innovaatiokumppaniltaan ilman kilpailutusta. (FiHTA 2014, 2)

### 3.4. Hankintasopimuksenaikainen sekä muu palvelutuotantoon liittyvä yhteistyö

Tavarahankintoja koskevan hankintasopimuksen täytännönpano on pääsääntöisesti lyhytaikainen suoritus. Palveluiden kohdalla sopijaosapuolet luovat yleensä pidempiaikaisen liikesuhteen. Sopimuksen osapuolten toiminta palvelutarpeen täyttämiseksi on parhaimmillaan yhteistyötä yhteisen päämäärän hyväksi. Myös loppukäyttäjää, asiakas on osallisena palvelutuotannossa, ja loppukäyttäjien oma toiminta vaikuttaa palvelun laatuun. (Lukkarinen 2007, 254 – 255)

Sopimuksenaikaisen yhteistyön muodoista ja tarpeista kerrotaan usein jo tarjouspyynnössä. Yhteistyön menetelmät kirjataan ylös myös hankintasopimukseen. Yhteistyön muotoja voivat olla esimerkiksi tarkastuskäynnit, nimetyt henkilöt ja yhteistyöelimet, yhteiset arviointi- ja kehittämis-keskustelut, koulutukset, benchmarking-vierailut muiden palveluntuottajien luo, asiakastytyväisyysmittaukset sekä arviointien ja palautteiden raportoinnit. (Lukkarinen 2007, 255 – 256)

Yritykset ovat haastatteluissa toivoneet julkisen sektorin tehostavan viestintäänsä, keventävän byrokratiaa ja erityisesti lisäävän vuorovaikutusta yritysten kanssa. Sosiaali- ja terveystoimen yhteistoiminta-alueet ovat kasvattaneet julkisten toimijoiden maantieteellisiä vastuualueita, ja siten eri toimijoiden on koettu loitontuneen niin fyysisesti kuin sosiaalisesti. Esimerkiksi asiakkaan akuuttien ongelmien hoitaminen on vaikeutunut. Asiakkaita palvelevien tahojen, kuten lääkärien, sosiaalityöntekijöiden ja Kelan neuvojien tulisi toimia tiiviimmässä yhteistyössä tietoa sujuvasti vaihtaen. Yritykset korostavat henkilökohtaisia, luottamuksellisia suhteita julkiselle puolelle, vaikka sähköiset järjestelmät ovat päinvastoin korvanneet henkilökohtaista kanssakäymistä. Yrittäjät toivovat paitsi avoimesti keskustelevia, sosiaalisesti aktiivisia yhteyshenkilöitä, myös erilaisia kohtaamisen paikkoja, kuten juuri sektoreiden yhteisiä koulutus- ja keskustelutilaisuuksia. Pelkkä yksipuolinen tiedotus ei riitä. (Sinisammal ym. 2013, 53 – 55)

Viranomaisten tulee valvoa yksityisten tuottamien palveluiden laatua. Yritykset voivat kokea valvojan roolin haittaavan kunnan ja palveluntuottajan välistä keskustelua



ja yhteistyötä. Joissain tapauksissa yritykset ovat jääneet käytännössä ilman valvontaa. Yritykset toivovat, että kunnat hoitaisivat valvontavelvoitteensa, vaikka läheisempään yhteistyöhön ei olisikaan aikaa. Yritykset kokevat epävarmuutta tulevaisuudesta, mikäli valvonta jää puutteelliseksi tai julkinen taho ei viesti tahtotilastaan tulevaisuuden suhteen. Yrittäjien näkökulmasta esimerkiksi selkeät palvelustrategiat julkisen ja yksityisen tahon palveluntuotannon kehittämisestä ovat hyödyllisiä, jotta toimintaa voidaan suunnitella pidemmällä tähtäimellä. (Sinisammal ym. 2007, 53, 56)

Toimintojen organisoinnin ja yhteistyön kannalta toimijoiden välinen luottamus on tärkeää. Yrittäjät voivat kuitenkin kokea julkisen sektorin käyttävän valtaaanelupolitiikan

tavoin. Yrittäjät voivat kokea olevansa heikommassa neuvotteluasemassa, tosin kokemuksen karttumisen ja suhdeverkon laajenemisen myötä heidän toimintavapautensa kasvaa. Julkisen tahon tekemät pienetkin muutosehdotukset sopimukseen voivat olla yrittäjien näkökulmasta hyvin vaikeita asioita toteuttaa. Vastakkaisasettelua koetaan tilanteissa, joissa yhteistyö ei pyri molempien etujen hakemiseen tai sektoreiden välisen kumppanuuden sijasta koetaan keskinäistä kilpailua ja pelätään eturistiriitoja. Vaikeissa tilanteissa yritykset kokevat julkisen sektorin toimien arvostelun riskinä, joka pahimmassa tapauksessa voi tuhota yrittäjän elinkeinon. (Sinisammal ym. 2013, 54; Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 23; Österberg-Högstedt 2009, 81)

## 4. TUTKIMUSMENETELMÄ

### 4.1. Selvityksen kohde

Selvityksen kohdejoukko on terveysteknologiayritykset sekä julkiset sosiaali- ja terveysalan toimijat. Selvityksen otokseksi rajattiin sellaiset yritykset ja julkiset toimijat, joiden kanssa Laureassa on jo aiemmin tehty yhteistyötä. Sellaisia ovat erityisesti CIDE Cluster Finland’n hankkeiden (Toimiva sairaala Living Lab -hanke sekä Päihdehuollon oppimis- ja kehittämiskeskus (POKE) –hanke sekä kotihoitoon liittyvät yhteistyökumppanit) sekä mHealth boosteri -hankkeen verkostojen yritykset sekä julkisen ja yksityisen puolen sosiaali- ja terveysalan toimijat. Yritykset toimivat seuraavilla toimialoilla: hoiva- ja asumispalvelut, eHealth, kalusteet, lääkehoidon palveluratkaisut, prosessien hallinta, turvateknologia, sosiaalinen tuki, muut asiantuntija- ja konsultointipalvelut, järjestöt. Yhteyshenkilöt edustavat monenlaisia ammattiryhmiä, mukana on niin johtajia, esimiehiä kuin hoitohenkilökuntaa.

### 4.2. Kysely tutkimusmenetelmänä

Selvitys tehtiin kvantitatiivisena survey-tutkimuksena. Kyselyn pohjaksi käytiin läpi samaan aiheeseen liittyviä aiempia tutkimuksia, ja lisäksi CIDE Clusterissa oli jo reilusti kokemusta ja osaamista aihepiiristä. Näillä taustatiedoilla muokkasimme selvityksen tarkoitukseen soveltuvat kyselylomakkeet, julkisille ja yksityisille toimijoille omansa. Kyselylomakkeet olivat sisällöltään hyvin samanlaiset mutta muotoiluultaan suunnattu eri toimijoille. Kaikille yhteisten kysymysten lisäksi yritysten lomakkeessa oli julkisten lomaketta laajemmin kysymyksiä yrityksen julkisiin hankintoihin osallistumisesta. Kysymyslomakkeet löytyvät liitteinä raportin lopusta. Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostin välityksellä kyselyyn valikoituneille tahoille.

### 4.3. Luotettavuus ja eettiset näkökohdat

Kunnista kysyttiin tarpeen mukaan tutkimusluvut, jonka jälkeen kyselyä lähetettiin yhteistyökuntien yhteyshenkilöille. Yrityksiltä emme hakeneet tutkimuslupia, vaan tulkitimme, että mikäli yritys vastaa kyselyyn, se samalla myös suostuu osallistumaan selvitykseen.

Selvityksen tavoitteena oli saada esille yhteistyöhön liittyviä seikkoja yleisellä tasolla, eikä tarkoitus ollut selvittää jonkin tietyn yhteistyön toimivuutta. Jokainen vastaaja vastasi kysymyksiin joko omien kokemusten, yleisen käsityksen tai olemassa olevan tiedon mukaisesti. Vastaajien tehtävät ja työnantajat eivät tule tuloksissa esille.

Linkki sähköiseen kyselyyn lähetettiin sähköpostilla 122:lle yritysten edustajalle sekä 54:lle julkisten toimijoiden edustajalle. Yrityksistä kyselyyn vastasi yhdeksän henkilöä eli vastausprosentti oli 7,4 %. Julkisilta toimijoita vastaus tuli niin ikään yhdeksältä henkilöltä eli näiden vastausprosentti oli 16,6 %. Suurelle osalle julkisista toimijoista lomakkeen sai lähettää vain kerran, joten tutkimuksissa yleisiä muistutuskierroksia emme voineet tehdä. Yrittäjille lähetimme muistutukset kyselyyn vastaamisesta.

Koska vastausprosentit jäivät alhaisiksi, ei vastauksista välttämättä välity kohdejoukon aiheeseen liittämien mielipiteiden ja käsitysten koko kuva. Annetut vastaukset hajoavat paikoitellen paljon, joten pienestä aineistosta ei voi tehdä luotettavia yleistyksiä. Selvitystä voi kuitenkin hyvin käyttää keskustelun pohjana ja kirjallisuuteen ja muihin kartoituksiin pohjautuva teoriaosa antaa kattavan kuvan aihepiiriin liittyvästä tematiikasta.

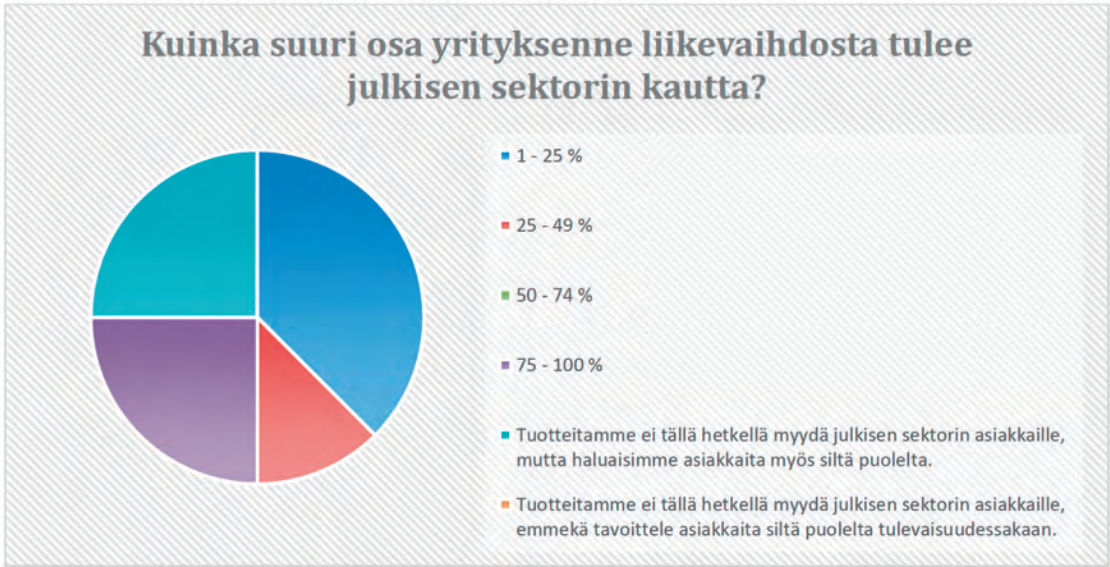
## 5. KYSELYN TULOKSET

### 5.1. Vastaajat

Kyselyyn vastasi yhdeksän yritystä. Vastanneet yritykset toimivat eri aloilla: kaksi yritystä toimi eHealthin, kolme turvateknologian, yksi lääkehoidon palveluratkaisujen ja yksi kalusteiden parissa. Yksi yritys toimi muiden asiantuntija- ja konsultointipalvelujen parissa, ja yksi jollain muulla, tässä tarkemmin määrittelemättömällä toimialalla. Seitsemän yritystä yhdeksästä oli pieniä 5 – 20 työntekijän yrityksiä, yksi oli 51 – 200 työntekijän yritys ja yksi 201 – 500 työntekijän yritys. Kaikki vastanneet henkilöt olivat päätöksentekoa ja vastuutehtävissä. Hieman yli puolet vastaajista oli 32 – 52 -vuotiaita, loput eli hieman alle puolet oli 67 – 86 -vuotiaita. Vastaajista suurin osa oli miehiä.

Kysyimme, kuinka suuri osa yrityksen liikevaihdosta tulee julkisen sektorin kautta. Vastaukset vaihtelivat, osalle julkisen sektorin osuus liikevaihdosta oli suuri ja osalle pienempi. Kaksi yritystä ei myynyt tuotteitaan julkiselle sektorille, mutta haluaisi tulevaisuudessa asiakkaita myös siltä puolelta. Yksi vastaaja oli jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen.

Julkiselta puolelta kyselyyn vastasi niin ikään yhdeksän henkilöä. Kaikki vastaajat olivat naisia ja iältään 37 – 62 -vuotiaita. Vastaajat edustivat sosiaali- ja terveystoimea, kolme vastaajaa toimi asiantuntijana tai toimihenkilönä ja loput kuusi päätöksentekoa ja vastuutehtävissä.



### 5.2. Yhteistyön käytännöt, tavoitteet ja luonne

Yrittäjät ja julkisen puolen vastaajat kertoivat lähes identtisesti siitä, kuinka usein nämä ovat yhteydessä toisiinsa. Tähän yhteydenpitoon ei pyydetty laskemaan pakollisten lomakkeiden täyttämistä tai vastaavia yhteydenottoja. Yli puolet yrityksistä oli yhteydessä julkisen sektorin toimijoihin vähintään viikoittain, julkisista lähes puolet oli yhteydessä yrityksiin vähintään viikoittain. Myös yritykset, jotka eivät varsinaisesti myyneet palveluitaan tai möivät vain pienessä mittakaavassa julkisille toimijoille, olivat tiheästi yhteydessä julkisiin toimijoihin. Kuitenkin monet olivat yhteydessä toisiinsa vain parin kuukauden välein tai tätä harvemmin.

Hieman yli puolet yrityksistä koki, että niillä on tarpeeksi mahdollisuuksia keskustella julkisten toimijoiden kanssa yritykselle tärkeistä asioista. Julkisista toimijoista kaksi kolmasosaa oli sitä mieltä, että heillä oli tarpeeksi mahdollisuuksia keskustella yritysten kanssa. Monet sellaiset yrittäjät, jotka olivat yhteydessä julkiseen sektoriin jopa päivittäin tai viikoittain, toivoivat silti entistä enemmän keskustelun paikkoja. Julkisella puolella enemmän keskustelumahdollisuuksia toivoivat erityisesti ne vastaajat, jotka olivat yhteydessä melko harvoin yksityisten kanssa. Julkisen puolen vastaajat arvioivat liian vähäisen yhteistyön syiksi ajan ja osaamisen puutteen.

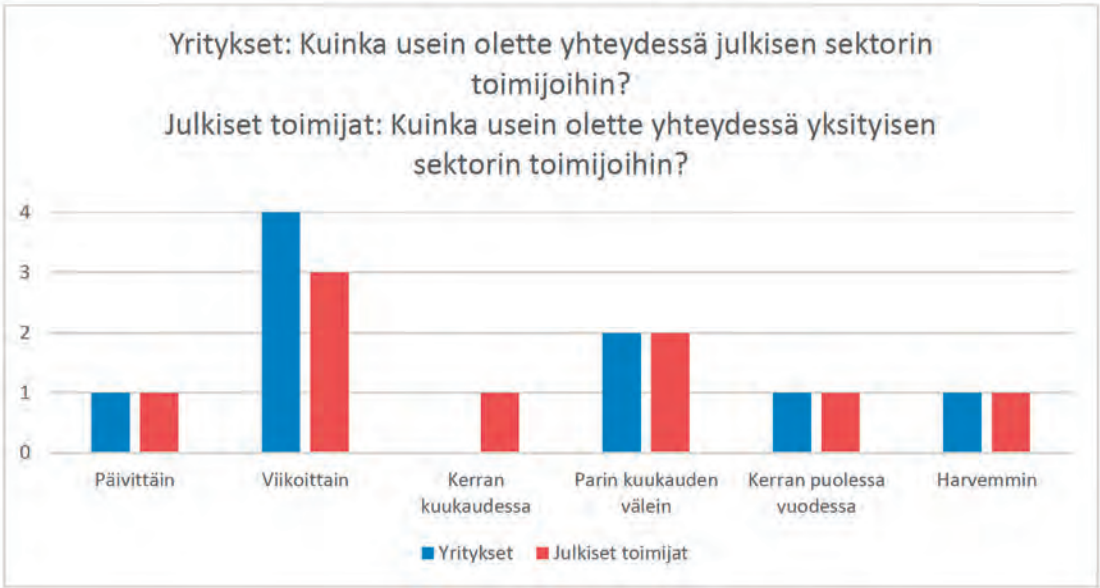
*”Aikataulullisesti usein vaikea järjestää. Tarpeet kohtaavat harvoin: kun yritys pyrkii keskusteluun, niin meillä ei ole tarvetta ja kun meillä on tarve, on vaikea löytää sopivaa keskustelukumppania.”*

*”Julkisen sektorin jäykkyys ja byrokratia, näkyvä yhteistyö yksityisen sektorin kanssa vähäistä, puutteellinen osaaminen hyödyntää ja luoda yhteistyösuhteita myös yksityisen sektorin kanssa.”*

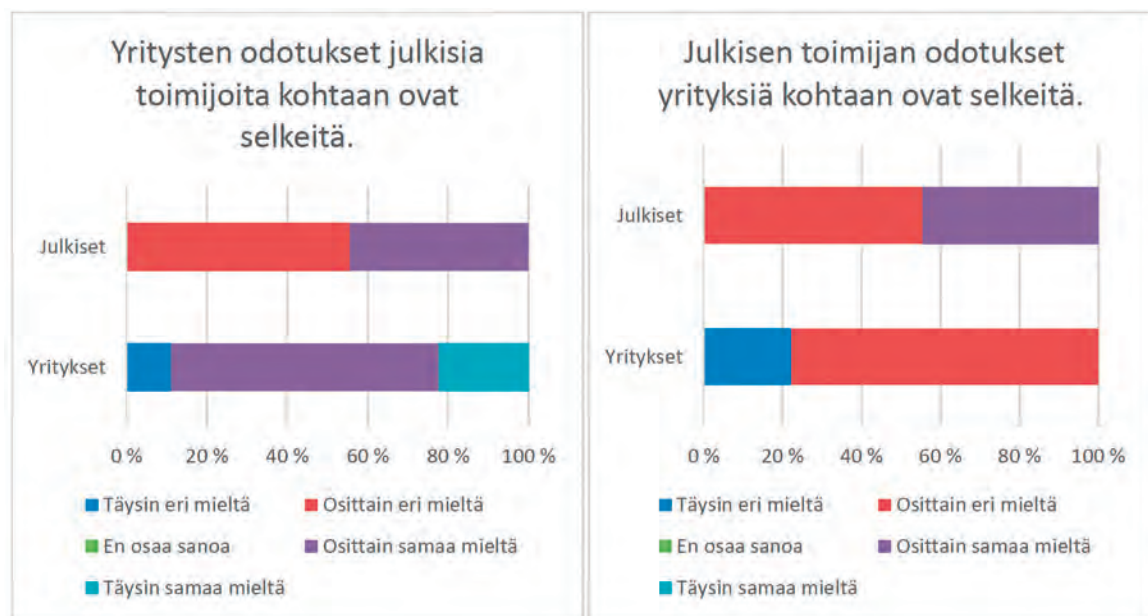
Yhteistyön muodoiksi monet yrittäjät mainitsivat tiedottamisen, eli yritykset ovat kertoneet omista palveluistaan tai tapaamisissa on esitelty tulevia tarpeita. Julkista sektoria tavataan myös yhdistysten kokouksissa. Julkisen puolen vastaajat kertoivat myös yrittäjien tuote-esittelyistä, säännöllisistä tapaamisista ja neuvotteluista sekä yhteistyöstä koulutuksissa ja asiantuntijapalveluissa. Monet yrittäjät sekä julkisen puolen vastaajat kertoivat yhteisistä kehittämistoimista esimerkiksi hankkeiden ja oppilaitosyhteistyön tiimoilta, ja toimijat ovat myös yhdessä kehittäneet ja pilotoineet tuotteita. Yksi yrittäjä kertoi yhteisistä tapahtumista ja henkilökuntainfoista, samoin yksi julkisen puolen vastaaja viittasi tällaiseen toimintaan:

*”Sopimuskumppaneille on järjestetty lähes joka vuosi yhteinen kumppanuuspäivä, jossa kumppanit esittelevät mm. toimintaansa, hankkeitaan, kehittämisasioita. Me puolestamme kerromme omat kriteerimme palvelujen hankinnoille, palvelujen tarpeet kehittämistarpeet jne. Lähes viikoittain teen asioiden tiimoilta yhteistyötä kuntouttavien laitosten kanssa.”*

Lähes kaikki yritykset tavoittelevat julkisen sektorin kanssa tekemällään yhteistyöllä suurin piirtein samanlaisia asioita - liiketoiminnan ja myynnin kasvua, yrityksen kehittymistä ja laajentumista. Yritykset toivovat yhteistyön johtavan aitoon kumppanuuteen ja tuloksiin, joista niin palveluntuottajat, tilaajat, loppukäyttäjät kuin ympäristökin hyötyvät. Julkisen puolen vastaajien kommentoissa korostuu asiakasnäkökulma, eli yhteistyöllä pyritään takaamaan asiakkaalle





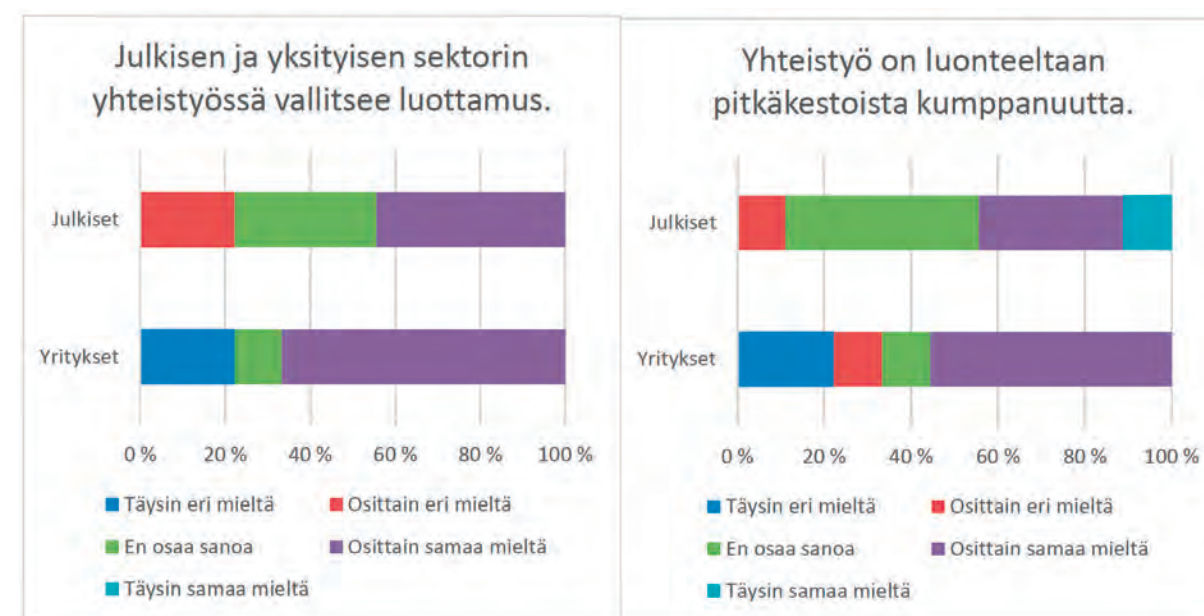
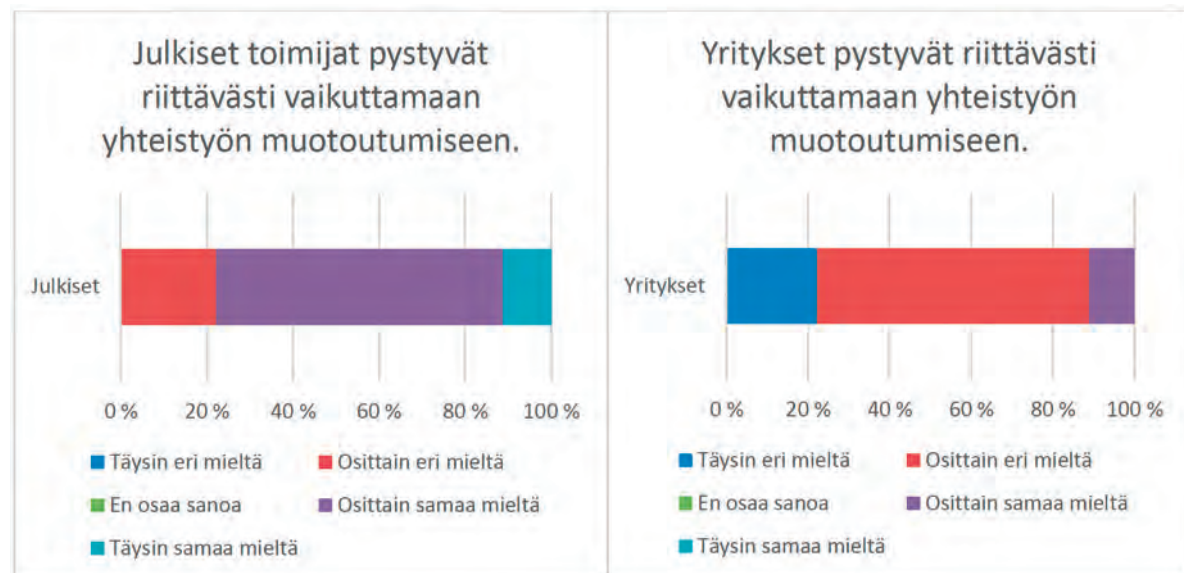


sopivat palvelut, asiakkaan tyytyväisyys ja asiakaspalvelujen kehittyminen. Useat julkisen puolen vastaajat toivovat yhteistyön johtavan niin ikään kustannustehokkaaseen toimintaan, uusiin innovaatioihin ja toimintamalleihin sekä uusien teknologioiden tarjoamiin ratkaisuihin.

Kysyimme yrityksiltä, kokivatko ne julkisten toimijoiden odotukset yrityksiä kohtaan selkeinä. Lisäksi kysyimme, olivatko yritysten omat odotukset julkisia tahoja kohtaan selkeitä. Lähes kaikkien yritysten mielestä yritysten odotukset julkisia toimijoita kohtaan ovat selkeitä. Yritykset olivat myös varsin yksimielisiä siitä, että julkisen toimijan odotukset yrityksiä kohtaan eivät ole täysin selkeitä.

Kysyimme samat kysymykset myös toisin päin julkisen puolen vastaajilta. Julkisten toimijoiden vastaukset jakautuivat lähes tasan molemmissa kysymyksissä – vastaajista noin puolen mielestä niin julkisten kuin yritystenkään odotukset arvioitavaa toista sektoria kohtaan eivät ole kovin selkeitä.

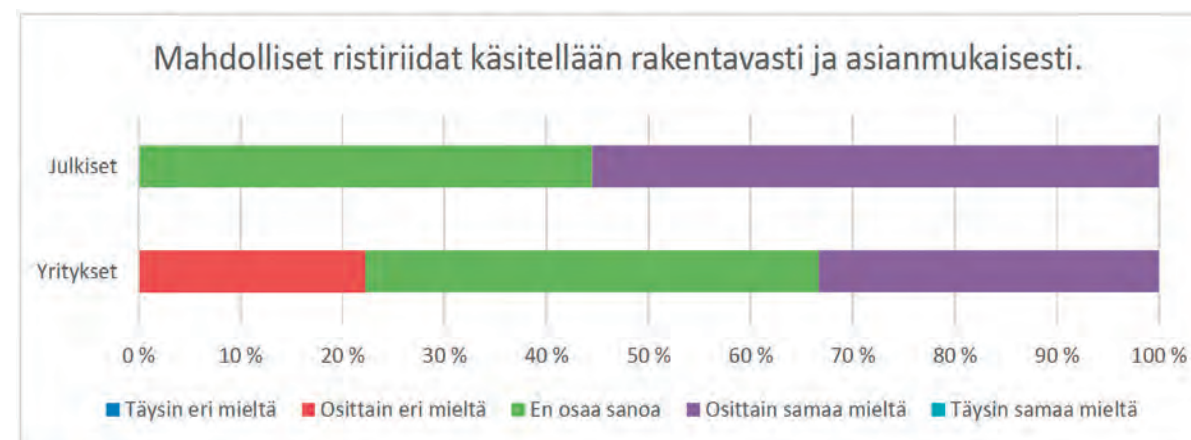
Kysyimme, kuinka julkiset ja yksityiset kokevat oman sektorinsa mahdollisuudet vaikuttaa sektorien välisen yhteistyön muotoutumiseen. Julkiset olivat suhteellisen tyytyväisiä vaikutusmahdollisuuksiinsa, sillä seitsemän vastaajaa yhdeksästä piti vaikutusmahdollisuuksiaan vähintäänkin osittain hyvinä. Yrittäjistä sen sijaan vain yksi piti mahdollisuuksiaan edes jollain tapaa hyvinä, ja kahdeksan yhdeksästä vastasi, ettei heillä ole tarpeeksi vaikutusmahdollisuuksia yhteistyön muotoutumiseen.



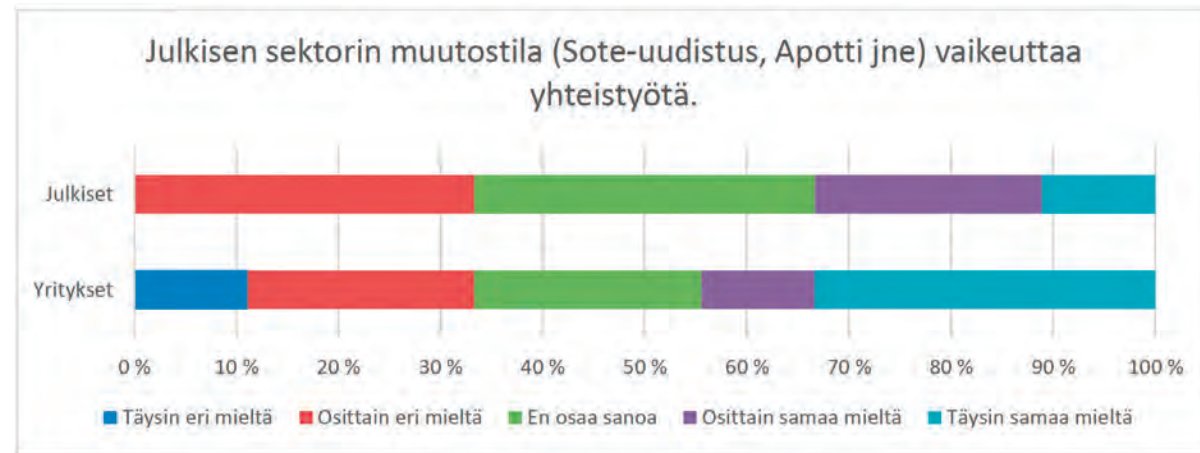
Kysyimme, vallitseeko sektoreiden välisessä yhteistyössä vastaajien mielestä luottamus, ja koetaanko yhteistyö luonteeltaan pitkäkestoisena kumppanuutena. Sekä yrityksistä että julkisista toimijoista kaksi henkilöä arvioi, että sektoreiden välinen yhteistyö ei perustu luottamukselle. Yrittäjistä kuitenkin enemmistö kertoi, että yhteistyössä vallitsee ainakin osittain luottamus, ja julkisistakin lähes puolet näki yhteistyössä keskinäistä luottamusta. Niin yrittäjistä kuin julkisen puolen vastaajista noin puolet näki yhteistyön ainakin osaksi luonteeltaan pitkäkestoisena kumppanuutena,

muutamat olivat täysin eri mieltä ja monet eivät tähän osanneet vastata.

Monet vastaajat eivät osanneet vastata kysymykseen, jossa pyydettiin arvioimaan mahdollisten ristiriitojen käsittelyä. Suurin osa julkisista toimijoista ja monet yritykset olivat kuitenkin sitä mieltä, että ristiriidat käsitellään rakentavasti ja asianmukaisesti. Yrityksistä kaksi epäili ristiriitojen käsittelyn asianmukaisuutta ja rakentavuutta.







Julkisen sektori muutostilan, eli Sote-uudistuksen, Apotti-hankkeen ja vastaavien, vaikutuksesta yhteistyöhön oli erilaisia mielipiteitä molemmilla puolilla. Kolmasosan mielestä muutostila vaikeuttaa yhteistyötä, kolmasosa oli osittain sitä mieltä, ettei se vaikeuta yhteistyötä, ja noin kolmasosa ei osannut arvioida asiaa.

### 5.3. Julkiset hankinnat ja kilpailutus

Kysyimme, ovatko yritykset tehneet julkisten toimijoiden kanssa suorahankintasopimuksia. Kaksi yritystä vastasi myyneensä tuotteitaan julkisille toimijoille suorahankintasopimuksella. Nämä yrittäjät arvioivat sopimuksen saamisen syiksi:

”Oikeat kontaktit ja oikeat suositteijat oikeaan aikaan.”  
 ”Sopimuksen koko/laajuus rajattu (alle 100.000)”

Muut eivät olleet myyneet tuotteitaan julkiselle sektorille suorahankintasopimuksella, yksi jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Syiksi suorahankintasopimusten puuttumiseen mainittiin muun muassa seuraavaa:

”Ei viitsit paneutua asiaan joka vuosi.”  
 ”Teknologiset ratkaisut vaativat osaamista tilaajalta.”  
 ”Ei ole ollut tilaisuutta tarjoamiseen.”  
 ”Olemme toistaiseksi myyneet tuotteitamme suurempien yritysten kautta eli toimineet alihankkijana.”  
 ”Kertaluontoisia hankintoja tarjousmenettelyn kautta.”

Reilusti yli puolet yrityksistä oli osallistunut tarjouskilpailuihin viimeisen kolmen vuoden aikana, ja näistä neljä oli tarjouskilpailun myös voittanut viimeisen kolmen vuoden aikana. Yhden tarjous oli niin tuore, ettei siihen ollut vielä tehty ratkaisua. Syiksi tarjouskilpailun voitolle tai häviämälle arviointiin seuraavaa:

”Avoin ja suora keskustelu tilaajan kanssa hankinnasta sekä hankintamenettelystä.”  
 ”Valikoiman monipuolisuus ja muunneltavuus. Kilpailukykyiset hinnat.”  
 ”Innovatiivisia ratkaisuja.”  
 ”Tuotteen/ratkaisun erinomaisuus. Ei koskaan hinta!!!”  
 ”Olemme osallistuneet yhteen tarjouskilpailuun. Se oli selvästi sovittu jo tietylle taholle ja osoittautui, että voittaneella yrityksellä oli käytettävissään sellaista tietoa mitä ei ollut muilla. (kaikki muut julkisen puolen tarjoukset ovat menneet muiden yritysten kautta)”

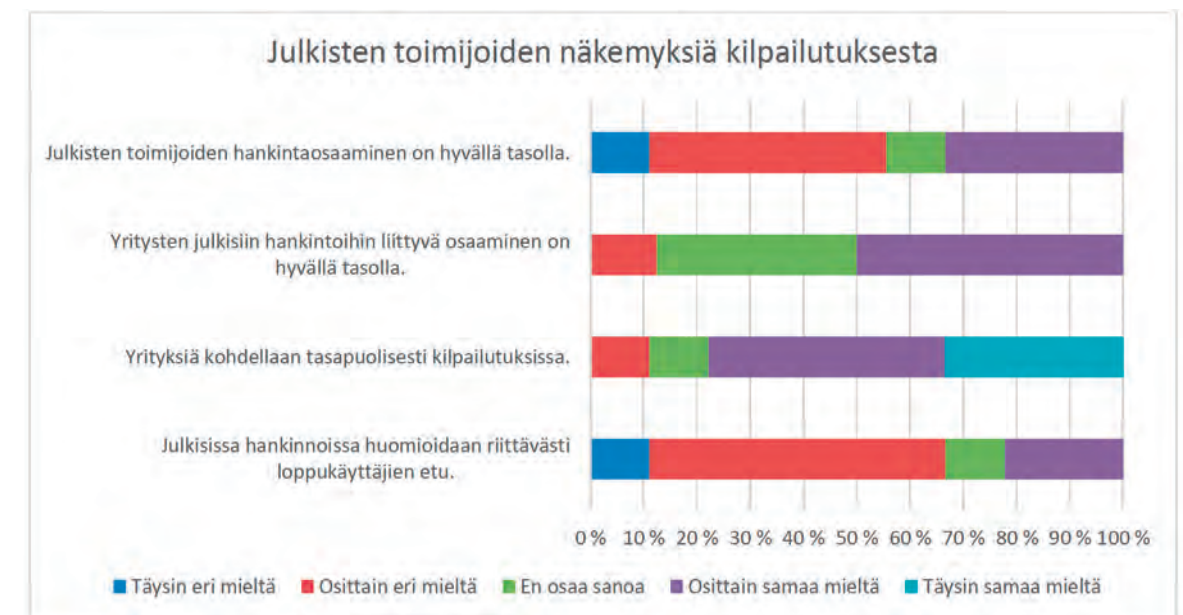
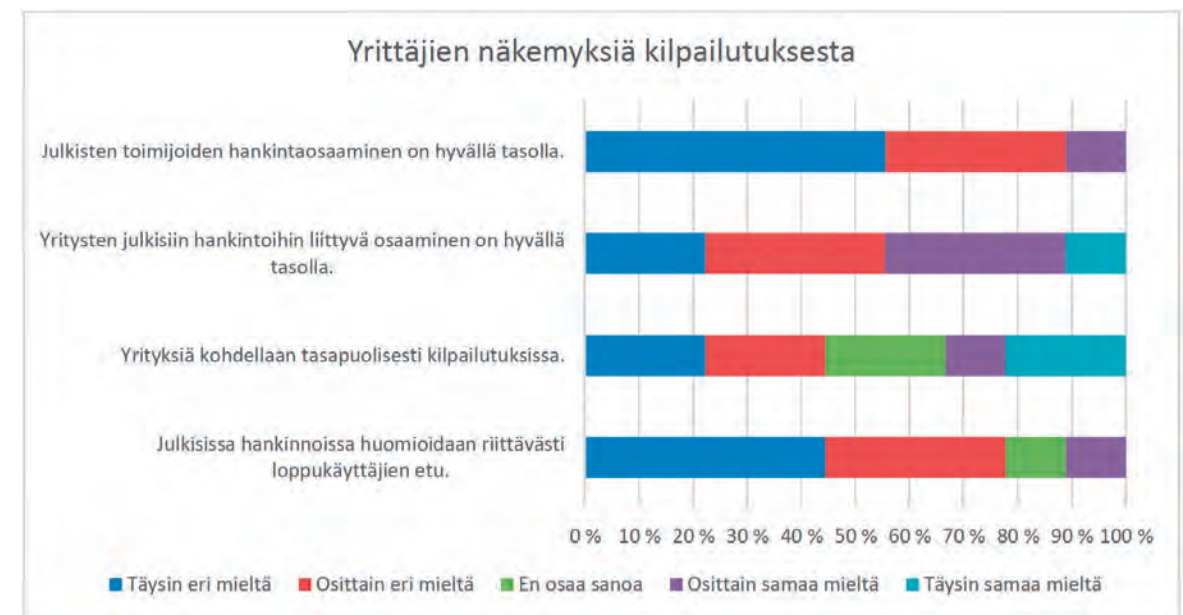
Neljä yritystä ei ollut osallistunut tarjouskilpailuihin tai oli vasta juuri saanut lähetettyä ensimmäisen tarjouksensa. Vastaajat arvioivat, että tarjouskilpailuihin osallistumista on hankaloittanut tuotteen uutuus, tilaajan tietämättömyys ja joustamattomuus sekä yrityksen oman myyntihenkilöstön puute sekä se, että tuote on vasta kehitysvaiheessa.

”Tuotettamme ei tunneta, on uusi ja ainoa valmistaja markkinoilla ja myyjä.”  
 ”Tärkein syy miksi emme ole osallistuneet tarjouskilpailuihin on myyntihenkilön puute - toinen syy on [ ... ] projekteihin osallistumisemme suunnittelussa ja monissa testiajoissa. [ ... ]”  
 ”Palvelujen uutuudesta/perinteisten toimintamallien joustamattomuudesta/tilaajan tietämättömyydestä johtuen ei ole järjestetty tarjouskilpailuja, joihin olisi voitu osallistua.”  
 ”Palvelu ei ole vielä valmis.”

Kysyimme yrittäjiltä ja julkisilta toimijoilta kilpailutuksesta myös tarkentavia väittämiä asteikolla täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä. Kysymykset liittyivät kummankin osapuolen hankintaosaamiseen, yrittäjien tasapuoliseen kohteluun sekä loppukäyttäjien edun huomioimiseen. Yhtä lukuun ottamatta kaikki yritykset olivat sitä mieltä, että julkisen toimijan hankintaosaaminen ei ole välttämättä hyvällä tasolla. Myös julkisista toimijoista yli puolet arvioi, että julkisen

tahon hankintaosaamisessa on parantamisen varaa. Kolmasosa julkisen puolen vastaajista piti julkisen puolen hankintaosaamista hyvänä. Yrittäjistä noin puolet oli myös sitä mieltä, että yrittäjäpuolen hankintaosaaminen ei ole kaikilta osin hyvällä tasolla. Julkisen puolen vastaajista monet eivät osanneet arvioida yritysten hankintaosaamista, mutta yli puolet katsoi, että yrittäjiltä löytyy ainakin jonkin verran hankintaosaamista.

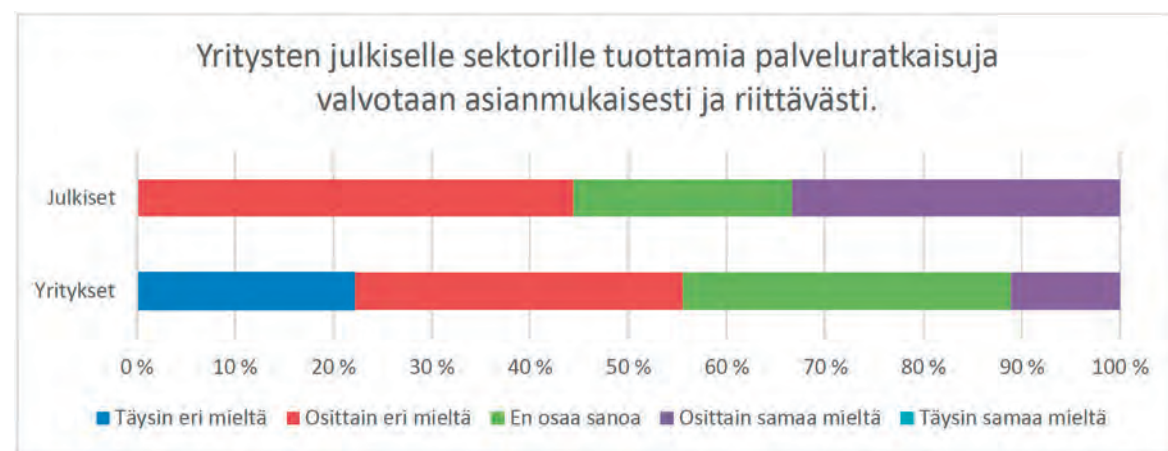
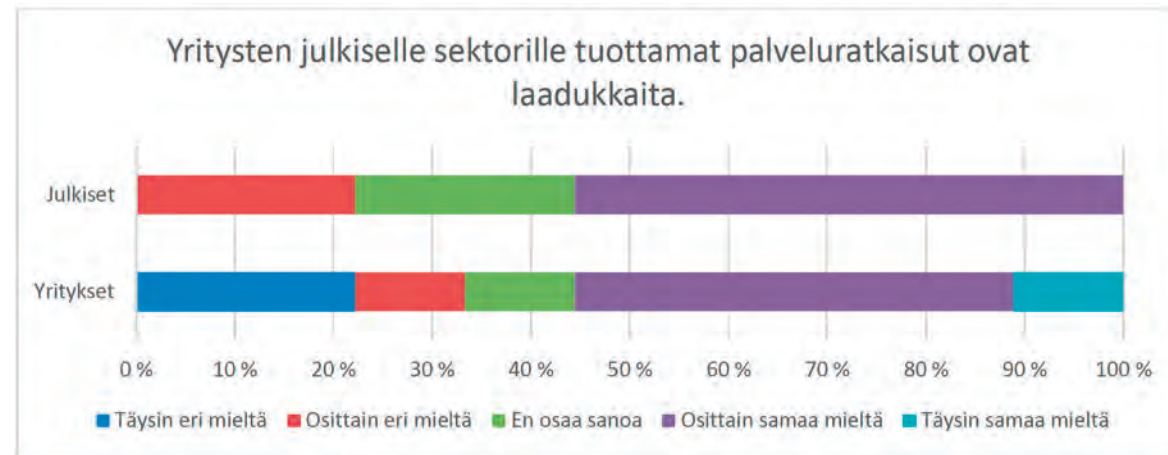
Julkisista toimijoista enemmistö katsoi, että yrittäjiä kohdellaan tasapuolisesti kilpailutuksessa. Yrittäjistä tasapuolisuuteen uskoi vain kolmasosa, neljä vastaajaa taas katsoi, ettei yrittäjiä kohdella tasapuolisesti. Enemmistö sekä yritysten että julkisen tahon vastaajista katsoi, että loppukäyttäjien etua ei huomioida tarpeeksi julkisissa hankinnoissa.



Kysyimme, olivatko yritysten julkiselle sektorille tuottamat palveluratkaisut vastaajien mielestä laadukkaita. Hieman yli puolet niin yrittäjien ja julkisen tahon vastaajista piti ainakin osittain palveluita laadukkaina. Kuitenkin noin

kolmasosa vastaajista ei pitänyt palveluita välttämättä laadukkaina, ja yrittäjät itse olivat jopa kriittisempiä yritysten tuottamia palveluratkaisuja kohtaan.





Sekä yrittäjien että julkisen puolen vastauksissa oltiin sitä mieltä, että yritysten julkiselle sektorille tuottamia palveluratkaisuja ei valvota riittävästi ja asianmukaisesti, mutta julkisen puolen vastauksista kolmasosa kuitenkin katsoi, että valvontaa tehdään osittain riittävästi.

Pyysimme vastaajia kertomaan tärkeimmät kehittämis ehdotuksensa julkisten toimijoiden kanssa tehtävästä yhteistyöstä hankinnoissa. Yrittäjät kokevat, että tarjousskilpailuissa painotetaan liikaa hintaa laadun ja muiden ominaisuuksien kustannuksella, jolloin tilaaja ei välttämättä itsekään saa sitä, mitä haluaisi. Yrittäjät toivovat tilaajille lisää rohkeutta kokeilla uudenlaisia ratkaisumalleja. Yrittäjät kaipaavat lisää vuoropuhelua sekä mahdollisuuksia kertoa tarjoamistaan ratkaisuisista tilaajalle. Yksi vastaaja heittää idean demopalvelusta, jolla käyttäjät voivat kokeilla uudenlaista palvelua.

”Pitäisi ottaa asiakas vastaan ja antaa esitellä tuote ja sen mahdolliset käyttömuodot, sen mahdolliset hyvät ja huonot puolet.”

”Lisää markkinavuoropuhelua ennen tarjouspyynnön julkistamista, tilaajille aktiivinen työote uudenlaisten ratkaisumallien kartoittamiseen ja kokeiluun (vanhoilla sote-käytännöillä ei päästä nykyistä laadukkaampiin tuloksiin kustannustehokkaasti).”

”Muuta kuin hintakilpailua. Tulospalkkion mukaan ottaminen, jotta laadukkaampia palveluita tuottavat toimijat pysyisivät mukana kilpailussa ja toimintaan kannattaisi satsata.”

”Koko hankintamenettely on ristiriidassa asiakas tarpeen ja halutun tuotteen kanssa. Asiakas ei saa sitä mitä haluaa vaan aina halvimman valittavissa olevan tuotteen tai ratkaisun. Kokonaistaloudellisuus, käyttökustannukset, elinkaarikustannukset, käytettävyyden, innovaatiot muutamana esimerkkinä ei ole valintakriteerinä. Kunta ja valtio tilajana ei hallitse muita kriteereitä kuin hankintahinta. Tarjouskyselyissä näkyä asiantuntemuksen puute ja halu selvittää hankintaan liittyviä kriteereitä.”

”Julkisten hankintayksiköiden osaamisen ongelmat aiheuttavat sen, että lähes aina määräävä tekijä on hinta. Hinnan pisteytyksen arvo aiheuttaa sen, että ominaisuudet, käyttökustannukset, elinkaarikustannukset, käytettävyyden, kokonaistaloudellisuus, positiivinen vaikutus toimintaympäristöön ja muihin yksiköihin jää huomioimatta.”

”Rohkeutta kokeilla uudenlaista palvelua. Vaikka kysellä kohde-ryhmästä olisiko heillä kiinnostusta osallistua kokeiluun ja heille demopalvelut. Kokeiluhankkeen rahoituksesta kunta voisi myös kantaa vastuuta, yritykset kantavat kaiken riskin. Esmes:

esisopimukseen pykälä jos hankkeella pystytään vähentämään kustannuksia xxxx € tai xx %, kokeilua jatketaan. Tietenkin yhteistyössä määritellään miten kustannuksien laskentakaavat lasketaan. Kunnallekin on ISO sulka hattuun jos voi vähentää kustannuksia ja samalla lisätä palveluita sekä hyvinvointia. Kuntalaiset varmaankin arvostaisivat päättäjiä erilailla kuin ainaisen leikkauksien/kurjistamisen toimeenpanijoina. Järkevällä suunnittelulla ja yhteistyöllä saadaan kaikille osapuolille win-win-tilanne. Näin uskomme ja tiedostamme hyvin muutosvasta- rinnan olevan ISO.”

Julkisen puolen vastaajista seitsemän oli osallistunut julkisten hankintojen suunnitteluun tai toteutukseen jossain roolissa. Kysyimme myös heiltä tärkeimmät kehittämis- ehdotukset yritysten kanssa tehtävään yhteistyöhön hankintaprosessissa. He pitivät tärkeinä, että yritysten tulisi saada riittävästi tietoa tilaajan organisaatiosta, toimintamalleista, tarpeista ja ongelmakohtista, ja että asiakasta tulisi kuunnella. Tietotekniikan kehittämisen tutkimushankkeiden ryhmiin pitäisi myös tietohallinnon tulla mukaan.

#### 5.4. Osallistuminen kehittämistoimintaan

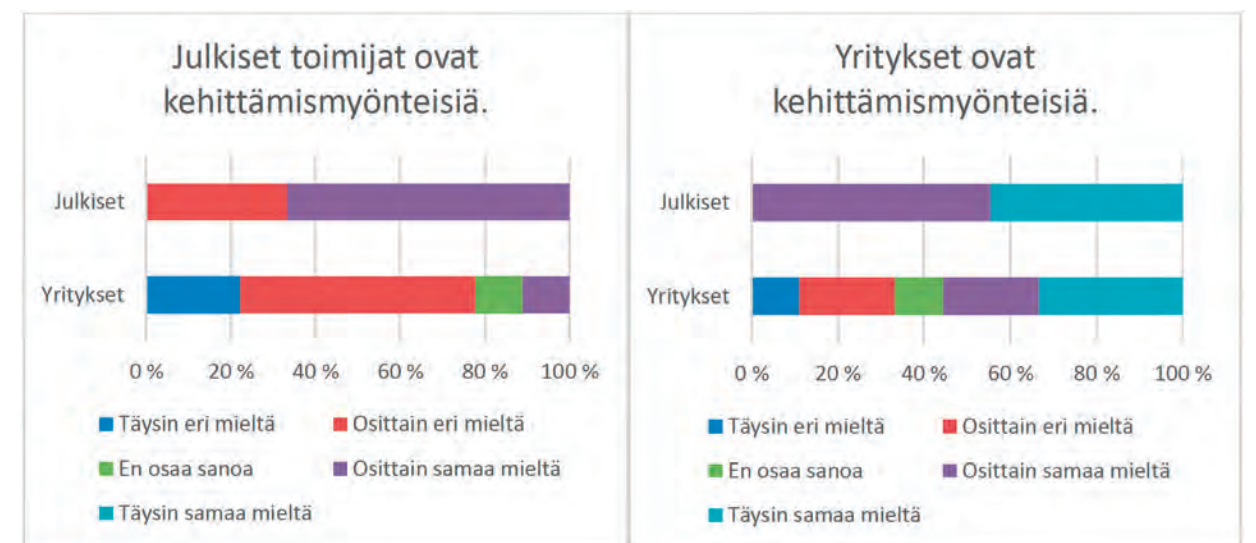
Kuusi yritystä ja kaikki julkisen puolen vastaajat kertoivat organisaationsa osallistuvan sektorirajat ylittävään tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan (sektoreiden väliset verkostot, hankkeet, living labit yms). Kaksi TKI-toimintaan osallistuneista yrityksistä ei ollut vielä varsinaisesti hyötynyt toimintaan osallistumisesta, ja myös yksi julkisen puolen toimija kertoi hyötyjen olevan vielä näkemättä. Muut kommentoineet vastaajat kokivat toiminnan

olleen hyödyllistä, tosin kaikki vastaajat eivät olleet kommentoineet tähän kysymykseen. Kaksi yrittäjää kertoi, että toiminnan myötä on kehitetty yhteistyössä uusia tuotteita ja teknisiä ratkaisuja. Julkisella puolella TKI-toiminta on hyödyttänyt muun muassa siten, että uusia menetelmiä ja järjestelmiä on otettu käyttöön, on saatu tutkimuksellista näyttöä kehittämistehtävistä, asiakaspalvelu on kehittynyt asiakaslähtöisempään suuntaan ja yhteistyö on tiivistynyt. Seuraavassa ensin yksi yrittäjän kommentti ja sitten yksi julkisen puolen kommentti:

”Parempi ymmärrys toimintaympäristöstä ja erilaisten asiakkaiden tarpeista ja nykyisten toimintatapojen heikkouksista, mikä on välttämätöntä palvelunkehityksen kannalta.”

”Työelämän tarpeisiin ja haasteisiin on löytynyt tuotteita ja kehittämismahdollisuuksia, henkilökunnan sitoutuminen kehittämistyöhön ja muutoksiin, mielenkiintoisia jatkotutkimusmahdollisuuksia on löytynyt.”

Kysyimme, mitä mieltä toimijat ovat oman sekä vertailtavan sektorin kehittämismyönteisyydestä. Julkisista toimijoista enemmistö eli kaksi kolmasosaa piti omaa sektoriaan kehittämismyönteisenä. Yrityksistä suurin osa oli kuitenkin vähintään osittain sitä mieltä, ettei julkinen toimija ole kehittämismyönteinen. Kaikki julkisen puolen toimijat pitivät yrityksiä kehittämismyönteisinä. Yritysten näkemykset oman sektorinsa kehittämismyönteisyydestä vaihtelivat, osa piti sektoriaan hyvinkin kehittämismyönteisenä, kun taas jotkut eivät pitäneet sitä ollenkaan kehittämismyönteisenä.

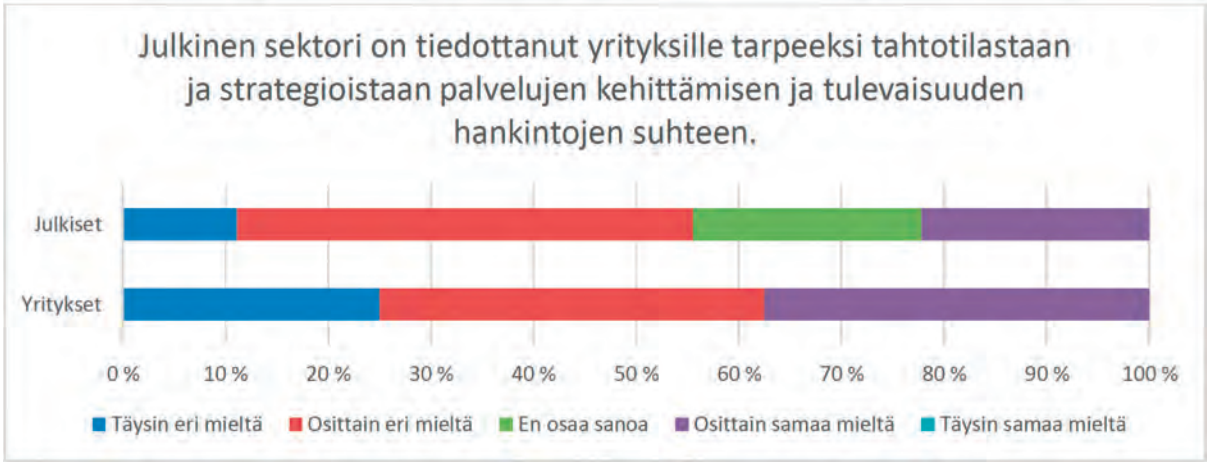
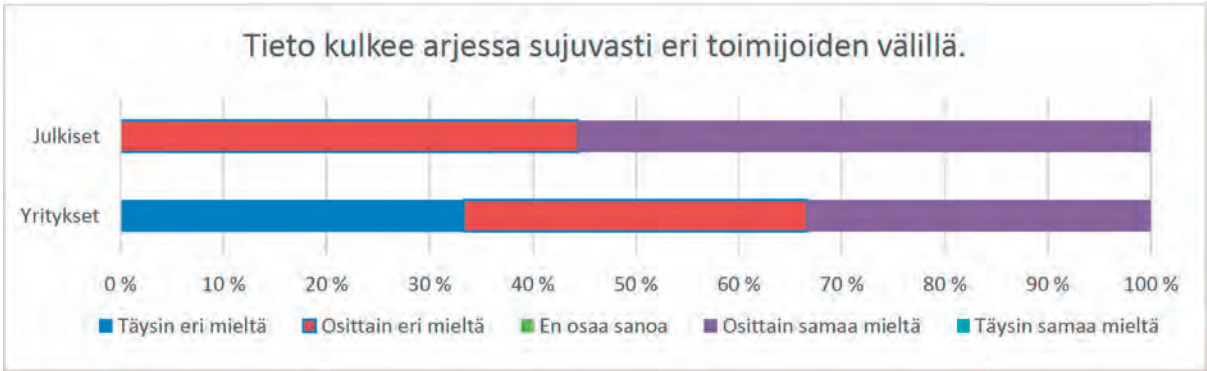




5.5. Tiedonkulku ja osaaminen

Yrityksistä enemmistö eli kaksi kolmasosaa oli sitä mieltä, että tieto ei liiku arjessa sujuvasti eri toimijoiden välillä. Julkisista toimijoista hieman suurempi osa koki, että tieto kulkee ainakin osittain sujuvasti, mutta kehittämistä asiassa voisi myös heidän mielestään olla.

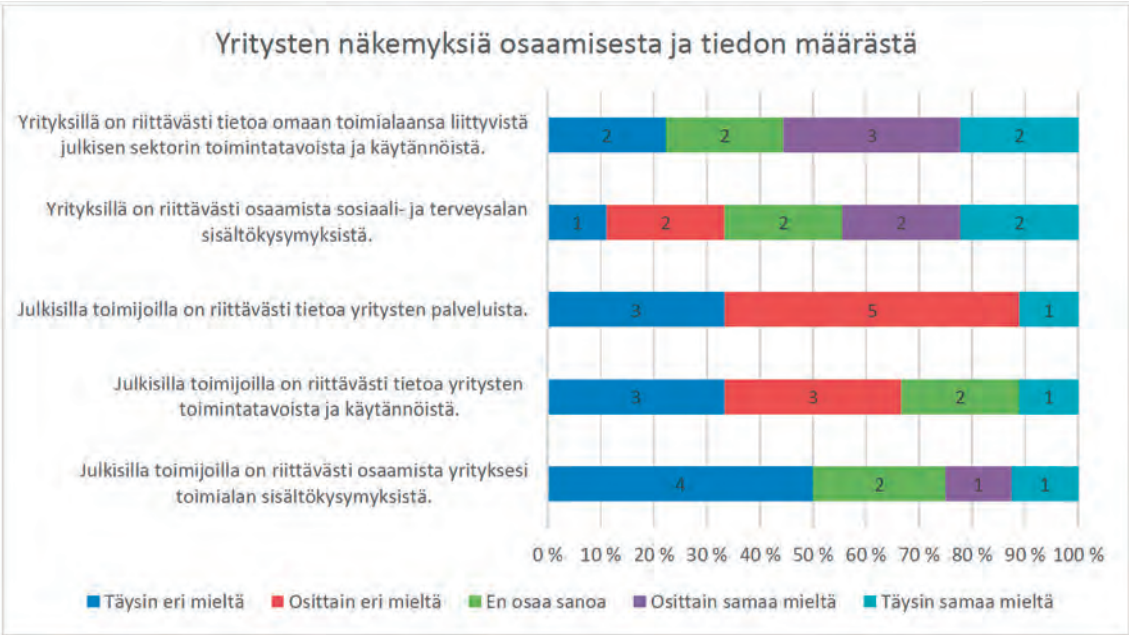
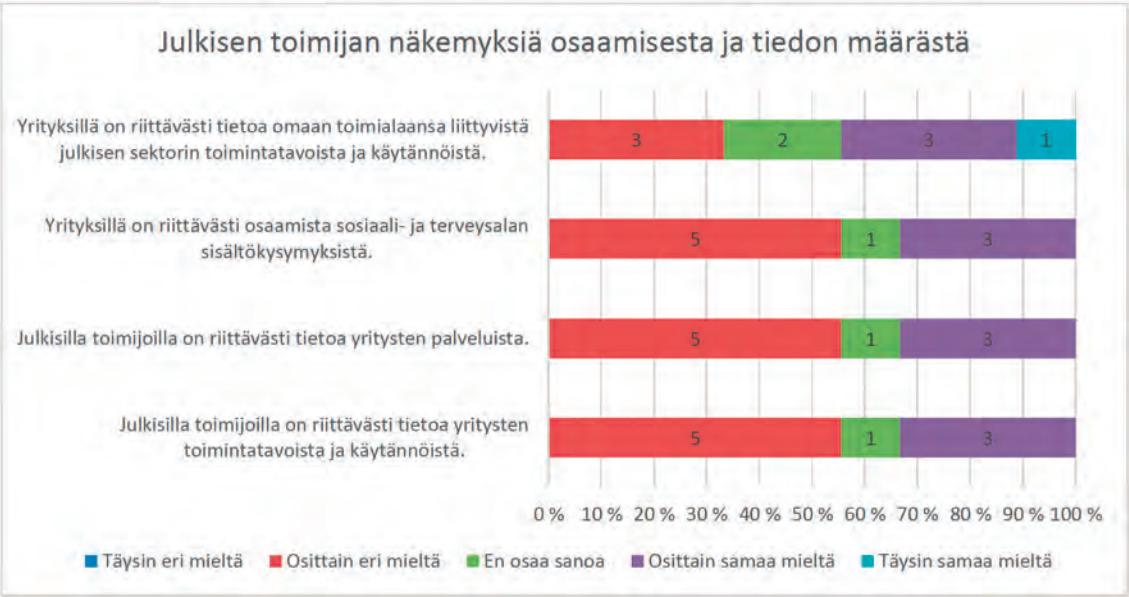
Sekä yritykset että julkinen sektori itsekin olivat ainakin osittain sitä mieltä, että julkinen sektori ei ole tiedottanut yrityksille tarpeeksi tahtotilastaan ja strategioistaan palvelujen kehittämisen ja tulevaisuuden hankintojen suhteen. Yrittäjät olivat hieman kriittisempiä julkisen sektorin tiedottamiseen, mutta vastaajissa oli myös tiedotukseen osittain tyytyväisiä yrittäjiä sekä julkisen sektorin toimijoita.



Yrittäjät ovat selkeästi sitä mieltä, että julkiselle sektorilla ei ole tarpeeksi tietoa yritysten tarjoamista palveluista. Julkissellakin puolella yli puolet vastaajista oli ainakin osittain sitä mieltä, että heillä ei ole tietoa yritysten palveluista tarpeeksi, tosin kolmasosa julkisen puolen vastaajista näki, että heillä on riittävästi tietoa. Kaksi kolmasosaa yrittäjistä katsoi, ettei julkinen puoli ole tarpeeksi perillä yritysten toimintavoista ja käytännöistä, ja myös julkisen puolen vastaajat arvelivat, että tietoa liiketoiminnan käytännöistä ei heillä ole tarpeeksi. Monet yrittäjät olivat myös sitä mieltä, ettei julkisella

toimijalla ole tarpeeksi tietoa heidän yrityksensä toiminnan sisältökysymyksistä.

Noin puolet kaikista vastaajista oli sitä mieltä, että yrittäjillä on riittävästi tietoa sellaisista julkisen sektorin toimijoiden toimintatavoista ja käytännöistä, jotka liittyvät kunkin yrityksen omaan toimialaan. Noin puolet vastanneista oli sitä mieltä, että yrityksillä ei välttämättä ole tarpeeksi osaamista sosiaali- ja terveysalan sisältökysymyksistä.



5.6. Yhteistyön saavutukset ja arviointi

Kysyimme, mitä yrityksen ja julkisten toimijoiden yhteistyöllä on parhaimmillaan saavutettu, sekä pyysimme kertomaan esimerkin tuloksekkaasta yhteistyöstä. Kaksi yritystä kertoi selkeistä tuloksista. Kaksi vastaajaa kertoi, että tuloksellista yhteistyötä ei ole ollut, mutta toinen näistä lisää, että yrityskonsortiossa sekä Laurean kanssa yhteistyössä pystytään enempään, esim. demopalvelun toteuttamiseen. Kaksi kertoi muutamista hyvistä ideoista tai yksittäisistä yhteyshenkilöistä, mutta todellinen hyöty tästä jää kuitenkin odottamaan itsenään. Muutamat yritykset ja julkisen puolen vastaajat jättivät vastaamatta tähän kohtaan. Julkisen puolen parhaat esimerkit liittyivät uusien ratkaisumallien

löytämiseen joko työntekijöiden kokemuksiin ongelmiin tai uusien palvelumuotojen löytämiseen asiakkaille. Alla ensin yritysten kokemuksia parhaista saavutuksista ja sen jälkeen kaksi julkisen puolen kommenttia:

”Uusin innovaatio. Hoivaturvaratkaisu kotiin.”

”Merkittävää laadullista paranemista palvelutuotannossa sekä taloudellisia säästöjä.”

”Satunnaisissa tapauksissa voi löytyä yksittäinen henkilö, jonka kanssa voidaan puhua yhteistyöstä. Kun siirrytään organisaatio-taholle, yhteistyö sirpaloituu ja hiipuu!”

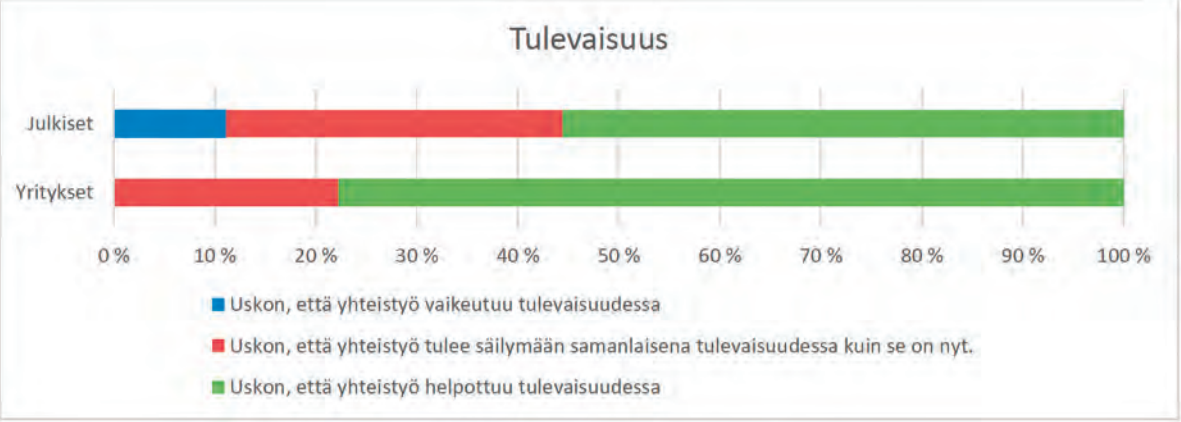
”Toteuttamiskelpoisia ideoita lääkitysturvallisuutta tukeviksi palveluiksi, mutta tästä on vielä pitkä matka myyntiin.”

”Kustannusten hillintää, henkilökunnan työssä viihtyvyyden parantumista, asiakas saanut jouhevat palvelut jopa kotiin.”

”Kehitetty uusi malli kotiin annettavaan päihdehoitoon ja kuntoutukseen. Matalan kynnyksen toimintaa, jossa ns. välinputoajat (liikuntarajoitteiset, vammaiset, ikääntyvät) on tavoitettu ja pystytty antamaan heille päihdepalvelua.”

Pyysimme vastaajia arvioimaan tyytyväisyyttään sektoreiden väliseen yhteistyöhön asteikolla 4 – 10. Yrittäjien antamat arviot vaihtelivat välillä 4 – 8, keskiarvoksi muodostui 6,3. Julkisen puolen vastaajien arviot vaihtelivat välillä 7 – 9, ja keskiarvo oli 8,o. Annetuille arvosanoille annettiin seuraavia perusteluja, julkisten ja yritysten kommentit ovat samassa taulukossa:

Arvosana	Perustelu
9	Julkinen: ”Yhteistyössä sitoutuminen on olennaista ja edistää yhteistyösuhteen muodostumista, joustavuus/ymmärrys julkisen sektorin jäykkyyttä kohtaan, yhteiset tavoitteet ja selkeä roolijako.”
8	Yritys: ”Arvosana 8 on keskiarvo, joillekin arvosana on 0 ja joillekin 10.”  Julkinen: ”Joidenkin yritysten kanssa ollut ongelmia sopimusseurannassa”  Julkinen: ”Yhteistyö toimii asiakasasioiden hoidossa kuten kuntoutussuunnitelmien teossa, yhteisessä arvioinnissa, verkostotyössä jne. Kehittämistä on siinä, että palveluntuottajat oppisivat tuntemaan kaupungin palvelujärjestelmät ja asiakkaan ohjaamisen niihin.”  Julkinen: ”Yritysten vaikea vastata tarpeisiin välillä. Opiskelijayhteistyö tuonut tähän hyvän väylän selkeyttämään tarvetta.”
7	Yritys: ”Yhteistyössä pienenkin yrityksen oletetaan tarjoavan loputtomasti asiantuntemusta ja työaikaa kehittämistyöhön ilman takeita myynnin toteutumisesta. Julkisilla tahoilla on koukeronsa ja henkilöstöllä saavutetut etunsa; yritys joustaa. Kun oikeat henkilöt sattuvat oikeassa mielentilassa saman pöydän ääreen, tulosta syntyy, mutta se jää todella helposti ”pöytälaatikkoon”, ellei julkisen tahon puolesta löydy todellista tulisielua, joka vie asian eteenpäin. Näitä on harvassa.”  Julkinen: ”Laaja toimijaverkosto, resurssien rajallisuus”  Julkinen: ”Yhteistyöstä itsellä niukasti kokemusta, joten keskiarvo tyydyttävä 7.”
6	Yritys: ”Palvelumme ei ole vielä valmis, joten yhteistyötä / tietämystä ymmärrettävästi ei ole.”  Yritys: ”Oppilaitokset yliopistot ok. Innovatiivisten ratkaisujen hyväksi käyttö, sekä hankinta tilausasioissa isoja ongelmia.”
4	Yritys: ”Miten teen yhteistyötä, jos ei ole vastaanottajaa.”  Yritys: ”Jos vertailuksi otetaan 100 %:n suomalainen innovaatioyritys, julkisista organisaatiosta löytyy jostain syystä enemmän vastarintaa kuin ulkolaisista! Esim. suuri ongelma on toimialasta riippumatta, ettei julkinen sektori kuten muissa maissa suosi suomalaista. Tällöin viennin ja yhteiskunnan kannalta tärkeitä referenssejä ei synny. Suurin syy on hankintaorganisaatioissa joissa asiantuntemattomuus tappaa suomalaiset innovaatiot.”



5.7. Yhteistyön tulevaisuus ja kehittämistoiveet

Tulevaisuudesta molemmilla osapuolilla on valoisa kuva. Enemmistö niin yrityksistä kuin julkisen puolen vastaajista uskoo, että yhteistyö helpottuu tulevaisuudessa, ja muut uskovat yhteistyön säilyvän samanlaisena tulevaisuudessa kuin se on nyt. Vain yksi uskoo, että tulevaisuudessa yhteistyö vaikeutuu.

Kysyimme vastaajilta, millaisissa asioissa ne haluaisivat tehdä enemmän yhteistyötä arvioitavan toisen sektorin toimijoiden kanssa. Vastaukset olivat mietittyjä, ja monet yrittäjät toivovat pitkäjänteistä, yhteistä kehittämistyötä. Julkiset toimijat toivoivat paitsi uusien teknologioiden ja toimintatapojen käyttöönottoa, myös asiantuntija- ja koulutusyhteistyötä. Aluksi yrittäjien vastauksia, lopussa kolme julkisten toimijoiden vastausta.

”Pitkäjänteistä kotihoidon ja vanhuspalveluiden kehittämistyötä.”

”Käytännön näkökulman tarjoaminen rakenteiden ja toimintatapojen uudistamisessa.”

”Asiantuntijaroolissa hankinnoissa.”

”Löytää keskustelukumppania, joka ymmärtää yli organisaatio-rajojen tehtyjä ratkaisuja. Julkisten toimijoiden suurin ongelma on ymmärtää kokonaisvaltaisten ratkaisujen hyötyä koko organisaatiolle. Ratkaisut tehdään yksikkökohtaisesti miettimättä kokonaisuutta!!!!???”

”Keskustelua. Mielestäni julkinen puoli maksaa aivan täsmälleen samoista tuotteista kuin mitä on teollisuuden käytössä enemmän ja Health Care markkinat ovat harvojen hallussa. Kynnys toimittajan vaihtamiseen on korkea. Aina perusteet pitäytymisessä

tiettyihin tekniikoihin tai käytetyn toimittajien muita korkeamman osaamiseen eivät perustu faktoihin.”

”1. Ensin saada demo aikaan (mistä laskentaan pohjatiedot) 2. Selvittää kustannusrakenteita/palvelutasoa, kunta vs. yrityksen palvelut 3. Saada mahdollisuus jos kohdan 2 erittelyt näyttävät yrityksen palveluiden olevan kustannustehokkaampia/lisäävän tarvittavia palveluita ja turvallisuutta”

”Vaikkapa tuotteen koekäytössä.”

”Ilmantietartuntojen esteissä, energiasäästöissä, päästöjen puhdistamisessa nanokoosta lähtien.”

”Asiakaspalautteiden yhdenmukaisessa kehittämisessä.”

”Erilaisten vaihtoehtojen etsimisessä, teknologiaosaamisen ohella myös erilaisia toimintatapoja/tukea muutosten läpiviemiseen (esim. palvelumuotoilu)”

”Yhteistyön tulee selkeästi hyödyntää kaikkia osapuolia. Kunta ei voi olla pelkästään kumppanina erilaisille hankkeille ja ns. tuotattamattomiin hankkeisiin tuskin jatkossa on mahdollisuutta lähteä mukaan.”

Lopuksi kysyimme vielä muita toiveita ja kehittämisajatuksia yhteistyön parantamiseksi. Julkisen sektorin antamissa vastauksissa toivotaan oppilaitosten toimimista välittäjinä sektoreiden välillä sekä toivotaan uuden teknologian helpottavan työskentelyä. Yrittäjät kertovat ajatuksiaan hankinnoista sekä toivovat muun muassa aitoa yhteistyötä sekä kehittämisen painopisteen siirtymistä kalliista hankkeista lyhyisiin ja tehokkaisiin pilotteihin ja kokeiluihin. Ensin kolme julkisen tahon kommenttia ja loput yritysten kommentteja:



”Oppilaitoksia tarvitaan kumppanuuksien luomiseen yksityisen ja julkisen sektorin välillä, oppilaitosten osaaminen julkisen puolen käytännöistä, toimintatavoista ja terveysalasta on välttämätöntä vuoropuhelun aikaansaamiseksi oppilaitokset pystyvät toimimaan ”tulkkina” eri osapuolten välillä.”

”Yhteisten sähköisten palvelujen kehittäminen on tulevaisuutta.”

”Sairaalassa tarvittaisiin it-asiantuntijoita, jotka olisivat perillä käytettävissä olevan teknologian mahdollisuuksista ja pystyisivät parantamaan tietoteknologian tuomia mahdollisuuksia hoitotyöhön.”

”Julkisen sektorin ei pitäisi ajatella yksityisiä toimijoita uhkana, päinvastoin mahdollisuutena. Turhan usein hankinnoissa ratkaisee hinta ja päätöksiä tehdään lyhytnäköisesti, kehittäminen ja aito yhteistyö jää usein uupumaan.”

”Katsotaan kokonaiskustannuksia irrotettuna Kelan tai muun tahon korvauksen piirissä olevista (viittaus ”tulevat eri taskusta ei tarvitse välittää”). Sekä tietenkin asiakkaan halua/tahtoa määrätä omasta elämästään ja palveluista. Kyllä maksajan

löytyminen on helppoa jos voidaan näyttää säästöjä syntyvän terveyskeskuksista, ambulanssi- ja hoitokuluista ym ym ym.”

”Tarjouspyynnöt pitäisi olla palasteltu pienempiin kokonaisuuksiin, että niihin pystyy vastaamaan.”

”Avointa tutustumista tuotteisiin ja tuottajiin. Palautteen antaminen muodossa tai toisessa vaikka olisi negatiivinenkin.”

”Yhteistyöhenkiset kumppanit.”

”KEHITTÄMISESTÄ KOKEILUUN JA JUURUTTAMISEEN! Hankkeisiin löytyy rahaa, mutta hienot uudet ajatukset hautautuvat herkästi, kun hanke loppuu. Panos-tuotos-ajattelulla päästään pitkälle. Nopeat kokeilut ja lyhyet pilotit eivät maksa paljon, mutta kertovat, onko kehityksen suunta oikea. Yrityskin saisi edes vähän liiketoimintaa, jolla kattaa kehitystyön ja olemassaolon kustannuksia. Paperille jääneet ajatukset eivät auta potilasta eivätkä säästä rahaa. Kunnallisen päätöksenteon hitaus maksaa paljon. Ehkäpä selkeämpi strategia auttaisi?”

## 6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Sosiaali- ja terveysalan julkisten ja yksityisten toimijoiden yhteistyö liittyy julkisiin hankintoihin sekä erilaisissa innovaatioympäristöissä toimimiseen. Luontainen osa yhteistyötä ovat julkisiin hankintoihin valmistautuminen, tarjouskilpailut ja hankintasopimusten aikainen yhteistyö, ja yhdessä tehdään myös erilaisia tutkimus- ja kehittämistoimia.

Selvityksen yritykset ja julkisen puolen toimijat olivat vaihtelevasti yhteydessä toisiinsa, jotkut päivittäin, jotkut hyvin harvoin. Vastanneet yrittäjät ovat yhteistyöhön tyytymättömämpiä kuin julkiset toimijat. Monet yritykset kuitenkin halusivat olla enemmän tekemisissä julkisen sektorin kanssa. Sektorit tapaavat toisiaan muun muassa yritysten palvelujen esittelyiden sekä erilaisten hankkeiden ja kehittämistoimien tiimoilta, sekä yhteisissä että kolmansien osapuolien järjestämissä kokouksissa ja tilaisuuksissa. Yritykset toivovat yhteistyön edistävän liiketoimintaa, julkiset toimijat tähtäävät kustannustehokkaisuuteen ja laadukkaisiin palveluihin asiakkaille. Osa vastaajista oli hyötynyt sektoreiden välisestä yhteistyöstä, kun taas osa ei nähnyt toiminnan tuoneen mitään konkreettista hyötyä.

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta kuuluu lähes kaikkien selvitykseen vastanneiden yritysten sekä julkisten toimijoiden tehtäviin. Yritykset arvioitiin julkisia toimijoita kehittämismyönteisemmiksi. Toiminnan myötä osapuolet olivat yhdessä kehittäneet uusia tuotteita, ottaneet käyttöön uusia järjestelmiä ja parantaneet työtapoja ja palveluita. Jotkut ovat hyötynyt toiminnasta paljonkin, mutta toisaalta monet eivät olleet saaneet toiminnasta vielä hyötyä.

Oppilaitokset nähtiin tärkeinä välittäjinä sektoreiden välillä, mutta toisaalta toivottiin myös lyhempiä pilotteja ja kokeiluja, jolloin kustannukset ja hyödyt olisivat enemmän tasapainossa.

Monet kehittämisen kohteet liittyvät tiedonkulun parantamiseen ja keskinäisen vuoropuhelun lisäämiseen. Tieto ei tällä hetkellä kulje aina sujuvasti eri toimijoiden välillä. Yritykset eivät koe julkisen sektorin toiveiden sitä kohtaan olevan selkeitä, ja julkisen sektorin toivotaan tiedottavan paremmin tahtotilastaan ja strategioistaan palvelujen kehittämisen ja tulevaisuuden hankintojensa suhteen. Sekä julkisen että yksityisen sektorin tulisi tuntea toistensa toimintatapoja, tavoitteita sekä tarjolla olevia palveluratkaisuja, jotta tarjouskilpailuihin osallistuminen olisi yrittäjille mahdollista ja jotta ostettava tuote vastaisi mahdollisimman hyvin tarpeisiin. Yritysten tuotteiden ja palveluratkaisujen käyttöönotto edellyttäisi myös julkisen puolen keskinäistä sujuvaa yhteistyötä mm. asiakkaan arkielämän kokonaisuuden ja katkeamattoman palvelu- ja hoitoketjun näkökulmasta.

Julkisiin hankintoihin liittyvässä osaamisessa olisi parantamisen varaa molemmilla osapuolilla. Erityisesti yritykset toivovat kokonaisvaltaisempaa tuotteiden arviointia hankintamenettelyssä, jolloin hinta ei olisi ainoa ratkaiseva tekijä. Niin yrittäjät kuin julkinenkin sektori ovat sitä mieltä, että varsinaisen loppukäyttäjän etua ei painoteta tarpeeksi julkisissa hankinnoissa. Niin yritykset kuin julkisetkin tahot katsovat tulevaisuuteen luottavaisesti, eli ne uskovat yhteistyön tulevaisuudessa helpottuvan tai ainakin säilyvän samanlaisena kuin nykyään.

Kansalliset suuret ratkaisut vaikuttavat sekä kuntien että yritysten mahdollisuuksiin uudistaa palveluitaan ja liiketoimintaa lähitulevaisuudessa. Nykyisen hallituksen linjaukset käyttäjälähtöisten digitaalisten palvelujen ja siihen liittyvän liiketoiminnan edistämisestä sekä johtamiskulttuurin kehittämisestä kokeiluja hyödyntäväksi tuovat sosiaali- ja terveysalan uudistamiseen toivottua ketteryyttä. Hallitusohjelmassa sitoudutaan myös kehittämään palveluja asiakaslähtöisemmiksi sekä hyödyntämään paremmin terveysteknologian mahdollisuuksia. Hankintalain uudistaminen on EU-tasoinen hanke, joka mahdollistaa suomalaisillekin

yrityksille paremmat mahdollisuudet osallistua sekä kansainvälisiin tarjouksiin että yhteistyöhön. Yritysten näkökulmasta kansainvälistyminen on lähes ainoa vaihtoehto kannattavaan ja pitkäjänteiseen liiketoimintaan kotimaisten markkinoiden pienuuden vuoksi. Innovaatio- ja palvelualueet mahdollistavat jatkossakin avointa ja neutraalia yhteistyötä ja kokeilutoimintaa sekä palvelujen uudistamisen että liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta kansallisella että kansainvälisellä tasolla. ( Vrt. Ratkaisujen Suomi 2015, 20 – 28)

# LÄHTEET

Alkio, M. (2012). Terveysteknologia- ja lääketutkimus Suomen kasvun tukijalkana. Työ- ja elinkeinoministeriö, raportteja 33/2012.

Cooke, P. & Morgan, K. (1998). The Associative Economy. Oxford: Oxford University Press.

Chesbrough, H. (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harward Business School Press.

FiHTA 2013 (1). Terveysteknologian kasvustrategian jalkauttamisen aika. Saantitapa 17.2.2015: <http://www2.teknologiateollisuus.fi/fi/ryhmat-ja-yhdistykset/esitteet-ja-julkaisut.html>

FiHTA 2013 (2). Terveysteknologia-julkaisu 2013. Saantitapa 17.2.2015: <http://www2.teknologiateollisuus.fi/fi/ryhmat-ja-yhdistykset/esitteet-ja-julkaisut.html>

FiHTA 2014 (1). Terveysteknologian kauppata 2014. Saantitapa 17.2.2015: <http://www2.teknologiateollisuus.fi/fi/ryhmat-ja-yhdistykset/esitteet-ja-julkaisut.html>

FiHTA 2014 (2). Hankintalaki uudistuu. Saantitapa 17.2.2015: [http://www.fihtanews.net/index.php?option=com\\_flexicontent&view=items&cid=5:news&id=327:hankintalaki-uudistuu](http://www.fihtanews.net/index.php?option=com_flexicontent&view=items&cid=5:news&id=327:hankintalaki-uudistuu)

Freeman, C. (1987). Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan. London: Pinter.

Halonen, P 2015. Yhteistyöllä onnistuneisiin hankintoihin, powerpoint esitys. Joensuun Seudun Sehtämisyhtiö Josek Oy. Saantitapa 17.2.2015: [http://www.pikes.fi/documents/757708/3035594/Yhteistyolla\\_onnistuneisiin\\_hankintoihin.pdf/515b011e-57ad-44e8-9676-32fb43a4d42b](http://www.pikes.fi/documents/757708/3035594/Yhteistyolla_onnistuneisiin_hankintoihin.pdf/515b011e-57ad-44e8-9676-32fb43a4d42b)

Huhtanen, R. Kunnan sosiaali- ja terveyspalvelujen yksityistäminen: oikeudellinen näkökulma. Teoksessa Anttonen, A., Haveri A., Lehto, J., Palukka H., (toim.): Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos. Tampere University Press 2012 s. 81-110.

Innovaatio ja osaaminen –verkosto (2010). Living Lab – käsikirja. Seinäjoki, Seinäjoen Teknologiakeskus Oy.

Karjula, K. & Myllylä, Y. (2006). Vaurastuminen kansallisena velvollisuutena – Alueellisen yritys- ja innovaatiotoiminnan selvitysraportti. 102 p. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 12/2006.

Kautonen, M. (2008). Yksi alue, monta innovaatioympäristöä. Teoksessa: Mustikkamäki, N. & Sotarauta, M. (Toim.). Innovaatioympäristön monet kasvot. Tampere: Tampere University Press.

Kokko, T. & Räsänen, A. Kokeilu ympäristöt osana yritysten tuotteiden ja palvelujen kehittämistä. Julkaisematon artikkeli.

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionavustuksesta. Saantitapa 17.2.2015: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920733>

Lith, P. (2013). Yksityiset sosiaali- ja terveyspalvelut. Raportti yksityisestä palvelutarjonnasta ja yritysten kasvusta sekä julkisista hankinnoista ja toiminnan kehittämistä sosiaali- ja terveyspalveluissa. TEM raportteja 34/2013.

Lukkarinen, S. (2007). Julkiset hankinnat sosiaali- ja terveyshuollossa. Talentum, Helsinki.

Lundström, I. (2011). Kuntien palveluhankintojen murros. Tutkimus kuntien palveluhankintojen kilpailuttamisessa esiintyvistä ongelmista ja niiden syistä. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Majamaa, W. (2004). Julkis-yksityinen yhteistyö rationaalisen kuluttajayhteisön näkökulmasta. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 2/04.

Mannio, L. (2004). Osuuskunnat ja verotus. Helsinki, Edita Prima Oy.

Neimala, A. & Saariketo, J. (2014). Pk-yritysten osallistuminen, kokemukset ja näkemykset julkisissa hankinnoissa. Työ- ja elinkeinoministeriö, Kilpailukyky, julkaisuja 54/2014.

PP PPO/Kuntaliitto: Kuntien ja kuntayhtymien menot ja tulot. Saantitapa: <http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tilastot/kuntatalous/kuviot/kuntatalouden-tilastot/Sivut/default.aspx>

Ratkaisujen Suomi. (2015). Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. Edita Prima.

Räsänen, K (2001): Kehittyvä liiketoiminta - haaste tulevaisuuden osaajille. 1.-5. painos. WSOY-yhtymä Weilin+Göös, Porvoo.

Sinisammal, J., Autio, T., Hyrkäs, E., Keränen, H. (2013). Julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuus sosiaali- ja terveysalalla – yrittäjän näkökulma. Premissi 4/2013 Vol. 8.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2015. Sote-uudistus. Saantitapa 13.2.2015: [http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat\\_ja\\_hankeet/palvelurakenneuudistus](http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankeet/palvelurakenneuudistus)

Työ- ja elinkeinoministeriö (2014). Terveysalan tutkimus- ja innovaatiotoiminnan kasvustrategia. Saantitapa 11.6.2015: [http://www.tem.fi/files/42910/Terveysalan\\_tutkimus-\\_ja\\_innovaatiotoiminnan\\_kasvustrategia.pdf](http://www.tem.fi/files/42910/Terveysalan_tutkimus-_ja_innovaatiotoiminnan_kasvustrategia.pdf) TEM/ 2014.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2015). Hoito- ja hoivapalvelualan tila ja tulevaisuudennäkymät. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, TEM raportteja 3/2015

Uski, T., Jussila I., & Kotonen, U. (2007). Kunnallisten hyvinvointipalveluiden tuottaminen: Organisaatiotyyppien etuja ja haasteita. Julkaisussa Kunnallistieteellinen aikakauskirja 2:2007. Vammala, Vammalan kirjapaino Oy.

Uudenmaan liitto (2015). Älykäs erikoistuminen Uudellamaalla. Aluekehityksen tutkimus- ja innovaatiostrategia 2014-2020. Uudenmaan liiton julkaisuja B50 / 2015.

Österberg-Högstedt, J. (2009). Yrittäjänä ammatissaan sosiaali- ja terveysalalla – yrittäjyyden muotoutuminen kuntatoimijoiden ja yrittäjien näkökulmasta. Turun kauppakorkeakoulu, sarja A-3:2009.

LIITTEET

Liite 1.  
Kysymyslomake yrityksille (muutettu e-lomakkeeksi)

**Vastaajan taustatiedot**  
Vastaajan sukupuoli ☐ mies ☐ nainen  
Vastaajan ikä  
Vastaajan työnkuva  
☐Päätöksenteko- ja vastuutehtävät ☐ Asiantuntija/toimihenkilö

**Yrityksen taustatiedot**

1. Yrityksen koko  
☐ alle 5 henkilöä  
☐ 5-20 henkilöä  
☐ 21 – 50 henkilöä  
☐ 51 – 200 henkilöä  
☐ 201 – 500 henkilöä  
☐ yli 500 henkilöä

2. Yrityksen toimiala  
☐ hoiva- ja asumispalvelut  
☐ eHealth  
☐ kalusteet  
☐ lääkehoidon palveluratkaisut  
☐ prosessien hallinta  
☐ turvateknologia  
☐ sosiaalinen tuki  
☐ muut asiantuntija- ja konsultointipalvelut  
☐ järjestöt  
☐ muu

**Yrityksenne yhteistyö julkisten toimijoiden kanssa**

3. Kuinka suuri osa yrityksenne liikevaihdosta tulee julkisen sektorin kautta?  
☐ alle 25 % ☐ 25 – 49 % ☐ 50 – 74 % ☐ 75 - 100 %

☐ Tuotteitamme ei tällä hetkellä myydä julkisen sektorin asiakkaille, mutta haluaisimme asiakkaita myös siltä puolelta.  
☐ Tuotteitamme ei tällä hetkellä myydä julkisen sektorin asiakkaille, emmekä tavoittele asiakkaita siltä puolelta tulevaisuudessakaan.

4. Oletteko myyneet tuotettanne julkisille toimijoille suorahankintasopimuksella?  
☐ Kyllä ☐ Ei

Jos vastasitte **KYLLÄ**, arvioi syyt, miksi olette sopimuksen saaneet. Vapaa tekstikenttä.

Jos vastasitte **EI**, arvioi syyt, miksi ette ole sopimusta saaneet. Vapaa tekstikenttä.

5. Onko yrityksenne osallistunut julkisiin tarjouskilpailuihin viimeisen kolmen vuoden aikana?  
☐ Kyllä ☐ Ei

Jos vastasitte **EI**, kerro tärkeimmät syyt, miksi ette ole osallistuneet tarjouskilpailuihin ja siirry sitten kohtaan 7. Vapaa tekstikenttä.



6. Onko yrityksenne voittanut julkisen tarjouskilpailun viimeisen kolmen vuoden aikana?  
☐ Kyllä ☐ Ei

Jos vastasitte **KYLLÄ**, arvioi syyt menestyksenne tarjouskilpailussa. Vapaa tekstikenttä

Jos vastasitte **EI**, arvioi syyt, miksi yrityksenne ei menestynyt tarjouskilpailussa. Vapaa tekstikenttä

7. Kerro tärkeimmät kehittämis ehdotuksesi julkisten toimijoiden kanssa tehtävästä yhteistyöstä hankinnoissa. Vapaa tekstikenttä.

8. Kuinka usein olette yhteydessä julkisen sektorin toimijoihin? (yhteistyöllä tarkoitetaan tässä muuta yhteistyötä kuin virallisten ilmoitusten yms. jättäminen)  
☐ päivittäin  
☐ viikoittain  
☐ kerran kuukaudessa  
☐ parin kuukauden välein  
☐ noin kerran puolessa vuodessa  
☐ kerran vuodessa  
☐ harvemmin

9. Millaista yhteistyötä yrityksenne tekee julkisten toimijoiden kanssa? Vapaa tekstikenttä

10. Osallistuuko yrityksenne sektorirajat ylittävään tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan (sektoreiden väliset verkostot, hankkeet, living labit yms)?  
☐ Kyllä ☐ Ei

Jos vastasitte **KYLLÄ**, miten edellä mainittu toiminta on yritystäsi hyödyttänyt? Vapaa tekstikenttä.

11. Onko yrityksellänne riittävästi mahdollisuuksia keskustella julkisten toimijoiden kanssa yrityksellenne tärkeistä asioista?  
☐ Kyllä ☐ Ei

12. Mitä yrityksenne tavoittelee yhteistyöllä julkisten toimijoiden kanssa? Vapaa tekstikenttä

13. Millaisissa asioissa haluaisitte tehdä enemmän yhteistyötä julkisen sektorin toimijoiden kanssa? Vapaa tekstikenttä

14. Mitä yrityksenne ja julkisten toimijoiden yhteistyöllä on parhaimmillaan saavutettu? Kerro esimerkki tulokseksaasta yhteistyöstä. Vapaa tekstikenttä

15. Tyytyväisyytenne julkisen sektorin toimijoiden kanssa tehtävään yhteistyöhön asteikolla 4 - 10?  
Perustele antamanne arvosana (mikä yhteistyössä toimii, missä on ongelmia?) Vapaa tekstikenttä

**Yleiset näkemykset yhteistyöstä.**

Vastaa väittämiin asteikolla Täysin samaa mieltä – Täysin eri mieltä, keskimmäinen En osaa sanoa / väite ei sovellu yritykseemme.

16. Tieto kulkee arjessa sujuvasti eri toimijoiden välillä.

17. Yritykset pystyvät riittävästi vaikuttamaan yhteistyön muotoutumiseen.

18. Julkiset toimijat ovat kehittämismyönteisiä.

19. Yritykset ovat kehittämismyönteisiä.

20. Julkisen toimijan odotukset yrityksiä kohtaan ovat selkeitä.

21. Yritysten odotukset julkista toimijaa kohtaan ovat selkeitä.

22. Yrityksillä on riittävästi tietoa omaan toimialaansa liittyvistä julkisen sektorin toimintatavoista ja käytännöistä.

23. Yrityksillä on riittävästi osaamista sosiaali- ja terveysalan sisältökysymyksistä.

24. Julkisilla toimijoilla on riittävästi tietoa yritysten palveluista.

25. Julkisilla toimijoilla on riittävästi tietoa yritysten toimintatavoista ja käytännöistä.

26. Julkisilla toimijoilla on riittävästi osaamista yrityksesi toimialan sisältökysymyksistä.

27. Julkinen sektori on tiedottanut tarpeeksi tahtotilastaan ja strategioistaan palvelujen kehittämisen ja tulevaisuuden hankintojen suhteen.

28. Julkisen sektorin muutostila (Sote-uudistus, Apotti jne) vaikeuttaa yhteistyötä.

29. Julkisten toimijoiden hankintaosaaminen on hyvällä tasolla.

30. Yritysten julkisiin hankintoihin liittyvä osaaminen on hyvällä tasolla.

31. Yrityksiä kohdellaan tasapuolisesti kilpailutuksissa.

32. Julkisissa hankinnoissa huomioidaan riittävästi loppukäyttäjien etu.

33. Julkiselle sektorille tuotettuja palveluratkaisuja valvotaan asianmukaisesti ja riittävästi.

34. Yritysten julkiselle sektorille tuottamat palveluratkaisut ovat laadukkaita.

35. Mahdolliset ristiriidat käsitellään rakentavasti ja asianmukaisesti.

36. Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyössä vallitsee luottamus.

37. Yhteistyö on luonteeltaan pitkäkestoista kumppanuutta.

**Tulevaisuus**

38. Tulevaisuus (rastita mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto)  
☐ Uskon, että yhteistyö helpottuu tulevaisuudessa.  
☐ Uskon, että yhteistyö tulee säilymään samanlaisena tulevaisuudessa kuin se on nyt.  
☐ Uskon, että yhteistyö vaikeutuu tulevaisuudessa.

39. Millaisia toiveita ja kehittämisajatuksia sinulla on yhteistyön parantamiseksi? Vapaa tekstikenttä.

40. Muita kommentteja (esim. selvennyksiä lomakkeen vastauksiin) Vapaa tekstikenttä

Liite 2.

Kysymyslomake julkisille toimijoille (muutettu e-lomakkeeksi)

Vastaajan taustatiedot

Vastaajan sukupuoli ☐ mies ☐ nainen  
Vastaajan ikä  
Vastaajan työnkuva  
☐Päätöksenteko- ja vastuutehtävät ☐ Asiantuntija/toimihenkilö

Organisaation taustatiedot

- 1. Toimiala  
☐ Sosiaali- ja terveystoimi  
☐ Sivistystoimi  
☐ Hallinto ja kehittäminen

Organisaationne yhteistyö yksityisten toimijoiden kanssa

- 2. Kuinka usein olet yhteydessä yksityisen sektorin toimijoihin:  
☐ päivittäin  
☐ noin kerran viikossa  
☐ noin kerran kuukaudessa  
☐ parin kuukauden välein  
☐ noin kerran puolessa vuodessa  
☐ kerran vuodessa  
☐ harvemmin
- 3. Onko teillä riittävästi mahdollisuuksia keskustella yritysten kanssa toimialaanne liittyvistä tarpeista sekä yrityksen tarjoa-  
maan tuotteeseen tai palveluun liittyvistä asioista?
- 4. Millaista yhteistyötä organisaationne tekee yritysten ja muiden yksityisten toimijoiden kanssa? Vapaa kommenttikenttä
- 5. Osallistuuko organisaationne sektorirajat ylittävään tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan (sektoreiden väliset  
verkostot, hankkeet, living labit yms)?  
☐ Kyllä ☐ Ei
- Mikäli vastasit **KYLLÄ**, miten edellä mainittu toiminta on organisaatiotanne hyödyttänyt? Vapaa tekstikenttä.
- 6. Oletko osallistunut julkisten hankintojen suunnitteluun tai toteutukseen jossakin roolissa?  
☐ Kyllä ☐ Ei
- Mikäli vastasit **KYLLÄ**, kerro tärkeimmät kehittämisehdotuksesi yritysten kanssa tehtävästä yhteistyöstä hankintaprosessissa.  
Vapaa tekstikenttä.
- 7. Mitä organisaationne tavoittelee yhteistyöllä yritysten kanssa? Vapaa tekstikenttä
- 8. Mitä yksityisten kanssa tehtävällä yhteistyöllä on parhaimmillaan saavutettu? Kerro esimerkki tuloksekkaasta yhteistyöstä.  
Vapaa tekstikenttä
- 9. Millaisissa asioissa organisaationne pitäisi tehdä enemmän yhteistyötä yritysten kanssa? Vapaa tekstikenttä.
- 10. Tyytyväisyytenne yritysten kanssa tehtävään yhteistyöhön asteikolla 4 - 10?  
Perustele antamasi arvosana (mikä yhteistyössä toimii, missä on ongelmia?) Vapaa kommenttikenttä

Yleiset näkemykset yhteistyöstä.

Vastaa väittämiin asteikolla Täysin samaa mieltä – Täysin eri mieltä, keskimäinen En osaa sanoa / väite ei sovellu organisaatiooni.

- 11. Tieto kulkee arjessa sujuvasti eri toimijoiden välillä.
- 12. Julkiset toimijat pystyvät riittävästi vaikuttamaan yhteistyön muotoutumiseen.
- 13. Julkiset toimijat ovat kehittämismyönteisiä.
- 14. Yritykset ovat kehittämismyönteisiä.
- 15. Yritysten odotukset julkisia sosiaali- ja terveysalan toimijoita kohtaan ovat selkeitä.
- 16. Sosiaali- ja terveysalan toimijoiden odotukset yrityksiä kohtaan ovat selkeitä.
- 17. Julkisilla toimijoilla on riittävästi tietoa yritysten palveluista.
- 18. Julkisilla toimijoilla on riittävästi tietoa yritysten toimintatavoista ja käytännöistä.
- 19. Yrityksillä on riittävästi tietoa omaan toimialaansa liittyvistä julkisen sektorin toimintatavoista ja käytännöistä.
- 20. Yrityksillä on riittävästi osaamista sosiaali- ja terveysalan sisältökysymyksistä.
- 21. Julkinen sektori on tiedottanut yrityksille tarpeeksi tahtotilastaan ja strategioistaan palvelujen kehittämisen ja tulevaisuu-  
den hankintojen suhteen.
- 22. Julkisen sektorin muutostila (Sote-uudistus, Apotti jne) vaikeuttaa yhteistyötä.
- 23. Julkisten toimijoiden hankintaosaaminen on hyvällä tasolla.
- 24. Yritysten julkisiin hankintoihin liittyvä osaaminen on hyvällä tasolla.
- 25. Yrityksiä kohdellaan tasapuolisesti kilpailutuksissa.
- 26. Julkisissa hankinnoissa huomioidaan riittävästi loppukäyttäjien etu.
- 27. Yritysten julkiselle sektorille tuottamia palveluratkaisuja valvotaan asianmukaisesti ja riittävästi.
- 28. Yritysten julkiselle sektorille tuottamat palveluratkaisut ovat laadukkaita.
- 29. Mahdolliset ristiriidat käsitellään rakentavasti ja asianmukaisesti.
- 30. Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyössä vallitsee luottamus.
- 31. Yhteistyö on luonteeltaan pitkäkestoista kumppanuutta.

**Tulevaisuus**

31. Tulevaisuus (rastita mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto)

☐ Uskon, että yhteistyö helpottuu tulevaisuudessa

☐ Uskon, että yhteistyö tulee säilymään samanlaisena tulevaisuudessa kuin se on nyt.

☐ Uskon, että yhteistyö vaikeutuu tulevaisuudessa.

32. Millaisia toiveita ja kehittämisajatuksia sinulla on yhteistyön parantamiseksi? Vapaa tekstikenttä.

33. Muita kommentteja (esim. selvennyksiä yllä oleviin vastauksiin)



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU



Anu Viitala & Taina Kokko

# YKSITYISEN JA JULKISEN SEKTORIN YHTEISTYÖ SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA

Yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyö sosiaali- ja terveysalalla -julkaisu on tehty Laurea ammattikorkeakoulun yritysklusterin CIDE Cluster Finlandin tarpeesta selvittää yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyön areenoita, kokemuksia yhteistyöstä ja yhteistyöhön liittyviä kehittämisen kohteita ja ratkaisuja. Julkaisussa tuodaan esiin erilaisten innovaatioverkostojen rooli yhteistyössä sekä näkemyksiä hankintoihin ja kilpailutuksiin liittyvään yhteistyön tarpeeseen. Yhtenä osana on yrityksille ja sosiaali- ja terveysalan toimijoille tehty kysely yhteistyön toimivuudesta ja kehittämisen kohteista. Julkaisu antaa kuvan aiheeseen liittyvistä monista näkökulmista ja antaa keskustelun pohjaa yhteistyöhön liittyvien ajankohtaisten muutosten arviointiin.

