

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamistieteiden laitos

JULKISEN JA YKSITYISEN SEKTORIN YHTEISTYÖSUHTEET

– Palveluntuottajien kokemuksia yhteistyöstä

Tampereen kaupungin kanssa

Markkinointi

Pro gradu -tutkielma

Kesäkuu 2007

Hannu Kuusela

Sanna Tossavainen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, markkinointi
Tekijä:	TOSSAVAINEN, SANNA
Tutkielman nimi:	Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyösuhteet – Palveluntuottajien kokemuksia yhteistyöstä Tampereen kaupungin kanssa
Pro gradu -tutkielma:	76 sivua, 2 liitesivua
Aika:	Kesäkuu 2007
Avainsanat:	Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyösuhteet, public–private partnerships, suhteen luonne, suhteen laatu, suhteen kriittiset tekijät

1990-luvulla käynnistynyt julkisen sektorin palvelurakennemuutos on vain kiihtynyt siirryttäessä uudelle vuosikymmenelle. Tähän ovat vaikuttaneet toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset ja kasvava palveluiden kysyntä. Etsittäessä ratkaisuja kiristyvän valtiontalouden mukanaan tuomiin haasteisiin keskeiseksi keinoksi on nähty eri sektoreita edustavien toimijoiden välisen yhteistyön lisääminen ja kehittäminen. Julkinen sektori hankkii jo nykyisin yhä enemmän palveluita oman tuotannon ulkopuolelta ja entistä strategisempia ja suurempia toimintoja ulkoistetaan yksityisten palveluntuottajien haltuun. Kehitys on lisännyt julkisen sektorin riippuvuutta yksityisistä palveluntuottajista ja synnyttänyt tarpeen luoda toimintamalleja, joilla palveluntuotantoa hallitaan ja kehitetään yhdessä yksityisten palveluntuottajien kanssa. Erilaiset kumppanuusjohtamisen teoriat ja käytännöt ovatkin herättäneet paljon kiinnostusta julkisjohtamisessa. Käytäntö on kuitenkin osoittanut, että julkisen sektorin erityispiirteet ja hankintalainsäädäntö rajoittavat toimijoiden mahdollisuuksia rakentaa pitkäjänteisiä, vastavuoroisuuteen perustuvia kumppanuussuhteita. Julkisella sektorilla tarvitaan uudenlaista tietotaitoa yhteistyösuhteiden johtamiseen ja kehittämiseen.

Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyösuhteita suhdejohtamisen näkökulmasta. Tarkastelun painopiste on yhteistyön toteutumisessa ja onnistumisessa. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä yhteistyösuhteen kriittisistä tekijöistä, jotka palveluntuottajien kokemusten mukaan vaikuttavat merkittävästi siihen, millaiseksi yhteistyösuhde käytännössä muotoutuu. Tutkimus jakaantuu osatavoitteisiin, jotka ovat yhteistyösuhteiden luonteen ja ominaisuuksien sekä laatuun vaikuttavien tekijöiden kuvaaminen.

Tutkimuksen empiirinen osio toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa analysoitiin viittä Tampereen kaupungin ja yksityisen, hoiva- ja terveyspalveluita tuottavan yrityksen välistä yhteistyösuhdetta. Aineisto kerättiin teemahaastattelulla palveluntuottajia haastatteleamalla. Sekä haastattelussa että analyysissä käytettiin hyväksi CIT -menetelmää.

Tutkimuksen tulosten mukaan analysoidut yhteistyösuhteet voidaan ominaisuuksien perusteella jakaa kahteen tyyppiin: vaihdantaan keskittyvät yhteistyösuhteet ja kumppanuuteen perustuvat yhteistyösuhteet. Tutkimuksessa identifioidut yhteistyösuhteen onnistumista ja epäonnistumista indikoivat tekijät ovat pitkälti yhteneväisiä toistensa kanssa. Ne liittyvät sopimusaikaiseen yhteistyöhön, vuorovaikutukseen, tiedon vaihtoon, toiminnan kehittämiseen ja kannattavuuteen. Mitä enemmän edellä mainittuihin asioihin suhteessa panostetaan, sitä tyytyväisempiä palveluntuottajat todennäköisesti ovat yhteistyösuhteeseen. Tutkimuksen tulosten mukaan yhteistyösuhteen kriittisiä tekijöitä ovat suhteen kesto, keskinäinen luottamus ja jatkuva dialogi, mihin liittyy yhteinen näkemys toiminnan tavoitteista. Lisäksi käytetty hankintamenettely vaikuttaa merkittävästi yhteistyön toteutumiseen ja onnistumiseen.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	4
1.1	JULKISEN JA YKSITYISEN SEKTORIN YHTEISTYÖSUHTEIDEN KEHITTYMINEN	4
1.1.1	<i>Vaihdannallisista suhteista kohti kumppanuutta korostavia toimintatapoja.....</i>	5
1.1.2	<i>Julkisen sektorin erityispiirteet ja vaikutukset yhteistyösuhteisiin.....</i>	7
1.2	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMA	8
1.3	TUTKIMUKSEN RAJAUS	9
1.4	TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET.....	11
1.5	TUTKIMUKSEN RAKENNE	12
2	JULKISEN JA YKSITYISEN SEKTORIN YHTEISTYÖSUHTEET.....	13
2.1	YHTEISTYÖSUHTEIDEN TYYPIT	13
2.2	YHTEISTYÖSUHTEISIIN LIITETYT OMINAISUUDET	15
2.3	YHTEISTYÖSUHTEIDEN LUONTEEN ARVIOINTI	18
3	YHTEISTYÖSUHTEISIIN LIITETYT LAATUNÄKÖKULMAT.....	21
3.1	SUHTEEN VUOROVAIKUTUSTASOT JA LAATUKOKEMUKSEN MUODOSTUMINEN.....	21
3.2	YHTEISTYÖSUHTEEN LAATUUN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT.....	24
3.3	KRIITTISET TAPAHTUMAT	26
4	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	28
4.1	LAADULLINEN TUTKIMUS	28
4.2	TAPAUSTUTKIMUS	29
4.3	KRIITTISTEN TAPAUSTEN TEKNIikka	30
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	32
5.1	AINEISTON KERUU	32
5.1.1	<i>Tutkimusteemojen muodostaminen.....</i>	33
5.1.2	<i>Haastateltavien valinta.....</i>	34
5.1.3	<i>Haastattelujen toteutus.....</i>	35
5.2	AINEISTON ANALYSOINTI	36
5.2.1	<i>Aineiston teemoittelu.....</i>	37
5.2.2	<i>Tapausten vertailu.....</i>	38
5.3	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI.....	39
6	JULKISEN JA YKSITYISEN SEKTORIN YHTEISTYÖSUHTEET EMPIIRISEN AINEISTON MUKAAN	44
6.1	YHTEISTYÖSUHTEET YKSITYISTEN PALVELUNTUOTTAJIEN NÄKÖKULMASTA	44
6.2	KOKEMUKSET YHTEISTYÖN LAADUSTA JA LAATUUN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	50
6.3	YHTEISTYÖSUHTEEN KRIITTISET TEKIJÄT.....	54
6.3.1	<i>Suhteen kesto.....</i>	54
6.3.2	<i>Luottamus</i>	56
6.3.3	<i>Jatkuva dialogi ja yhteinen näkemys.....</i>	59
6.3.4	<i>Hankintamenettely ja hinnan rooli.....</i>	61
7	YHTEENVETO	64
7.1	KESKEISET TULOKSET	64
7.2	EHDOTUKSIA TAMPEREEN KAUPUNGILLE	67
7.3	TULOSTEN MERKITTÄVYYS JA RAJOITUKSET	68
7.4	JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	69
	LÄHDELUETTELO.....	71

1 JOHDANTO

1.1 Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyösuhteiden kehittyminen

Julkisjohtamisessa ympäri maailman on jo pitkään ollut vallalla voimakas suuntaus johtaa perinteisesti julkiselle sektorille kuuluneita tehtäviä yhdessä yksityisen sektorin toimijoiden kanssa. 2000-luvulla myös suomalaista hyvinvointiyhteiskuntaa ja julkista palvelutuotantoa hallitaan enenevässä määrin eri sektoreita edustavien osapuolten yhteistyönä ja moninaisissa yhteistyöverkostoissa. Organisaatioiden välisellä yhteistyöllä on pitkä historia, ja uudelle vuosituhannele siirryttäessä siitä on muodostunut olennainen menestyksellisen toiminnan ehto myös julkisella sektorilla.

Erilaiset julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyöhön perustuvat liikesuhteet, *public-private partnerships* -muodot, yleistyivät julkisessa tuotannossa 1990-luvulla julkisen sektorin markkinaehtoistumiskehityksen myötä. Markkinaehtoistuminen vaikutti kuntien palvelutuotannon organisointitapojen ja johtamisrakenteiden kehittymiseen (Ronkainen & Maksimainen 2002, 93). Vaihtoehtoiset, markkina- ja kilpailuympäristön tietoiseen luomiseen ja hyväksikäyttöön perustuvat toimintamallit nähtiin keskeisiksi työkaluiksi kehittää julkista palvelutuotantoa, parantaa kustannustehokkuutta ja reagointikykyä. Muutoskehityksen seurauksena kunnat vähitellen lisäsivät ostopalveluiden käyttöä ja luopuivat osittain omasta tuotannosta toimintoja ulkoistamalla ja yksityistämällä. (Lähdesmäki 2003)

Markkinaehtoistumiskehityksen taustalla ovat vaikuttaneet paitsi valtiontalouden rahoitus- ja legitimitteetikriisi myös toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset, kuten väestön ikääntyminen, hyvinvointipalveluiden kysynnän kasvu ja kansainvälinen verokilpailu (Valtiovarainministeriön julkaisu 4/2003). Toisaalta kuntien tuotantotoiminnan uudistuminen on ollut myös reaktio elinkeinoelämässä yleisemminkin tapahtuneisiin tuotantotoiminnan muutoksiin. Globalisaation ja kulutustavoissa tapahtuneiden muutosten seurauksena tuotantotoiminta on muuttunut yhä joustavammaksi, yhä enemmän verkostoitumista ja tiedon vaihtamista korostavaksi, jotta se kykenisi paikallistamaan ja palvelemaan yhä yksilöllisempien kuluttajien tarpeita. Yhtä lailla kunnallisen tuotannon on täytynyt uudistua ja tulla joustavammaksi kyetäkseen reagoimaan kysynnän nopeisiin muutoksiin ja vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. (Kilpailuviraston raportti 1/2001)

Julkisen sektorin verkostoitumisen yksityisten sektorin toimijoiden kanssa on katsottu luovan yhteiskunnallista arvoa, koska se mahdollistaa laajemman palveluvalikoiman, parantaa palveluiden saatavuutta ja resurssien kohdentumista sekä kustannustehokkuutta (Provan & Milward 2001). Täysin julkiseen tuotantoon verrattuna eri sektoreiden yhteistyön katsotaan edistävän julkisen sektorin toimintamahdollisuuksia täydentämällä sen rajallista ongelmanratkaisukapasiteettia, koska yhteistyöverkostot kokoavat yhteen eri toimijoiden tiedot, taidot ja resurssit (Kickert et al. 1997, 171). Lisäksi julkisen ja yksityisen sektorin välisen yhteistyön on katsottu luovan lisäarvoa myös laajemmin. Usein se synnyttää uutta liiketoimintaa ja palveluita, jotka muuten voisivat jäädä toteutumatta, ja siten edistää paikallisen talouden kehittymistä. (Ruokangas 1997)

1.1.1 Vaihdamillisista suhteista kohti kumppanuutta korostavia toimintatapoja

2000-luvulle siirryttäessä kiinnostus julkisen ja yksityisen sektorin välistä yhteistyötä ja sen kehittämistä kohtaan on vain kasvanut niin tutkijoiden kuin käytännön toimijoiden keskuudessa. On jopa väitetty, että aihe on kiinnostavampi kuin koskaan (Linder 2000). Kiinnostuksen kasvuun ovat vaikuttaneet paitsi palvelutuotannon organisointitavoissa tapahtuneet muutokset myös kansantalouden kehityssuhteet, joita vasten eri sektoreiden toimijoiden välisen yhteistyön lisääminen ja tiivistäminen on nähty välttämättömäksi, jotta hyvinvointipalvelujärjestelmä kyettäisiin tulevaisuudessa säilyttämään ja palveluita kehittämään. (Kilpailuviraston raportti 1/2001). Sekä akateemisessa tutkimuksessa että käytännön johtamisessa onkin havaittavissa painopisteen vähittäinen muuttuminen yhteistyösuhteiden hankkimisesta yhteistyösuhteiden johtamiseen ja kehittämiseen (Allen & Cadwell 2005).

Perinteisesti julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden välinen yhteistyö on pitkälti perustunut hintatietoiseen kilpailuttamiseen ja markkinoiden hyväksikäyttöön. Tyypillisesti yhteistyösuhteet ovat vastanneet markkinasektorille ominaisia ostaja–myyjä-suhteita, joissa ostaja hyötyy kilpailuttamisesta ja myyjä suuremmasta volyymista. Muuttunut toimintaympäristö ja voimistuva palveluiden ulkoistamiskehitys ovat kuitenkin muuttaneet toimijoiden keskinäistä suhdetta. Ronkainen & Maksimainen (2002, 93) kuvaavat muutosta siten, että lyhytjänteisestä hinnalla kilpailuttamisesta ollaan vähitellen siirtymässä kohti kumppanuusohjausta (*partnership sourcing*) ja entistä pidempikestoisia yhteistyösuhteita.

Palvelutuotannon ulkoistamiskehityksen näkökulmasta julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö on käynnistynyt operatiivisten, *public utilities* -tyyppisten, tukitehtävien ulkoistamisesta, josta on hiljalleen edetty kohti yhä laajempien ja strategisempien toimintojen ulkoistamista (mm. Skelcher 2005, 335). Esimerkiksi joissakin kaupungeissa kokonaisten terveyskeskusten toimintoja on ulkoistettu yksityisille toimijoille (Larjovuori 2007, 4). Tämä on lisännyt julkisen sektorin riippuvuutta yksityisistä palveluntuottajista ja synnyttänyt tarpeen kehittää uusia toiminnan ohjaustapoja, joilla palveluntuotantoa ohjataan ja valvotaan yhdessä yksityisten palveluntuottajien kanssa. Verrattuna hintatietoiseen alihankkijoiden käyttöön entistä pidempikestoisten ja toimijoiden väliseen kumppanuuteen tähtäävien yhteistyösuhteiden kehittäminen onkin julkisella sektorilla nähty tarpeelliseksi ja hyödylliseksi tietyissä markkinavaihdannan tilanteissa (Viikorpi 2004). Erityisesti, mitä enemmän markkinoiden ja kilpailutuksen hyväksikäyttö on lisääntynyt hyvinvointipalveluiden, kuten sosiaali- ja terveyspalveluiden tuotannossa, sitä tarkoituksenmukaisemmaksi yleisen edun ja palveluiden käyttäjien kannalta tilaajan ja tuottajan välisen yhteistyön tiivistäminen ja palvelusopimusten pidentäminen on yleensä nähty. (Skelcher 2005, 355)

Palveluliiketoiminnassa pitkäkestoisen yhteistyön ja yhteisen kehittämisen merkitys korostuu erityisesti johtuen palveluiden erityispiirteistä (Grönroos 2001). Koska palvelut ovat aineettomia, on tilaajan usein vaikea arvioida niitä etukäteen. Tästä syystä keskinäisen luottamuksen merkitys korostuu palveluita toimitettaessa. Lisäksi useimpien palveluiden toimitus edellyttää tiivistä vuorovaikutusta palveluntuottajan ja tilaajan välillä, koska tilaaja osallistuu aktiivisesti palvelun tuottamiseen. Palvelutarpeet myös vaihtelevat ja muuttuvat jatkuvasti, esimerkiksi hoivapalveluissa asiakkaan terveydentilan muuttuessa. Hyvin organisoidulla ja joustavalla yhteistyöllä voidaanakin reagoida nopeasti palvelutarpeiden muutoksiin ja mahdollisiin ongelmiin ennen kuin ne syntyvät. Tilaajan ja palveluntuottajan välisen yhteistyön tiivistämisen ja syventämisen tavoitteena onkin varmistaa, että tilaaja ”*saa sitä mitä tilaa*” (Skelcher 2005). Toinen yhteistyön lisäämisen keskeinen tarkoitusperä on vaihtoehtoisen palvelutuotannon synnyttäminen ja sitä kautta uusien kilpailukykyisempien palveluiden kehittäminen. Tähän mennessä kokemukset ovat osoittaneet, että markkinasignaalit ja kilpailu eivät ole koko vastaus tähän haasteeseen, vaikka ne ilmeinen osa sitä ovatkin. (Kilpailuviraston raportti 1/2001)

Yritysmaailmasta jo tunnetut kumppanuusjohtamisen teoriat ja käytännöt ovatkin herättäneet paljon kiinnostusta julkisella sektorilla. Kuitenkin tehdyt tutkimukset ja pilottikokeilut ovat osoittaneet, että suhdeperusteisten, kumppanuutta korostavien johtamismallien soveltaminen julkisen ja

yksityisen sektorin välisiin suhteisiin ei ole ongelmattonta (Allen & Cadwell 2005, Kivisaari 2002, Osborne 2002). Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyösuhteet eroavat yrityskumppanuuksista julkisen sektorin erityispiirteiden vuoksi ja näin ollen yksityisellä sektorilla kehitetyt toimintamallit eivät sellaisenaan sovellu julkisen sektorin toimintaan (Hood & Lodge 2004).

1.1.2 Julkisen sektorin erityispiirteet ja vaikutukset yhteistyösuhteisiin

Toimintaympäristöinä julkinen ja yksityinen sektori eroavat toisistaan johtuen julkisen sektorin erityispiirteistä ja osapuolten erilaisista toimintaa ohjaavista periaatteista. Erot ovat peräisin toimijoiden taustalla vaikuttavista instituutioista. Kun yritykset toimivat markkinalähtöisesti, julkisten organisaatioiden toimintaa ohjaavat poliittiset tahot ja lainsäädäntö. (Klijn & Teisman 2000, 90–91)

Yleishyödyllisen luonteensa vuoksi julkinen sektori kohtaa toiminnassaan tiettyjä rajoitteita, joihin se ei voi itse vaikuttaa (Kickert et al. 1997, 178). Kun yksityiset toimijat voivat tavoitella voittoja strategioillaan, julkista sektoria rajoittaa julkinen palveluvastuu ja siltä odotettu esimerkillinen käytös, kuten vähemmistöjen huomioiminen sekä säännösten ja hyvien tapojen noudattaminen (Kickert et al. 1997, 178). Lisäksi julkisen sektorin päätöksenteon tavoitteena on aina pyrkimys parantaa koko yhteisön taloutta ja elämänlaatua, eikä yksinomaan tavoitella omaa taloudellista hyötyä (McQuaid 2000, 11). Toisin sanoen huolehtiessaan velvoitteistaan julkinen toimija ei voi ”käydä kauppaa tavoitteillaan” (De Loof 1996). Julkiset organisaatiot joutuvat toimimaan yhdessä määrättyjen hallinnollisten kumppaneiden kanssa ja niille annettujen määrärahojen (budjetin) puitteissa. Ne ovat tilivelvollisia niille asetettujen palvelutavoitteiden saavuttamisesta ja kustannuksista rahoittajilleen, eli valtiolle ja veronmaksajille. Tästä syystä tietoisuus toimintojen ja palveluiden kustannuksista korostuu julkisessa päätöksenteossa (De Loof 1996).

Kapeasti nähtynä kunnan harjoittamissa yhteistyösuhteissa yksityisen sektorin kanssa ei ole kyse pitkäjänteisistä, aitoon kumppanuuteen perustuvista yhteistyösuhteista. Yleensä ajatellaan, että kumppaneilla on oltava yhteinen visio, jonka eteen kumppanit yhdessä työskentelevät ja joka edistää yhteistyötä ja osapuolten sitoutumista suhteeseen (Geddes 1998, 109). Verrattuna yrityskumppanuuksiin julkisen ja yksityisen sektorin välisissä suhteissa tavoitteita koskevan

konsensuksen rakentaminen on ongelmallista juuri osapuolten toimintaa ohjaavien periaatteiden ja ansaintalogiikan erilaisuuden vuoksi (Allen & Cadwell 2005, Kivisaari 2002).

Lisäksi julkisen sektorin toimintaa rajoittaa hankintalainsäädäntö, mikä osaltaan estää julkisen sektorin toimijoita kehittämästä pitkäjänteisiä, vastavuoroisuuteen perustuvia kumppanuussuhteita yksityisen sektorin kanssa (Klijn & Teisman 2000, 90–91). Kilpailutusmenettelyn vuoksi kunta ei voi vain valita yhtä palveluntuottajaa strategiseksi kumppanikseen ja keskittyä palveluiden kehittämiseen ja tuottamiseen tämän kanssa. Hankintalainsäädännön asetusten mukaisesti kunnan on kilpailutettava hankintansa aina sopimuskauden päättyessä laissa annettujen säädösten mukaisesti (Laki julkisista hankinnoista 1505/92), jolloin hedelmällinenkin yhteistyösuhde voi päättyä liian korkean hinnan vuoksi. Lainsäädännön estämättä kunnat voivat halutessaan tehdä läheistä yhteistyötä sopimuskumppaneidensa kanssa molemminpuoliseen lisäarvoon tähdäten voimassa olevan sopimuksen puitteissa. Poutiaisen & Siivosen (2005) haastattelututkimus kuitenkin osoittaa, että kilpailullisuus ainakin jossain määrin hillitsee yritysten halukkuutta investoida suhteeseen. Viikorven (2004) mukaan kilpailumenettely estää molemmin puolisen hyödyn toteutumisen ja aiheuttaa epävarmuutta yhteistyön jatkuvuudesta.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Julkisen ja yksityisen sektorin välisen yhteistyön luonteeseen ja laatuun vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen ja ymmärtäminen on tärkeää, jotta organisaatioiden välisiä yhteistyösuhteita voidaan kehittää ja syventää. Juuri tähän tarpeeseen tämä tutkimus omalta osaltaan pyrkii vastaamaan. Tutkimuksessa julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyösuhteita tarkastellaan suhdejohtamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkastelun painopiste on yhteistyön toteutumisessa ja onnistumisessa, jota analysoidaan yksityisten palveluntuottajien kertomusten kautta.

Varsinainen tutkimusongelma on muotoiltu seuraavasti: *”Mitkä tekijät palveluntuottajien kokemusten mukaan vaikuttavat merkittävästi siihen, millaiseksi julkisen ja yksityisen sektorin välinen yhteistyösuhde käytännössä muotoutuu?”*

Tutkimusongelmaan etsitään vastausta seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- 1. Millaiseksi palveluntuottajat kuvaavat yhteistyösuhdetta?*
- 2. Mikä yhteistyösuhteessa palveluntuottajien mielestä on kriittistä?*
- 3. Miten ja missä suhteessa palveluntuottajien kokemukset vastaavat toisiaan?*

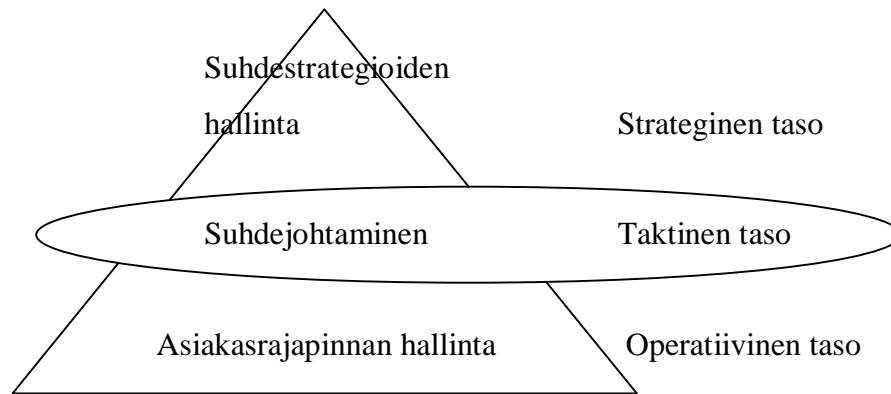
Analysoimalla palveluntuottajien kuvauksia yhteistyösuhteista tavoitteena on ensinnäkin kuvata suhteen osapuolten välillä vallitsevaa ilmapiiriä, asenteita ja vuorovaikutusta, jotka ovat perusvaatimuksena yhteistyön toteutumiselle ja onnistumiselle. Analyysissa kartoitetaan yhteistyösuhteiden luonnetta, ominaisuuksia ja laatua. Yhteistyösuhteen laatu määritellään tutkimuksessa sen kautta, milloin osapuolet kokevat yhteistyön onnistuneeksi tai epäonnistuneeksi. Toiseksi vertailemalla palveluntuottajien kertomuksia keskenään tavoitteena on löytää aineistosta yhtäläisyyksiä yhteistyösuhteen kriittisten tekijöiden tunnistamiseksi. Kriittisillä tekijöillä tarkoitetaan tässä yhteydessä sellaisia tekijöitä, jotka palveluntuottajat kokevat yhteistyösuhteessa erityisen hyviksi tai erityisen ongelmallisiksi. Tekijöiden vaikutus voi olla positiivinen tai negatiivinen, eli yhteistyötä edistävä tai estävä. Käytännössä tutkimuksen havaintoja voidaan käyttää hyödyksi, kun julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden välisiä yhteistyösuhteita halutaan kehittää kohti pitkäjänteisiä ja molemminpuolista hyötyä tuottavia yhteistyösuhteita.

1.3 Tutkimuksen rajaus

Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyösuhteita koskeva tutkimus on vielä jokseenkin formatiivisessa vaiheessa. Verkostoitumista ja yhteistyön syitä, motiiveja ja tavoitteita, jotka ajavat eri sektoreiden toimijoita yhteistyöhön, on tutkittu jo paljon (Rouseau 1999). Sen sijaan yhteistyön toteutumista, tuloksellisuutta ja vaikutuksia koskevaa tutkimusta tarvitaan lisää. Viimeaikainen tutkimus onkin painottunut yhteistyösuhteiden johtamiseen (Allen & Cadwell 2005, 2). Tämä on luonnollisesti lisännyt aiheen kiinnostavuutta ja siten vaikuttanut aiheen valintaan ja tutkimuksen rajaukseen. Samalla se on myös vaikeuttanut aiheen tutkittavuutta, koska valmista teoretietämystä aiheesta on saatavilla vain rajoitetusti. Aiheen yleistä tutkittavuutta helpottaa se, että verkostoitumista, yritysten välisiä suhteita ja suhdekäyttäytymistä on tutkittu paljon jo 1970-luvulta lähtien. Suhteuttamalla tätä tietämystä tutkittavaan kontekstiin ja palveluntuottajien kuvauksiin on tutkittavaa ilmiötä mahdollista jäsentää. Vaikka yritysmaailman johtamismallit eivät sellaisenaan täysin sovellu julkiselle sektorille, ne tarjoavat vertailukohtia ja ajatuksia tutkimuksen

toteuttamiseen. Edellyttäen, että analyysissä huomioidaan ne tekijät, joiden osalta kontekstit eroavat toisistaan.

Organisaatioiden välisiä suhteita voidaan analysoida kolmesta eri tasosta (Kuvio 1). Strategisella tasolla asetetaan suhdestrategiat, joiden täytäntöönpanovastuu on taktisella tasolla ja jotka toteutetaan operatiivisella tasolla.



Kuvio 1: Julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden välisten yhteistyösuhteiden analysoinnin tasot (Mukaiillen Ryals 1999)

Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena on hoiva- ja terveyspalveluita tuottavan kaupallisen yrityksen ja palveluita tilaavan kunnan välinen yhteistyöhön perustuva liikesuhde (*dyadic relationship*), johon osallistuu vaihteleva määrä henkilöitä eri organisaatiotasoilta. Painopiste on yhteistyön luonteeseen ja laatuun liittyvissä kysymyksissä, joten suhteita analysoidaan suhdejohtamisen näkökulmasta. Muilta tasoilta esiin nousevat asiat otetaan mukaan tarkasteluun niiltä osin, kuin niillä havaitaan olevan merkitystä yhteistyön toteutumiseen ja onnistumiseen taktisella tasolla.

Perinteinen tapa analysoida yritysten välisiä liikesuhteita on ollut keskittyä toisen osapuolen näkemykseen suhteen toisesta osapuolesta (Holmlund 1997, 27–28). Suhteen molempien osapuolten näkökulmat huomioon ottavien empiiristen tutkimusten määrä on kuitenkin kasvanut jatkuvasti 1990-luvulta lähtien (Voima 2001, 4). Tarkasteltaessa suhdetta kahdenvälisestä näkökulmasta (*dyadic view*) tarvitaan sekä tuottaja- että tilaajapuolen näkemykset yhteistyösuhteeseen liittyvistä asioista. Tämän tutkimuksen puitteissa tähän ei kuitenkaan ollut mahdollisuutta. Aineiston keruun osoittautuessa ongelmalliseksi päätettiin tutkimuksessa aineiston laadun varmistamiseksi keskittyä vain yksityisten palveluntuottajien kokemuksiin yhteistyöstä.

Toisaalta tämä valinta on perusteltu myös siksi, että erilaisten palveluntuottajien ennakoitiin kokevan yhteistyön julkisen sektorin kanssa eri tavalla ja mahdollistavan näin vertailuasetelman luomisen.

1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimuksessa *julkisen sektorin toimijalla* tarkoitetaan itsenäistä kuntaa tai kunnallista organisaatiota, joka käyttää julkista valtaa maantieteellisesti rajatulla toimialueellaan. Tarkastelusta on tarkoituksella haluttu jättää pois muut julkisen vallan käyttäjät, kuten valtionhallinnon organisaatiot siitä syystä, että Suomessa suurin osa julkisesta palvelutuotannosta on kuntien järjestämävastuulla (Lähdesmäki 2003).

Vastaavasti *yksityisen sektorin toimijalla* tarkoitetaan kaupallisia palveluyrityksiä, joiden tavoitteena on tuottaa voittoa omistajilleen. Tämä erotuksena kolmannen sektorin organisaatioihin, joiden toimintaa ohjaavat enemmän yleishyödylliset tavoitteet (Carroll & Steane 2000, 37).

Vuonna 1993 toteutetun valtionosuusuudistuksen seurauksena kunnat ovat voineet itse päättää, kuinka ne järjestävät kuntalaisilleen kuuluvat palvelut. Käytännössä palvelut voidaan tuottaa itse, yhdessä muiden kuntien tai vaihtoehtoisesti yhteistyössä yksityisen sektorin toimijoiden kanssa (Laki julkisista hankinnoista 1505/92). Päättäessään jonkin palvelun hankkimisesta oman organisaation ulkopuolelta, kunta on hankintalain mukaisesti velvollinen järjestämään avoimen tarjouskilpailun, jonka perusteella se tiettyjen kriteereiden mukaisesti valitsee palveluntuottajan. Jos tarjouskilpailun voittaa yksityinen palveluntuottaja, syntyy sen ja kunnan välille *liikesuhde*, joka on *sopimuksella säädelty, juridisesti sitova järjestely* (Kilpailuviraston selvityksiä 1/2001, 30–31). Sopimus on suhteen keskeinen ohjausmekanismi, jossa yksilöidään hankkeen sisältö; kesto, tavoitteet, laatu ja hinta, sekä osapuolten tehtävät ja vastuut (Ronkainen & Maksimainen 2002, 93).

Broadbentin & Laughlin (2003) määritelmän mukaan julkisen ja yksityisen sektorin välisessä yhteistyösuhteessa on kyse: ”*sopimuksella ohjatusta järjestelystä, joka yhdistää eri sektoreiden toimijat julkisen palvelun järjestämiseksi yhdessä*” (Viitattu Evans & Boman 2005, 62). Näin määriteltynä mikä tahansa julkinen palveluhankinta yksityiseltä sektorilta täyttää yhteistyösuhteen ehdot (Evans & Boman 2005, 62).

Tässä tutkimuksessa käytetyn määritelmän mukaan *julkisen ja yksityisen sektorin välisessä liikesuhteessa on kyse yhteistyösuhteesta, kun kunnan ja yksityisen palveluntuottajan välillä on sopimus jonkin jatkuvan palvelun, ei kertaluontoisen hankinnan, tuottamisesta yhdessä.*

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu johdannosta, teoriaosasta, metodologiaosasta, varsinaisesta tutkimusosasta ja yhteenveto-osasta. Johdannossa on esitelty tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tutkimusongelma sekä tutkimuksessa käytetyt käsitteet ja tutkimuksen rajaukset.

Teoriaosa koostuu kahdesta luvusta (2–3). Luvuissa pyritään luomaan teoreettiset valmiudet ja perusta varsinaisen tutkimuksen toteuttamiselle. Teoreettisen kontekstin osalta teoriatausta on luonteeltaan lähinnä koostava. Pyrkimyksenä ei ole tutkimushypoteesien muodostaminen vaan luvussa tuodaan esiin tutkimuksen toteuttamisen kannalta keskeiset aihepiirit, joita käsitellään siinä laajuudessa ja syvyydessä, kun tutkimusongelmaan vastaamisen kannalta on koettu relevantiksi.

Tutkimuksen metodologialuvussa perustellaan tutkimuksen metodologisia valintoja. Samalla selitetään valintojen taustalla vaikuttaneita kysymyksiä.

Teorialukuja seuraa varsinainen tutkimusosuus. Se alkaa luvulla viisi, jossa selvitetään tutkimusprosessin toteutusta: aineiston keruuta, haastateltavien valintaa, tulosten analyysia ja tulkintaa sekä tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa kuusi tutkimuskohde esitellään empiirisen aineiston mukaan.

Tutkimuksen yhteenveto-osassa käydään läpi tutkimuksen keskeiset havainnot ja tehdään varsinaiset johtopäätökset. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen tulosten merkittävyyttä ja rajoituksia. Lopuksi pohditaan vielä mahdollisia jatkotutkimuskysymyksiä.

2 JULKISEN JA YKSITYISEN SEKTORIN YHTEISTYÖSUHTEET

2.1 Yhteistyösuhteiden tyypit

Julkisjohtamisessa ympäri maailman on ollut jo pitkään vallalla voimakas suuntaus johtaa perinteisesti julkiselle sektorille kuuluneita tehtäviä yhdessä yksityisen sektorin toimijoiden kanssa (Ghere 2001, Osborne 2000). Julkisen sektorin markkinaehtoistumiskehityksen myötä erilaiset julkisen ja yksityisen sektorin väliset yhteistyöhön perustuvat liikesuhteet ovat merkittävästi lisääntyneet myös Suomessa (Lähdesmäki 2003).

Savas (2000, 105) on listannut erilaiset *public-private partnerships* -tyyppiset toimintamallit kolmeen ryhmään. Ensimmäisen ryhmän muodostavat yksityisen ja julkisen sektorin kahdenväliset yhteistyöjärjestelyt, toisen useista toimijoista koostuvat verkostokumppanuudet ja kolmannen ryhmän niin sanotut formaalit kumppanuudet, jotka kokoavat yhteen liike-elämän edustajat, yhteiskunnalliset toimijat ja viranomaiset. Näissä järjestelyissä toimijoiden tavoitteena on koko yhteiskunnan kehittäminen. Tässä tutkimuksessa kiinnostus kohdistuu ensimmäiseen ryhmään, ja erityisesti kaupallisten yritysten ja julkisten toimijoiden väliseen yhteistyöhön perustuviin liikesuhteisiin, joita julkisessa palvelutuotannossa on hyödynnetty 1990-luvulta lähtien (Lähdesmäki 2003).

Määritelmän mukaan julkisen ja yksityisen toimijan välisessä yhteistyöhön perustuvassa liikesuhteessa on kyse ”*sopimuksella ohjatusta järjestelystä, joka yhdistää eri sektoreiden toimijat julkisen palvelun järjestämiseksi*” (Broadbent & Laughlin 2003, viitattu Evans & Boman 2005, 62). Käytännössä tällaisia julkisen ja yksityisen sektorin väliseen yhteistyöhön perustuvia liikesuhteita löytyy julkisesta hankintatoimesta useita, mutta vähemmän on aitoja kumppanuussuhteita (Wettenhall 2003). Yhteistyöhön perustuvien liikesuhteiden kirjoa voidaan havainnollistaa sijoittamalla ne liikesuhteiden jatkumolle (Kuvio 2), joka alkaa lyhytkestoisista vaihdantaan perustuvista suhteista ja päättyy strategisiin kumppanuuksiin ja yhteisyrityksiin, joista seuraava aste on toimintojen tuottaminen omana tuotantona (Webster 1992). Siirryttäessä jatkumolla vasemmalta oikeilla, hankinnan koon ja merkityksen kasvaessa, liikesuhteiden kesto yleensä pitenee ja yhteistyön määrä kasvaa (Parker & Hartley 1997).



Kuvio 2: Liikesuhteiden jatkumo (Mukaillen Webster 1992 ja Parker & Hartley 1997)

Klijn & Teisman (2000, 85–86) luokittelevat erilaiset, julkisten tehtävien järjestämiseksi käytetyt, eri sektoreita edustavien toimijoiden väliset yhteistyösuhteet kahteen tyyppiin: puhdas sopimussuhde ja pitkäkestoinen kumppanuussuhde. Nämä suhdetyypit eroavat toisistaan toiminnan ohjausmuodon ja organisointitapojen, laajuuden ja tavoitteiden suhteen (taulukko 1):

KRITEERIT	PUHDAS SOPIMUSSUHDE	PITKÄKESTOINEN KUMPPANUUS
Suhteen luonne	Päämies–agentti-suhde	Jaettu päätöksenteko
Ongelman määrittely ja ratkaisu	Kunta määrittelee ongelman, päättää ratkaisumallista ja valitsee tuottajan, joka kykenee tuottamaan ratkaisun kustannustehokkaimmin	Molemmat osapuolet osallistuvat yhdessä päätöksentekoprosessiin ja neuvottelevat ratkaisusta, joka on molempien edun mukaista
Edellytykset menetykselle	Kunnan hankinta- ja kilpailutusosaaminen; selkeät valintakriteerit ja tavoitteet sekä yksiselitteisesti laadittu sopimus	Tavoitteiden ja toimintojen yhteensovittaminen; yhteisten pelisääntöjen laatiminen, jatkuvan vuorovaikutuksen ja tiedon vaihdon organisointi
Suhteen laajuus	Määritelty tarkasti sopimuksessa.	Pyrkimyksenä yhteistyön laajentaminen ja kehittäminen
Johtamismalli	Lähtee vahvasti projektijohtamisen periaatteista (selkeät tavoitteet ja toimintaperiaatteet, aikataulut, tulosten mittaaminen)	Korostaa prosessijohtamisen periaatteita (tavoitteiden, toimintojen ja päätöksenteon yhteensovittaminen, yhdessä arviointi)
Yhteistyön luonne	Rajallista; pääasiassa kilpailutusprosessin aikana, sen jälkeen sopimuksen kontrollointia	Tiivistä ja jatkuvaa läpi sopimuskauden, alkaen kilpailutusprosessista sopimuksen päättymiseen

Taulukko 1: Yhteistyösuhdetyyppien erot (vrt. Klijn & Teisman 2000; Klijn & Teisman 2005)

Klijn & Teismanin (2000, 85) mukaan puhdas sopimussuhde vastaa markkinasektorille tyypillistä vaihdantasuhdetta. Esimerkkinä he mainitsevat tukipalveluiden ulkoistamissopimukset, joissa ostaja hyötyy kilpailuttamisesta ja myyjä suuremmasta volyymista. Savas (2000, 105) kutsuu tällaisia yhteistyösuhteita, joissa eri sektoreiden välistä yhteistyötä toteutuu vain vähän tai se on rajoittunutta, ”minimalistisiksi kumppanuuksiksi”. Yhteistyössä ei varsinaisesti ole kyse kumppanuudesta. Osapuolet ovat kumppaneita lähinnä siinä mielessä, että he yhdessä toimittavat tietyn julkisen palvelun (Rouseau 1999). Sopimus on toiminnan keskeinen ohjausmekanismi, johon on yksilöity kumppanin osapuolen tehtävät ja vastuut sekä hankkeen sisältö, ja sen merkitys korostuu etenkin ristiriitatilanteissa (Klijn & Teisman 2000, 85).

Verrattuna hintatietoiseen alihankkijoiden käyttöön kumppanuussuhteessa yksityinen palveluntuottaja tulee osaksi perinteisesti julkisena pidettyä toimintaa. Kunta esimerkiksi luopuu jostakin toiminnasta kokonaan tai siirtää jonkin toiminnan merkittäviltä osin yksityisen palveluntuottajan haltuun. Pitkäkestoinen kumppanuus rakentuu ennen kaikkea jatkuvan vuorovaikutuksen ja tiedonvaihdon varaan, sillä ilman säännöllistä ja tiivistä yhteistyötä toiminnan koordinointi ei olisi mahdollista. Yleensä kumppanuusorganisaatiot pyrkivät resurssien ja tietämyksen vaihtoon tavoitteenaan toiminnan kehittäminen ja molemminpuolisen oppimisen edistäminen. (Klijn & Teisman 2000, 85–86)

2.2 Yhteistyösuhteisiin liitetyt ominaisuudet

Suhdekirjallisuudessa yritysten väliset liikesuhteet jaetaan tavallisesti kahteen eri tyyppiin: vaihdantaan (*transactional*) ja yhteistyöhön (*collaborative or relational*) perustuviin liikesuhteisiin. Teoriassa näiden kahden suhdetyypin eroja on pyritty määrittelemään tunnistamalla suhteille ominaisia piirteitä ja vertailemalla niitä keskenään (mm. MacNeil 1980, Macbeth 1994). Tavallisesti liikesuhdetyyppien eroa on kuvattu liikesuhteen kestolla; vaihdannallisuus näkyy useammin tapahtuvana kilpailuttamisena, kun taas yhteistyösuhteiden katsotaan edellyttävän pidempikestoista sitoutumista. Lisäksi yhteistyöhön perustuviin liikesuhteisiin liitetään keskeisesti osapuolten yhteinen tahtotila panostaa suhteeseen toisin kuin taas vaihdannallisissa liikesuhteissa, joissa molemmilla osapuolilla on omat tavoitteensa suhteelle.

Erotuksena yritysten välisille kumppanuussuhteille julkisen ja yksityisen sektorin välisissä yhteistyöhön perustuvissa liikesuhteissa voi olla kyse puhtaasti markkinoiden ja kilpailutuksen hyväksikäyttöön perustuvasta järjestelystä, kuten edellä esitetystä Klijn & Teismanin (2000) luokittelusta (s.14) voidaan todeta. Merkille pantavaa on myös se, että julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyössä on aina kyse formaalilla sopimuksella vahvistetusta järjestelystä, eli yhteistyö ei voi koskaan perustua täysin vapaaehtoisuuteen (Kigsley & O'neil 2004). Julkisella sektorilla toimintaa rajoittaa hankintalainsäädäntö. Sopimukset laaditaan määräajaksi ja sopimuskauden päätyessä sopimus on kilpailutettava huolimatta siitä, kuinka toimivaksi tai hyväksi yhteistyösuhde todettaisiin ja kuinka halukkaita toimijat olisivat jatkamaan yhteistyötä. Tässä suhteessa puhdas sopimussuhde ja kumppanuussuhde eivät myöskään eroa toisistaan. Yhteistyön kehittäminen ja syventäminen on kulloinkin mahdollista vain voimassa olevan sopimuksen puitteissa (Allen & Cadwell 2005).

Yleensä kuitenkin ajatellaan, että kumppanuus ei ole sopimuksella synnyttävä suhde vaan ennemminkin ajan mittaan syntyvä olotila ja toimintatapa (Blois & Ivens 2006). Suhdekirjallisuudessa kumppanuussuhteet on yleensä erotettu muista väljemmistä yhteistyön muodoista. Organisaatioiden välisiä yhteistyösuhteita on tavallisesti kutsuttu kumppanuuksiksi vasta, kun osapuolten välille muodostunut side on vahva ja molemminpuolinen (Ellram 1991). Lisäksi kumppanuuteen on kirjallisuudessa liitetty muun muassa seuraavia ominaisuuksia (Ellram 1991, Mohr & Spekman 1994): pitkäkestoisuus, sitoutuminen, vahva keskinäinen luottamus, avoimuus, vastavuoroisuus ja molemminpuolinen hyöty, johon liittyvät yhteisesti hyväksytyt tavoitteet, yhteinen ongelmanratkaisu sekä vastapuolen ymmärtäminen ja kunnioittaminen. Pitkäkestoisella sitoutumisella tarkoitetaan osapuolten halua ylläpitää ja kehittää arvokkaaksi kokemaansa suhdetta (Mohr & Spekman 1994). Tässä suhteessa julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyösuhteet eivät näyttäisi eroavan yritysten välisistä kumppanuussuhteista. Klijn & Teismanin (2005, 96–97) havaintojen mukaan kaikille julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyömuodoille on ominaista osapuolten halu sitoutua enemmän tai vähemmän pitkäkestoiseen yhteistyöhön yhteisen hyödyn aikaansaamiseksi. Hyöty voi olla taloudellista, sosiaalista tai resurssien ja osaamisten yhdistämisestä seuraavia synergiahyötyjä (Huxham 2000). Yhteistyöstä realisoituva hyöty tavallisesti kasvaa suhteessa osapuolten keskinäisen vuorovaikutuksen määrään, laatuun ja yhteistyösuhteen keston (Klijn & Teisman 2005, 96–97).

Suhdekirjallisuudessa yhteistyösuhteita on kuvattu suhteesta realisoituvien hyötyjen kautta (Mentzer et. al. 2000, Stähle & Laento 2000, 76–103). Kirjallisuudessa yksinkertaiset

kustannushyödyt on tavallisesti erotettu niin sanotuista synergiahyödyistä, jotka tuottavat merkittävää lisäarvoa (*substantive added value*) suhteen osapuolille ja edistävät molempien menestystä markkinoilla. Yleensä ajatellaan, että ainoastaan strategisissa kumppanuussuhteissa on mahdollista saavuttaa merkittävää lisäarvoa, kun taas operatiivisemmissä kumppanuuksissa saavutetut hyödyt liittyvät toiminnan tehostamiseen ja taloudellisiin säästöihin (Mentzer et al. 2000). On siis huomattava, että myös kumppanuussuhteiden syvyys voi vaihdella. Strategiset kumppanit uhraavat omat tavoitteensa yhteistyöstä pitkän ajan kuluessa realisoituvien tuotto-odotusten vuoksi. Ei-strateginen kumppanuus taas lähtee liikkeelle molempien osapuolten omista tavoitteista ja intresseistä, joihin yhteistyökuvio sopii. (Stähle & Laento 2000, 81). Operatiivisia yhteistyösuhteita rakennetaan yleensä useampien toimittajien kanssa, koska kumppanin vaihtaminen on helpompaa toisin kuin strategisissa kumppanuussuhteissa (Mentzer et al. 2000).

Yhteistyön luonnetta voidaan hahmottaa paitsi hyötyjen myös muiden edellä jo mainittujen osatekijöiden kautta, joita ovat muun muassa yhteinen halu panostaa suhteeseen, vastavuoroisuus, luottamus ja avoimuus. Käytännössä nämä osatekijät kuitenkin nivoutuvat toisiinsa, eikä yhtä voi saada ilman toista, esimerkiksi avoimuus edellyttää luottamusta ja luottamus mahdollistaa avoimuuden. Yhteistyömäinen toiminta perustuu aina jonkin asteiseen luottamukseen (Blois 1999). Yhteistyömäisessä vaihdannassa luottamuksen vastakohta opportunisti aiheuttaa epävarmuutta. Mitä syvemmästä ja strategisemmasta yhteistyöstä on kyse, sitä enemmän ja sitä arkaluontoisempaa tietoa joudutaan jakamaan, jolloin vastapuolen opportunistisen käyttäytymisen aiheuttamat riskit lisääntyvät ja luottamuksen merkitys kasvaa (Blois 1999).

Yhteistyösuhteen osapuolet voivat torjua opportunistin pelkoa ja epävarmuutta sopimuksilla ja muilla vastaavilla virallisilla asiakirjoilla. Suhdeperusteisten johtamisstrategioiden kannattajien mielestä formaalien sopimusten ja kumppanuutta korostavien toimintamallien päällekkäinen käyttö on kuitenkin ongelmallista, koska kumppanuuden tulisi ainakin teoriassa perustua keskinäiseen luottamukseen. Formaalien, määräaikaisten sopimusten sitä vastoin katsotaan viestivän epäluottamuksesta. (Poppo & Zenger 2002). Tästä syystä kumppanuutta korostavien johtamisstrategioiden soveltaminen julkisen ja yksityisen sektorin välisiin sopimusohjattuihin yhteistyösuhteisiin on usein koettu ongelmalliseksi (Allen & Cadwell 2005). Poppon & Zengerin (2002) tutkimusten mukaan räätälöityjä sopimuksia ja kumppanuutta korostavia toimintamalleja ei kuitenkaan tulisi nähdä vaihtoehtoisina johtamisstrategioita vaan pikemminkin toisiaan täydentävinä johtamismalleina. Heidän havaintojensa mukaan monimutkaiset, pitkät sopimukset nimenomaan lisäävät kumppanuuteen perustavan yhteistyön tarvetta, koska kaikkiin

tulevaisuudessa tapahtuviin muutoksiin on mahdotonta varautua sopimuksen tekohetkellä. Ongelmatilanteissa kirjoitetut sopimukset eivät yksin riitä takaamaan vastavuoroisuuden toteutumista ja toiminnan jatkuvuutta, mikäli osapuolet eivät ole sitoutuneita yhteistyöhön ja keskinäinen luottamus puuttuu. Poppon & Zengerin (2002) mielestä sopimuksella on yhteistyösuhteessa kriittinen rooli ”pelin” sääntöjen havainnollistamisessa, mutta ajan myötä sopimuksen merkitys vähenee, kun kokemukset yhteistyöstä ja sopimuskuppanista muodostuvat ja osapuolet oppivat luottamaan toisiinsa.

2.3 Yhteistyösuhteiden luonteen arviointi

Kuten edellä ja useissa tutkimuksissa on todettu, julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyösuhteiden luonne voi käytännössä vaihdella paljonkin (Linder 1999, Savas 2000, 105). Pyrittäessä kuvaamaan julkisen ja yksityisen sektorin välisten yhteistyöhön perustuvien liikesuhteiden luonnetta ja yhteistyön syvyyttä lähtökohdaksi soveltuu MacNeilin (1980) *Relational Contracting* -teoria, jota on paljon käytetty hyväksi yritysten yhteistyösuhteisiin keskittyneissä tutkimuksissa (Ivens & Blois 2004). Muun muassa Kaufmann & Stern (1989), Kaufmann & Dant (1992), Gassenheimer (1999), Joshi & Stump (1999), Cannon et al. (2000) ovat soveltaneet MacNeilin organisaatioiden vaihdantakäyttäytymistä kuvaavaa normiteoriaa analysoidessaan organisaatioiden välisten liikesuhteiden luonnetta (*degree of relationality*) (Ivens & Blois 2004).

MacNeilin (2000) mukaan tunnistamalla suhteessa hallitsevat normit, jotka ohjaavat ja säätelevät osapuolten käyttäytymistä vaihdantasuhteessa, kykenemme arvioimaan suhteen luonnetta ja nykytilaa, mutta myös ennustamaan suhteen tulevaisuutta, koska normit kertovat meille osapuolten välillä vallitsevasta ilmapiiristä ja odotuksista (Blois & Ivens 2006). Tässä tutkimuksessa teorian soveltamisen lähtökohtana on, että sen avulla voidaan tehdä tulkintoja toimijoiden välisen suhteen luonteesta. Toisin sanoen arvioida sitä, milloin yhteistyö on enemmän transaktionaalista ja milloin taas kumppanuutta korostavaa.

MacNeil (1980) jakaa organisaatioiden väliset vaihdantasuhteet suhdejatkumolle, jonka toisessa ääripäässä ovat yksittäiset vaihdantatapahtumat (*transactional end*) vastapäätä suhdekohtaista lisäarvoa tuottavia, pitkäaikaisia sopimussuhteita (*relational end*), joita hän kuvaa avioliitto-analogialla. Kuten vaihdantatilanteet, myös niiden ohjaamiseksi käytetyt sopimukset vaihtelevat.

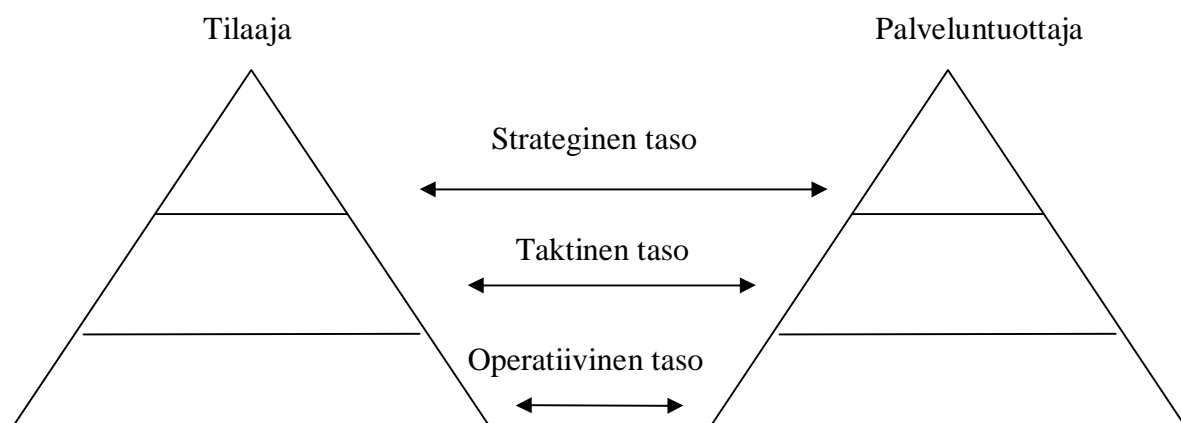
MacNeilin pyrkimyksenä on kuvata osapuolten käyttäytymisen muuttumista siirryttäessä suhdejatkumolla yhdestä pisteestä toiseen. Yleiset sopimusnormit voimistuvat ja muuttavat muotoaan sen mukaan kumpaan päätyyn jatkumoa analysoitu suhde sijoittuu (MacNeil 1983, viitattu Blois 2002). MacNeilin (1980) havaintojen mukaan vaihdannallisissa suhteissa sopimuksen täytäntöönpanon ja sopimuksen juridisen sitovuuden normit voimistuvat ja sulautuvat yhdeksi normiksi, joka vaihdantasuhteessa näkyy sopimuksen sisällön voimakkaana korostumisena ja toimijoiden erillisyytenä. Kuvaavaa vaihdannallisille suhteille on myös osapuolten oman edun tavoittelu, vaikka karkean opportunistista käyttäytymistä ei suhteessa hyväksyttäisikään. Sen sijaan kumppanuusmallisissa suhteissa osapuolten käyttäytymistä ohjaa heidän yhteinen halunsa varmistaa suhteen jatkuminen myös tulevaisuudessa. Jatkumolla muutos näkyy toimijoiden tasavertaisuutta ja yhteenkuuluvuutta, suhteen ylläpitoa ja ongelmien harmonisointipyrkimyksiä sekä toimintojen yhteensovittamista korostavien normien voimistumisena. (Blois 2002). Toisin kuin vaihdannallisissa suhteissa toimijoiden keskinäiseen kumppanuuteen perustuvissa suhteissa formaalin sopimuksen yksityiskohdilla on suhteen osapuolille enää toissijainen merkitys konfliktien harmonisoinnin ja suhteen ylläpidon kannalta. MacNeilin (1980) mukaan tällöin vaihdantasuhde on saavuttanut ” *pisteen, jossa suhteesta itsestään on tullut sopimusta tärkeämpi.* ”(Palmer 2000).

3 YHTEISTYÖSUHTEISIIN LIITETYT LAATUNÄKÖKULMAT

3.1 Suhteen vuorovaikutustasot ja laatukokemuksen muodostuminen

Organisaatioiden väliset suhteet ovat dynaamisia prosesseja, joille on ennalta määritelty jokin tavoite. Organisaatioiden väliset suhteet eivät ole ikuisia, vaan ne muuttuvat ja kehittyvät vähitellen toimintaympäristön ja suhteen osapuolten tarpeiden muuttuessa. Yksittäisen suhteen sisällä on erilaisia kohtaamisia, jotka tapahtuvat erilaisissa konteksteissa, erilaisin tarkoituksin ja johtavat toisistaan poikkeaviin lopputuloksiin. Näissä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa osapuolet muodostavat käsityksensä suhteen laadusta. (Holmlund 1997, 160)

Organisaatioiden välinen suhde muodostuu useilla eri tasoilla (Mittilä 2000, 123). Strategisella tasolla asetetaan yhteistyön tavoitteet ja strategiat. Taktinen taso edustaa strategioiden täytäntöönpanoprosessia ja sen suunnittelua. Operatiivinen taso puolestaan käsittää suhteen käytännön toiminnot ja tehtävät, joihin työntekijöiden, heidän esimiestensä ja yrityksen johdon on ryhdyttävä toteuttaakseen yhteistyölle asetettuja tavoitteita. (Mittilä 2000, 123). Suhteen osapuolet ovat vuorovaikutuksessa suhteen kaikilla tasoilla ja eri tasoilla yhteistyöstä saadut kokemukset vaikuttavat osapuolten käsityksiin vastapuolesta ja suhteen kokonaislaadusta. (Holmlund 1997, 160). Laatukokemus kehittyikin koko ajan suhteen jatkuessa.

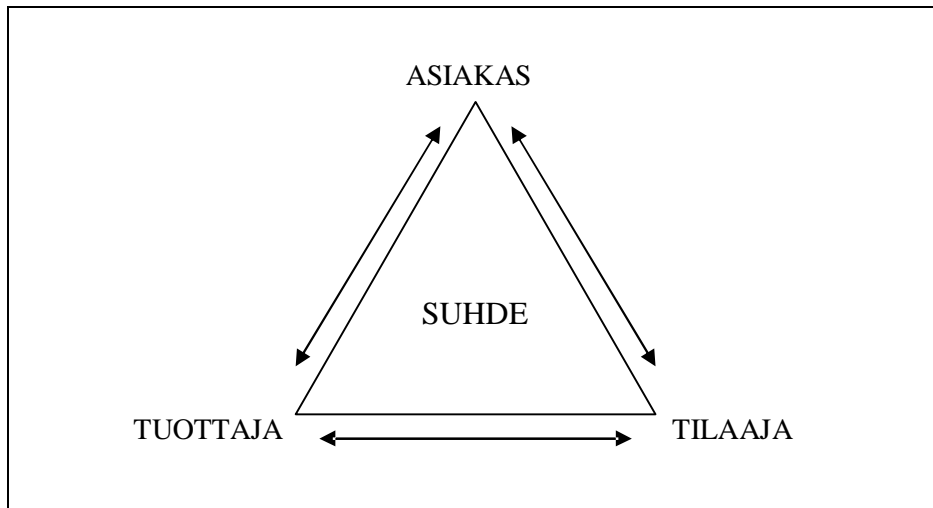


Kuvio 4: Yhteistyösuhteen vuorovaikutustasot

Laatukokemuksen muodostumista yhteistyösuhteessa voidaan tarkastella yksittäisten tapahtumien, *episodien*, tai koko suhteen tasolla sekä siten, miten nämä kaksi arviointia linkittyvät toisiinsa (Järvelin 2001). Suhde edustaa kaikkea kahden yrityksen välillä tapahtunutta ja tapahtuvaa vuorovaikutusta jatkuvissa yhteistyösuhteissa. Suhde muodostuu useista, peräkkäisistä tai toisiaan seuraavista tapahtumasarjoista sen mukaan, millaisesta liiketoiminnasta on kyse tai onko kyseessä jatkuva vai ajoittainen palvelu. (Holmlund 1997, 69). Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyöhön perustuvissa liikesuhteissa osapuolten välillä on määräaikainen sopimus tietyn palvelun tai tehtävän toteuttamisesta, jolloin lähtökohtaoletuksena on, että sopimuksen päättymisen johtaa myös yhteistyön päättymiseen. Käytännössä samat palvelualan yritykset tarjoavat palveluitaan tietyn kunnan alueella kilpailutuskaudesta toiseen, jolloin kerran päättynyt yhteistyösuhde voi aina jatkua uudella sopimuksella. Täten yhdeksi tapahtumasarjaksi voidaan määritellä yhden sopimuksen, sopimuskauden, mittainen ajanjakso.

Tapahtumasarja koostuu toisiinsa liittyvistä, yksittäisistä tapahtumista, *episodeista*. Episodi on kokonaisuus, johon sisältyy joukko tekoja. Teot ovat vuorovaikutusprosessin pienin analysoitava yksikkö ja koskevat kaikkia vuorovaikutuksen osa-alueita. (Holmlund 1997, 68). Yksittäisen episodin vaikutus koko suhteen laatuun vaihtelee tapahtuman luonteen mukaan; rutiininomaiset, toisiaan muistuttavat tapahtumat ikään kuin kasaantuvat muodostaen yhtenäisen kuvan suhteesta; kun taas poikkeavat tapahtumat voivat pyyhkäistä suhteen laatukuvan yli muuttaen sen poikkeavan tapahtuman mukaiseksi (Järvelin 2001).

Tässä tutkimuksessa yhteistyösuhteen laadun arviointi ei ulotu yksittäisten episodien tasolle vaan suhteen laatua tarkastellaan koko yhteistyösuhteen ajalta. Organisaatioiden välisen suhteen laadun arviointi on kuitenkin monimutkainen prosessi, johon osallistuu aina useita henkilöitä (Järvelin 2001). Laatukokemus kehittyy suhteen kaikilla osapuolilla, joita suhteessa on aina vähintään kaksi (Grönroos 2001, 125). Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyösuhteessa on vielä kolmas osapuoli eli asiakkaat (palveluiden käyttäjät), jolloin voidaan puhua *dyadisen suhteen* sijasta *triadisesta suhteesta* (Kuvio 5).



Kuvio 5: Triadisen suhteen vuorovaikutustasot

Alussa esitetyn rajauksen mukaisesti tutkimuksessa suhteen laatua tarkastellaan keskittymällä palveluntuottajien kokemuksiin yhteistyöstä palveluita tilaavan kunnan kanssa. Suhteen eri vuorovaikutustasoilla sekä tilaaja että palveluntuottaja ovat kuitenkin kiinteässä yhteydessä palveluiden käyttäjiin, joten asiakkaat vaikuttavat välillisesti osapuolten keskinäiseen suhteeseen ja päätöksentekoon (McQuaid 2000). Usein palveluiden käyttäjien näkökulmasta tilaajan ja tuottajan välinen suhde mielletään yhdeksi kokonaisuudeksi (McQuaid 2000), jolloin yhteistyösuhteen kehittymisen tulisi myös näkyä palveluiden käyttäjille palvelun laadun parantumisena.

Tikkasen et al. (2000) mukaan liikesuhteiden monimutkaisuuden vuoksi yritysten välisissä suhteissa ei olekaan olemassa yhtä, yhtäläistä näkemystä suhteen laadusta. Väite pätee myös julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyösuhteisiin. Monimutkaisuus on seurausta liikesuhteen hoitoon eri vuorovaikutustasoilla osallistuvien henkilöiden suuresta määrästä. Heistä jokaisella on erilainen tausta, erilaiset tavoitteet, määrätty organisatorinen asema ja omat, henkilökohtaiset havaintonsa ja mielipiteensä suhteen laadusta. Vaikka arviointi pohjimmiltaan onkin yksilön suorittamaa, vaikuttavat toisten mielipiteet, organisaation toimintamallit, aikaisemmat kokemukset, yhteiset arvioinnit ja lukuisat muut tekijät myös siihen, millaiseksi yksilö laadun kokee (Järvelin 2001). Näkemykset suhteen laadusta voivatkin vaihdella paljon riippuen henkilöstä, kuka laatua kulloinkin arvioi (Tikkanen et al. 2000).

Strategisessa vastuussa olevien henkilöiden näkökulma suhteeseen on yleensä laajempi kuin operatiivisesta toiminnasta vastaavien henkilöiden. Strategisella tasolla toimittaessa päätöksenteossa on otettava huomioon muun muassa lainsäädännöllisiä ja taloudellisia muuttujia, joiden olemassa

oloa ei muilla tasoilla välttämättä edes tiedosteta. Samoin johtamisvastuullisten henkilöiden näkökulma asioihin on erilainen kuin pelkästään omasta suorituksestaan vastaavien työntekijöiden. Useimmiten alemmalla tasolla työskentelevien työntekijöiden näkökulma suhteeseen on huomattavasti kapeampi kuin ylemmän tason työntekijöillä. (Holmlund 1997, 79–80)

3.2 Yhteistyösuhteen laatuun vaikuttavat tekijät

Arvioitaessa organisaatioiden välisten yhteistyösuhteiden laatua on tarpeen tunnistaa tekijät, joilla on vaikutusta laatukäsityksen muodostumiseen. Esimerkiksi Holmlund (1997) jakaa nämä tekijät kolmeen laatu-ulottuvuuteen: tekniseen, sosiaaliseen ja taloudelliseen, joista jokainen koostuu prosessi- ja lopputulosalueesta. Szmigin (1993, 8–11) puolestaan lähestyy asiaa yksittäisten palvelukohtaamisten kautta ja korostaa kohtaamisten pitkän aikavälin vaikutuksia suhteen hyvinvoinnille. Hän jakaa laatukäsitykseen vaikuttavat tekijät kolmeen luokkaan siten, että kova laatu (*hard quality*) ja pehmeä laatu (*soft quality*) määrittävät yksittäisen palveluprosessin onnistumisen. Pehmeä laatu kuvaa sosiaalista vuorovaikutusta ja kova laatu palvelun virheettömyyttä. Tuloksen laatu (*outcome quality*) taas kuvaa prosessien pitkän aikavälin vaikutuksia suhteen tasolla. Suhteen laatu voi jäädä huonoksi, vaikka kova ja pehmeä laatu olisivatkin hyviä, mutta jos suhteelle asetettuja tulostavoitteita ei saavuteta. Tuloksen laatu onkin herkkä ulkopuolisille häiriötekijöille, eikä ole suhteen osapuolten kontrolloitavissa, toisin kuin kova ja pehmeä laatu.

Tässä tutkimuksessa suhteen laatu määritellään yksinkertaisesti sen kautta, missä suhteessa palveluntuottajat kokevat yhteistyön, vuorovaikutuksen kaupungin kanssa onnistuneeksi tai epäonnistuneeksi. Yhteistyösuhteen laatuun vaikuttavia tekijöitä kuvataan yhteistyön onnistumista edistävinä ja estävinä tekijöinä. Kirjallisuuden perusteella keskeisiä yhteistyösuhteen onnistumista edistäviä tekijöitä ovat muun muassa vastavuoroinen tiedonvaihto, selkeät ja yhteisesti hyväksytyt tavoitteet, keskinäinen ymmärrys ja kunnioitus, suhteen tuottama lisäarvo, kannattavuus, joustavuus, molemminpuolinen luottamus ja kunnioitus sekä kumppaneiden yhteensopivuus (Ellram 1995). Vastaavasti keskeisiksi yhteistyön epäonnistumisen syiksi on todettu puutteellinen kommunikaatio, luottamuspula, heikko etukäteissuunnittelu ja yhteisten tavoitteiden puuttuminen (Ellram 1995).

Katajamäki (2004, 125) on tutkinut julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden näkemyksiä keskinäisestä verkostoitumisesta ja yhteistyötä edistävästä ja estävästä tekijöistä. Yhteistyötä edistävä tekijänä tutkimuksesta nousi esiin sosiaalisen pääoman merkitys, jonka tärkeyttä yritysten menestymisessä sosiaalisen pääoman koulukunta on myös korostanut (Möller et al. 2004, 219). Sosiaalisen pääoman koulukunta pitää sosiaalista pääomaa välttämättömänä mille tahansa toimijoiden väliselle yhteistyölle, koska usein sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muodostuvat suhteet, sidokset ja normit hillitsevät suhteeseen kohdistuvaa epävarmuutta, konflikteja ja kriisejä tehokkaammin, kuin sopimukset ja muut vastaavat viralliset sidokset. Sosiaalista pääomaa ovat vahvat henkilökohtaiset suhteet, korkea keskinäinen luottamus, yhteinen tapa ajatella sekä tasa-arvoisuuden tunne yhteistyössä. (Möller et al. 2004, 219)

Myös suhteen keston tiedetään vaikuttavan vääjäämättömästi suhteeseen osallistuvien henkilöiden keskinäisiin suhteisiin, vuorovaikutukseen ja asenteisiinsa vastapuolta kohtaan, sillä ajan myötä osapuolet oppivat tuntemaan ja luottamaan toisiinsa entistä paremmin (Poppo & Zenger 2002). On myös huomattu, että ajan myötä suhteilla on tapana rutinoitua (Håkansson ja Snehota 1995, 10). Rutinoitumiselle tarkoitetaan epävirallisten, mutta eksplisiittisten toimintaohjeiden, käytäntöjen ja rituaalien institutionalisoitumista (Håkansson ja Snehota 1995, 10). Erilaiset suhteen hallinnointiin ja koordinoitiprosesseihin liittyvät rutiinit, yhteistoimintaa koskevat pelisäännöt ja toimintatavat rakentuvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa vähitellen. Tällöin esimerkiksi suhteesta vastuussa olevien henkilöiden vaihdokset saattavat vaikuttaa merkittävästi yhteistyön laatuun ja onnistumiseen.

Katajamäen tutkimuksessa (2004, 126) yhteistyön onnistumiseen negatiivisesti vaikuttaviksi tekijöiksi todettiin ennakkoluuloiset asenteet ja toimijoiden erillisyys, huonot kokemukset ja epäluottamus. Tutkimukseen osallistuneet julkiset toimijat kokivat esteitä määrällisesti enemmän kuin yksityiset toimijat, ja he mainitsivat esteinä lisäksi kulttuurierot, ajan puutteen, kilpailun ja erilaiset toimintarajat. Katajamäen (2004, 142) mukaan suurinta osaa esteistä voidaan pitää käänteisinä yhteistyötä edistäville tekijöille.

3.3 Kriittiset tapahtumat

Suhdenäkökulmasta kriittiset tapahtumat ymmärretään suhteen kehitystä ohjaavina käännepesteinä (Edvarsson & Strandvik 2000, 90). Kriittisellä tapahtumalla tarkoitetaan tilannetta tai tekijää, joka vaikuttaa erityisen merkittävästi suhteen laatuun ja jossa suhteen osapuolen tai osapuolten odotukset eivät ole toteutuneet. Poikkeama voi olla sekä positiivinen tai negatiivinen (Holmlund & Strandvik 1999, 2). Tyypillisesti kriittisten tapahtumien, konfliktien, on nähty vaikuttavan yksinomaan kielteisesti yhteistyösuhteen laatuun. Näin ei kuitenkaan aina ole, ei edes tarkasteltaessa yhteistyösuhdetta lyhyellä aikavälillä, sillä konflikti saattaa pakottaa osapuolet muokkaamaan toimintatapojaan ja täten poistaa suhteesta tehottomuutta. (Tikkanen et al. 2000, 377)

Se, miten kriittiseksi jokin tekijä tai tapahtuma koetaan, riippuu aina kokijan sietoalueesta (*zone of tolerance*) (Holmlund 1999, 12). Tarkasteltaessa kriittisiä tapahtumia suhdetasolla on täysin mahdollista, että vain toinen osapuoli kokee tietyn tapahtuman kriittiseksi, vaikka se vaikuttaisi merkittävästi osapuolten keskinäiseen suhteeseen. Tämä havainto pätee erityisesti yritysten välisiin suhteisiin (Holmlund & Strandvik 1999, 9).

Suhdemarkkinoinnin tutkimuksissa kriittisiä tapahtumia on usein tarkasteltu suhteen päättymisen näkökulmasta, esimerkiksi Roos & Strandvik (1996). Heidän mukaansa (1996, 2–6) kriittisten tapahtumien tarkastelu suhdetasolla koostuu neljästä komponentista, jotka ovat lähtötilanne (*initial state*), käynnistävä tekijä (*trigger*), arviointiprosessi (*termination process*) ja lopputulos (*final outcome*). Edvarssonin & Strandvikin (2000, 87) mukaan mainitut komponentit soveltuvat yleisemminkin kriittisten tapahtumien ja tekijöiden tarkasteluun. Lähtötilanne kuvaa suhteen tilaa ennen kriittistä tapahtumaa. Se voidaan määritellä muun muassa suhteen keston, syvyyden tai osapuolten sitoutumisen perusteella. Käynnistävä tekijä muuttaa suhteen vallitsevaa tilaa. Käynnistävä tekijä voi aiheutua muutoksista tai ongelmista osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa, muutoksista myyjä- tai ostajapuolella tai toimintaympäristössä. Arviointiprosessi edustaa sopeutus- ja arviointivaihetta, jonka tuloksena suhteen tila muuttuu. Lopputulos kuvaa tapahtumasta osapuolille jäänyttä mielikuvaa, joka edelleen vaikuttaa siihen, millaisena osapuolten välinen suhde jatkuu tulevaisuudessa vai päättyykö se.

Holmlundin & Strandvikin (1999, 18) mukaan lopputulos voidaan jakaa välittömiin ja välillisiin vaikutuksiin. Välitön vaikutus kuvaa kriittisen tapahtuman vaikutuksia episoditasolla. Välitön

vaikutus voi aiheuttaa seuraamuksia myös suhdetasolla, jolloin kriittisen tapahtuman vaikutukset ovat välillisiä. Suhdekeskeisissä, kriittisiä tapahtumia analysoivissa tutkimuksissa analysoinnin painopiste painottuu pitkän aikavälin vaikutusten tarkasteluun. Kriittiset tapahtumat ymmärretään laadun muodostumiseen ”pitkässä juoksussa” vaikuttavina tapahtumina jatkuvissa yhteistyösuhteissa.

Määräaikaisissa suhteissa (*episodic relationships*), kuten julkisen ja yksityisen sektorin välisissä yhteistyösuhteissa, lähtökohtana on, että sopimuskauden päätyminen johtaa yhteistyösuhteen päättymiseen. Tällöin voidaan puhua suhteen ennalta määrätystä päättymisestä (Halinen & Tähtinen 2002, 168). Määräaikaisissa suhteissa kriittiset tapahtumat voidaan ymmärtää suhteen jatkuvuuden näkökulmasta suhteen päättymistä nopeuttavina, sille altistavina tai päättymistä lieventävinä tapahtumina tai tekijöinä (Halinen & Tähtinen 2002, 169–171). Altistavat ja nopeuttavat tapahtumat muuttavat suhteen tilaa ja toimivat impulsseina, joiden perusteella osapuolet päätyvät lopulta toimiin suhteen lopettamiseksi. Nämä voivat johtua suhteen osapuolista; esimerkiksi henkilöstövaihdoksista, tai itse suhteesta; esimerkiksi ristiriitaiset tavoitteet, tai toimintaympäristöstä; esimerkiksi kilpailijan parempi tarjous. Lieventävät tapahtumat puolestaan vaimentavat altistavien ja nopeuttavien tapahtumien vaikutuksia. Jos niiden merkitys koetaan suureksi voi olla, että suhdetta halutaan tulevaisuudessa vielä jatkaa. Lieventävät tekijät voivat liittyä suhteen osapuoliin, esimerkiksi vastapuolen asiakkuudenhallintataitoihin, itse suhteeseen ja sen koettuun laatuun sekä ympäröivään verkostoon, eli esimerkiksi siihen, missä määrin vaihtoehtoisia kumppaneita on tarjolla (Halinen & Tähtinen 2002, 169–171).

Tässä tutkimuksessa liikesuhteen päättymiseen vaikuttavat tekijät on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Kriittisten tapausten tutkimusta soveltaen tutkimuksessa suhteen kriittisiä tekijöitä tarkastellaan yhteistyösuhteen laadun näkökulmasta. Tekijä on kriittinen, kun sen koetaan vaikuttavan merkittävästi yhteistyön toteutumiseen ja onnistumiseen. Tekijän vaikutus voi olla positiivinen tai negatiivinen, yhteistyötä edistävä tai estävä.

4 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

4.1 Laadullinen tutkimus

Organisaatioiden väliset suhteet ovat dynaamisia. Ne muuttuvat ja kehittyvät ajan myötä. Suhdetta ei voi määritellä etukäteen, vaan se on toimijoiden välisen vuorovaikutuksen tulos. Suhde on kahden organisaation välinen, mutta käytännössä sen hoitamiseen ja kehittämiseen osallistuu useita henkilöitä eri organisaatioitasoilta. Suhteeseen osallistuvat henkilöt edustavat suhdetta ja ovat täten parhaita mahdollisia lähteitä tuottamaan tietoa suhteesta, sillä heidän havaintonsa ja kokemuksensa määrittävät suhteen sisällön ja onnistumisen. (Holmlund 1997, 6–7). Analysoitaessa yhteistyösuhteen luonnetta ja laadullisia ominaisuuksia tutkimuskohteeksi määritellään suhteen osapuolten kokemukset ja näkemykset yhteistyöstä.

Inhimilliset kokemukset ovat abstrakteja, relativistia, ja sen vuoksi niitä on vaikea arvioida objektiivisesti (Gummesson 2000, 98). Tutkimuksen metodologisiin valintoihin onkin merkittävästi vaikuttanut tutkimuskohteen subjektiivisuus. Tutkimuksen kysymyksenasettelun valossa on luonnollista, että tutkimuskohdetta on päätetty lähestyä laadullisin metodein. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää, nähdä tutkimuskohde tiedonlähteenä olevan subjektin, eli *aktorin*, näkökulmasta (Gummesson 2000, 98). Laadullista tutkimusta kutsutaan myös ymmärtäväksi tutkimukseksi, mikä viittaa tutkimuksen edustamaan tietämisen tapaan: ilmiötä yritetään ymmärtää, ei selittää. Ymmärtäminen ihmistieteiden metodina on eläytymistä tutkimuskohteeseen ja siihen sisältyy tietty *intentionaalisuus* (aikomuksellisuus), että ymmärtäisimme jonkin asian merkityksen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 28).

Tamminen (1993, 72) nimittää tutkimusta, jossa ilmiön ymmärtämistä tavoitellaan merkityksien avulla tulkitseväksi tutkimukseksi. Tutkimusprosessissa merkitykset, joiden avulla todellisuus saavutetaan, syntyvät tutkijan ja tutkittavan henkilön välisen vuorovaikutuksen kautta. Tamminen (1993, 86) mukaan tulkinta edellyttää tutkijan uppoutumista tutkittavaan todellisuuteen löytääkseen sen, mitä on ollut etsimässä. Tutkimus rakentaakin sen olettamuksen varaan, että tutkimuskohteeseen perehtymisen avulla tutkija kykenee luomaan tutkimuskohteena olevien yksittäisten henkilöiden kanssa samoja merkityssisältöjä sisältävän kielen, jonka avulla tutkittavaa todellisuutta on mahdollista jäsentää luomalla siitä tulkintoja.

Laadullisen metodologian valintaa voidaan tässä yhteydessä perustella myös sillä, että aihealuetta valitusta näkökulmasta tarkasteleva tutkimus on vielä suhteellisen nuorta, eikä valmista teorianrakentamista aiheesta ole saatavilla kuin rajoitetusti. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan kuitenkin lähteä liikkeelle ”puhtaalta pöydältä” ilman ennako-olettamuksia tai varsinaisia tutkimushypoteeseja (Eskola & Suoranta 1998, 19). Tämä tutkimus noudattaakin *induktiivista logiikkaa*, joka pelkistetyimmillään tarkoittaa teorian rakentamista empiirisestä aineistosta käsin (Eskola & Suoranta 1998, 19).

4.2 Tapaustutkimus

Laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan aineistolla on merkittävä rooli tutkimusprosessissa; sekä havaintojen tuottajana että tutkijan tulkinnassa (Alasuutari 1999, 81). Aineiston avulla tutkija upottautuu tutkimuskohteeseen tehdäkseen siitä havaintoja ja havainnoista tulkintoja (Tamminen 1993, 53). Tämän tutkimuksen aineisto koostuu tapaustutkimuksesta.

Tapaustutkimus ei varsinaisesti ole tutkimusmenetelmä vaan pikemminkin näkökulma tutkimuksen tekoon ”*todellisuuden tutkimiseen*”, jossa keskitytään tuottamaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa pienestä aineistojoukosta, joka muodostaa tutkittavan ”tapauksen” (Hirsjärvi et al. 2002, 153). Laitisen (1998, 17) mukaan tapaustutkimusta edellyttää kysymyksenasettelu, jossa tarvitaan sisältöpitoista, relevantit olosuhdetekijät ja prosessin sisäiset tekijät huomioon ottavaa tulkintaa. Tutkimuksessa tapaustutkimuksen keinoin uppoutuminen tutkimuskohteeseen on mahdollista.

Tapaustutkimusta voidaan tehdä monella tavalla riippuen siitä, mitä tutkimuksella tavoitellaan ja mitkä tieteenfilosofiset perusolettamukset tutkimuksen taustalla vaikuttavat (Eriksson & Koistinen 2005, 13). Tapaustutkimuksia voidaankin luokitella tutkimusten sisältämien *epistemologisten* eli tiedon ja tietämisen tapoihin liittyvien oletusten perusteella (Eriksson & Koistinen 2005, 13): *millä tavalla ja millä metodilla tutkimuskohdetta lähestytään*.

Yleisen luokittelun mukaan tapaustutkimus voi olla tutkivaa (*explorative*), kuvailevaa (*descriptive*) tai selittävää (*explanatory*) (Gummesson 2000, 85). Usein, ja kuten tässä tutkimuksessa, tapaustutkimusta ajatellaan perusluoteeltaan ”*uutta löytävänä*” lähestymistapana, jonka tarkoituksena on tuottaa uusia teoreettisia ideoita, ehdotuksia tai hypoteeseja ilmiöön vaikuttavista

syistä, tekijöistä tai prosesseista kerätystä aineistoista käsin (Eriksson & Koistinen 2005, 13). Toisaalta tutkimus sisältää myös paljon ilmiön kuvailua, ja sen vuoksi tutkimusta voidaan luonnehtia kuvailevaksi tapaustutkimukseksi. Kuvailua ei yleensä arvosteta kovin korkealla tieteellisissä piireissä, koska sitä pidetään puhtaasti ilmiön havainnointina ja raportointina (Gummesson 2000, 85). Gummessonin (2000, 85) mukaan hyvä kuvaus vaatii aina myös tulkintaa ja tutkijan omaa päättelyä, eikä sitä sen vuoksi tulisi väheksyä. Myös Eriksson ja Koistinen (2005, 13) muistuttavat, ettei klassinen kuvaileva tapaustutkimus parhaimmillaan ole vain tapauksesta kertomista, vaan hyvän kuvauksen kautta voidaan etsiä ja löytyy asioille yhteyksiä, muodostaa palasista kokonaisuuksia ja jäsentää ilmiötä. Heidän mukaansa tiheän kuvauksen tai hyvän tarinan tuottaminen ilmiöstä voi olla arvokas sinänsä ja sellaisenaan jo uutta teoriaa luova.

Stake (1995, 3) puolestaan luokittelee tapaustutkimukset tapauksen luonteesta, lukumäärästä, tavoitteista ja tutkimukseen liittyvistä perusoletuksista riippuen kolmeen tyyppiin: itsestään arvokas (*intrinsic*), välineellinen (*instrumental*) ja kollektiivinen (*collective*) tapaustutkimus. Staken luokittelun mukaisesti tämä tutkimus edustaa kollektiivista tapaustutkimusta. Tutkimus muodostuu useammasta tapauksesta, joille on olennaista niiden välinen koordinaatio ja samanasteisuus. Kyse on välineellisen tapaustutkimuksen laajentamisesta usean tapauksen tutkimukseksi, jonka avulla ilmiöstä tavoitellaan parempaa ymmärrystä. Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena ei olekaan yksittäisten tapauksien syvälinen ymmärtäminen, vaan tapausten välityksellä yritetään ymmärtää laajempaa ilmiötä. Tapaukset sinänsä eivät ole arvokkaita vaan ilmiö, jota ne edustavat.

Tässä tutkimuksessa tutkittavat tapaukset on kerätty Tampereen kaupungin sosiaali- ja terveystalouden tuotannon piiristä. Yhteistä tapauksille on, että ne edustavat julkisen ja yksityisen sektorin väliseen yhteistyöhön perustuvia liikesuhteita julkisten palveluiden järjestämiseksi. Havaintoyksikkönä kussakin tapauksessa toimii yksityinen palveluntuottaja. Heiltä haastattelemalla saatavan materiaalin avulla luodaan kuvaus siitä viitekehystä, jossa toimijat vaikuttavat, ja tehdään siitä tulkintoja tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

4.3 Kriittisten tapausten tekniikka

Tutkimusmetodin valinnalla on tutkimuksen lopputuloksen, tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta keskeinen merkitys, koska metodi vaikuttaa paitsi tutkimuksen toteutukseen; aineiston

hankintaan ja varsinaiseen analyysiin, myös tutkimustulosten arviointiin. Metodi ohjaa tutkimuksen toteutusta ja tutkijan päättelyä sen kaikissa vaiheissa. Tämän vuoksi on tärkeää, että tutkimusongelma ja käytettävä metodi ovat tasapainossa. (Alasuutari 1999, 81–82). Tutkimuksessa kriittisten tapausten tekniikan (*Critical Incidents Technique, CIT*) avulla on mahdollista saavuttaa Alasuutarin (1999, 81–82) mainitsema menetelmällinen tasapaino.

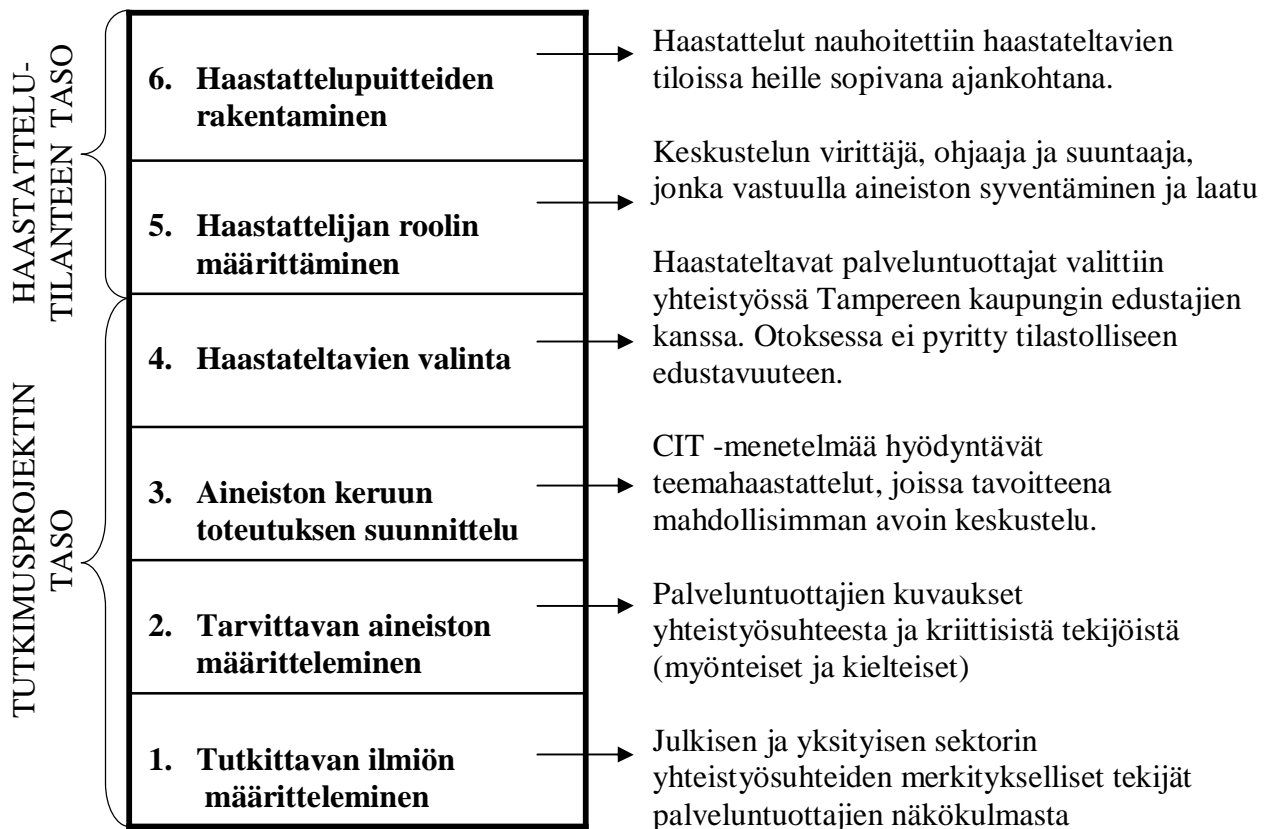
CIT -menetelmän valintaa tapaustutkimuksen tutkimusmenetelmäksi tukee tutkimuksen kysymyksenasettelu. Laitisen (1998, 17) mukaan tutkimuskysymys voi rajoittaa mahdollisia menetelmiä, joilla tutkimus voidaan suorittaa. Tässä tutkimuksessa tutkimusongelman ratkaiseminen on edellyttänyt metodia, joka mahdollistaa kokemusperäisen tiedon keräämisen, sisällönanalyysin, havaintojen luokittelemisen ja vertailun ilmiöön vaikuttavien tekijöiden tunnistamiseksi. Useilla tieteenaloilla CIT -menetelmä tunnustetaan tehokkaaksi menetelmäksi, joka soveltuu erityisen hyvin kartoitaviin ja kuvaileviin tutkimuksiin, joissa tavoitteena on tunnistaa johonkin ilmiöön vaikuttavia tekijöitä tai etsiä selitysmalleja jollekin tapahtumalle tai tilanteelle aineistosta käsin (Butterfield et al. 2005). Menetelmän käyttö ei myöskään edellytä hypoteesien muodostamista vaan lähtökohtana on antaa ”*aineiston puhua*” (Stauss 1993, 409). Erityisen hyödyllisenä tekniikkana on pidetty tutkimuksissa, joissa tutkimuskohteena on uusi, vähän tutkittu tai huonosti dokumentoitu ilmiö, tai joissa tavoitteena on tuottaa mahdollisimman tarkka kuvaus jostakin tosielämän ilmiöstä (Butterfield et al. 2005).

Markkinoinnissa CIT -menetelmää on perinteisesti paljon käytetty palvelun laatuongelmia käsittelevissä tutkimuksissa. Myöhemmin markkinoinnin paradigman muuttuessa metodin käyttö on yleistynyt asiakassuhteita ja yritysten välisiä suhteita analysoivissa tutkimuksissa, joissa on selvitetty osapuolten tyytyväisyyttä tai näkemyksiä suhteen laadusta (Voima 2001, 4). Tavallisesti menetelmällä tavoiteltavat merkitykselliset kokemukset liittyvät poikkeuksellisen onnistuneeseen tai epäonnistuneeseen toimintaan, joka on kertojan henkilökohtaisesti kokema tai havainnoima, ja lisäksi henkilö pystyy määrittämään, miksi arvioi tilanteen itselleen merkitykselliseksi (Flanagan 1954). Koska tutkimuksessa tarkastelun painopiste on yhteistyösuhteen toteutumiseen ja onnistumiseen liittyvien subjektiivisten näkemysten selvittämisessä, CIT soveltuu hyvin tutkimuksen tavoitteeseen.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineiston keruuta koskevat keskeiset valinnat on tiivistetty oheisen kuvion muotoon, jossa aineistonkeruuprosessin suunnittelua ja etenemistä kuvataan sekä tutkimusprosessin että haastattelutilanteen tasolla. Runko on rakennettu soveltaen Morganin (1996, 141–146) fokushaastattelujen suunnitteluun laatimaa ohjeistusta, mutta joka soveltuu yleisemminkin laadullisen tutkimuksen suunnitteluun. Ohjeistuksen keskeinen idea on, että tiukkojen peukalosääntöjen noudattamisen sijaan, tutkijan tulee kyetä perustelemaan tekemänsä valinnat. Aineiston keruun käytännön toteutusta ja siihen liittyviä ratkaisuja käydään yksityiskohtaisemmin läpi seuraavissa alakappaleissa.



Kuvio 6: Aineistonkeruuprosessi (Mukaillen Morgan 1996, 141–146)

5.1.1 Tutkimusteemojen muodostaminen

Ilmiön ymmärtäminen ei koskaan ala tyhjästä vaan tutkijan esiymmärryksestä eli siitä, miten tutkimuskohde ennestään ymmärretään. Hyvä esiymmärrys tutkittavasta ilmiöstä auttaa tutkijan metodologisia valintoja (Gummesson 2000, 137). Tutkimusprosessi aloitettiin tutustumalla aihepiiriä koskevaan kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin. Ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja tarvittavasta tutkimusaineistosta syntyi vähitellen aihealueeseen perehtymisen myötä. Tarvittavan tutkimusaineiston määrittäminen perustuikin aiemmissa luvuissa rakennettuun tutkimuksen teoreettiseen ja metodologiseen taustaan.

Kuvailevalle ja kartoittavalle tapaustutkimukselle ominaiseen tapaan teoriaosassa ei muodostettu varsinaisia tutkimushypoteeseja, vaan teoriaan perehtymisen tavoitteena oli luoda teoreettiset valmiudet empiirisen tutkimuksen toteuttamiselle. Teoriataustassa käsitellyt aihepiirit heijastavatkin tutkimuksen viitekehystä, joiden pohjalta muodostettiin tapaustutkimuksessa käsiteltävät teemat (liite 1). Teemat käsittelevät sopimusaikaista yhteistyötä; yhteistyön luonnetta ja ominaisuuksia sekä tyytyväisyyttä yhteistyösuhteeseen. Teemoihin sisällytettiin muun muassa MacNeilin identifioimia sopimusnormeja, joiden avulla pyrittiin saamaan tietoa suhteessa vallitsevasta ilmapiiristä ja osapuolten käyttäytymisestä suhteessa. Samoin mukana on kysymyksiä, joilla tavoiteltiin tietoa suhteen kriittisistä tapahtumista.

Teemat toimivat tutkimusprosessissa eräänlaisena tukikehikkona niin haastattelutilanteissa, kuin myös aineiston analyysivaiheessa (Eskola & Suoranta 1998, 88). Haastattelutilanteessa teemojen käytöllä pyritään turvaamaan laadukkaan aineiston saanti. Teemarunon avulla ohjataan ja kontrolloidaan haastattelun kulkua. Teemoja tarkennetaan kysymyksillä, joita on myös hahmoteltu etukäteen. Kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä ei kuitenkaan päätetä etukäteen, koska haastattelutilanteeseen on haluttu jättää riittävästi tilaa haastateltavien omalle kerronnalle. Samoin teema-alueiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastateltavien kerronnan mukaan. Analyysivaiheessa tapauksia analysoidaan teemarunkoa apuna käyttäen. Vaikka analyysi aloitetaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteita noudattaen, muistuttaa se käytännössä kuitenkin enemmän teoriasidonnaista analyysiä, jossa mukaan tuodaan aikaisemman tiedon, teorioiden perusteella luotu kehys, jonka tarkoitus on ohjata ja auttaa analyysiä eklektisestikin (Tuomi ja Sarajarvi 2002, 99).

5.1.2 Haastateltavien valinta

Tapaustutkimus toteutettiin Tampereen kaupungille hoiva- ja terveyspalveluita tuottavia yksityisiä palveluntuottajia haastattelemalla. Tutkittavat tapaukset valittiin Tampereen kaupungin sosiaali- ja terveyspalveluiden tuotannosta vastaavan palvelujohtaja Päivi Sillanaukean kanssa 9.1.2007 käydyssä keskustelussa ja tilaajapäällikkö Eeva Päivärinnan puhelinhaastattelun 14.3.2007 perusteella. Otoksessa ei pyritty tilastolliseen edustavuuteen. Tyypiltään aineisto on edustava näyte, eikä täten anna mahdollisuuksia tilastollisen merkittävyyden arviointiin tai yleistettävyyteen. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston tieteellisyyden kriteerinä ei kuitenkaan ole aineiston määrä vaan sen laatu, sillä laadullisessa tutkimuksessa aineiston tehtävänä on toimia tutkijan apuna rakennettaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998, 62).

Vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei tehdä samalla tavalla yleistäviä päätelmiä kuin tilastollisissa tutkimuksissa, on laadullista aineistoa koottaessa huomioitava tulosten analyttinen yleistettävyyys. Tästä syystä haastateltavia valittaessa on suotavaa, että (Eskola & Suoranta 1998, 66):

- heillä on suhteellisen samanlainen, ainakin sen hetkinen, kokemusmaailma
- he omaavat tutkimusongelmasta tekijän tietoa
- he ovat vielä itse kiinnostuneita tutkimuksesta.

Tutkimuksen ensisijainen aineisto koostuu viiden palveluntuottajan (A, B, C, D ja E) haastattelusta, yhden haastateltavan kieltäytyttyä lopulta haastattelun antamisesta. Haastatteluihin valitut palveluntuottajat edustavat erilaisia hoiva- tai terveyspalveluita tuottavia kaupallisia yrityksiä. Yritykset eroavat myös kooltaan ja toimialueeltaan. Haastateltujen joukossa on sekä pieniä, paikallisesti toimivia palveluntuottajia (2) ja valtakunnallisia toimijoita (3). Asemaltaan haastatellut olivat joko yksityisyrittäjiä tai organisaationsa johtotasoa. Kaikille haastatelluille yhteistä on se, että he ovat olleet mukana Tampereen kaupungin järjestämässä kilpailutuksessa, ja heillä oli haastatteluhetkellä voimassa oleva sopimus Tampereen kaupungin kanssa tietyn palvelun tuottamisesta. Kaikilla haastatelluilla oli myös suhteellisen pitkä kokemus yhteistyöstä Tampereen kaupungin kanssa; vähintään neljä vuotta, joillakin jopa kymmenen vuotta.

5.1.3 Haastattelujen toteutus

Henkilöhaastattelut suoritettiin maaliskuun lopussa 2007. Haastattelut toteutettiin CIT -menetelmälle tyypilliseen tapaan kaksivaiheisella haastattelutekniikalla (Stauss 1993, 412). Menetelmän käytön tavoitteena oli päästä haastateltavien ”onnellisuusmuurin” taakse. Perinteisiä haastattelumetodeja, kuten kyselylomaketutkimusta tai puolistrukturoitua haastattelua, ei pidetä optimaalisina välineinä tutkittaessa sosiaalisia prosesseja, vuorovaikutusta, osapuolten näkemyksiä, kokemuksia ja tunnetiloja (Gummesson 2000, 137). Syvällisen, henkilökohtaisen ja kokemuksellisen tiedon kerääminen vaatii tavallisesti intensiivisempää metodologiaa, jotta ihmiset saataisiin paljastamaan tunteensa ja ajatuksensa (Czarniawska 2004, 45).

Ominaista haastattelumenetelmälle on, että siinä päärooli aineiston tuottamisessa on tarinan kertojalla eli haastateltavalla, ja tutkijan roolina on aineiston täydentäminen ja syventäminen (Stauss 1993, 412). Menetelmä onkin sukua *narratiiviselle haastattelulle*, jossa haastateltavan annetaan puhua suhteellisen vapaasti ilman selvää kysymyssarjaa, jolloin haastattelijan tehtäväksi jää haastattelun kulun kontrollointi ja pitäminen annetun teeman puitteissa (Czarniawska 2004, 44). Czarniawskaa (2004, 45) lainaten: ”*tutkija toimii ikään kuin tarinoiden kerääjänä, mutta jonka tehtäviin kuuluu olennaisesti aineiston laadun varmistus.*”

Tutkija oli varautunut haastatteluihin etukäteen erilaisia teemoja käsittelevillä kysymyksillä, jotka oli muodostettu teoriakatsauksessa käsiteltyjen aihepiirien pohjalta. Teemarungon tehtävänä oli toimia haastattelutilanteessa tutkijan muistilistana, jonka avulla varmistettiin, että samat teemat tulivat käsitellyiksi kaikissa haastatteluissa, ja ettei tutkija päässyt liikaa ohjailemaan haastateltavia. CIT -menetelmää haastattelutekniikkana käytettäessä valmiiksi laadittujen lisäkysymysten esittäminen ei kuitenkaan ole itsetarkoitus (Stauss 1993, 412). Vaan jos näyttää siltä, että haastateltavan kertomus uhkaa jäädä liian yleiseksi, haastattelijan on kyettävä ”pumppaamaan” haluamansa tieto ulos haastateltavasta utelemalla lisätietoja ja pyytämällä tarkennuksia ja täydennyksiä. Haastattelutilanteessa tutkija päättääkin kuulemansa perusteella mitä kohtia on tarvetta tarkentaa ja esittää lisäkysymyksiä sen mukaan (Czarniawska 2004, 45).

Käytännössä haastattelut toteutettiin siten, että ensin haastateltavia pyydettiin kuvailemaan omin sanoin ja mahdollisimman täydellisesti yhteistyösuhdettaan Tampereen kaupungin kanssa ja kertomaan, mikä siinä heidän mielestään on kriittistä. Kriittisellä tarkoitettiin sitä, mikä

yhteistyösuhteessa on erityisen hyvää tai erityisen ongelmallista. Avoimen kysymyksenasettelun ansiosta jokainen haastateltava sai itse päättää miten ja mistä kertomuksensa aloittaa. Pari haastateltavaa aloittikin kuvauksen kauempaa menneisyydestä, kun taas toiset nykyhetkestä. Kokonaisuudessaan haastattelut etenivät tutkijan niille asettamien tavoitteiden mukaisesti niin, että haastattelutilanteista muodostui suhteellisen vapaamuotoisia keskustelutilanteita kysyjä – vastaaja positoiden sijaan. Haastatteluteemat nousivat usein esiin haastateltavien omasta kerronnasta. Tutkijan tehtäväksi jäikin pääasiassa teemarungon kontrollointi ja aineiston syventäminen esittämällä tarkentavia kysymyksiä, kuten: ” *mitä tarkoittit, kun sanoit...* ”, ” *voisitko vielä tarkentaa sitä, mihin äsken viittasit...* ” tai ” *olenko nyt ymmärtänyt oikein mitä tarkoittit...* ”.

Haastattelut vaihtelivat kestoltaan 40–65 minuuttiin riippuen haastateltavasta. Osa haastateltavista kuvaili yhteistyötä hyvin seikkaperäisesti ja pitkältä ajalta, mitä selittää yhteistyösuhteen pitkä kesto. Toiset taas kertoivat yhteistyöstä tiivistetympin. Kaikki haastateltavat olivat myös selvästi innostuneita haastatteluaiheesta, mikä ilmeni muun muassa halukkuutena jatkaa keskustelua vielä nauhurin sulkemisen jälkeen. Yhteensä auki kirjoitettua aineistoa kertyi 39 liuskaa.

5.2 Aineiston analysointi

Laadullisen aineiston analysointi on tutkittavan sosiaalisen ilmiön rekonstruointia (Tuomi & Sarajarvi 2002, 35). Aineisto syntyy vuorovaikutuksessa haastateltavien kanssa, eikä havaintoja myöskään raportoida sellaisenaan, vaan niiden kautta tutkija rakentaa oman tulkintansa tutkimuskohteesta (Gummesson 2000, 85). Laadullisessa tutkimuksessa analyysi etenee koko tutkimusprosessin ajan *iteratiivisesti* aineiston käsittelyn, oman teoriakehittelyn ja johtopäätösten sekä kirjallisuuteen tutustumisen välillä (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 159).

CIT -menetelmää käytettäessä aineiston analyysivaiheessa kerätystä aineistosta pyritään löytämään koodeja, teemoja tai luokkia, joiden avulla tutkittavaa ilmiötä on mahdollista jäsentää ja kuvata (Flanagan 1954). Valitun metodin mukaisesti sisällönanalyysi voidaan toteuttaa joko aineistolähtöisesti tai teoriasta käsin (Stauss 1993, 412).

Periaatteessa tulkinnallisen tutkimusperinteen mukaisesti induktiivisessa analyysissä aikaisemmilla tiedoilla ja teorioilla ei tulisi olla mitään tekemistä analyysin toteuttamisen ja havaintojen

tyypittelyn kanssa. Tätä on käytännössä vaikeaa toteuttaa, koska käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma ja menetelmät ovat tutkijan valitsevia ja vaikuttavat siten tutkijan päättelyyn. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98). Puhtaasti induktiiviseen analyysiin verrattuna aineiston analyysi muistuttaa enemmän *teoriasidonnaista analyysia*, josta on tunnistettavissa tietyt teoreettiset kytkökset. Aikaisemman tiedon merkitys ei kuitenkaan ole teoriaa testaava, kuten deduktiivisessa analyysissä, vaan pikemminkin uusia ajatusuria aukova (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 98–99). Käytännössä tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja aikaisemmat tiedot ja tutkimukset, joita tutkija Tuomea ja Sarajärveä (2002, 99) lainaten: ”...pyrkii yhdistelemään toisiinsa pakolla, puolipakolla ja välillä luovastikin niin, että tuloksena saattaa syntyä jotain aivan uutta”. Analyysin etenemistä ja käytännön toteutusta kuvataan seuraavissa alakappaleissa.

5.2.1 Aineiston teemoittelu

Aineiston analyysivaihe koostui useammasta työvaiheesta. Ensimmäiseksi nahoitetut haastattelut purettiin tekstimuotoon. Tämän jälkeen aloitettiin aineiston teemoittelu, joka on keskeinen osa tulkintaa (Stauss 1993, 413). Tässä vaiheessa muodostettiin niin sanottu tulkintakehikko. Kaikki kertomukset luettiin huolellisesti läpi, ja niitä eriteltiin haastatteluissa apuna käytetyn teemarunon mukaisesti. Käytännössä aineistosta poimittiin paitsi teemarunkoon kuuluvat asiat, myös muut teemarunon ulkopuolelta merkittävästi esiin nousevat seikat. Näistä teemarunon ulkopuolelle jäävistä havainnoista muodostettiin tulkintakehikkoon uusia teemoja induktiivisen sisällönanalyysin periaatteita noudattaen (Kynäs & Vahanen 1999, viitattu Tuomi ja Sarajärvi 2002, 116).

Tulkintakehikon muodostamisen jälkeen sisällönanalyysia olisi valitun metodin mukaisesti voitu jatkaa kvantifoimalla aineisto, esimerkiksi laskemalla kuinka monta kertaa sama asia esiintyy haasteltavien kuvauksissa tai kuinka moni tutkittava tuo esiin saman asian (Stauss 1993, 414). Tässä tutkimuksessa kvantifointia ei kuitenkaan tehty, koska analyysi haluttiin pitää laadullisena. Lisäksi tutkimuksen otos on niin pieni, ettei se edes anna mahdollisuuksia tilastolliseen analyysiin. Sen sijaan analyysia jatkettiin tapauksia vertailemalla.

5.2.2 Tapausten vertailu

Aineiston teemoitteluvaiheen jälkeen analyysia jatkettiin tapauksia eli palveluntuottajien kertomuksia keskenään vertailemalla. Vertailussa kukin tapaus, kertomus, merkittiin omaan sarakkeeseen tulkintakehikossa (taulukko 2), johon oli rekisteröity teemat ja muut aineistosta esiin nousseet kiinnostavat havainnot, joiden suhteen tapauksia vertailtiin. Niitä piirteitä, jotka olivat samanlaisia kaikissa tapauksissa, ei vertailussa otettu huomioon.

Teema \ Tapaus	A	B	C	D	E
Toimijoiden suhde					
Sopimusaikainen yhteistyö					
Sopimuksen rooli					
Tiedon vaihto					
Tyytyväisyys					
jne.					

Taulukko 2: Tulkintakehikko

Vertailuasetelmalla tapauksista pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä ja eroja tutkimuksen kysymyksenasettelun mukaisesti. Ensimmäisessä vaiheessa etsittiin *deskriptiivisiä* vastauksia kysymykseen *millaisia* tapaukset ovat ja tapauksia tyypiteltiin samankaltaisuuksien perusteella. Tyypittelyllä tarkoitetaan tyypillisten asioiden kokoamista, eli aineiston tiivistämistä, havainnollisiin tyypeihin (Saaranen & Puusniekka 2006). Tyypikuvauksia keskenään vertailemalla voidaankin helposti nähdä, kuinka eri tyypit eroavat toisistaan. Kuvaukset ovat eräänlaisia läpileikkauksia tai tiivistelmiä aineistosta, joissa kiteytyvät aineiston keskeisimmät havainnot (Saaranen & Puusniekka 2006).

Analyysin toisessa vaiheessa aineistosta etsittiin vastauksia tutkimuskohteen kannalta oleellisten ja merkityksellisten tekijöiden tunnistamiseksi. Käytännössä tyyppikuvausten vertailun avulla tavoitteena oli tunnistaa *mitkä* tekijät vaikuttavat merkittävästi yhteistyösuhteen luonteeseen ja laatuun. Toiseksi tavoitteena oli ymmärtää *millainen* vaikutus tekijällä on. Tässä vaiheessa aineistoa ryhmiteltiin uudelleen tyyppikuvausten pohjalta esiin nousevien havaintojen kautta. Havaintojen perusteella luotiin niitä kuvaavia teemoja. Tämän jälkeen haastatteluaineistoa käytiin läpi uudelleen ja useaan kertaan alustavia teemoja samalla muokaten ja täydentäen. Koska tutkimuskysymyksen asettelun mukaisesti tärkeintä oli tunnistaa tutkimuskohteen kannalta merkittävimmät tekijät, sellaisia yksittäisten palveluntuottajien keskusteluun tuomia tekijöitä, jotka eivät saaneet vahvistusta muusta aineistosta, ei tuotu esiin. Haastatteluaineiston pohjalta päädyttiin lopulta luvussa 6.3 esitettyihin teemoihin, jotka saivat tukea jokaisesta haastattelusta.

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liitetään keskeisesti kysymykset tutkimuksen reliabiliteetista ja validiteetista. *Reliabiliteetilla*, eli tutkimuksen toistettavuudella, tarkoitetaan sitä, että tutkittaessaan samaa tutkimuskohdetta eri tutkimuskerroilla tutkija saa samat tulokset tai että kaksi tutkijaa päätyy samasta aineistosta tekemiensä tutkimusten perusteella samoihin tuloksiin. Todellisuudessa ihmisen käyttäytymisen sidonnaisuus kontekstiin, aikaan ja paikkaan tekee samoihin tuloksiin päättymisen tutkimusta toistettaessa epätodennäköiseksi. Erilaiset tutkimustulokset eivät siis välttämättä aina kerro menetelmän heikkoudesta vaan voivat olla seurausta muuttuneista olosuhteista. (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 186).

Tutkimuksen *validiteetilla* puolestaan tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä tutkimuksella oli tarkoituskin mitata (Hirsjärvi et al. 2003, 216). Validiteettia voidaan arvioida kahdella tavalla. Rakenneliditeetilla tarkoitetaan tutkimuskohteen kuvaamiseksi käytettyjen käsitteiden pätevyyttä, eli sitä kuinka hyvin valitut käsitteet kuvaavat tutkimuskohteena olevaa ilmiötä. Tutkimuksen ulkoisella validiteetilla taas tarkoitetaan tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä, eli sovellettavuutta toiseen ympäristöön. Laadullisen tutkimuksen siirrettävyydessä on kysymys käytettyjen käsitteiden, määritelmien ja tutkimustekniikoiden sidonnaisuudesta kyseiseen tutkimuskontekstiin (Laitinen 1998, 68–69).

Tapaustutkimusta ja CIT -menetelmää kritisoidaan usein sekä reliabiliteetin että validiteetin puutteesta. Tähän liittyy keskeisesti näkemys tutkijan ja hänen tietolähteidensä subjektiivisuudesta ja sen vaikutuksesta tutkimuksen tuloksiin (Gummesson 2000, 88). Tutkija tekee havaintonsa haastateltavien kertomusten perusteella, jolloin havainnot perustuvat toisen käden tietoon jättäen paljon tilaa tutkijan omalle päättelylle ja harkinnalle. Tutkimuksen tulokset ovat riippuvaisia tutkijan tulkinnasta, aineiston koodaustavoista ja havaintojen nimeämisestä, mihin liittyy sanojen monimerkityksellisyys. (Gummesson 2000, 136)

Haastattelujen varaan rakennetun tapaustutkimuksen todenperäisyys on riippuvainen siitä, kuinka hyvin haastateltavat ovat osanneet tai halunneet antaa vastauksia tutkijan esittämiin kysymyksiin (Edvarsson & Roos 2001, 255–256). Valittu henkilö voi esimerkiksi olla väärä henkilö vastaamaan tutkijan kysymyksiin. On myös mahdollista, että haastattelijalle valehdellaan tai muuten annetaan väärää informaatiota. Haastateltavan tarkoitus ei välttämättä ole tutkimuksen sabotoiminen vaan voi olla, ettei hän vain muista tai muistaa väärin. Erityisesti tutkittaessa suhteen laatua ja kriittisiä tekijöitä suhdenäkökulmasta täytyy muistaa, että aika ja suhteen historia vaikuttavat haastateltavan kokemuksiin ja kykyyn muistaa asioita (Edvarsson & Roos 2001, 255–256). Myös nauhurin käyttö saattaa vaikuttaa vastauksiin.

Haastattelujen ongelmana onkin se, että erilaisten tilannetekijöiden vaikutuksia ei koskaan pystytä täydellisesti minimoimaan. Lisäksi haastattelija saattaa omalla toiminnallaan tai käyttäytymisellään vaikuttaa tuloksiin, esimerkiksi ohjailemalla haastateltavia. Kuitenkaan tämänkaltaisen tutkimusaineiston kerääminen objektiivisemmalla tavalla, esimerkiksi strukturoidulla kyselylomakkeella, ei olisi ollut mahdollista, koska silloin tutkija ei todennäköisesti olisi osannut kysyä oikeita asioita. Kuten Gummesson (2000, 88) on todennut, CIT -menetelmää hyödyntävän haastattelun vahvuutena on juuri se, että siinä tiedonhankintaa voidaan suunnata vielä itse haastattelutilanteessa, ja saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja ja perusteluja. Tämä mahdollistaa tutkimuskohteen tarkastelun riittävän läheltä. Siitäkin huolimatta, että nauhurin käyttö saattaa vaikuttaa haastateltavan vastauksiin, voi nauhoittamista silti pitää parempana menetelmänä kuin haastateltavien vastausten kirjoittamista haastattelutilanteessa. Silloin on suuri riski, että vastauksista jää pois tarpeellista tietoa. Kirjoittaminen ei myöskään tallenna vaikutelmia, äänenpainoja ja muita vastaavia tekijöitä haastattelutilanteessa.

Poikittaistutkimuksissa, jota tämäkin tutkimus tyypiltään edustaa, haastattelujen kertaluonteisuus voi myös olla ongelma, kun haastatteluja suoritetaan lukumääräisesti vähän. Aineiston riittävyyttä

voidaan arvioida kylläntymisen eli saturaation avulla (Saaranen & Puusniekka 2006). Saturaatio perustuu ajatukseen, jonka mukaan tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin sen teoreettisen peruskuvion, mikä tutkimuskohteesta on mahdollista saada. Saturaatiopiste on saavutettu, kun lisääaineiston kerääminen ei näytä tuottavan kohteesta uutta informaatiota ja aineiston tietty peruslogiikka alkaa toistua. Toisaalta minkäänlaista saturaatiota ei voi saavuttaa, ellei tutkimuksen tekijä ole selvillä siitä, mitä aineistostaan hakee. (Eskola & Suoranta 1998, 63). Edellä mainittua auttaa se, että tutkija on perehtynyt tutkimukseen liittyvään kirjallisuuteen mahdollisimman kattavasti.

Yhteenvedona voidaan todeta, että laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuus personoituu tutkijaan ja tutkimusprosessiin (Eskola ja Suoranta 1998, 210). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta onkin arvioitava eri kriteereillä kuin kvantitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivisen tutkimuksen ensisijaisena arviointikriteerinä ei ole tulosten toistettavuus tai siirrettävyys. Sen sijaan voidaan puhua aineiston merkittävydestä (Eskola & Suoranta 1998, 215–216). Aineiston määrän sijasta laadullisessa tutkimuksessa tärkeämpiä ovat ne havainnot, joita aineistosta tehdään. Sen sijaan, että käsiteltäisiin suuria aineistoja ja pohdittaisiin tilastollisia merkittävyksiä, laadullisessa tutkimuksessa pyritään analyttiseen yleistettävyyteen (*analytic generalisation*), eli olemassa olevan tiedon laajentamiseen tai siirtämiseen tutkimuskontekstiin (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 163). Yleistettävyyden kriteeriksi nousee aineiston järkevä kokoaminen, tulosten vertaaminen aikaisempiin tutkimustuloksiin sekä tehtyjen tulkintojen kestävyys ja syvyys (Eskola & Suoranta 1998, 66–68). Hirsjärven & Hurmeen (2001, 184–185) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa dokumentoimalla tutkimusprosessi mahdollisimman yksityiskohtaisesti: ”*tekemällä tutkimusprosessi läpinäkyväksi siten, että lukijalla on mahdollisuus seurata tutkijan päättelyn etenemistä*”. Mitä tarkemman kuvan tutkimusraportti antaa kenttätutkimuksesta, sitä validimpaa tutkimus on (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184–185).

Tässä tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan seuraavilla seikoilla. Ensinnäkin varmistamalla haastatteluaineiston laatu, joka on riippuvainen haastateltavista ja haastattelutilanteesta. Tutkija pyrki valitsemaan sellaiset haastateltavat, jotka ovat tutkimuskysymysten kannalta parhaita asiantuntijoita ja itse halukkaita osallistumaan tutkimukseen. Lisäksi tutkija pyrki luomaan haastattelutilanteen ilmapiiri mahdollisimman vapaamuotoiseksi siten, että kahden toiselleen vieraan henkilön vuorovaikutukseen liittyvä ahdistus ja epäily olisivat poissa. Tämän vuoksi tutkija kertoi haastateltaville tutkimuksen luonteesta ja sisällöstä puhelimitse samalla, kun tiedusteli heidän halukkuuttaan osallistua tutkimukseen. Samasta syystä haastattelut

haluttiin sopia haastateltavien aikataulujen mukaisesti heille parhaiten sopivaan ajan kohtaan. Vielä ennen haastattelun aloittamista tutkija muistutti haastateltavia haastattelun luottamuksellisuudesta ja vastausten anonymiteetistä sekä kertasi heidän kanssaan haastattelun rakennetta ja tavoitteita.

Haastattelutilanteessa aineiston laadun varmistamiseksi tutkija käytti apunaan teemarunkoa, joka oli rakennettu etukäteen tutkimuskohteen käsitteistöön ja kontekstiin perehtymisen pohjalta. Teemarungon käytöllä varmistettiin, että haastateltavilta saadut aineistot olivat käyttökelpoisia tutkimuksen tavoitteisiin. Aihepiiriin perehtyminen myös paransi tutkijan mahdollisuuksia reagoida haastattelutilanteessa haastateltavien kertomuksiin. Tutkija kykeni esittämään tarkentavia kysymyksiä ja ohjailemaan keskustelua teema-alueiden sisällä. Haastatteluaineiston laadun varmistamiseksi tutkija myös varmisti nauhurin toimivuuden ja nauhoituksen onnistumisen aina ennen haastatteluja. Lisäksi haastattelut litteroitiin tutkijan toimesta mahdollisimman nopeasti haastattelujen jälkeen. Litterointi aloitettiin haastattelupäivänä, ja se suoritettiin mahdollisimman nopeasti loppuun.

Toiseksi tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan tutkimusprosessin yksityiskohtaisella kuvaamisella ja tulosten yksiselitteisen erittelyn kautta. Tutkimuskohteesta tehdyt tulkinnat on pyritty perustelemaan järjestelmällisesti haastateltavilta saatujen suorien tai epäsuorien lainauksien avulla. CIT -menetelmällä kerätyn aineiston pätevyys osoitetaan usein tarkasti kokonaisuuksina kuvattujen kokemusten, tapahtumien ja tilanteiden lainauksilla (Butterfield et. al. 2005). Haastattelulainauksiin on kuitenkin haastateltavieni anonymiteetin ja lainausten luettavuuden takia jouduttu tekemään joitain muokkauksia. Lainauksista on poistettu sisällön kannalta merkityksettömiä täytesanoja ja toistoja. Jossain tapauksissa lainauksia on myös lyhennetty sisällön kannalta tarpeettomilta osilta. Muutokset on merkitty lainauksiin erillisellä merkinnällä: (...).

Kolmanneksi tapaustutkimuksen luotettavuus lisääntyy, kun kerätty aineisto on johdonmukaista. Kollektiiviselle tapaustutkimukselle ominaiseen tapaan aineistoa kerättiin usean eri havaintoyksikön välityksellä, joita yhdisti tietty samankaltaisuus (Stake 1995). Tässä tutkimuksessa haastateltuja henkilöitä yhdistävä tekijä oli heidän yhteistyösuhteensa Tampereen kaupungin kanssa. Haastateltavien kuvauksista oli myös löydettävissä selvää yhdenmukaisuutta. Vaikka tutkimuksen otos oli lukumäärältään pieni, voidaan sitä silti pitää tutkimuksen tavoitteisiin nähden riittävänä. Suhteellisen pienestäkin aineistosta voidaan tehdä yleisempiä kuin vain kyseistä aineistoa koskevia päätelmiä, kun aineisto alkaa toistaa itseään (Tuomi & Sarajärvi 2002, 90). Peruskysymyksenä on haetaanko aineistosta yhdenmukaisuutta vai erilaisuutta. Aineiston kylläntymistä ajatellen

heterogeenisyyden tutkiminen edellyttää kooltaan suuremman aineiston kuin homogeenisyyden tutkiminen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 90). Tässä tutkimuksessa etsittiin deskriptiivisiä vastauksia *miten ja mitkä* -tyyppisiin kysymyksiin, eikä tavoitteena ollutkaan erilaisuuksien selittäminen. Kerätyn aineiston analysointi, tapausten tyypittely ja vertailu synnyttivät syvällisen ymmärryksen tutkimuskohteesta ja sitä ympäröivistä olosuhteista, joten tulosten analyyttiselle yleistettävyydelle ei pitäisi olla rajoituksia.

6 JULKISEN JA YKSITYISEN SEKTORIN YHTEISTYÖSUHTEET EMPIIRISEN AINEISTON MUKAAN

6.1 Yhteistyösuhteet yksityisten palveluntuottajien näkökulmasta

Huolimatta siitä, että jokaisen palveluntuottajan kuvaus yhteistyöstä oli erilainen, eri perspektiivistä rakennettu ja kertojansa näköinen, oli niistä tunnistettavissa yhdistäviä piirteitä. Yhteistyö ja kumppanuus merkitsivät jokaisella haastateltavalle pitkälti samoja asioita. Haastattelujen perusteella kumppanuus ei ole vain sopimuksella synnyttävä suhde vaan pikemminkin ajan mittaan syntyvä olotila ja tunne siitä, että toiseen voi luottaa, sekä toimintatapa, jossa yhdessä suunnitellaan, keskustellaan ja päätetään sekä tehdään myönnytyksiä puolin ja toisin. Sen sijaan, ja tutkimuksen ennakko-olettamusten mukaisesti, yhteistyön toteutuminen kaupungin kanssa koettiin eri tavoin.

Palveluntuottajien kuvausten perusteella analysoidut yhteistyösuhteet sijoittuvat liikesuhteiden jatkumolle siten, että kaksi suhteista (D ja E) sijoittuvat selvästi jatkumon suhdepäätyyn kauemmas kolmesta muusta enemmän vaihdannallisesti yhteistyösuhteesta (A, B ja C). Aineistosta tehtyjen havaintojen perusteella kahteen ensin mainittuun suhteeseen sisältyy enemmän vastavuoroisuutta, yhteistyötä ja luottamusta korostavia elementtejä, jotka kirjallisuudessa on liitetty kumppanuusmalliseen yhteistyöhön. Kolmessa viimeksi mainitussa tapauksessa yhteistyössä näyttäisi olevan kyse enemmän resurssien vaihdannasta. Yhteistyötä toimijoiden välillä tapahtuu vähän, ja se on rajoittunut operatiiviselle tasolle. Näissä tapauksissa osapuolet ovat kumppaneita vain siinä mielessä, että he yhdessä toimittavat tärkeän julkisen palvelun (Rouseau 1999).

Aineistosta tehtyjen havaintojen perusteella yhteistyösuhteet on jaettu samankaltaisuuksien perusteella kahteen tyyppiin: vaihdantaan keskittyvät yhteistyösuhteet ja kumppanuuteen perustuvat yhteistyösuhteet. Suhdetyyppien ominaispiirteitä ja eroja on kuvattu seuraavan sivun taulukossa 3:

	VAIHDANTAAN KESKITTYVÄ YHTEISTYÖSUHDE	KUMPPANUUTEEN PERUSTUVA YHTEISTYÖSUHDE
Roolit	kunta päättää, palveluntuottaja toteuttaa	osapuolet yhdessä
Palveluntuottajan valintakriteeri	hinta	hinta ja laatu
Palveluntuottajien lkm.	useita	rajattu
Hankinnan strateginen merkitys ja koko	vähäinen tai pieni volyymi	strategisesti merkittävä tai suuri volyymi
Palvelutuote	standardoitu	erikoispalvelu tai räätälöity
Sopimuksen merkitys	yhteistyötä rajoittava	yhteistyön mahdollistaja
Sopimusaikainen yhteistyö	rajoittunutta; operatiivisella tasolla ja epävirallista	jatkuvaa, monitasoista ja systematisoitua
Tiedon vaihto	vähäistä ja rajoittunutta	säännöllistä ja avointa
Toiminnan kehittäminen	ei yhteistä kehitystyötä	yhteinen, jatkuva panostaminen toiminnan kehittämiseen
Yhteistyön arvo	kunta saa lisäresursseja, tuottaja lisää asiakkaita	synergiahyödyt

Taulukko 3: Analysoitujen yhteistyösuhteiden tyypittely

Toisin kuin kirjallisuudessa yleensä esitetään, sopimuksen kesto ei tutkimuksessa osoittautunut keskeiseksi suhdetyyppiä erottavaksi tekijäksi. Kaikissa analysoiduissa tapauksissa suhteen kesto oli kolmesta neljään vuotta. Sen sijaan yhteistyön luonteeseen aineistosta tehtyjen havaintojen perusteella vaikuttaa keskeisesti hankinnan strateginen merkitys. Kumppanuusmallisissa yhteistyösuhteissa oli kyse selvästi suuremmista sopimuskokonaisuuksista ja molemmille osapuolille merkittävistä hankinnoista. Merkittävyydellä tarkoitetaan volyymin lisäksi hankinnan kriittisyyttä kunnan näkökulmasta tarkasteltuna. Havainto tukee kirjallisuudessa esitettyjä väitteitä siitä, että mitä kriittisempi palvelu on, mitä enemmän asiantuntemusta palvelun tuottaminen vaatii ja mitä suurempi vastuu palveluntuottajalla on tilaajan asiakaspinnasta, sitä suurempi on tarve

rakentaa osapuolten välille syvä, luottamuksellinen yhteistyösuhde (mm. Cox 1996, Skelcher 2005). Sosiaali- ja terveyspalveluissa vastuu palveluiden laadukkuudesta ja hyvästä hoidosta korostuvat erityisen voimakkaasti, koska hoitovirheet tulevat yhteiskunnalle kalliiksi (Skelcher 2005).

Myös hankinnan räätälöintiaste vaikuttaa yhteistyösuhteen luonteeseen. Verrattuna kumppanuusmallisiin yhteistyösuhteisiin vaihdantaan keskittyvissä yhteistyösuhteissa hankinnat olivat rutiiniluontoisia ja standardoituja. Standardoitujen palveluiden kilpailuttaminen on räätälöityjä tai paljon asiantuntemusta vaativia palveluita helpompaa, koska niiden hankintaprosessi ei vaadi tilaajalta erityistä osto-osaamista. Kaupunki hankkiikin samoja palveluita useilta palveluntuottajilta, jolloin myös vaihtoehtoisten palveluntuottajien määrä on suurempi.

Suurten ja/tai strategisesti merkittävien, erityisosaamista vaativien palveluhankintojen toteutus vaatii osapuolilta jo lähtökohtaisesti enemmän suunnittelua ja molemminpuolista sitoutumista (Cox 1996). Kun hankinta on molemmille osapuolille tärkeä, osapuolten halu panostaa suhteeseen on suurempi kuin vähämerkityksellisissä, puhtaasti palveluiden vaihdantaan keskittyvissä hankkeissa, kuten palveluntuottaja E toteaa:

” Et nää on niin ku molemmat isoja kokonaisuuksia ja tärkeitä sekä kaupungille että meille. Niin silloin tässä on ihan erilainen suhde kuin esimerkkinä että, kun me jossain vaiheessa myytiin Tampereen kaupungille yksittäisiä ...käyntejä. Niin se oli meille ihan OK täytetoimintaa, mutta se ei ollut Tampereelle mikään kriittinen osa-alue, eikä meillekään. Sitä tehtiin vähän aikaa, kun heillä oli pula ja sitten se loppui. Eikä siinä käyty mitään keskustelua mistään kumppanuudesta vaan todettiin, että tällä hinnalla me ne palvelut tuotetaan ja tämän aikaa.”

Vaihdantaan perustuvissa yhteistyösuhteissa pääasiallinen kriteeri palveluntuottajan valinnalle oli hinta. Sen sijaan kumppanuusmallisissa yhteistyösuhteissa palveluntuottajan valinnassa oli painotettu hinnan lisäksi myös muita kriteerejä, kuten laatua, ratkaisua ja ammattitaitoa. Tätä osaltaan varmasti selittää juuri hankinnan räätälöintiaste ja strateginen merkitys. Standardoitujen palveluiden vertaileminen on helpompaa, eikä hintainformaation lisäksi vaadi juuri muuta informaatiota, kuin osoitukset toimitusvarmuudesta ja palveluntuottajan uskottavuudesta. Erityistä asiantuntemusta vaativien ja strategisesti merkittävien palveluiden hankintaprosessissa väärän valinnan riski kasvaa, jolloin hinnan lisäksi käytetään laadullisia kriteereitä virheellisen valinnan todennäköisyyden pienentämiseksi. Tästä syystä neuvottelu nousee keskeiseen asemaan päätöksenteossa. Havainto, jonka muun muassa palveluntuottaja D toi esille:

”Nyt kun puhutaan tällaisesta erikoisalasta niin kun tää nyt on, ettei tää oo mitään kauppapalvelua tai semmosta. Niin mä en usko, että näillä eri kuntatalouden työntekijöillä tai päättäjillä on edes sellaista käsitystä alasta, että ne tietäis mitä kaikkea täällä ylipäänsä voidaan tuottaa... En mitenkään halua väheksyä kenenkään viranhaltijan kykyä kilpailuttaa, mutta kun ei tunne jotain alaa niin se on pirun vaikea kilpailuttaa. Niin silloin on just hyvä meitä palveluntuottajia tässä asiassa kuulla, kuten Tampereen kaupunki on tehnytkin.”

Sen sijaan vaihdantaan keskittyvissä yhteistyösuhteissa tällaista neuvottelua ei käydä. Klijn & Teismanin (2000) luokittelua (s.14) vastaavasti vaihdannallisissa suhteissa kaupunki yksin päättää ratkaisumallista ja valitsee palveluntuottajan, joka sitten toteuttaa palvelun annetun mallin mukaisesti. Esimerkkinä palveluntuottaja C, joka kuvaili yhteistyötä näin:

”Ei olla tasavertaisia, että kyllä kaupunki sanelee niin ku ne rajat, yhä edelleen. Kenen asiakkaan luokse mennään, kauanko siellä ollaan ja mikä suurin piirtein on se toimenkuva. Me niin ku vaan toteutetaan se sillä mallilla. Ja siinä ei juurikaan mikään muutu. Paitsi, että ne on meidän työntekijöitä, jotka tekee sen saman, johon niillä ei ole työntekijöitä tekeen sitä..”

Vaihdannallisissa yhteistyösuhteissa sopimus koettiin yhteistyötä rajoittavaksi tekijäksi, koska sopimuksissa on määritelty hyvin tarkkaan se, kuinka palvelu täytyy toteuttaa. Tämä rajoittaa palveluntuottajien vapautta, itsenäisiä toimintamahdollisuuksia ja päätösvaltaa, jolloin heidän tehtäväkseen jää sopimuksen toteuttaminen ja veloitteiden täyttäminen.

”Sopimus vaikuttaa tosi paljon. Se vaikuttaa siihen, että paljonko meillä on toimintaa ja minkä muotoista toimintaa, mitä kaupunki ostaa. Et se on ihan siitä kiinni. He on hyvin tarkkaan rajannut sen... Että toki se vaikuttaa ihan kaikessa. Kyllä se vaikuttaa ihan siihen, mitä me ... asiakkaan kanssa päivittäin tehdään. Et ainoa asia, mihin me voidaan vaikuttaa, on se, että ne palvelut mitkä siinä paketissa on, että ne sais mahdollisimman laadukkaasti.” (Palveluntuottaja A)

” Sopimuksessa on ne tietyt raamit. Et ei annata niin ku yrityksille sitä mahdollisuutta tehdä sitä, että me tehdään tämmöinen osto toteuttakaa tää niin kuin haluatte, ikään kuin. Ja se tietty on semmonen ikävä asia yritysten kannalta.” (Palveluntuottaja C)

Kumppanuusmallisen yhteistyön yhtenä keskeisenä ominaisuutena esiin nousi taas toiminnan joustavuus. Tähän liittyen sopimuksen rooli suhteessa ymmärrettiinkin lähinnä juridisena asiakirjana, johon on määritelty osapuolten tehtävät, vastuut ja veloitteet sekä sopimuskohteet, mutta joka otetaan esille vain äärimmäisissä riitatilanteissa.

” Se paperi on tärkeä olla olemassa, jos joku menee pieleen tai pitää tarkistaa jotain, et hetkinen mitäs toi. Kun optimaalisesti menee, niin paperia ei lueta ollenkaan.” (Palveluntuottaja E)

”...jos sellanen tilanne tulis, niin sittenhän me tietysti voitais nojata sopimukseen. Et kun sopimus kuitenkin on suhteellisen tarkka ja sillä tavalla. Ja se on vaan positiivinen asia ehdottomasti. Joo, koska sehän sitoo molempiin suuntiin. Ei pelkästään, että meidän pitää tehdä jotain, vaan se myöskin velvoittaa kaupunkia”.(Palveluntuottaja D)

Sen sijaan, että sopimus olisi koettu yhteistyötä rajoittavaksi, se nähtiin pikemminkin merkiksi osapuolten sitoutumisesta yhteistyöhön, ja joka antaa sen pohjan, mistä toimintaa yhdessä lähdetään rakentamaan. Palveluntuottaja E kuvasi sopimuksen roolia näin:

” Että totta kai siellä sopimuksessa on tietyt raamit, jotka meidän pitää täyttää, että asiakkaan pitää päästä hoitoon X ajassa ja tämmöistä euro summaa ei saada ylittää, tämmöinen henkilöstä täytyy olla olemassa. Mutta tavallaan sitten, ne ihan käytännön työnjärjestelyt, on ne mitä ei oikeastaan millään tavalla rajoiteta. Niin kauan kuin me noudatetaan lakia, noudatetaan sopimusta ja me noudatetaan budjettia, niin sen jälkeen on vapaat kädet... Et sitä keskustelua käydään tiettyjen eurojen raameissa, tiettyjen poliittisten asioiden raameissa ja tiettyjen mahdollisuuksien raameissa, jotka tavallaan luo sen keskustelukentän.”

Verrattaessa kumppanuusmallisia yhteistyösuhteita vaihdannallisiin suhteisiin selvänä erona aineistosta nousi esiin myös se, että vaihdantaan perustuvissa suhteissa yhteistyö toteutuu vain operatiivisella tasolla. Strategisella tasolla yhteistyö liittyy kilpailutusprosessiin, jossa siinäkin on kyse palveluntuottajien valinnasta. Käytännössä valinta tehdään ennalta päätettyjen kriteerien mukaisesti (Hankintalaki 1505/92), jolloin palveluntuottajien vaikutusmahdollisuudet päätökseen ovat rajalliset. Varsinaisena sopimusaikana yhteistyö siirtyy toiminnalliselle tasolle ja liittyy käytännön asiakastyöhön. Tilaajan kanssa seuraava virallinen yhteydenotto on seuraava kilpailutus, mikä käy hyvin ilmi seuraavista palveluntuottajien kuvauksista:

” Siis mitään tämmöistä varsinaista yhteistyötä, mitään tapaamisia, mitään kuulemisia, mitään semmoisia ei oo tässä välillä. Eli just niin kuin se yhteistyö liittyy siihen, et kun tulee se kilpailutusprosessi ja tarjouspyyntö niin silloin ovat se, et pyydetään meidän tietoja, kilpailijoiden tietoja, vertaillaan niitä ja valitaan niistä tietyillä kriteereillä, ja sen jälkeen se suhde toimii niin kuin se toimii, siis käytännössä. Et se mitä tapahtuu sen kilpailutuksen jälkeen on se, että sitten se siirtyy sinne tekeville tasolle tää yhteistyö. Se yhteistyö on puhelimitse toimivaa, et ollaan yhteydessä ja saadaan niitä asiakkaiden tietoja, ja rajoittuu oikeastaan siihen akuuttiin tilanteeseen... Mutta siinä, niissä kilpailutusten väleissä ei ole mitään, ellei ole me olla aktiivisia.” (Palveluntuottaja C)

” Yhteydenpito lähtee asiakkaan tai omaisen kautta liikkeelle. Kyllä ne on ne kohteet. Jos sillä suunnalla tapahtuu jotain, niin sitten neuvotellaan. Tilaajan kanssa periaatteessa ainut yhteydenpito on laskun lähettäminen, jos ei sitten tule jotain ihan erityistä puolin tai toisin.” (Palveluntuottaja B)

Palveluntuottajien kuvausten perusteella operatiivisella tasolla yhteistyötä tehdään paljon ja tiiviisti useiden, eri kaupungin työntekijöiden kanssa. Yhteistyö ei kuitenkaan ole organisoitua tai järjestelmällistä. Palveluntuottajien kokemusten mukaan se jää pitkälti niiden henkilöiden varaan, jotka siellä kentällä työskentelevät. Mitään virallista toimintamallia tai ohjeistoa ei ole olemassa, kuten palveluntuottaja A selvästi asian ilmaisi:

”Ei siihen mitään virallista toimintamallia oo. Ei oo. Se on enemmän epävirallista, kuinka se vuorovaikutus toteutuu.”

Tehdyt havainnot tukevat kirjallisuudessa esitettyjä näkemyksiä siitä, että kumppanuuteen perustuvissa suhteissa yhteistyö on nimenomaan jatkuvaa, systematisoitua ja monitasoista (Geddes 1998). Systematisointiin liittyy vuorovaikutuksen organisointi ja käytännön työvälineiden; raportointijärjestelmien ja keskustelufoorumien kehittäminen. Strategisella tasolla osapuolet yhdessä asettavat raamit suhteen sisällölle, mihin liittyy keskeisesti aito vuoropuhelu. Käytännössä se näkyy molempien osapuolten kuulemisena, erilaisten tavoitteiden hyväksymisenä ja yhteensovittamisena.

”Kyllä semmoinen aito vuoropuhelu on niin ku yks tärkeimpiä asioita. Että tota, jos nyt puhutaan ihan tästä kilpailuttamisesta ja tämmöisestä niin se, että käydään tätä keskustelua. Niin kyllä mä niin ku nään, että keskustelua käydään siinä vaiheessa, kun ollaan kumppaneita. Et tota, se keskustelu ei oo vain muodollista tai pelkkää markkinointipuhetta, vaan se on niin ku ihan oikeeta keskustelua, jossa on jo sisältöä.”(Palveluntuottaja D)

Lisäksi kumppanuuteen perustuvilla yhteistyösuhteilla oli aineiston perusteella ominaista yhteinen panostaminen toiminnan kehittämiseen. Tekijä, joka myös kirjallisuudessa on liitetty vahvasti kumppanuusmalliseen yhteistyöhön. Toiminnan kehittämiseen liittyi keskeisesti juuri molempien osapuolten tavoitteiden tunteminen ja kunnioittaminen sekä yhteinen halu nähdä asioita pidemmällä tähtäimellä. Yhteistä kumppanuusmallisille yhteistyösuhteille oli myös se, että toiminnan ja palveluiden kehittämisen tavoitteena oli tuottaa lisäarvoa paitsi toimijoille itselleen myös palveluiden käyttäjille. Palveluiden tuottajien keskuudessa tätä pidettiin erittäin merkittävänä seikkana myös yhteistyösuhteen onnistumisen kannalta.

*”Toisekseen se, että kummallakin osapuolella on halu kehittää sitä tuotetta. Ei niin, että tässä on valmis polkupyörä, joka maksaa sata euroa, ostatko vai etkä osta? Vaan niin, että yhdessä katotaan kuinka tää pyörä kannattaa rakentaa, että se palvelee näitä, näitä ja näitä tarkoituksia. Et onko se maastopyörä, katupyörä vai tota harrastepyörä? Et mihin käyttöön se on? ... Että merkittävää tässä on just se, että tässä haetaan myös oppia, et mikä osoittautuu hyväksi potilaiden kannalta tai sitten kustannustehokkaaksi”
(Palveluntuottaja E)*

Vaihdannallisissa yhteistyösuhteissa tilaajavaltaisuudesta taas seuraa se, että tilaaja pystyy voimakkaammin ajamaan omia etujaan (Cox 1996). Aineiston mukaan vaihdantaan keskittyvissä yhteistyösuhteissa voidaan myös saavuttaa molemminpuolista hyötyä voimavaroja tehokkaasti vaihtamalla. Mutta erotuksena kumppanuusmallisiin yhteistyösuhteisiin, kyse ei ole merkittävästä lisäarvosta kummallekaan osapuolella. Palveluntuottaja B kuvaili yhteistyösuhteen hyötyjä seuraavasti:

”Kyllä se semmosta kumppanuutta on ollut, että toiset tarvii apua ja me koetetaan auttaa. Me tarvitaan asiakkaita ja he tarjoo niitä meille. Et kyllä siinä sellainen vastavuoroisuus toteutuu.”

Yhteenvedon voidaan todeta, että kumppanuuteen perustuvissa yhteistyösuhteissa vallitsee ilmapiiri, jossa molempien osapuolten näkemykset, tavoitteet ja osallistuminen ovat yhtä tärkeitä. Tämä mahdollistaa synergiahyötyjen saavuttamisen (Osborne 2000, 92). Vaihdantaan keskittyvässä yhteistyösuhteessa osapuolilla on omat, erilliset roolit ja tavoitteet suhteelle. Yhteistyö kyllä hyödyttää molempia osapuolia, koska ne pääsevät osallisiksi kumppaneidensa resursseista tai suuresta koosta seuraavista mittakaavaeduista (Kickert et al. 1997). Tilaajavaltaisuuden vuoksi kaupunki pystyy kuitenkin voimakkaammin ajamaan omia etujaan, jolloin hyödyt eivät realisoidu tasasuhteessa.

6.2 Kokemukset yhteistyön laadusta ja laatuun vaikuttavat tekijät

Palveluntuottajien näkemykset yhteistyösuhteen laatuun vaikuttavista tekijöistä olivat heidän kertomustensa perusteella hyvin pitkälti yhteneviä toistensa kanssa. Ne liittyivät asenteisiin, sopimusaikaiseen yhteistyöhön, vuorovaikutukseen, tiedon vaihtoon, toiminnan kehittämiseen ja kannustavuuteen. Mitä enemmän edellä mainittuihin asioihin suhteessa oli panostettu, sitä tyytyväisempiä toimijat olivat yhteistyösuhteeseensa kaupungin kanssa.

Vaikka palveluntuottajien tyytyväisyys yhteistyöhön Tampereen kaupungin kanssa vaihteli, palveluntuottajien näkemyksistä oli löydettävissä tiettyä säännönmukaisuutta, jota selittävät tilannetekijät, kuten palveluntuottajan koko ja toimintakenttä. Selkeästi pienten, paikallisesti toimivien palveluntuottajien mielestä yhteistyössä oli enemmän parannettavaa kuin valtakunnallisten toimijoiden mielestä, joilla oli enemmän vertailupohjaa läheisestä yhteistyöstä myös muiden kuntien kanssa. Toisaalta tyytyväisyyttä yhteistyösuhteeseen selitti myös suhteen luonne. Aineistosta oli selvästi havaittavissa se, että mitä enemmän yhteistyösuhteessa kaupungin kanssa toteutui aito yhteistyö ja kumppanuus, sitä tyytyväisempiä palveluntuottajat olivat yhteistyösuhteeseen.

Kaiken kaikkiaan yhteistyöhön Tampereen kaupungin kanssa oltiin tyytyväisiä. Palveluntuottajat olivat erityisen tyytyväisiä kaupungissa vallitsevaan myönteiseen ilmapiiriin ja positiivisiin asenteisiin julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä kohtaan. Asenteissa tapahtunutta muutosta pidettiin merkittävänä ja erityisesti yhteistyön tulevaisuutta ajattelen hyvänä asiana.

*”Et tää asenteiden muutos, sillai ihan kokonaisuutta ajatellen, on muuttunut tosi paljon ja se on yks merkittävä tekijä siinä, että mahdollistuu tää ajattelu. Että nyt ei ole enää ketään, kuka pullikois sitä vastaan, etteikö tarvittais yksityispuolta ja etteikö se yhteistyö ja sen kehittäminen olis tärkeä asia. Et ne keskustelut on niin ku käyty jo.”
(Palveluntuottaja C)*

Palveluntuottajat D ja E kehuivat erityisesti Tampereen kaupungin ennakkoluulottomuutta, rohkeutta ja aktiivisuutta yhteistyön laajentamiseen sekä halukkuutta toiminnan kehittämiseen. Samat asiat, joiden puute vaihdannallisissa yhteistyösuhteissa aiheuttivat palveluntuottajissa tyytymättömyyttä. Vaihdantaan perustuvissa yhteistyösuhteissa strategiatason yhteistyön katsottiin nykyisin jäävän palveluntuottajien oman aktiivisuuden varaan ja kaupungilta odotettiin nimenomaan enemmän aktiivisuutta ja kiinnostusta yrityksiin päin.

Sen sijaan kaikki palveluntuottajat olivat yhtä lailla tyytyväisiä operatiivisen tason yhteistyöhön. Yhteistyön kaupungin eri toimijoiden kanssa koettiin sujuvan pääasiassa hyvin. Tosin enemmistö palveluntuottajista näki myös siinä parantamisen mahdollisuuksia. Kehittämismahdollisuudet liittyivät juuri vuorovaikutukseen ja keskinäiseen tiedon vaihtoon, että se olisi systemaattista ja yhdenmukaista, ja mikä sujuvoittaisi keskinäistä yhteistyötä, mutta myös asiakastyötä.

”Sitten tyytyväinen olen siihen yhteistyöhön, suurelta osin siihen arjen yhteistyöhön. Taikka siinäkin vois olla paljon kehitettävää miten se tässä arkipäivässä menee. Et toistaiseksi se on ollu niin, kun nää on niin ennalta arvaamattomia, akuutteja tilanteita nää, niin siihen kohti se on toiminut ihan hyvin näin. Se on puhelinsoitto ja kysely, et onnistuuko näin? Ja jos ei tai jos joo, niin minne tullaan. Et se on ihan hyvin toiminut. Tosin ei sekään ole systemaattista. Et tässäkin on paljon eroja..” (Palveluntuottaja C)

”Et meille jää aika paljon semmosia asioita, et joskus miettii, et kuulukohan nääkin ihan oikeesti meidän hoitaa. Toisaalta se varmaan omalta osaltaan onkin meidän homma, mutta periaatteessa pitäis olla yhteistyötä. Joittekin alueiden kanssa se toimii, terveydenhoitajien ja kotipalveluohjaajien kanssa, tosi hyvin tää yhteistyö. Voidaan laittaa viestiä puolin ja toisin ja homma hoituu, mutta joidenkin kanssa valitettavasti ei toimi. Et se on vähän tämmöstä...” (Palveluntuottaja B)

Onnistuneen yhteistyön edellytyksenä pidettiin kaiken kaikkiaan sujuvaa tiedonkulkua, jolla tarkoitetaan informointia muutoksista, avoimuutta, jatkuvaa vuorovaikutusta ja yhteydenpitoa. Palveluntuottaja A muun muassa korosti, että koskaan ei voi tiedottaa liikaa. Tiedottamisen tulisi kulkea monella tasolla ja monella tavalla; sekä kasvotusten että puhelimitse, ja koko suhteen ajan. Yhteistyön onnistumisen kannalta tärkeiksi koettiin myös yhteinen sopimusaikainen suunnittelu- ja kehittämistyö, esimerkiksi erilaisten tapaamisten, kyselyiden ja seminaarien muodossa, sekä yleisellä tasolla ennakoivaa keskustelua palvelutarpeista, niiden muutoksista ja niihin vastaamisesta.

Jatkuva dialogi nähtiin tärkeäksi nimenomaan yhteisen näkemyksen ja vision rakentamiseksi. Ilman säännöllistä vuorovaikutusta osapuolet eivät puhu samaa kieltä, mikä sitten näkyy asiakastyössä ja aiheuttaa turhia konflikteja ja selvitystyötä, mikä taas edelleen vaikuttaa kielteisesti yhteistyösuhteen laatuun. Näiden koettujen esteiden katsottiin johtuvan suurimmaksi osaksi resurssien puutteesta ja kiireestä sekä kaupungin organisaatiossa meneillään olevista muutoksista. Tämän vuoksi yhteistyö kaupungin eri toimijoiden kanssa voi olla katkeilevaa ja tietokatkoksia saattaa olla.

” Yhteistyö on, jos mä nyt sanon arvoasteikolla, ehkä tommosta kasin luokkaa vanhan mittariston mukaan, mutta tota siinä on hirmusesti parantamisen varaa. Nimenomaan siinä, että pysyttäis semmosessa samantyyllisessä linjassa. Et meillä ole selvästi erilainen näkökulma, julkisen puolen ja yksityisen näkökulma, asiakkaaseen. Meillä on enemmän ns. asiakaslähtöinen tai sanonko mä asiakaskeskeinen näkökulma. Se on varmasti kaupungillakin, mutta se jää kyllä sinne varjoon, et on niin kiire ja resurssien puute... Se on tullut huomattua tässä. Ja sen takia myös informaatiokatkoksa saattaa olla.” (Palveluntuottaja B)

yhteistyön laatua voidaan edistää kiinnittämällä päätöksenteossa enemmän huomiota osapuolten erilaisiin tavoitteisiin ja kunnioittamalla niitä. Näin edistetään yhteisen näkemyksen muodostumista. Tähän liittyen myönteinen asenneilmasto, avoin kommunikaatio, systematisoitu tiedon vaihto, vastavuoroisuus ja joustavuus ovat keskeisiä yhteistyön onnistumista edistäviä tekijöitä. Vastaavasti yhteistyötä estävinä tekijöinä aineistosta nousivat esiin yhteisen näkemyksen puute, erityisesti laatuun liittyvät näkemyserot sekä kehitysaktiviteettien puute. Yleisellä tasolla myös puutteet hankintaosaamisessa, organisatoriset muutokset ja tietokatkokset koettiin yhteistyösuhteen laatuun negatiivisesti vaikuttavina tekijöinä.

6.3 Yhteistyösuhteen kriittiset tekijät

Aineistosta esiin nousevat havainnot suhteen kriittisistä tekijöistä vaihtelivat tapauskohtaisesti. Vaikka palveluntuottajien haastatteluissa esiin tuomat asiat eivät olleet sanatarkasti samoja, voitiin ne kuitenkin ryhmitellä yhdenmukaisuuksien perusteella neljän teeman alle. Nämä teemat, jotka saivat tukea koko aineistosta, olivat:

1. suhteen riittävä kesto
2. keskinäinen luottamus
3. jatkuva dialogi ja yhteinen näkemys yhteistyön tavoitteista
4. hankintamenettelyn luonne ja siihen liittyen hinnan rooli päätöksenteossa

Seuraavissa alakappaleissa kutakin tekijää ja tekijän vaikutuksia yhteistyösuhteelle kuvataan yksityiskohtaisemmin.

6.3.1 Suhteen kesto

Vallitsevan näkemyksen mukaan julkisten palveluiden hankinnassa tullaan vähitellen siirtymään kohti entistä pitkäkestoisempia ja kumppanuuteen perustuvia yhteistyösuhteita (Ronkainen & Maksimainen 2002, Viikorpi 2004). Pitkäaikaisia sopimussuhteita pidetään kokonaistaloudellisesti edullisempina vaihtoehtoina, sillä lyhytkestoisten sopimusten jatkuva kilpailuttaminen sitoo paljon tilaajan resursseja. Lisäksi pitkäaikainen sopimus mahdollistaa pitkäjänteisemmän toiminnan

suunnittelun ja suhdespesifin tietotaidon muodostumisen, millä tarkoitetaan tietoa ja osaamista, joka kertyy tietyn kumppanin kanssa tietyssä kohteessa toimimisesta (Parker & Hartley 1997).

Yritysten näkökulmasta katsottuna pitkäaikaisen yhteistyösuhteen taloudelliset vaikutukset korostuvat. Ensinnäkin pitkäkestoinen sopimus mahdollistaa suuremmat panostukset yhteistyösuhteeseen kuin lyhytkestoinen sopimussuhde. Lyhytkestoisissa yhteistyösuhteissa investointi- ja kehityspanosten aiheuttamia kustannuksia ei ehditä saamaan syntyneinä hyötyinä takaisin, jolloin niiden toteuttamiseenkaan ei luonnollisesti löydy motivaatiota. Pitkäaikaisissa suhteissa tulevaisuuden tuotto-odotukset kannustavat toimijoita yhteistyöhön nykyhetkessä (Huxham 2001). Sopimuksen pituus vaikuttaakin merkittävästi palveluntuottajan sitoutumiseen ja siihen, kuinka kiinnostavaksi yhteistyö ylipäänsä koetaan. Tätä kuvaa hyvin seuraava palveluntuottaja E:n kommentti:

”Kriittistä on niin ku just sopimusten pituus, et ku jotkut tekee puolen vuoden tai vuoden sopimuksia. Koska just nimenomaan se, et jos se sopimus on joku vuosi, niin kuinka kiinnostavaa se on kummallekaan osapuolelle. Et hoidetaan joku hätätilanne ja hoitojonojen purku... Et kuinka kiinnostavaa se lopulta on kummallekkaan? Se on ihan hyvää lisätoimintaa, mut jos se on vain se, niin kuinka kiinnostavaa se on? Se kannattaisi sit hinnoitella niin kuin näkee esim. rakennusalalla. Et heitetään sisään sellaisia tarjouksia, jotka on tosi huimia, koska kun ei oikeesti haluta ees sitä tehdä. Niin heitetään et, jos se nyt tulee, niin tuleepahan ainakin pirunmoinen kate siitä.”(Palveluntuottaja E)

Pidempikestoinen sopimus takaa kassavirran pidemmälle tulevaisuuteen, jolloin toiminnan vaatimat kustannukset ja investoinnit voidaan hankkia takaisin pidemmällä aikavälillä. Palveluntuottajien näkökulmasta katsottuna lyhytkestoisista suhteista realisoituvat hyödyt jäävät vähäisiksi myös kaupungille, koska palveluntuottajan on kyettävä saamaan toiminnan vaatimat kustannukset takaisin sopimuksen aikaisena tulona, mikä taas nostaa sopimuksen hintaa. Riittävän pitkä sopimuskausi nähdäänkin edellytyksenä sille, että yhteistyöhön ylipäänsä kannattaa ryhtyä.

”Onhan se niin ku taloudellisestikin se, että sanotaanko näin, ettei oikeastaan alle neljän vuoden sopimusta kannata tehdä, koska silloin se nousee se hinta kaupungille niin paljon. Koska meidän täytyy laskee määrätty kehitys ja laitevaihtomäärät määrättylle ajalle. Niin, jos se sopimus olis kaksivuotinen, niin se hinta kohois ihan älyttömästi, siis asiakaskohtainen hinta, eikä se enää taas olis järkevää kuntataloudenkaan kannalta.” (Palveluntuottaja D)

Taloudellisten vaikutusten lisäksi suhteen kestolla on palveluntuottajien kokemusten mukaan myös yhteistyön laatua selvästi edistävä vaikutus. Ajan myötä osapuolet oppivat tuntemaan entistä

paremmin paitsi toisensa ajatusmaailmaa ja toimintatapoja, myös yhteisen toimintakentän ja sen vaatimukset. Sosiaalisten sidosten ja suhdemesifin tietotaidon muodostuminen helpottavat yhteistyötä ja edistävät yhteistyön tuloksellisuuteen, mikä taas edelleen parantaa yhteistyöstä saatua laatumielikuvaa.

Yhteistyösuhteen tulevaisuuden kannalta pitkäkestoinen sopimus vaikuttaa myönteisesti myös yhteistyösuhteen jatkuvuuteen. Se ei kuitenkaan takaa yhteistyösuhteen jatkoa sopimuksen päättämishetkellä huolimatta siitä, kuinka tyytyväisiä osapuolet ovat yhteistyösuhteeseen ja valittuun toimintamalliin. Johtuen hankintalainsäädännöstä yhteistyösuhteet solmitaan määräajaksi ja samasta syystä sopimukset on aina kilpailutettava. Yhteistyösuhteen jatkoon vaikuttavatkin monet ja myös osapuolista itsestään riippumattomat tekijät.

” Ja kunnan poliittinen päätös, et jos päätettäisiin, ettei ostopalveluita käytetä, niin se olis suuri riski. Jos todettaisiin, että kaikki ostopalvelut lopetetaan ja piste. Et kaikki tehdään omana toimintana. Niin sehän tavallaan katkaisisi yhteistyön riippumatta siitä, kuinka hyvää se on ollut. Samoin sosiaali- ja terveysministeriön asetukset vois olla vastaavia tai eduskunnalta tulis joku semmonen lakien säätämisen kautta. Esim. just vuoden 1972 kansanterveyslain tyyppisesti kielletäisiin kunnilta kaikki ostopalvelut, niin semmonenhan voisi meistä ja kaupungista tai muista yhteistyötahoista riippumattomista syistä lopettaa yhteistyön.”

Lisäksi palveluntuottajat totesivat suhteen keston vaikuttavan merkittävästi myös keskinäisen luottamuksen rakentumiseen. Tekijä, joka useiden tutkimusten mukaan, on yksi keskeisimpiä menestystekijöitä yritysten välisissä suhteissa (Ellram 1991, 3–4; Blois 1999).

6.3.2 Luottamus

Tässäkin tutkimuksessa aineistosta nousi voimakkaasti esiin molemminpuolisen luottamuksen merkitys aidon yhteistyön toteutumisen ja onnistumisen keskeisenä edellytyksenä. Haastattelujen perusteella luottamus voidaan määritellä tunteeksi siitä, että vastapuoli on luotettava ja täyttää velvoitteensa. Määritelmä tukee ajatusta luottamuksen keskeisestä roolista yhteistyöhön perustuvissa liikesuhteissa.

Luottamuksen rakentaminen vaatii aikaa. Luottamuksen syntyyn vaikuttavat sekä yritys että siellä työskentelevät ihmiset. Sopimuksilla luottamusta ei pystytä luomaan vaan luottamus rakentuu

sosiaalisessa kanssakäymisessä pitkän ajan kuluessa (Poppo & Zenger 2002). Myönteiset kokemukset ja onnistumiset kasvattavat luottamusta. Yhteistyösuhteen alussa luottamus perustuu vastapuolen maineeseen, uskottavuuteen sekä mahdollisiin aiempiin kokemuksiin yhteistyöstä vastapuolen kanssa. Yhteistyösuhteen aikana luottamus rakentuu avoimuudesta, rehellisyydestä ja lupauksen pitämisestä. Avoimuuteen ja rehellisyyteen liittyy oma-aloitteisuus. Avoimeen ilmapiiriin ei kuulu tietojen salaaminen tai pimittäminen. Jos toinen osapuoli havaitsee ongelman, tai jos jotakin tehtävää ei kyetä jostain syystä hoitamaan, vastapuolen oletetaan kertovan sen rehellisesti. Vastaavasti tärkeänä pidettiin myös sitä, että vastapuoleen kohdistuva palaute, oli se sitten negatiivista tai positiivista, kerrotaan avoimesti ja rehellisesti. Keskeinen osoitus lupauksen pitämisestä on palvelusopimuksessa luvattun palvelun tuottaminen sovitun tasoisena ja sovitussa laajuudessa.

”...Yksityisen on aina pidettävä ne lupauksensa muuten loppuu hommat ja leipä. Et se on hirveen tärkeätä, mitä me ollaan luvattu sillä hetkellä, kun ollaan allekirjoitettu tää, puhutaan nyt vaikka sopimuksesta. Koko ajanhan siinä on kysymys siitä, että sun täytyy kyetä pitämään ne lupaukset... Onhan se semmonen asia, joka vaikuttaa. Ja itsellä ainakin, mulla on se periaate, et kun me pystytään tuottaan sinne sitä palvelua, niin me ollaan hyvässä maineessa seuraavassa lähdössä, kun on tarjouskilpailu. Silloin tiedetään, että toi porukka on ollut meillä paljon ja niiltä me ollaan saatu aina henkilökuntaa, apua ja jeesiä. Ja ne on ottanut meiltä asiakkaita. Onhan se ihan selvä et semmonenhan halutaan.” (Palveluntuottaja B)

Palveluntuottajien mielestä luotettava kumppani tarjoaa laadukasta palvelua niin kuin sopimuksessa on sovittu. Lupauksen pettäminen voi johtaa yhteistyösuhteen päättymiseen. Sen sijaan lupauksen pitäminen rakentaa hyvää mainetta ja kasvattaa luottamusta. Katsottaessa asioita pidemmällä tähtäimellä lupauksen pitäminen edistää paitsi olemassa olevan yhteistyösuhteen ja liiketoiminnan jatkuvuutta myös mahdollistaa yhteistyön laajenemisen. Tämä taas motivoi lupauksen pitämiseen, kuten seuraavista palveluntuottajien kommenteista käy ilmi.

”Se toiminta täytyy hoitaa niin, että se on ihan yks lysti, et kestäkö se toiminta; onko se seuraavan kymmenen vuotta vai onko se vuoden, niin se täytyy tuottaa yhtä hyvin... Se ei oikein toimi, että jos lähdetään ajattelemaan sitä niin, että nyt mun on pakko tehdä hyvin tai multa menee sopimus. Totta kai se pitää tehdä hyvin, mutta ei se voi olla se syy vaan kyllä se syy täytyy olla joku muu, kun joku sopimuksen loppuminen. Koska se on ihan sama, että jos mä toimin täällä hyvin niin mä voin saada, vaikka naapurikunnasta hyvän sopimuksen. Että kuitenkin se hyvä maine menee lopulta edellä. Se kiirii väijämättä. Tää on niin pieni maa tää Suomi...” (Palveluntuottaja A)

”... kun sää asioit kunnan tai kunnan päättävien elinten kanssa, niin siihen asiointiin vaikuttaa hirveesti se, että miten meidät yhtiönä koetaan. Et onko joku palveluntuottaja hyvä vai huono, tekeekö se sen mitä se lupaa, kuinka joustava se on, et onko se luotettava, minkälainen se yhteistyökontakti sinne on. Et nää on, niin ku hirveen tärkeitä asioita, kun puhutaan niin ku ihmisen ja ihmisen välisestä yhteistyöstä. Niin sillä on niin ku hirveen iso merkitys. Jos joku palveluntuottaja koetaan, että se hoiti tosi huonosti jonkin homman, niin kyllä silloin kynnys lähtee jotain toista asiaa sen kanssa tekee kasvaa.” (Palveluntuottaja E)

Haastattelujen perusteella luottamuksella on merkitystä paitsi potentiaalisia palveluntuottajia valittaessa myös yhteistyön organisoinnin kannalta. Luottamus vähentää ostokumppanin valvonnan tarvetta. Palveluntuottajien näkökulmasta katsottuna, mitä vahvempi luottamus osapuolten välillä vallitsee, sitä pienempi on sopimuksen ohjaava rooli ja sitä vapaammat kädet palveluntuottajalle annetaan toiminnan järjestämisessä. Käytännössä korkea luottamus näkyy silloin, kun tilaajapuoli on minimoinut oman roolinsa palvelutuotannon operatiivisessa johtamisessa ja antanut tehtävän tuottajan vastuulle.

”Nimenomaan se, että saadaan tehdä vapaammin sitä meidän työtä, tulee sieltä luottamuksen kautta juuri. Et kun me ollaan näytetty, että me ei mennä siitä mistä aita on matalin tehdäksemme maksimaalista katetta ja että me oikeesti panostetaan siihen, että se palvelu on hyvää...Kun voidaan luottaa siihen, että me tuotetaan niitä palveluita parhaalla mahdollisella tavalla niin voidaan antaa joku budjetti yksityisen käyttöön ja iso osa ihmisten hoidosta...” (Palveluntuottaja E)

Kolmanneksi luottamus mahdollistaa avoimuuden ja tiedon vaihdon, joita ilman aito yhteistyö ei voi toteutua. Luottamuksen tarve yhteistyösuhteessa kasvaa sen mukaan, mitä tiiviimmistä ja strategisemmasta yhteistyöstä on kyse, sillä sitä enemmän ja sitä luottamuksellisempaa tietoa on vaihdettava, jolloin toisen osapuolen opportunistisen käyttäytymisen riski kasvaa. Palveluntuottaja C perusteli luottamuksen tärkeyttä kumppanuuden toteutumisen kannalta näin:

”Ainahan siinä on riskinä se, että yrityksen tällainen tietotaito valuu ulos tai joku puhuu sivu suunsa. Et kun puhutaan tällaisista kehitystöistä kumppaneina tai muista uusista asioista, niin kyllähän ne on luottamuksellisia silloin ne asiat. Ja se et, jos ei voi vapaasti, avoimesti ja luottamuksellisella puhua, niin silloin tällainen kehitystyö ja asioiden eteenpäin vieminen olis hanakalaa. Mutta nyt, kun tää on tällainen aito kumppanuussuhde, niin voidaan luottamuksella keskustella näistä asioista. Ja sen takiahan meidän itse asiassa on tässä niin helppo toimia.”

Haastattelujen perusteella luottamusta voidaan pitää paitsi aidon yhteistyön toteutumisen edellytyksenä myös sen seurauksena. Luottamus synnyttää luottamusta, ja siksi yhteistyösuhteessa on tärkeää olla paitsi itse luotettava ja avoin, myös uskaltaa luottaa toiseen. Sillä, kuten myös Stähle

& Laento (2000, 54) ovat todenneet, tuloksen saavuttaminen vaatii vahvaa luottamusta, koska mitä enemmän luottamus on ehdollista, sitä enemmän voimavaroja se syö varsinaisen tehtävän suorittamiselta. Jos herää epäilyksiä toisen pyrkimyksestä hyötyä toisen kustannuksella, luottamukselta ja siten koko yhteistyöltä on pohja pois (Stähle & Laento 2000, 55).

6.3.3 Jatkuva dialogi ja yhteinen näkemys

Kolmanneksi aineistosta tehdyt havainnot tukevat aiemmissä tutkimuksissa esitettyjä näkemyksiä siitä, että sopimuskumppaneiden välisellä sosiaalisella ja toiminnallisella vuorovaikutuksella on paljon merkitystä siihen, miten ja millaiseksi eri sektoreiden toimijoiden välinen yhteistyösuhde käytännössä kehittyy (Kivisaari 2000). Jo lähtökohtaisesti julkisen ja yksityisen sektorin välisessä yhteistyössä neuvottelun merkitys korostuu, koska eri sektoreilta tulevien toimijoiden välisiä suhteita eivät määrää hierarkkiset rakenteet, eivätkä markkinat, kuten organisaatioiden sisäisiä tai yritysten välisiä suhteita. Näin ollen toimijoiden välisen dialogin luominen ja ylläpitäminen nousee merkittäväksi haasteeksi yhteistyön toteutumisen ja onnistumisen kannalta. Tutkimuksen havaintojen mukaan kyse ei kuitenkaan ole vain asennemuutoksesta, vaan se edellyttää muutoksia puolin ja toisin totuttuihin toimintatapoihin sekä käytännön työvälineiden kehittämistä vuorovaikutuksen ja tiedon vaihdon systematisoimiseksi.

Palveluntuottajien näkemysten mukaan aidon yhteistyön toteutuminen edellyttää, että vuorovaikutus ja tiedon vaihto osapuolten välillä on kaksisuuntaista, avointa ja systemaattista. Kaksisuuntaisuudella ja avoimuudella tarkoitetaan sitä, että suhteen molemmat osapuolet informoivat oma-aloitteisesti vastapuolta sekä muutostarpeista että kehitysideoista. Vastaavasti tähän liittyy myös se, että molemmat osapuolet ovat avoimia ja vastaanottavaisia toisen osapuolen ajatuksille, jolloin kyetään tasapainottamaan molempien osapuolten tarpeita ja tavoitteita. Tällöin suhteessa toteutuu vastavuoroisuus.

Systematisoinnilla taas tarkoitetaan käytännön työvälineiden, kuten raportointi- ja tietojärjestelmien ja palaverikäytäntöjen luomista, joilla yhdenmukaistetaan ja edistetään säännöllistä tiedon vaihtoa osapuolten välillä sekä vähennetään tietokatkoksista johtuvia ongelmia. Operatiivisen tason lisäksi työkaluja yhteistyösuhteen koordinoitiin tarvitaan myös suhdetasolla. Vastaava havainto on tehty myös muilla toimialoilla (esim. O'Toole & Donaldson 2002). Tällä tarkoitetaan sitä, että yhteistyö,

tapaamiset ja yhteydenotot eivät saisi rajoittua yksinomaan akuutteihin tilanteisiin ja käytännön ongelmien ratkomiseen vaan osassa yhteydenotoista painopisteen tulisi olla ennen kaikkea strategisen ja taktisen tason yhteistyön kehittämisessä.

” Eli jotenkin toivos, et se yhteistyö ei olis vain sitä, että sanotaan, että on yhteistyötä ja näin. Vaan et se niin kuin näkyis siellä käytännössä myös siinä suunnittelutyössä. Et on jotain kyselyä tai kartotusta ja yhteisiä tilaisuuksia, missä olis vapaa puheenvuoro käyttää sitä. Et siinä vois olla ihan kilpailijoitakin mukana ja sitä toimialaa yleensä, yhdistyksiä ja järjestöjä, et niin ku koko sitä kenttää, et mitä muuta on olemassa kaupungin oman palvelun, palveluiden lisäksi. ...Ja sit joku kysely, kartoitus, miten toimitaan näin ja näin, tai miten tää yhteistyö tässä pelaa... Niin semmoinen just olis mitä tarvittais, et se olisi sitä aitoo yhteistyötä. Et siinä toteutuis semmonen vastavuoroisuus, juuri. Et tieto kulkis molempiin suuntiin ja sitten voitais sen kautta rakentaa.” (Palveluntuottaja C)

Jatkuva ja monitasoinen dialogi nähdään tärkeäksi nimenomaan yhteisen näkemyksen, yhteisen vision rakentamiseksi, jota ilman toiminnan kehittäminen ei ole mahdollista. Palveluntuottajien kokemusten mukaan yhteisen näkemyksen ja yhdessä sovittujen pelisääntöjen puute aiheuttaa operatiivisella tasolla tehottomuutta, kitkaa ja asiakastytymättömyyttä. Sen vuoksi yhteistyön onnistumisen kannalta on välttämätöntä, että strategiatasolla näistä asioista keskustellaan, sovitaan ja asetetaan yhteiset tavoitteet toiminnalle ja laadukkaalle palvelulle.

”...Näitä pystyttäisiin välttämään juuri sillä tavalla ja tässä tulee nyt tämä kumppanuus. Sillä tavalla, että molemmat osapuolet, jotka asiakkaan kanssa neuvottelee, puhuu sen asian samalla tavalla. Kumpikaan ei lupaa enempää eikä vähempää. Vaan nimenomaan, koska rajat täytyy olla... Lähtökohtaisesti nämä on ne rajat, joissa toimitaan. Että ei luvata puolin eikä toisin liikaa, koska siinä syntyy välittömästi ristiriita. Sen ne ihmiset nappaa välittömästi, et toi sanokin noin. Ja siinä ollaan silloin ensimmäisessä konfliktissa heti, jo ennen kuin on ees päästy ovesta sisälle.” (Palveluntuottaja B)

Yhtenä vuorovaikutuksen onnistumisen ja edelleen yhteistyön toteutumisen kannalta keskeisenä tekijänä aineistosta nousi esiin myös organisaatioiden välisten henkilösuhteiden merkitys. Havainto tukee kirjallisuudessa esitettyä näkemystä siitä, että keskusteluyhteyden rakentamiseen vaikuttaa suhteen hoitoon osallistuvien henkilöiden välisten henkilökemioiden toimivuus ja heidän yhteinen historia. Vastapuolen tuntemisen ja persoonallisuuksien yhteensopivuuden katsotaan edistävän suhteessa sekä virallista että epävirallista vuorovaikutusta ja mahdollistavan rehellisen ja avoimen palautteenannon. Palveluntuottajien kokemusten mukaan aidon yhteistyön toteutumista ja ristiriitojen ratkaisemista helpottaa, kun asioista kyetään keskustelemaan avoimesti ja niiden oikeilla nimillä. Silloin voidaan rehellisesti sanoa, mikä on vialla tai jos joku asia ei onnistu niin

perustella, miksi se ei onnistu. Samalla voidaan miettiä vaihtoehtoisia toimintamalleja. Hyvin toimivissa yhteistyösuhteissa palveluntuottajat näkivätkin yhtenä mahdollisena riskinä avainhenkilöiden vaihdokset, jotka voisivat tuhota olemassa olevan hyvän keskusteluyhteyden ja vaikuttaa negatiivisesti yhteistyösuhteen laatuun. Näin totesi muun muassa palveluntuottaja E:

”Ja jos tulisi sellainen tilanne, että siihen tulisi joku toinen henkilö hänen tilalleen. Ja joka olis niin kun kerta kaikkiaan sellainen, että olis vaan et näin, näin ja näin, piste. Eikä olis mitään neuvotteluvaraa mistään niin semmoinen varmasti vaikuttais. Silloin tavallaan semmoinen hyvä keskusteluyhteys katkeaisi...”

6.3.4 Hankintamenettely ja hinnan rooli

Tutkimuksen ennako-oletusten mukaan hankintalainsäädäntöä ja kilpailutusmenettelyä pidettiin keskeisinä tekijöinä, jotka estävät julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuusmallisen yhteistyön toteutumisen. Empiirisen aineiston perusteella kilpailullisuutta sinänsä ei kuitenkaan koettu ongelmaksi. Ratkaisevampana yhteistyön toteutumisen kannalta palveluntuottajat pitivät kilpailutusprosessin toteutusta. Merkittäväksi ongelmaksi nähtiin vahvasti hintaan perustuva kilpailu, joka estää molemminpuolisen hyödyn.

Palveluntuottajien näkemysten mukaan, jotta puhtaasta hintakilpailusta päästäisiin lähemmäs aitoa yhteistyötä ja *win-win*-tilannetta, tulisi kilpailutusprosessissa ottaa huomioon enemmän laatu- ja asiakastyytyväisyys sekä niiden vaikutukset tuottavuuteen. Keskusteluissa palveluntuottajien kanssa kävi ilmi, että he ovat omassa tuotannossaan hyvin sitoutuneita korkeaan laatuun ja asiakaslähtöiseen palveluun, eivätkä sen vuoksi ole halukkaita tarjoamaan vähempää myöskään kaupungin asiakkaille. Heillä toiminnan suunnittelun lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet ja hyvinvointi sekä asiakkaiden tyytyväisyys. Julkisella sektorilla näkemys on erilainen. Tähän varmasti vaikuttavat monet tekijät, kuten rajalliset resurssit ja yhteiskunnallinen paine, joiden vuoksi julkiselle sektorilla joudutaan tekemään uhrauksia. Samasta syystä myös hinta korostuu julkisessa päätöksenteossa (De Loof 1996). Hinnan voimakas korostuminen kuitenkin estää palveluntuottajia saavuttamasta omia tavoitteitaan ja tekee yhteistyöstä heille vähemmän palkitsevaa.

”Et se on edelleenkin aika tiukkaan raamitettua se, miten se pitää toteuttaa. ...Että välillä on vaikea sovittaa sitä, et meidän ei esimerkiksi voida soveltaa meidän omaa, meidän omille yksityisille, itse maksaville asiakkaille tietynlaisella konseptilla ajateltua palvelutuotetta, kun me mennään mukaan kilpailutukseen. Me haluttais tarjota sitä samaa tuotetta sinne kaupungille, mut sehän ei onnistu, koska meidän pitää tarjota just sitä mitä pyydetään, eikä yhtään laverrella mitään muuta. Mut kun se meidän tuote ei semmosenaan istu sinne, kun meillä on tietyt semmoset laadulliset ajatukset siinä meidän työssä, ja sitku se pistätetään sinne niihin raameihin niin ne ei ihan semmoisenaan toteudu. Eli, kun siinä ei ole sitä vapautta, niin ei ole mahdollista tehdä sitä samalla lailla. Mikä taas tekee sen, että se työn kannustavuus ei ole ihan samanlaista... Et kyllä meille yksityisenä yrityksenä on paljon mielekkäämpää työn tekemistä, kun me saadaan oikeesti tehdä sitä työtä niin ku me halutaan tehdä. Se, et riittäkö se meille, on jokaisen yrityksen itse päätettävä asia.” (Palveluntuottaja C)

Toisaalta, koska sitoutuminen yhteistyöhön on aina myös vapaaehtoista, allekirjoittaessaan sopimuksen palveluntuottajat hyväksyvät sen, että julkinen toimija voi vaikuttaa heidän toimintamahdollisuuksiinsa. Kuitenkin, jotta voitaisiin puhua kumppanuudesta, suhteessa tulisi toteutua molemminpuolisuus, johon liittyy vastapuolen tavoitteiden ymmärtäminen ja kunnioittaminen. Näkemystä tukevat myös kirjallisuudessa esitetyt määritelmät, joiden mukaan molempien osapuolten on oltava valmiita tekemään uhrauksia yhteistyösuhteen eteen ja näkemään asioita myös toisen osapuolen näkökulmasta.

Haastattelujen perusteella hyvään yhteistyöhön kuuluu kilpailukykyinen hintataso. Hinnan tulisi perustua todellisiin kustannuksiin ja vastata yleistä markkinatasoa. Toisin sanoen yhteistyön täytyy olla kannattavaa molemmille osapuolille. Osa yritysten edustajista korostikin sitä, että palveluntuottajan velvollisuutena on pitää hinta-laatu-suhde oikeana. Kumppanuuteen ei kuulu opportunistinen käytös, eikä lyhytnäköinen voittojen tavoittelu yli- tai alihinnoittelemalla. Se muodostuu rasitteeksi seuraavassa kilpailutuksessa ja pahimmassa tapauksessa vaikuttaa negatiivisesti koko toiminnan ja toimialan maineeseen.

Palveluntuottajien näkökulmasta, jotta yhteistyö onnistuisi, yhteistyön tavoitteena tulisikin kustannusten alentamisen sijaan olla tuottavuuden nostaminen, mikä pitkällä tähtäimellä mahdollistaa myös liiketoiminnan kustannusten alenemisen. Palveluntuottajat uskovat, että panostukset toiminnan laatuun ja kehittämiseen saadaan takaisin syntyvien hyötyjen kautta. Ongelmaksi nousee kuitenkin se, miten muutokset tuottavuudessa osoitetaan, kuten palveluntuottaja C muun muassa totesi:

”Et se olis se uus malli, että kokeiltais et säästääkö tää tai saadaanko tyytyväisempiä asiakkaita tai mitkä on ne kriteerit, miten tää vaikuttaa, mikä on se vaikuttavuus. Et, jos se onkin samanhintainen tai jos se yksityinen onkin pikkusen kalliimpi, niin miten se vaikuttaa siihen, jos se asiakas onkin tyytyväisempi. Kokeeko hän, että hänet on kokonaisvaltaisemmin hoidettu, onko häntä kuunneltu, onko hän saanut yksilöllistä hoitoa ja ehkäisekö se esimerkiksi jotain toista lääkärisäkäyntiä tai muun hoidon tarvetta... Ongelmaksi tässä tulee taas se, ettei tällöisiä vaikuttavuusmittareita ole olemassa nykyisessäkään hoidossa ja silloin on vähän vaikee mitata sitä... ”

Palveluntuottajat korostivatkin neuvottelun merkitystä hankintaprosessissa. Yhteistyötä toteutumisen kannalta hyvänä mahdollisuutena palveluntuottajat pitivät ns. kilpailullisen neuvottelumenettelyn (Yleiskirje10/80/2007) mukaisia hankintajärjestelyitä, jotka perustuvat toimijoiden kuulemiseen ennen varsinaisen tarjouskilpailun käynnistämistä. Neuvottelumenettelyn etuina pidettiin juuri palveluntuottajien mukaan ottamista päätöksentekoon ja ratkaisuvaihtoehtojen kartoittamista ja määrittämistä yhdessä jo ennen tarjouspyynnön julkistamista. Palveluntuottajien näkökulmasta neuvottelumenettely lisäisi heidän vaikutusmahdollisuuksiaan ja edistäisi toimijoiden tasavertaisuutta.

” Et se yhteistyö ei hyödytä mitään sitten, kun tavallaan on jo tehty se tarjouspyyntö ja sen jälkeen, kun se lähtee yrityksiin ja se kilpailutusprosessi alkaa. Niin sen jälkeen kunnalla tai kaupungilla ei ole mahdollisuuksia muuttaa enää mitään siinä tarjouspyynnössä. Vaikka tulis mitä tahansa viestiä sieltä, että meillä oliskin tarjota tähän tällöinen suunnitelma taikka tällöinen, niin se ei voi niin ku joustaa siinä. Vaan se on niin ku lyöty lukkoon siinä tarjouspyynnössä...” (Palveluntuottaja C)

Tiivistäen neuvottelu lisää hankintaprosessin joustavuutta avaamalla keskusteluyhteyden. Keskustelu taas on välttämätön edellytys yhteisen näkemyksen rakentamiseksi ja tavoitteiden yhteensovittamiseksi. Hankintaprosessilla voidaankin katsoa olevan merkittävä vaikutus yhteistyösuhteen luonteeseen, koska siinä luodaan ne raamit, joiden puitteissa yhteistyötä on mahdollista rakentaa ja kehittää.

7 YHTEENVETO

7.1 Keskeiset tulokset

Tutkimuksessa analysoitiin julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyösuhteita viiden, ilmiötä edustavan tapauksen välityksellä. Tapaukset oli valittu Tampereen kaupungin sosiaali- ja terveystoimen alueelta kaupungin edustajien kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Tutkimusaineisto kerättiin palveluntuottajia haastattelemalla CIT -tekniikkaa hyväksi käyttäen.

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata julkisen ja yksityisen sektorin välisten yhteistyösuhteiden luonnetta ja laadullisia ominaisuuksia sekä lisätä ymmärrystä niistä tekijöistä, jotka palveluntuottajien kokemusten mukaan vaikuttavat merkittävästi yhteistyösuhteen luonteeseen ja onnistumiseen. Varsinainen tutkimusongelma kuului seuraavasti: *”Mitkä tekijät palveluntuottajien kokemusten mukaan vaikuttavat merkittävästi siihen, millaiseksi julkisen ja yksityisen sektorin välinen yhteistyösuhte käytännössä muotoutuu?”*

Tutkimusongelmaan etsittiin vastausta seuraavien tutkimuskysymysten avulla, jotka ohjasivat tutkimuksen toteutusta ja analyysiä:

1. *Millaiseksi palveluntuottajat kuvaavat yhteistyösuhdetta?*
2. *Mikä yhteistyösuhteessa palveluntuottajien mielestä on kriittistä?*
3. *Miten ja missä suhteessa palveluntuottajien kokemukset vastaavat toisiaan?*

Aineistosta tehdyt havainnot vahvistivat tutkimuksen ennako-olettamuksen, että julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyösuhteiden syvyys ja luonne vaihtelevat käytännössä paljonkin. Tutkimuksessa analysoidut yhteistyösuhteet ryhmiteltiin ominaisuuksiensa perusteella kahteen tyyppiin: *palveluiden vaihdantaan keskittyviin yhteistyösuhteisiin ja kumppanuuteen perustuviin yhteistyösuhteisiin.*

Tutkimuksen tulosten mukaan vaihdantaan keskittyvän yhteistyösuhteen ominaisuuksia ovat tilaajavaltaisuus, toimijoiden erillisuus, yhteistyön rajoittuneisuus ja vähäinen tiedon vaihto sekä taloudelliset hyödyt. Kumppanuuteen perustuvilla yhteistyösuhteilla ominaista taas on yhteinen päätöksenteko ja toimijoiden tasavertaisuus, jatkuva, monitasoinen ja organisoitu vuorovaikutus ja tiedon vaihto, molemminpuolinen lisäarvo sekä yhteinen panostaminen toiminnan kehittämiseen.

Toisin kuin suhdekirjallisuudessa on usein esitetty, suhteen kesto ei tutkimuksessa osoittautunut suhdetyyppejä erottavaksi tekijäksi. Tähän voi tietysti vaikuttaa tutkimuksen pieni otos. Toisaalta tiedetään myös, että pidempikestoisten suhteiden merkitys korostuu nimenomaan palveluliiketoiminnassa palveluiden ominaispiirteisten vuoksi. Sen sijaan vahvistusta aineistosta sai hankinnan strateginen merkitys, jolla tarvetta kumppanuusmalliselle yhteistyölle kirjallisuudessa on paljon perusteltu. Julkisen sektorin näkökulmasta hankinnan kriittisyys vaikuttaa merkittävästi siihen, millaiseen yhteistyösuhteeseen julkisella sektorilla kulloinkin halutaan ryhtyä.

Tutkimuksen perusteella julkisten sosiaali- ja terveystalouden tuotannossa vaihdetaan perustuvia yhteistyösuhteita käytetään pitkälle standardoituihin ja pienellä vaivalla kilpailutettaviin palveluihin. Kumppanuutta korostavia johtamismalleja sovelletaan hankintoihin, joissa kilpailuttamisprosessi on vaikea hankinnan monimutkaisuuden tai kriittisyyden takia. Toisaalta voidaan ajatella, että koska hankinnan koon ja strategisen merkityksen kasvaessa mahdollisten palveluntuottajien määrä vähenee ja hankinnat usein keskitetään yhden palveluntuottajan harteille, keskusteluyhteyden rakentaminen on helpompi kuin operatiivisten tukipalveluiden hankinnoissa, joihin ilmoittautuu kymmeniä halukkaita.

Tulokset osoittavat, että yksityisen palveluntuottajan ja julkisen toimijan väliset yhteistyöhön perustuvat liikesuhteet ovat ominaisuuksiltaan hyvin samankaltaisia kuin muillakin palvelutuotannon aloilla muutamia erityispiirteitä lukuun ottamatta. Nämä poikkeukset ovat seurausta julkisen toimintaympäristön ominaispiirteistä, jotka säätelevät julkisen sektorin toimintaa. Erityispiirteiden vuoksi julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyösuhteiden kehittäminen edellyttääkin erilaista kumppanuusajattelua kuin yksityisellä sektorilla.

Julkisella sektorilla hankintalainsäädäntö aiheuttaa sen, että kumppanuusmallisten yhteistyösuhteiden rakentaminen on lähtökohtaisesti ongelmallista. Kuten todettua, kumppanuus ei kuitenkaan ole vain sopimuksella synnyttävä suhde, vaan se syntyy vähitellen pitkän ajan kuluessa vuorovaikutuksen ja yhdessä oppimisen tuloksena. Tämän vuoksi kumppaneita ei voi vaihtaa lyhytjänteisesti kilpailuttamalla. Hankintalainsäädännöstä vuoksi kunta ei kuitenkaan voi vain valita yhtä palveluntuottajaa strategiseksi kumppaniksi ja keskittyä palveluiden tuottamiseen ja toiminnan kehittämiseen tämän kanssa. Sopimukset laaditaan määräajaksi ja ne on kilpailutettava sopimuskauden päättyessä huolimatta siitä, kuinka tyytyväisiä yhteistyöhön tietyn palveluntuottajan kanssa ollaan. Yhteistyösuhteen tulevaisuus onkin aina jossain määrin riippumaton suhteen osapuolista ja suhteen historiasta. Toki yhteistyösuhteen jatkumahdollisuuksia parantaa

toimintamallin tuloksellisuus sekä tilaajan tyytyväisyys ja luottamus palveluntuottajaa kohtaan – ja päinvastoin. Yhteistyösuhteen jatkoon vaikuttavat merkittävästi myös monet suhteen ulkopuoliset tekijät; esimerkiksi toimintaympäristön muutokset, kilpailijoiden toiminta ja poliittinen päätöksenteko. Aikaisempiin suhdemalleihin verrattuna julkisella sektorilla yhteistyösuhteen kriittisillä tapahtumilla on välinen vaikutus liikesuhteen tulevaisuudelle.

Tutkimuksessa yhteistyösuhteen menestystekijöiksi identifioitiin avoin ja systemaattinen kommunikaatio ja tiedonvaihto, yhteinen päätöksenteko ja yhteisesti hyväksytyt tavoitteet, hyvät henkilösuhteet ja keskinäinen luottamus, molemminpuoliset panostukset ja tahto toiminnan kehittämiseen sekä taloudellinen kannattavuus. Palveluntuottajien näkökulmasta optimaalisessa tilanteessa yhteistyö kaupungin kanssa tähtää asiakkaille tuotettavan lisäarvon rakentamiseen. Tällöin yhteistyö on paljon muutakin kuin vain eurojen laskemisesta, mikä taas lisää palveluntuottajien sitoutumista yhteistyöhön.

Vastaavasti yhteistyösuhteen laatuun negatiivisesti vaikuttavina tekijöinä aineistosta nousivat esiin ongelmat suhteen johtamisessa strategiatasolla, yhteisen näkemyksen ja rakentavan dialogin puute, puutteet tiedonkulussa, organisatoriset muutokset sekä kehitysaktiviteetin puuttuminen. Myös opportunistisen käyttäytymisen todettiin johtavan yhteistyösuhteen epäonnistumiseen. Tehdyt havainnot saavat tukea kirjallisuudessa esitetyistä näkemyksistä. Toisin kuin aiemmissa tutkimuksissa kukaan haastatelluista ei kokenut yhteistyösuhteiden määräaikaaisuutta ja siitä seuraava epävarmuutta yhteistyöhön kielteisesti vaikuttavaksi tekijäksi. Tätä osaltaan selittävät toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset; väestön ikääntyminen ja julkisen sektorin syvenevä resurssipula, minkä vuoksi palveluntuottajat luottavat yhteistyön tarpeen vain kasvavan tulevaisuudessa.

Yhteenvedona voidaan todeta, että kumppanuusmallisten yhteistyösuhteiden kehittäminen edellyttää paitsi ajattelutapojen muutosta myös käytännön työvälineiden kehittämistä ja luomista. Kyse on pitkälti asennemuutoksesta, johon vaikuttaa paljon yhteiskunnallinen ilmapiiri ja poliittinen tahto. Poliittinen tahto on perusedellytys sille, että yhteistyö eri sektoreiden edustavien toimijoiden kesken ylipäänsä on mahdollista. Poliittinen päätöksenteko vaikuttaa myös siihen millaiseen yhteistyöhön julkisen organisaation on mahdollista ryhtyä. Tämän tutkimuksen havaintojen mukaan, jotta kumppanuuden rakentaminen olisi mahdollista, sen on perustuttava tilaajan strategiseen päätökseen. Vaikka kumppanuus ei olekaan sopimuksella synnyttävä suhde, käytetty hankintamenettely

vaikuttaa paljon yhteistyösuhteen luonteeseen ja yhteistyöstä realisoituihin hyötyihin, koska siinä luodaan yhteistyön puitteet.

Suhdetasolla aidon yhteistyön toteutuminen ja onnistuminen vaatii panostuksia sopimusaikaiseen yhteistyöhön ja sen kehittämiseen. Tällä tasolla kumppanuuden toteutumisesta edistää molempien osapuolten aktiivinen osallistuminen sovitun strategian ja toimintamallin toimeenpanoon. Lisäksi onnistunut yhteistyö vaatii molemmilta osapuolilta muutoshalua ja -kykyä toimintamallien ja tavoitteiden yhteensovittamiseksi. Suhteen ylläpitoa edesauttaa, jos siitä saatavat hyödyt ovat tunnistettavissa ja kokemukset myönteisiä.

7.2 Ehdotuksia Tampereen kaupungille

Kehittämisehdotuksena Tampereen kaupungille yhteistyösuhteiden laadun parantamiseksi voidaan esittää, että vaihdetaan perustuvissa yhteistyösuhteissa *tarvitaan yksi taho (esimerkiksi yhteyshenkilö), joka pitää yllä kaupungin ja palveluntarjoajien välistä vuorovaikutusta strategiatasolla*. Yhteyshenkilön tehtäviin kuuluisivat yhteistyötilaisuuksien järjestäminen ja aktiivinen yhteydenpito sopimuskumppaneihin. Tällöin suhteen ylläpito ei jäisi vain operatiivisella tasolla toimivien henkilöiden ja asiakaskohtaamisten varaan. Yhteyshenkilön olemassa olo helpottaisi myös palveluntuottajien yhteydenpitoa kaupunkiin päin, koska nyt ongelmana voi olla löytää kaupungin organisaatioista oikea henkilö, kenelle mikäkin asia milloinkin kuuluu. Palveluntuottajien ehdotusten mukaan yhteistyötilaisuudet voisivat olla erilaisia:

- laajoja, koko toimintakenttää ja tulevaisuuden tarpeita kartoittavia seminaareja
- sopimuskumppaneiden keskinäisiä kehitys- ja seurantapalavereita
- sekä erikseen ennen kilpailutusta järjestettäviä kuulemistilaisuuksia.

Yhteistyötilaisuuksissa palveluntarjoajat saisivat tietoa kaupungin suunnitelmista ja palvelutarpeiden kehittymisestä ja voisivat esittää kysymyksiä. Vastavuoroisesti palveluntuottajat voisivat esitellä omia ehdotuksiaan ja kertoa näkemyksistään kaupungille, jolloin kaupunki saisi arvokasta tietoa kentältä. Tällöin tiedon vaihto olisi kaksisuuntaista ja mahdollistaisi yhteisen näkemyksen, *vision*, rakentamisen asiakkaiden palvelutarpeisiin vastaamiseksi.

Myös operatiivisella tasolla on mahdollisuuksia yhteistyön kehittämiseen. Tähän liittyy *vuorovaikutuksen ja toimintamallien yhteensovittaminen ja systematisointi*. Monia asiakasongelmia ja turhaa selvitystyötä voitaisiin välttää luomalla yhteiset pelisäännöt ja laatuksiteerit. Näin vähennettäisiin keskinäisiä ennakkoluuloja ja parannettaisiin asiakkaiden saaman palvelun laatua. Kun palvelu olisi tasalaatuista, myöskään asiakkaat eivät kokisi olevansa eriarvoisessa asemassa riippuen siitä, kuka heitä hoitaa. Palveluntuottajat toivoivatkin yhteisiä koulutuksia ja tapaamisia, joissa palveluntarjoajat ja kaupungin työntekijät pääsisivät keskustelemaan keskenään ja joissa voitaisiin yhdessä kehittää osaamista. Vastaavia tapaamisia voitaisiin järjestää myös kolmannen sektorin toimijoiden kanssa.

7.3 Tulosten merkittävyys ja rajoitukset

Laadullisessa tutkimuksessa tietoa voidaan tuottaa vaihtoehtoisesti aineistolähtöisen, teoriasidonnaisen tai teorialähtöisen analyysin periaatteiden mukaisesti (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 98–99). Tässä tutkimuksessa teoreettista hyötyä tavoiteltiin käyttämällä olemassa olevaa teoriaa ja tutkimusta apuvälineenä, joka mahdollisti tulkintojen tekemisen kerätystä tutkimusaineistosta. Aikaisempi tutkimus on kuitenkin keskittynyt pääasiassa yritysten välisten suhteiden tutkimiseen. Tutkimuksessa tätä tietämystä sovellettiin ”uudelle” alueelle; julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden välisiin suhteisiin. Koska tapaustutkimuksen kaltaisia suhteita on valitusta näkökulmasta tutkittu vielä suhteellisen vähän, tutkimuksessa siirretään olemassa olevaa teoriaa.

Empiirisen tutkimuksen havainnot saivat tukea aiemmista tutkimuksista. Tapaustutkimuksen perusteella uusina asioina esiin nousseet tekijät ovat tutkimuskontekstiin kiinteästi liittyviä, eivätkä ne siksi ole esiintyneet aiemmissa tutkimuksissa, joissa on keskitytty yritysten välisiin yhteistyösuhteisiin. Tapaustutkimukselle onkin luonteenomaista tuottaa intensiivistä tietoa tutkimuskohteesta (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 159). Koska aiemmat tutkimukset tukevat tässä tutkimuksessa tehtyjä havaintoja, tutkimuksen tulosten vahvistettavuutta voidaan pitää hyvänä.

Käytännössä tutkimuksen havaintoja voidaan hyödyntää paitsi Tampereen kaupungissa myös muissa kuntaorganisaatioissa. Tutkimus auttaa julkista sektoria ymmärtämään yritysten tarpeita ja tavoitteita, yhteistyön kehittämismahdollisuuksia unohtamatta.

Tutkimuksen tulosten merkittävyyttä arvioitaessa täytyy kuitenkin muistaa, että toimijoiden välisiin suhteisiin vaikuttavat aina useat organisaatiokohtaiset ja henkilökohtaiset tekijät. Kukin suhde on ainutlaatuinen ja siinä toimivien henkilöiden keskinäisen vuorovaikutuksen tulos (Holmlund 1997, 6–7). Näin ollen tutkimus ei anna mahdollisuuksia pitkälle menevien yleistysten tekemiseen. Ensinnäkin tutkimuksen aineisto on kerättyä sosiaali- ja terveystalouden alueelta, jossa vallitsevan näkemyksen mukaan pitkäjänteisten, kumppanuutta korostavien toimintamallien tarve on luonnostaan suurempi kuin konkreettisten, *public utilities* -tyyppisten, yleishyödyllisten palveluiden tuotannossa (Skelcher 2005, 355). Näin ollen tutkimustulosten yleistämiseen muille julkisen palvelutuotannon aloille on suhtauduttava varauksella.

Lisäksi tapaustutkimusten toistettavuus on usein mahdotonta johtuen tutkimuksen kontekstisidonnaisuudesta. Toisaalta, vaikka täysin samanlaisia olosuhteita ei voida saada aikaan, vastaava tilanne voi löytyä toisesta organisaatiosta, jolloin vertaileva monitapaustutkimus on toteutettavissa (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 164–165). Useassa suomalaisessa kunnassa ja kaupungissa sosiaali- ja terveystaloutta tuotetaan yhteistyössä yksityisen sektorin toimijoiden kanssa ja periaatteessa niitä voitaisiin tutkia samalla tavalla. Kuitenkin ostopalveluiden käyttöaste ja strateginen merkitys vaihtelevat kunnittain, samoin olosuhteet ja poliittinen ympäristö (Larjovuori 2007). Kuten tutkimuksessa tuli esille, Tampereella on palveluntuottajien mielestä poikkeuksellisen hyvä tilanne, koska yleinen asenne yhteistyötä kohtaan on myönteinen ja kaupungista löytyy riittävästi osaamista. Toisaalta, vaikka olosuhteet muissa kunnissa ovat väistämättä erilaiset, tässä tutkimuksessa yhteistyösuhteita on kuitenkin tarkasteltu sen verran yleisellä tasolla, että olettavasti muissakin ostopalveluita käyttävissä kunnissa yksityisiä palveluntuottajia haastatteleamalla törmättäisiin vastaaviin asioihin.

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa yhteistyösuhteiden tarkastelu rajoittui yksipuolisesti palveluntuottajien kokemuksiin. Suhdenäkökulmasta tämä edustaa perinteistä tapaa analysoida yritysten välisiä liikesuhteita (Holmlund 1997, 27–28). Tutkimuksen perusteella ei voida tehdä suhdetasolle meneviä päätelmiä, koska tämä edellyttäisi molempien osapuolten näkemysten huomioon ottamista. On nimittäin täysin mahdollista, että kaupungin edustajien kokemukset yhteistyösuhteesta olisivat hyvin erilaisia. Näkemuserojen tunnistamiseksi olisikin mielenkiintoista haastatella vastapuolen

edustajia valituissa tapauksissa. Asettamalla palveluntuottajan ja tilaajaan kertomukset vastakkain voitaisiin tehdä pidemmälle meneviä päätelmiä yhteistyösuhteiden nykytilasta ja kriittisistä tekijöistä, esimerkiksi hyödyntämällä parivertailun metodia.

Laadullinen tutkimus ei kuitenkaan anna mahdollisuuksia näkemyserojen mittaamiseen. Mittaaminen edellyttäisi määrällistä dataa, jotta eri osatekijöille voitaisiin määrittää painoarvoja. Tällöin laadullisen tutkimuksen tuloksia voitaisiin käyttää hyväksi määrittäessä osatekijöitä, joiden suhteen osapuolten näkemysten etäisyyttä tai läheisyyttä halutaan tutkia. Näkemyseroja mittaavien tutkimusten tuloksia voidaan käyttää hyväksi strategiatyössä silloin, kun tavoitteena on yhteistyösuhteen kehittäminen.

Mielenkiintoista olisi myös toteuttaa vertaileva tutkimus muissa kunnissa tai kuntaorganisaatioissa, jolloin voitaisiin saada vahvistusta tutkimuksen tuloksille tai löytää tukea nyt vahvistamatta jääneille yksittäisille havainnoille. Suurempi aineisto myös mahdollistaisi kvantitatiivisen analyysin ja tilastollisten merkittävyyksien arvioinnin.

LÄHDELUETTELO

- Alasuutari, P. (1999). Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Vastapaino
- Allen, B. A. & Caldwell, N. D. (2005). Managing public procurement through contracts. Patterns from UK Local Authorities. IPSERA 2005 – Competitive Paper Submission. Saatavilla: <<http://www.ht2.org/conference/pdf/151.pdf>> 7.11.2006
- Blois, K. J. (1999). Trust in Business to Business Relationships: An Evaluation of Its Status. *Journal of Management Studies*, Vol. 36 (2), 197–215
- Blois, K. J. (2002). Business to Business Exchanges: A rich Descriptive Apparatus derived from MacNeil's and Menger's Analysis. *Journal of Management Studies*, Vol. 39 (4), 523–551
- Blois, K. J. & Ivens, B. S. (2006). Measuring relational norms: some methodological issues. *European Journal of Marketing*, Vol. 40 (3/4), 352–365
- Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundson, N. E. & Maglio, A. S. T. (2005). Fifty years of the Critical Incident Technique: 1954–2004 and beyond. *Qualitative Research*, Vol. 5 (4), 475–497
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in Social Science Research*. London: Sage Publications Ltd.
- Cox, A. (1996). Relational competence and strategic procurement management – Towards an entrepreneurial and contractual theory of the firm. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 2 (1), 57–70
- De Loof, L. A. (1996). IS outsourcing by public sector organisations. 1996 World Conference on Advanced IT Tools. International Federation for Information Processing. Saatavilla: <<http://www.acs.org.au/ifip96/tool.html>> 20.10.2006
- Edvarsson, B. & Roos, I. (2001). Critical incident techniques: towards a framework for analysing the criticality of critical incidents. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12 (3), 251–268.
- Edvarsson, B. & Strandvik, T. (2000). Is a critical incident critical for a customer relationship? *Managing Service Quality*, Vol. 10 (2), 82–91
- Ellram, L. M. (1991). Managerial Guideline for the Development and Implementation of Purchasing Partnerships. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 27 (3), 2–8
- Ellram, L. M. (1995). Partnering Pitfalls and Success Factors. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 31 (2), 36–44
- Eriksson, P & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus

- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Jyväskylä: Vastapaino
- Evans, J. & Bowman, D. (2005). Getting contracts right. Teoksessa Graeme, H. & Carsten, G. (ed.) (2005). *The Challenge of Public–Private Partnerships: Learning from International Experience*, Cheltenham: Edgar Elgar Publishing Inc., 62–80
- Flanagan, J. C. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, Vol. 51, 327–358
- Geddes, M. (1998). Local partnership: a successful strategy for social cohesion? European research report. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dublin: Loughlinstown
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative Methods in Management Research*. Second Edition. California: Sage Publications Inc.
- Ghere, R. K. (2001). Probing the strategic intricacies of public–private partnerships: The patent as a comparative reference. *Public Administration Review*, Vol. 6, 441–451.
- Grönroos, C. (2001). *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. (Ekonomia-sarja.) Porvoo: WSOY
- Halinen, A. & Tähtinen, J. (2002). A process theory of relationship ending. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 13 (2), 163–180
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsinki University Press
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2003). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi
- Holmlund, M. (1997). *Perceived Quality in Business Relationships*. Helsingfors: Svenska handelshögskolan
- Holmlund, M. (1999). *Critical incidents in business relationships*. Helsingfors: Svenska handelshögskolan
- Holmlund, M. & Strandvik, T. (1999). *Critical Incidents in Business Relationships*. Swedish School of Economics and Business Administration (Working Papers 396)
- Hood, C. & Lodge, M. (2004). Competency, Bureaucracy and Public Management Reform: a comparative analysis. *Governance*, Vol.17 (3), 313–333
- Huxham, C. (2000). The challenges of collaborative government. *Public Management Review*, Vol. 2, 337–357
- Håkansson, H. & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London: International Thomson Business Press.
- Ivens, B. & Blois, K. J. (2004). Relational exchange norms in marketing: a critical review of Macneil’s contribution. *Marketing Theory*, Vol. 4 (3), 239–263

- Järvelin, A–M. (2001). Evaluation of Relationship Quality in Business Relationships. University of Tampere (Acta Electronica Universitatis Tamperensis 84)
- Katajamäki, A. (2004). “Bisnestä, elävää elämää ja yhteispeliä”: tutkimus verkostotoimijoiden verkostonäkemyksistä. Lisensiaatintyö. Vaasa: Vaasan yliopisto
- Kickert, W., Klijn, E–H. & Koppenjan, J. (1997). Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector. London: Sage Publications
- Kilpailuviraston selvityksiä 1/2001. Markkinat ja kilpailu kuntien tuotantotoiminnassa. Helsinki: Kilpailuvirasto.
- Kilpailuviraston ohjelmatyöryhmäraportti 17/2001. Laatu ja tehokkuutta palvelujen kilpailulla: julkisten palveluiden markkinaehtoistamisen mahdollisuuksista ja merkityksestä. Kilpailuvirasto. Helsinki: Edita.
- Kingsley, G. & O’Neil, D. V. (2004). Performance Measurement in Public–Private Partnerships: Learning from Praxis, Constructing a Conceptual Model. Presentation at The American Society for Public Administration 65th National Conference, Portland, Oregon, March 27–30, 2004. Saatavilla: <<http://www.prism.gatech.edu/~gk18/STEM/ASPA-paper.pdf>> 8.12.2006
- Kivisaari, S. (2002). Miten luoda yritysten ja julkisen sektorin kumppanuus? Tapaus Makropilotti. Dialogi 6/2002, 40–41
- Klijn, E. H. and Teisman, G. R. (2000). Governing Public–Private Partnerships: Analysing and Managing the Process and Institutional Characteristics of Public–Private Partnerships. Teoksessa Osborne, S. P. (ed.) (2000). Public–Private Partnerships for Public Services: An International Perspective. London: Routledge, 84–102
- Klijn, E. H & Teisman, G. R. (2005). Public–private partnerships as the management of co-production: strategic and institutional obstacles in a difficult marriage. Teoksessa Graeme, H. & Carsten, G. (ed.) (2005). The Challenge of Public–Private Partnerships: Learning from International Experience. Cheltenham: Edgar Elgar Publishing Inc., 95–116
- Laki julkisista hankinnoista 1505/92. Korvattu 30.1.2007 uudella hankintalalla 348/07, joka astuu voimaan 1.6.2007. Saatavilla: <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Hankintalaki>>
- Larjovuori, R–L. (2007). Sosiaali- ja terveystalouden markkinat ja yksityisten palveluiden hyödyntäminen Pirkanmaalla. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Saatavilla: http://www.piramk.fi/hyke/Materiaalit/Yksityinen_sotepalvelutarjonta_Pirkanmaalla_2007.pdf 20.3.2007
- Linder, S. (1999). Coming to Terms with the Public–Private Partnership. A Grammar of Multiple Meanings. American Behavioural Scientist, Vol. 43 (1), 35–51

- Lähdesmäki, K. (2003). *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen: tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta*. Vaasa: Universitas Wasaensis
- Macbeth, D. K. (1994). The role of purchasing in a partnering relationship. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 1 (1), 19–25
- MacNeil, I. (1980). *The New Social Contract*. New Heaven. CT: Yale University Press. Viitattu 1) Blois, K. J. (2002) ja 2) Palmer, N. (2000)
- MacNeil, I. (1983). Values in contract: internal and external. *Northwestern University Law Review*, Vol. 78 (2), 340–418. Viitattu 1) Blois, K. J. (2002), 2) Ivens, B. S. & Blois, K. J. (2004) ja 3) Blois, K. J. & Ivens, B. S. (2006)
- MacNeil, I. (2000). Relational contract theory: challenges and queries. *Northwestern University Law Review*, Vol. 94 (2), 887–907. Viitattu Blois, K. J. & Ivens, B. S. (2006). Measuring relational norms: some methodological issues. *European Journal of Marketing*, Vol. 40 (3/4), 352–365
- McQuaid, R. (2000). *The theory of partnership: Why have Partnerships?* Teoksessa Osborne, S. (ed.) (2000). *Public–Private Partnerships for Public Services: An International Perspective*. London: Routledge, 9–35
- Mentzer, J. T., Min, S. & Zacharia, Z. G. (2000). The Nature of Interfirm Partnering in Supply Chain Management. *Journal of Retailing*, Vol. 76 (4), 549–568
- Mittilä, T. (2000). *Relation Trine – An Analysis of Industrial Supplier–Customer Relations*, dissertation. University of Tampere (Acta Universitatis Tamperensis 768)
- Mohr, J. & Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behaviour and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, Vol. 15 (2), 135–152
- Morgan, D. L. (1996). Focus Groups. *Annual Reviews Sociology*, Vol. 22, 129–152
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. (2004). *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonluonti*. Tampere: Teknologiateollisuus ry
- Osborne, S. (2000). *Public–Private Partnerships for Public Services: An International Perspective*. London: Routledge
- O’Toole, T. & Donaldson, B. (2002). Relationship performance dimensions of buyer–supplier exchanges. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 8 (4), 197–207
- Palmer, N. (2000). The use of private-sector contracts for primary health care: theory, evidence and lessons for low-income and middle-income countries. *Bull World Health Organ*, Vol. 78 (6), 821–829. Saatavilla:
<http://www.scielo.org/scielo.php?pid=S004296862000000600014&script=sci_arttext&tln g =en> 23.2.2007

- Parker, D. & Hartley, K. (1997). The economics of partnership sourcing versus adversarial competition: a critique. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 3 (2), 115–125
- Poppo, L. & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance functions as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, Vol. 3, 707–725
- Poutiainen, S. & Siivonen, V. (2005). *Palvelut, innovaatiot ja julkinen ohjaus: Osa 2. Haastattelututkimus suomalaisista palveluyrityksistä*. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto.
- Provan, K. G. & Milward, H. B. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public Administration Review*, Vol. 61 (4), 414–423
- Ronkainen, I. & Maksimainen, T. (2002). *Paikallisuuden muodonmuutos, johdatus kuntajohtamisen uuteen teoriaan ja käytäntöön*. Keuruu: Yritystaito Oy
- Roos, I. & Strandvik, T. (1996). *Diagnosing the Termination of Customer Relationships*. Swedish School of Economics and Business Administration (Working Papers 335)
- Rouseau, P. V. (1999). The Strengths and Weaknesses of Public–Private Policy Partnerships. *American Behavioural Scientists*, Vol. 43 (1), 10–34
- Ruokangas, M. (1997). *Public–private Partnership*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto
- Ryals, L. (1999). *Creating Value Through Customers*. Management Focus, Issue 13. Saatavilla: <<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/news/manfocus/downloads/crm.doc>> 05.04.2007
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. (2001). *Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus?* Teoksessa Aalto, J. & Valli, R. (toim.) (2001). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. Jyväskylä: PS Kustannus, 158–168
- Saaranen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. Saatavilla: <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>>
- Savas, E. S. (2000). *Privatization and Public–Private Partnerships*. New York: Seven Bridges Press.
- Skelcher, C. (2005). *Public–private partnerships and hybridity*. Teoksessa Ferlie, E., Lynn Jnr., Laurence, E. & Pollitt, C. (ed.) (2005). *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford University Press, 347–370
- Szmigin, I. T. D. (1993). *Managing Quality in Business-to-business Services*. *European Journal of Marketing*, Vol. 27 (1), 5–21
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage Corporation. Viitattu Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus
- Stauss, B. (1993). *Using the Critical Incident Technique in Measuring and Managing Service Quality*. Teoksessa Eberhard, E. & William, F. C. (ed.) (1993) *The Service Quality Handbook*. New York: American Marketing Association AMACOM, 408–427

- Tamminen, R. (1993). Tiedettä tekemään. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Tikkanen, H., Alajoutsijärvi, K. & Tähtinen, J. (2000). The Concept of Satisfaction in Industrial Markets: A Conceptual Perspective and a Case Study from the Software Industry. *Industrial Marketing Management*, Vol. 29 (4), 373–386
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Valtiovarainministeriön julkaisu 4/2003. Hyvinvointipalvelujen turvaaminen. Edita Prima: Helsinki.
- Viikorpi, P. (2004). Kumppanuusjohtamisen rakenteita ja käytäntöjä. Kumppanuusjohtamisen tarkastelua hyödyntäen Harava –projektin työverstaan tuloksia. Kerava: Suomen Kuntaliitto. Saatavilla: <<http://www.harava.net/files/kumppanuusjohtaminen.pdf>> 22.11.2006
- Voima, P. (2001). Negative internal critical-incident processes: windows on relationship change. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration
- Wettenhall, R. (2003). The rhetoric and reality of public–private partnerships. *Public Organisation Review*, Vol. 3 (1), 77–107
- Webster, F. E. Jr. (1992) The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, Vol. 56 (4), 1–17
- Yleiskirje 10/80/2007. Julkisia hankintoja koskeva lainsäädäntö uudistuu. Kuntaliiton yleiskirjeet. Kuntatiedon keskus. Saatavilla: <http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;63;375;114584;119925;119926>

Liite 1: Teemarunko

Aloitus:

”Kuvailkaa ensin omin sanoin ja mahdollisimman yksityiskohtaisesti yhteistyösuhdetanne Tampereen kaupungin kanssa ja kertokaa mikä yhteistyösuhteessa teidän mielestänne on kriittistä?”

Seurantakysymykset teemoittain:

1. SOPIMUSAIKAINEN YHTEISTYÖ

Millaista yhteistyötä teette tilaajan edustajien kanssa sopimusaikana?

- virallinen / epävirallinen?
- säännöllistä/ epäsäännöllistä?

Onko olemassa toimintamallia sopimusaikaiseen yhteistyöhön ja sen kehittämiseen?

- toimintamallin merkitys?
- toimintamallin tarve?

Mikä rooli on sosiaalisella kanssakäymisellä, arjen vuorovaikutuksella?

- missä tilanteissa, ketä osallistuu?
- mikä merkitys?

Miten luonnehditte keskinäistä tehtävien jakoa?

- toimijoiden roolit?

2. SOPIMUKSEN ROOLI

Missä määrin sopimus ohjaa suhdetta?

Missä tilanteissa sopimus ”kaivetaan esille”?

Mistä syystä sopimuksen sisältöä on muokattu ja milloin?

3. KONFLIKTIEN/ ONGELMIEN/ RISTIRIITOJEN NORMALISOINTI

Millaista toimintamallia noudatetaan mahdollisten virheiden, konfliktien korjaamisessa?

Analysoidaanko ja ratkaistaanko ongelmia/virheitä yhteistyössä?

4. TIEDON VAIHTO

Mitä tietoja vaihdatte ja milloin?

- systemaattista
- säännöllistä / epäsäännöllistä

Miten avointa tiedonvaihto välillänne on?

5. SITOUTUMINEN

Mikä vahvistaa sitoutumista yhteistyösuhteeseen?

Mikä heikentää sitoutumista?

Miltä yhteistoiminnan tulevaisuus näyttää?

6. LUOTTAMUS

Mikä on luottamuksen rooli?

Mistä tekijöistä luottamus muodostuu?

Mikä on vahvistanut / heikentänyt luottamusta?

7. TOIMINNAN ARVIOINTI

Miten yhteistyön onnistumista mitataan? Yhteistyö arvioinnissa?

Miten laatua valvotaan? Yhteistyö arvioinnissa?

8. TYYTYVÄISYYS YHTEISTYÖHÖN

Mikä yhteistoiminnassa on erityisen arvokasta? Erityisen hyvää?

Mihin olette erityisen tyytyväinen?

Mikä puolestaan on ongelmallisinta? Mihin olette tyytymätön?

Pitäisikö jotain parantaa? Mitä parannettavaa löytyy?

9. KRIITTISET TAPAHTUMAT

Tuleeko mieleenne jokin tekijä tai tapahtuma, joka on mielestänne vaikuttanut merkittävästi yhteistyöhönne?

- positiivinen? / negatiivinen?, muita vastaavia?
- millainen vaikutus?
- olisiko voitu välttää? Miten?

10. KUMPPANUUS

Jos puhutaan kumppanuussuhteesta, niin mitä kumppanuus teille merkitsee?

Vastaako nykyinen suhde käsityksiänne kumppanuudesta?

Mitä lisäarvoa kumppanuus antaa? Miten eroaa yhteistyöstä?

Mitä ongelmia, riskejä kumppanuuteen liittyy?