

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

PPP-SUHTEET OSANA KOMPLEKSISTA VERKOSTOA
CASE BSR-LIIKENNEKLUSTERI

Hallintotiede

Pro gradu -tutkielma

Marraskuu 2013

Ohjaaja: Klaus af Ursin

Marja Aho-Pynttari

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu
Tekijä:	AHO-PYNTTÄRI, MARJA
Tutkielman nimi:	PPP-suhteet osana kompleksista verkostoa Case BSR-liikenneklusteri
Pro gradu –tutkielma:	115 sivua, 10 liitesivua
Aika:	Marraskuu 2013
Avainsanat:	kumppanuusteoria, PPP-ajattelu, arvoketju, verkosto, arvoverkko, kompleksisuusteoria

Maailman muutosnopeus on kasvanut ja tiedon virtaus kiihtynyt. Selviytyäkseen muutoksesta ja luodakseen kilpailuetua yksittäiset toimijat ovat yhdistäneet arvoketjunsä ja muodostaneet kumppanuuksia. Osa kumppanuuksista on luonteeltaan PPP-suhteita, julkisen ja yksityisen sektorin välisiä kumppanuuksia. Useamman toimijan tehdessä yhteistyötä ja arvoketjujen yhdentyessä muodostuu monenkeskisiä, risteävistä arvoketjuista muodostuvia arvoverkkoja, joissa tieto virtaa nopeasti ja esteettä toimijoiden välillä. Yllä kuvattuja organisaatioita voidaan kutsua post-byrokraattisiksi heterarkkisiksi organisaatioiksi.

Tämän tutkimuksen case-esimerkki, BSR-liikenneklusteri on uuden ajan organisaatio, jossa maantieteellisesti hajaantuneet toimijat muodostavat kiinteän ja koordinoitun verkoston, jota voidaan luonnehtia virtuaaliorganisaatioksi. BSR-liikenneklusteri muodostuu kahdeksasta erilaisesta EU-rahoitteisesta liikennehankkeesta Itämeren alueella. Tämä tutkielma keskittyy analysoimaan hankkeiden sisäisiä PPP-suhteita, jotka linkittävät yksityisen sektorin toimijat BSR-liikenneklusteriin osaksi toimijaverkosta.

BSR-liikenneklusteria ja sen kumppanuussuhteita tarkastellaan kumppanuusajattelun ja kompleksisuusteorian kautta. PPP-suhteiden ongelmia ja lisäarvon muodostumista pyritään selittämään kumppanuusteoreettisen viitekehyksen avulla ja lopuksi löydöksiä tarkastellaan kompleksisuusteorian kautta. Kompleksisella toimintaympäristöllä pyritään ymmärtämään syitä ongelmien taustalla ja lisäarvon muodostumisen logiikkaa.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus, jonka aineisto on generoitu osallistuvan havainnoinnin keinoin, dokumenttien avulla sekä puolistrukturoiduilla lomakehaastatteluilla. Koska tämä tutkimus on teoriaohjautuva, aineiston analyysi nojaa vahvasti teoreettiseen viitekehykseen.

Tutkimuksen myötä voidaan todeta ympäröivien organisaatioiden ja toimintaympäristön vaikuttavan yksittäisen organisaation toimintaan. Lisäksi voidaan perustellusti sanoa toimijoiden erilaisten taustojen vaikeuttavan, mutta toisaalta rikastavan yhteistyötä. Ongelmat kumpuavatkin toimijoiden välisistä eroista ja erilaisista arvoista ja lisäarvoa syntyy julkisen ja yksityisen sektorin erilaisten vahvuuksien yhdistämisen kautta.

SISÄLLYS

1. Johdanto	6
1.1. Tutkimuksen tausta.....	6
1.2. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.3. Tutkimuksen rajaukset ja näkökulma	8
1.4. Tutkimuksen rakenne	9
2. Kumppanuusajattelu.....	10
2.1 Kumppanuuden tasot.....	10
2.2 Kumppanuuksien, allianssien ja yhteenliittymien ongelmia.....	12
2.2.1. Allianssin elinkaari	12
2.2.2. Opportunismi	13
2.2.3. Organisaatioiden välinen luottamus	15
2.3. Arvoketju-ajattelu ja arvoverkot	16
2.4. Private-Public Partnership.....	19
2.5. Kumppanuus, PPP-ajattelu ja verkostot ympäri maailmaa	21
2.6. Yhteenveto.....	28
3. Kompleksisuusteoria.....	30
3.1. Kompleksisuusteoria osana systeemiajattelua.....	30
3.1.1. Systeemiajattelun koulukunnat.....	30
3.1.2. Systeemiajattelun paradigmat	31
3.3. Kompleksisuusajattelun yleiset periaatteet	32
3.3.1. Systeemin linkittyneisyys ja keskinäinen riippuvuus	33
3.3.2. Systeemin sisäinen yhteisevoluutio	34
3.3.3. Palautejärjestelmät ja polkuriippuvuus systeemin ominaisuuksina.....	36
3.3.4. Kaukana tasapainosta ja aikahorisontti.....	37
3.3.5. Mahdollisuuksien avaruuden hyödyntäminen	39
3.3.6. Uuden järjestyksen syntyminen itseorganisoitumisen ja emergoitumisen kautta	39
3.4. Yhteenveto.....	41
4. Teoreettisen viitekehyksen synteesi.....	42
4.1. Kumppanuusajattelu kompleksisuusteoreettisesti tulkittuna.....	42
4.2. Luottamus, tietopääoman integrointi ja lisäarvo kompleksisuusteoreettisesti tulkittuna.....	43
4.2.1. Luottamus	43
4.2.2. Tietopääoman yhdistäminen.....	44
4.2.3. Lisäarvo	45
4.2. Teorian ja käytännön yhteen nivominen, kohti empiriaa	46

5. Metodiset ratkaisut	48
5.1. Tutkimusstrategia	48
5.2. Tutkimusprosessin kulku.....	48
5.3. Aineiston generointi	49
5.3.1. Osallistuva havainnointi	49
5.3.2. Kirjalliset dokumentit	50
5.3.3. Puolistrukturoitu lomakehaastattelu	51
5.4. Aineiston analyysi	52
5.4.1. Osallistuva havainnointi	52
5.4.2. Dokumenttianalyysi	52
5.4.3. Puolistrukturoidun lomakehaastattelun käytännön toteutus	53
6. Tutkimuskohde: BSR-liikenneklusteri, uuden ajan organisaatio.....	55
6.1. Klusterin esittely ja sen jäsenet	55
6.1.1. TransBaltic.....	56
6.1.2. Scandria	56
6.1.3. Rail Baltica Growth Corridor	57
6.1.4. East west Transport Corridor II	57
6.1.5. BSR InnoShip	58
6.1.6. Amber Coast Logistics	58
6.1.7. Baltic.AirCargo.Net.....	59
6.1.8. Bothnian Green Logistic Corridor	59
6.2. Klusterin toiminnan organisoituminen	60
6.2.1. Vastuun ja velvollisuuksien jako	60
6.2.2. Klusterin organisoituminen	61
6.3. BSR-liikenneklusterin organisaatiotodellisuus	62
6.3.1. Koordinointi ja valvonta	62
6.3.2. Osallistujan velvollisuudet: Suomen Itämeri-instituutin rooli.....	63
6.3.3. Klusterin sisäinen vuorovaikutus.....	64
6.3.4. Klusterin ulkoinen vuorovaikutus.....	64
6.3.5. Näkyvyys ja tulosten julkisuus	65
6.3.6. Verkostoituminen	66
6.6. BSR-liikenneklusteri kompleksisena systeeminä.....	66
7. Empiirinen analyysi: BSR-liikenneklusterin PPP-suhteiden ongelmat ja lisäarvo.....	68
7.1. Yhteistyön ongelmat.....	68
7.2. Ongelmien tausta: osallistumisen tapa ja rooli	75
7.3. Yhteinen hyöty: lisäarvo	78
7.4. Tavoitteiden ja todellisuuden välinen ristiriita: motiivit ja lisäarvo.....	83

7.5. Tulevaisuuden osallistuminen ja lisäarvo.....	87
8. Tärkeimmät empiiriset tulokset: PPP-suhteisiin liittyvät ongelmat ja lisäarvo BSR-liikenneklusterissa.....	91
8.1. PPP-suhteiden ongelmat BSR-liikenneklusterissa	91
8.1.1. Julkisen ja yksityisen sektorin yhdessä kokemat ongelmat.....	92
8.1.2. Julkisen sektorin kokemat ongelmat.....	93
8.1.3. Yksityisen sektorin kokemat ongelmat.....	93
8.2. PPP-suhteiden kautta saavutettu lisäarvo BSR-liikenneklusterissa	94
8.2.1. Lisäarvon muodostumisen logiikka.....	94
8.2.2. Tulevaisuus	97
9. Johtopäätökset: Kumppanuuden ongelmien ja kumppanuuden kautta muodostuneen lisäarvon tulkinta kompleksisuusteoreettisesti	99
9.1. Julkisen sektorin kokema lisäarvo kompleksisuusteorian kautta tulkittuna.....	99
9.2. Julkinen sektorin kokemat ongelmat kompleksisuusteorian kautta tulkittuna.....	100
9.3. Yksityisen sektorin kokema lisäarvo kompleksisuusteorian kautta tulkittuna.....	101
9.4. Yksityisen sektorin kokemat ongelmat kompleksisuusteorian kautta tulkittuna	104
10. Lopuksi.....	106
10.1. Tutkimuksen luotettavuus	106
10.2. Tutkimustulokset suhteessa reaalimaailmaan	108
10.3. Kompleksisuusteoreettinen ajattelu on muutoksesta nauttimista.....	108
10.4. Jatkotutkimusaiheet.....	109
LÄHTEET.....	111
Kirjallisuus	111
Verkkosivut	114
Muut lähteet.....	115
LIITTEET	116
LIITE 1. Tutkimuspäiväkirja.....	116
LIITE 2. Luvussa 6 käytetyt dokumentit BSR-liikenneklusterista	119
LIITE 3. Puolistrukturoidun lomakehaastattelun kysymyslomakkeiden analyysirungot	121
LIITE 4. Puolistrukturoidun lomakehaastattelun vastaajat	124

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Suoritin hallintotieteen maisterin tutkintoon kuuluvaa harjoittelua Suomen Itämeri-instituutissa syksyllä 2012 ja harjoittelun jälkeen jäin instituuttiin töihin. Työsuhteeni aikana sivusin useasti kumppanuutta ja erityisesti PPP-ajattelua. Laadin syksyn aikana raportin Itämeren alueen liikennehankkeiden ja liikenneinfrastruktuurin rahoitusmekanismeista ja käytettävissä olevista rahoituslähteistä. Raportti oli osa Itämeren alueen liikenneklusterin (BSR Transport Cluster) tavoitteita ja klusterin puitteissa laadittavista raporteista. Havaitsin erilaisten kumppanuusmallien ja -järjestelyjen olevan hyvin ajankohtaisia liikennerahoituksessa ja – rakentamisessa, esimerkiksi Liikenneviraston hyödyntämä allianssi-malli edustaa suomalaista PPP-käytäntöä (Väylät & Liikenne 2012 Seminaariesitelmät).

Sain tilaisuuden osallistua BSR Transport Clusterin, Itämeren alueen liikenne klusterin kumppanitapaamiseen 16. tammikuuta Tallinnassa, jossa käsiteltiin BSR klusterin aikaansaamia tuloksia, aikatauluja ja tulevaisuuden tavoitteita. Yksi tapahtumassa pidetty puheenvuoro kiinnitti huomioni. Eräs klusteriin osallistuvista kumppaneista nosti esille vaikeudet yhteistyössä yksityisen sektorin toimijoiden kanssa. Hänen mukaansa yksityisiä toimijoita on vaikea osallistaa massiivisten liikenneprojektien suunnitteluun ja toteutukseen. Kimmoke tähän tutkimukseen löytyy tuosta puheenvuorosta. Lisätukea julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyön esteiden tutkimiselle antoi BSR liikenneklusterin puitteissa toteutettu kysely kaikille yhteistyöhön osallistuville projekteille. Kyselyssä selvitettiin muun muassa edellytyksiä, jotka edistävät toimivien Vihreiden logistiikkakäytävien kehittämistä (Green Logistic Corridors). Tärkeimmäksi edellytykseksi nousi yksityisen sektorin toimijoiden kiinnostus logistiikkakäytävää kohtaan. (BSR green transport corridor benchmarks- questionnaire.)

Euroopan unioni kannustaa vahvasti kokeilemaan erilaisia PPP-järjestelyjä ja on ollut mukana perustamassa EPEC:ä, European PPP Expertise Center:ä tukemaan kumppanuuksien ja PPP-suhteiden syntymistä Unionin alueella. EPEC on Euroopan investointipankin, Euroopan komission ja EU:n jäsenmaiden alainen asiantuntija organisaatio, joka tukee erityisesti yksityisen sektorin toimijoiden osallistumista PPP-kumppanuuksiin. (European PPP Expertise Center, (EPEC)

verkkosivut 2013.) EPEC:in linjausten mukaisesti myös BSR klusteri pyrkii tavoitteisiinsa yhteistyössä yksityisen sektorin toimijoiden kanssa.

Käsittelin kumppanuuden anatomiaa ja siihen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia kandidaatin työssäni ja ymmärsin erilaisten PPP-järjestelyjen mukanaan tuoman potentiaalin ja kasvun mahdollisuudet. Pro gradu- tutkielmassa haluan tarkastella PPP-suhteita tarkemmin ja liittää ne laajempaan kontekstiin osaksi monimutkaista toimintaympäristöä. Nykypäivän organisaatiotodellisuus on luonteeltaan kompleksinen ja alati muuttuva. PPP-järjestelyt ovat keino päästä tähän nopeaan tahtiin mukaan, koska ne mahdollistavat organisaation muuttumisen ja osaamisen kasvattamisen ilman rakenteellisia muutoksia. (Porter 1985, 77). Jotta voidaan hallita nykypäivän kumppanuussuhteita, on ymmärrettävä myös toimintaympäristön logiikkaa. Tähän logiikkaan voidaan pureutua kompleksisuusteorian avulla.

Yksityisen sektorin osallistuminen BSR-liikenneklusteriin lisää liikennepolitiikan alan asiantuntemusta, joka puolestaan edistää yhteistä hyvää ja kaikkien etua palvelevien liikennehankkeiden mahdollisimman älykäästä ja tehokasta toimeenpanoa. Tällä puolestaan on suora linkki EU:n laajuisen liikkuvuuden edistämiseen ja Unionin taloudellisen volyymin lisäämiseen. (Euroopan komission verkkosivut 2013; Tiivistelmät EU:n lainsäädännöstä –verkkosivut 2013.)

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämä tutkimus tarkastelee julkisen ja yksityisen välistä kumppanuutta eli PPP-suhteita. PPP-suhteet sijoitetaan osaksi monisäikeistä ja risteävää arvoverkkoa, joka muodostaa kontekstin kumppanuuksille. Yksityisen ja julkisen sektorin toimijoiden välisen yhteistyön lisäarvoa ja haasteita sekä yksityisen sektorin osallistumisen mahdollistamista voidaan lähestyä kahden tutkimusongelman avulla:

1. PPP-järjestelyn kautta saavutettava lisäarvo
2. ongelmat PPP-suhteissa.

Ensimmäinen tutkimuskysymys lisäarvosta keskittyy ymmärtämään PPP-suhteissa syntyvää lisäarvoa, erittelemällä lisäarvon lajit molemmille osapuolille ja pohtimalla lisäarvon syntymekanismia. Tässä tutkimuksessa lisäarvoa yritetään ymmärtää ja sen syntyä selittää

toimintaympäristöön liittyvien seikkojen kautta. Toimintaympäristö nähdään samanaikaisesti sekä mahdollistajana sekä kahlitsevana ja rajoittavana tekijänä.

Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on hahmottaa kohdeorganisaation, BSR-liikenneklusterin yksityisen sektorin osallistumiseen liittyvät ongelmat ja selvittää niiden taustoja. Tutkimus edistää ongelmien ratkaisua, koska ainoastaan analysoidut ja tiedostetut ongelmat voidaan ratkaista. Tämä tutkimus tukee proaktiivista ongelmanratkaisua klusterin puitteissa, reaktiivisen ongelmalähtöisen toimintatavan sijaan. Lisäarvon muodostumista voidaan entisestään tukea selvittämällä siihen vaikuttavat tekijät. Syitä ja selittäviä tekijöitä ongelmien taustalla haetaan toimintaympäristöstä systeemijattelua ja kompleksisuusajattelua soveltaen.

Yksityisen sektorin osallistumisen edistäminen ja siihen liittyvien ongelmien ja sen kautta syntyvän lisäarvon selvittäminen auttavat näkemään kumppanuuden potentiaalin ja hyödyllisyyden sekä lisäävät kumppanuuteen liittyvää osaamis pohjaa. Tutkimuksen avulla voidaan edistää Itämeren alueen ja EU:n laajuisten liikenneohjelmien ja politiikkojen tehokasta implementointia ja poistaa karikoita ja toimintaesteitä ohjelmien tavoitteiden toteuttamisen tieltä, koska EU-rahoitteiset projektit sisältävät kumppanuuksia ja yhteenliittymiä, joista osa on luonteeltaan PPP-suhteita.

Tutkimuksen tulokset eivät ole laajemmin suoraan sovellettavissa, koska aineisto kerätään yhdestä tapausesimerkistä ja kerättävä aineisto on niin suppea. Sen sijaan tutkimus antaa kuvan BSR-liikenneklusterin ongelmista ja tuloksia voi soveltaa muihin vastaavanlaisen verkostomaisen rakenteen omaaviin arvoverkkoihin. Toisaalta on huomioitava esiin tulevien löydösten kontekstisidonnaisuus, koska tämä tapausesimerkki käsittelee liikennettä ja liikenteen ja logistiikkaan toimijoita.

1.3 Tutkimuksen rajaukset ja näkökulma

Tämä tutkimus käsittelee verkostoja ja kumppanuutta fokuksen tarkentuessa PPP-suhteisiin. Vaikka PPP-suhteet ovat keskiössä, ei tutkimusta voida rajata käsittelemään vain niitä, koska todellisuus ei ole selväpiirteinen ja segmentoitunut, vaan samassa verkostossa on ristikkäin PPP-suhteita sekä kumppanuuksia julkisten toimijoiden välillä, kumppanuuksia yksityisten organisaatioiden välillä ja kumppanuuksia, joihin liittyy lisäksi kolmannen sektorin toimijoita sekä järjestöjä ja muita yleishyödyllisiä organisaatioita. Lisäksi on tärkeää tiedostaa että ympäristö luo toiminnalle kontekstin, jolloin myös muiden läheisten yhteistoimintamuotojen erittely on relevanttia.

Tutkimuksessa käsitellään PPP-suhdetta sekä julkisen että yksityisen sektorin näkökulmista, koska ilman toisen sektorin mielipidettä kuvaus ilmiöstä jäisi ohueksi ja yksiulotteiseksi. Tutkimuksessa kumppanuutta tarkastellaan kahdelta tasolta, toisaalta keskittyen yksittäisiin kumppanuuksiin, toisaalta kokonaisuun kumppanuusverkostoihin ja systeemeihin.

Tutkimuskohde BSR-liikenneklusteri sijoittuu liikennepolitiikan ja liikenne- ja liikenneinfrastruktuurin rakentamisen saralle, mistä johtuen liikenne ja liikenteeseen liittyvät asiat ja politiikat ovat vahvasti läsnä. Tästä huolimatta liikennepoliittiset linjaukset tai liikenneinfrastruktuurin rakentaminen eivät ole tämän tutkimuksen keskiössä. Tietämys liikennesektorista toimii kuitenkin tulkintaresurssina ja sen kautta voidaan selittää ja järjestyttää muuten kontekstisidonnaisia asioita, esimerkiksi teknisiä yksityiskohtia. Tutkimus ei myöskään pureudu politiikkaan, vaikka tutkimuskohteen tarkoitus on luoda muun muassa Itämerenalueen liikennepolitiikkaa.

1.4 Tutkimuksen rakenne

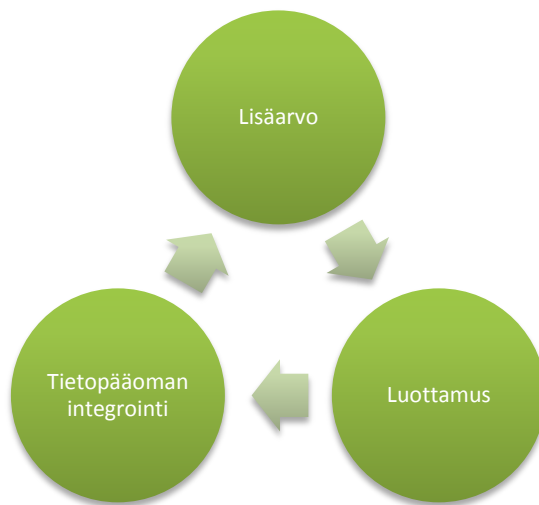
Tämän tutkielman ensimmäisessä luvussa keskitytään määrittelemään tutkimustehtävä ja tutkimuksen raamit. Lisäksi pyritään rajaamaan tutkimuksen alaa.

Johdannon jälkeen siirrytään teoreettiseen viitekehykseen, joka koostuu luvuista kaksi ja kolme. Toisessa luvussa käsitellään kumppanuusajattelua ja sen peruspilareita sekä perehdytään arvoketjuajatteluun ja arvoverkkoihin, tarkentaen kohti PPP-ajattelua. Kolmannessa luvussa syvennytään kompleksisuusteoriaan, sen historiaan, kehitykseen ja kompleksisuuden peruseräisiin. Neljäs luku kokoaa kumppanuusajattelun ja kompleksisuusteorian yhteen muodostaen synteessin.

Viidennessä luvussa keskitytään metodologisiin valintoihin ja eritellään aineisto- ja analyysimetodit. Kuudennessa luvussa siirrytään kohti empiriaa tutkimuskohteen esittelyn myötä ja seitsemäs luku käsittää tutkimuksen varsinaisen empiirisen analyysin. Vastaukset tutkimuskysymyksiin, yhteistyön ongelmiin ja lisäarvon muodostumiseen löytyvät luvusta kahdeksan. Tutkimuksen yhdeksäs luku pitää sisällään yhteenvedon, jossa kumppanuuden ongelmat ja kumppanuuden kautta muodostunut lisäarvo liitetään kompleksiteoreettiseen viitekehykseen. Kymmenes luku on varattu tutkimuksen luotettavuuden analysointiin, pohdinnalle, tutkimuksen hyödyllisyyden arvioimiselle ja jatkotutkimusaiheiden erittelylle.

2 KUMPPANUUSAJATTELU

Ståhlen ja Laennon mukaan kumppanuus on keino käyttää, hallita ja maksimoida tietopääomaa. Ydinkäsitteet kumppanuudessa ovat tietopääoma, luottamus ja lisäarvon tuottaminen (kuvio 1). Tietopääoman ja luottamuksen kasvaessa saavutetaan uutta lisäarvoa kumppaneille. Kumppanuutta ei voi syntyä, elleivät kumppanit ymmärrä parhaiden kilpailuedellytysten syntyvän vain toisten kanssa yhdessä. (Ståhle ja Laento 2000, 41; 76–77.)



Kuvio 1. Kumppanuuden rakennuspalikat

2.1 Kumppanuuden tasot

Kumppanuus voidaan jakaa kolmeen eri tasoon (kuvio 2). Operationaalisessa kumppanuudessa on kyse mekaanisesta yhteistyön hallinnasta, esimerkiksi alihankinnasta. Toinen organisaatio huolehtii toisen kumppanin osatoiminnoista, jotta kummatkin voivat keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa. Operatiivisen tason yhteistyö muodostaa horisontaalisen tason arvoketjun, koska kumppanit vaihtavat lähinnä valmiita toimintoja. Tällöin myös luottamus on vahvuudeltaan heikkoa, ja yhteistyötä rakennetaan oman intressin varaan. (Ståhle ja Laento 2000, 81–82.) Porter (1985) käyttää operationaalisen tason kumppanuudesta nimeä vertikaalinen yhteenliittymä, koska siinä organisaation tukitoimet on ulkoistettu sopimus pohjaisesti toiselle toimijalle (Porter 1985, 77–78).

Stählen ja Laennon (2000) mukaan taktinen kumppanuus on osaamisen integrointia, jonka tuloksena molemmat osapuolet saavat aikaan säästöjä ja oppivat uutta. Enää yhteistyötä ei voi perustaa vain sopimusten varaan, vaan taktinen kumppanuus vaatii enemmän luottamusta. Tärkeää onkin toimintakulttuurien yhdistäminen ja prosessien päällekkäisyyksien poistaminen. Taktiseen kumppanuuteen osallistuu huomattavasti enemmän toimijoita kuin operationaaliseen kumppanuuteen ja tämä tekee toimijoiden verkosta kompleksisen ja vaikeasti hallittavan arvoverkon. Arvoverkossa ristikkäiset ja päällekkäiset arvoketjut muodostavat rajapinnaltaan moninaisen kokonaisuuden, jonka johtaminen on haastavaa. (Stähle ja Laento 2000, 86–88.)

Strategisella kumppanuudella tavoitellaan merkittävää strategista etua, ja Stählen ja Laennon (2000) mukaan sillä voidaan saavuttaa radikaalia kasvua ja innovaatioita. Intensiiviset ja monimutkaiset kumppanuussuhteet vaativat paljon luottamusta, mikä tekee strategisesta kumppanuudesta helposti haavoittuvan. Toimijoiden välisten arvoketjujen linkit muuttuvat nopeasti rajapinnoissa, ja oman tietopääoman ja prosessien tuntemus nousee tärkeäksi. (Stähle ja Laento 2000, 93–95.) Strateginen kumppanuus voidaan ymmärtää myös horisontaalisena yhteenliittymänä. Horisontaalisessa yhteenliittymässä strategisesti tärkeitä ydintoimintoja tuottava yksikkö jaetaan kumppanien kesken ja kumppanit perustavat yhdessä esimerkiksi markkinoinnin yhteisyrityksen. (Porter 1985, 77–78.) Johtamisessa haasteeksi nousee itseorganisoitumisen ymmärtäminen, koska verkostomaisessa rakenteessa yhteydet ovat kaoottisen monimuotoisia ja monitasoisia. (Stähle ja Laento 2000, 97.)



Kuvio 2. Kumppanuushierarkkia

2.2 Kumppanuuksien, allianssien ja yhteenliittymien ongelmia

Porterin (1985) mukaan organisaatio voi tavoitella suuren kentän etuja liittoutumalla muiden itsenäisten toimijoiden kanssa. Yhteenliittymät määritellään tavallisia liiketoimia pitkäaikaisemmiksi ja laajemmiksi sopimuksiksi, jotka eivät kuitenkaan johda fuusioon. Kumppanuuden avulla voidaan siis laajentaa kilpailukenttää ilman, että yritystä täytyy kasvattaa. (Porter 1985, 77.)

Teoreettisessa kirjallisuudessa kumppanuus, allianssit ja yhteenliittymät puhuvat kaikki samasta asiasta eri nimillä. On selvää, että asteellisia eroja löytyy, eikä termejä voida pitää keskenään synonyymeinä. Seuraavassa kappaleessa paneudutaan organisaatioiden välisen yhteistyön elinkaareen, ongelmiin, luottamuksen luomiseen ja sitoutumiseen, koska nämä seikat ovat usein ongelmallisia kumppanuussuhteissa.

2.2.1 Allianssin elinkaari

Cassonin ja Molin (2006) mukaan allianssilla on kolme kehitysvaihetta, valmisteluvaihe, muodostamisvaihe ja muodostamisen jälkeinen kehitysvaihe, jotka puolestaan voidaan jakaa tarkemmin seuraaviin vaiheisiin:

- aloitusajankohta, alku ehdot (initial conditions)
- mahdollisuuksien tunnistamiseen (opportunity recognition)
- tavoitteiden asettamiseen (setting of objectives)
- projektin ja yhteistyön suunnittelu (design and specification of project)
- toimeenpano (implementation)
- projektin toteutus (delivery and performance).

Aloitusajankohtaan liittyy taloudellisia, poliittisia, sosiaalisia ja teknisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat yhteistyön aloittamiseen. Organisaatio kuuluu tiettyyn spatiaaliseen systeemiin, ja jokaisella organisaatiolla on oma suhdeverkostonsa, joka muodostuu asiakkaista, tavaran toimittajista, valtiovallasta ja tutkimuslaitoksista. Kun kaksi tai useampi organisaatio aloittavat yhteistyön, kaikkien osapuolten luomat verkostot ja elinpiiri sulautuvat yhteen. Tällöin kilpailutilanne ja tasapaino ekosysteemissä järkkyvät ja syntyy täysin uusia resursseja. Uusilla

resursseilla on mahdollista vastata syntyneeseen uuteen kysyntään. Tilaisuus allianssille syntyy, kun organisaation omat resurssit eivät riitä uuden tuotteen tai palvelun toteuttamiseen. Tätä vaihetta voidaan kutsua mahdollisuuksien tunnistamiseksi. Jos markkinoilla auenneeseen mahdollisuuteen vastataan muodostamalla allianssi, on sen tavoitteet määritettävä huolella. Yhteistyön suunnittelua ja projektin muotoilua on tutkittu paljon ja siinä keskitytään yhteistyön käytännön järjestämiseen ja suunnitteluun. Toimeenpanovaiheessa tehdään ratkaisevat päätökset, valvotaan ja tarkkaillaan yhteistyön tuloksia ja huolehditaan raportoinnista. (Casson ja Mol 2006, 20.) Casson ja Mol (2006) korostavat konfliktin hallinta- ja ratkaisumekanismien tärkeyttä yhteistyön implementaatio vaiheessa (Casson ja Mol 2006, 21). Konfliktien ratkaisu- ja hallintajärjestelmät voidaan samaistaa systeemiteoriassa käsiteltäviin negatiivisiin ja positiivisiin palautesilmukoihin (ks. Mitleton-Kelly 2003).

2.2.2 Opportunismi

Mitä tahansa yhteistyöjärjestelyä voidaan kuvailla löyhästi yhteen kytkeytyneeksi systeemiksi, jossa siihen osallistuvat kumppanit jakavat omat resurssinsa tai kehittävät yhdessä uusia resursseja, mutta säilyttävät kuitenkin itsenäisyytensä ja resurssikontrollinsa. Osapuolten itsenäisyys yhdistettynä kunkin osapuolen erilaisiin strategisiin tavoitteisiin, organisaatiokulttuuriin ja johtamistyyliin on syynä opportunistiseen käytökseen allianssissa. Lisäksi osapuolten väliset erot neuvotteluvoimassa, yhteistyön tärkeydessä ja ylhäältäpäin tulevassa kontrollissa selittävät myös opportunistisia. (Luo 2006, 55.) Luon (2006) mukaan opportunisti allianssin kontekstissa tarkoittaa yhden osapuolen yksipuoliseen etuun tähtäävää käytöstä, jolla heikennetään toisten kumppaneiden asemaa. Sopimusrikkomus, informaation vääristely tai pidättäminen, lupauksen ja sopimusten peruminen, määräysvallan väärinkäyttö tai velvollisuuksien välttely ovat esimerkkejä opportunistisesta käytöksestä. (Luo 2006, 57.) Opportunisti vaikuttaa negatiivisesti yhteistyöhön, koska se heikentää yhteistyön vaikuttavuutta ja synergian kehittymistä, vaikeuttaa osapuolten välistä luottamusta, sitoutumista ja vastavuoroisuutta, vaikeuttaa allianssin kehittymistä ja kasvua lisäämällä epävarmuutta. Opportunisti lisää allianssin hajoamisen ja yhteistyön päättymisen todennäköisyyttä. (Deeds ja Hill 1998.) Opportunisti on systeemin endogeeninen ominaisuus ja sen vahvuus määrittyy pitkälti osapuolten ennakoiman riskin mukaan (Luo 2006, 56).

Epävarmuus toimialan rakenteessa, epävarma informaatio, ympäristön muutos ja lainsäädön heikko ennakoitavuus ovat syynä epävakaisuudelle nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Edellä mainitut seikat eivät ole organisaation kontrolloitavissa eikä kumpikaan osapuoli voi poistaa niitä. Ne ovat opportunistin ulkoisia taustatekijöitä ja ne vaikuttavat allianssin tulevaisuuteen. Tästä johtuen organisaatiot saattavat itse suosia opportunistista käytöstä vähentääkseen epävakautta. Opportunistin estäminen edellyttää systeemin hallintaa (governance). (Luo 2006, 56.) Ulkoisten taustatekijöiden lisäksi opportunistia ruokkivat myös organisaation sisäiset taustatekijät: osapuolten resurssit eivät täydennä toisiaan, tavoitteiden eroavaisuus ja osapuolten neuvotteluvoiman asymmetria. Toisiaan täydentävät resurssit luovat synergiaetuja ja vahvistavat yhteistyötä, koska lisääntyvä kytkeytyneisyys ja osapuolten välinen linkittyneisyys lisäävät positiivisen kontrollin tarvetta, joka vähentää opportunistista negatiivista kontrollia. Lisäksi sitoutuminen ja toleranssi toista kumppania kohtaan kasvavat resurssien täydentäessä toisiaan. (Luo 2006, 63–64). Tavoitteiden yhtenäisyyden lisääntyessä opportunisti vähenee, koska yhtenäiset tavoitteet lisäävät yhteistyötä (Hill 1990). Neuvotteluvoiman tasapainoisuudella tarkoitetaan osapuolen kykyä edistää omaa etuaan suhteessa yhteistyön muihin osapuoliin. Tämä voi johtaa osapuolten intressien hajaantumiseen ja osaltaan edistää opportunistista käytöstä. Lisäksi luottamus kumppanien kesken vähenee ja luottamuksen rakentaminen vaikeutuu. Neuvotteluvoiman ollessa epätasapainossa kumppanuuden institutionaalinen pohja murenee, koska vahvempi kumppani alkaa dominoida yhteistyötä. (Luo 2006, 65–66.) Opportunistia esiintyy jokaisessa yhteenliittymässä, koska osapuolilla on kilpailullisia tavoitteita ja jokaisen osapuolen säilyttäessä itsenäisyytensä kilpailulliset tavoitteet täyttyvät usein opportunistisen käytöksen avulla (Luo 2006, 56).

Opportunistinen käytös voidaan estää neljän hallintajärjestelmän avulla:

- hallinta sopimusten avulla
- rakenteellinen hallinta
- henkilösuhteisiin kohdistuva hallinta
- oikeudenmukaisuuteen perustuva hallinta

Sopimuksellinen ja rakenteellinen hallintamekanismi ovat osa taloudellista hallintajärjestelmää. Henkilösuhteisiin ja oikeudenmukaisuuteen perustuvat hallintamekanismit puolestaan soveltavat sosiaalisen kanssakäymisen logiikkaa. Jokaisen toimijan on noudatettava hallintajärjestelmien luomia sääntöjä, jotta toimijoiden välinen vaihdanta voi toimia ongelmattomasti. (Luo 2006, 66–67.)

Sopimuksellinen hallintajärjestelmä säätelee yhteistyötä lainvoimalla määrittäen osapuolten oikeudet, velvollisuudet ja vastuut sekä yhteistyön tavoitteet, strategiat ja toimintalinjat. Se on hallintajärjestelmä, joka valvoo käytöstä, sitoutumista ja osallistumista. Rakenteellinen hallintajärjestelmä määrittää rutiininomaiset organisaatiota kontrolloivat ja sen toimintaa ohjaavat toiminnot. (Luo 2006, 68.)

Ihmissuhteisiin perustuva hallinta on sosiaalisesti sitova järjestelmä, joka taistelee opportunistia vastaan. Se muodostuu vuorovaikutussuhteista eri osapuolten välillä ja organisaatioiden rajat ylittävät toimijat ovat merkittävässä asemassa (boundary spanner connections). (Jap ja Anderson 2003.) Ihmisten välinen kanssakäyminen ehkäisee opportunistia, koska ihmisten välisten suhteiden lisääntyessä ja vahvistuessa syntyy osapuolet yhdistävä uusi, yhteinen organisaatiokulttuuri, mikä lisää oppimista ja tiedonvaihtoa organisaatiossa ja entisestään vahvistaa ihmissuhteisiin perustuvaa hallintajärjestelmää. (Luo 2006, 70–71.)

Oikeudenmukaisuuden on oltava pohjana kaikelle taloudelliselle toiminnalle. Allianssien ja kumppanuuden kontekstissa toimintatapojen oikeudenmukaisuus merkitsee päätöksenteon ja sen vaikutusten oikeudenmukaisuutta. Kukin osapuoli on tekemisissään oikeudenmukainen, koska vaikutukset ulottuvat kunkin osallistujan yhteistyöstä saamin tuottoihin sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Tasapuolisuuden vaatimuksen mukaisesti yhteistyön tulokset jakautuvat kaikille osapuolille investointien, sitoutumisen ja vastuiden mukaan tai muuten luottamus osapuolten kesken heikkenee. Oikeudenmukaisuuteen perustuva hallintajärjestelmä pohjautuu organisaatiossa vallitsevaan oikeudenmukaisuuteen pyrkien vähentämään opportunistia tätä kautta. (Luo 2006, 71.)

2.2.3 Organisaatioiden välinen luottamus

Kumppanuuden ja allianssien lähtökohtana on organisaatioiden välinen luottamus (Stähle ja Laento 2000). Organisaatioiden välistä luottamusta käsiteltäessä on otettava huomioon organisaatioiden välisen luottamuksen luonne, kehitys, sen rooli organisaatioiden välisessä yhteistyössä ja organisaatioiden välisen luottamuksen tulokset.

Puhuttaessa organisaatioiden välisestä luottamuksesta on tehtävä ero yksilöiden väliseen luottamukseen (Zaheer ja Harris 2006, 181). Organisaatioiden välinen luottamus on luonteeltaan vastavuoroista tai suhteellista (Zaheer ja Venkatraman 1995). Suhteellisella luottamuksella

tarkoitetaan sosiaalista ja dyadisen tason luottamusta. Kyse ei ole laskelmoivasta luottamuksesta. Luottamuksen syntymiseen vaikuttaa menneisyys, koska menneisyyden teot ja tapahtumat ovat signaaleja organisaation käytöksestä. Useat verkostovaikutukset ovat sidoksissa luottamukseen luottamuksen edistäessä positiivisten verkostovaikutusten syntyä. (Zaheer ja Harris 2006, 181–183.)

Luottamuksen kehittyminen vaatii paljon aikaa ja resursseja, toisin sanoen siitä syntyy kustannuksia (Zaheer ja Harris 2006, 183–184). Puhuttaessa luottamuksen synnyttämisen kustannuksista on huomioitava, että luottamus syntyy vähitellen ja syventyy ajan myötä (Blau 1967). Luottamus syntyy vastavuoroisuuden kautta ja voidaan ajatella luottamuksen luovan luottamusta entisestään. Toisaalta voidaan ajatella luottamuksen syntyvän luotettavuuden kautta, jolloin kumppanin tulee todistaa olevansa luottamuksen arvoinen. Kumppanin taustan tutkiminen ja sopimusten laatiminen ovat luottamuksen luomisesta syntyviä kuluja. (Zaheer ja Harris 2006, 184.)

Ihmisten välinen, henkilötason luottamus ja organisaatioiden välinen luottamus ovat yhteydessä toisiinsa (Zaheer, McEvily ja Perrone 1998), joskaan ne eivät ole sama asia (Zaheer ja Harris 2006). Siitä huolimatta henkilötason luottamus on tärkeä askel organisaatioiden välisen luottamuksen kehityksessä (Zaheer ym. 1998). Rajojen avaajat (boundary spanners) ja heidän välisensä luottamus nousevat tärkeään rooliin organisaatioiden välisen luottamuksen luomisessa (Currell ja Judge 1995).

2.3 Arvoketju-ajattelu ja arvoverkot

Jotta organisaatio voi luoda arvoa yhteistyössä toisen organisaation kanssa, on sen ensin tunnistettava omat prosessinsa. Ståhlen ja Laannon (2000, 88) mukaan on tärkeää ymmärtää koko arvoketju molempien organisaatioiden läpi aina asiakkaaseen asti.

Arvoketju konstruoituna yksittäisen liiketoimintayksikön tasolla koostuu toiminnoista, jotka suoritetaan tuotteen suunnittelemiseksi, valmistamiseksi, markkinoimiseksi, toimittamiseksi ja tukemiseksi. Arvoketjuja differoimalla saavutetaan kilpailuetua. Arvoketju muodostuu arvotoiminnoista ja katteesta. Arvotoiminnot, eli yrityksen perus- ja tukitoiminnot, muodostavat yrityksen katteen. Kate puolestaan voidaan laskea vähentämällä kokonaisarvosta arvotoimintojen kulut. (Porter 1985, 54–56.)

Oman organisaation arvoketjun hahmottaminen ja ymmärtäminen vaikuttavat suoraan kilpailuetuun. Organisaation arvoketju sisältyy laajempaan toimintojen joukkoon, arvojen

järjestelmään, ja jokaisella toimijalla on omat arvoketjunsä, jotka kertovat, miten yritykset luovat ja hankkivat ketjussa hyödynnettävät tuotantopanokset. Loppukäyttäjä eli asiakas, hyödyntää organisaation arvoketjun tuottaman tuotteen tai palvelun, ja tuote liittyy osaksi asiakkaan arvoketjua. (Porter 1985, 51–52.) Immosen (2011, 22–23) mukaan asiakkaan tarpeet tulee huomioida jo palvelun suunnitteluvaiheessa, jotta onnistutaan maksimoimaan arvontuotanto asiakkaalle. Kilpailukentän käsite määrittelee myös organisaation kilpailuetua, koska organisaatio voi luoda esimerkiksi arvoketjun, joka vastaa vain tietyn segmentin tarpeisiin. Tällöin se pystyy palvelemaan tuota segmenttiä kilpailijoitaan tehokkaammin. (Porter 1985, 53.)

Jokaisella alalla on toimialalle tyypillinen arvoketju ja perusketjun pohjalta kukin alalla toimiva organisaatio luo oman arvoketjunsä. Arvoketju sisältää kaikki organisaation suorittamat perus- ja tukitoiminnot, jotka liittyvät tuotteen tai palvelun valmistamiseen. Tärkeää on huomioida myös arvoketjun välisten sidosten merkitys kilpailuetuun, koska kaikki tapahtumat vaikuttavat toisiinsa ja toimintojen välisistä suhteista muodostuu monimutkainen järjestelmä. (Porter 1985, 66–68.) Kun luodaan monenkeskistä arvoketjua yhdistelevää systeemiä, on organisaation perus- ja tukitoiminnot tunnettava hyvin. Tällöin tiedetään, millä aloilla integraatiosta ja kumppanuudesta voidaan hyötyä, esimerkiksi ulkoistamalla tietty osa alihankintaketjusta operationaalisella kumppanuussopimuksella. Porterin mukaan (1985, 69) sidoksien johtaminen on monimutkaisempaa kuin itse arvotoimintojen johtaminen, koska sidoksien hyödyntäminen vaatii perinteiset organisaatiolinjat ylittävää koordinoitua ja optimointia. Yritys voikin parantaa kilpailuetuaan kiinnittämällä huomiota oman arvoketjunsä ja hankkijoiden ja jakelukanavien välisiin sidoksiin, esimerkiksi solmimalla kumppanuuksia. Kuitenkin arvoketjun sisäiset ja vertikaaliset sidokset jätetään usein huomioimatta, koska toimintojen ja toimijoiden koordinoitua on vaikeaa osapuolten itsenäisyyden ja eriytyneisyyden takia (Porter 1985, 70–71).

Kumppanuudella pyritään luomaan palveluja ja tuotteita, jotka ovat oikein kohdennettuja ja vastaavat entistä paremmin asiakkaan tarpeisiin. Porter (1985) nostaa esille asiakkaan arvoketjun ja organisaation arvoketjun välisen suhteen. Yrityksen tuote tai palvelu on yksi tuotantopanos asiakkaan arvoketjussa, ja onnistunut vaihtotapahtuma näkyy suoraan parempina palveluina ja tuotteina asiakkaan arjessa. Organisaatio luo asiakkaalle arvoa kehittämällä kilpailuetua tai alentamalla tuotantokustannuksia. (Porter 1985, 72–73.)

Organisaatioiden välinen yhteistyö voidaan toteuttaa eriasteisilla kumppanuuden muodoilla strategisella, taktisella ja operationaalisella tasolla. Näistä kumppanuuksista muodostuu arvoketjujen monimutkainen yhteenliittymä, jota kutsutaan arvoverkoksi. Arvoverkko on monista

eri toimijoista koostuva kokonaisuus, jonka tehtävänä on tuottaa arvoa (Möller, Rajala ja Svahn 2006). Arvoverkko on joustava toimintamuoto, joka mukautuu uusiin tilanteisiin ja muutoksiin nopeasti (Valkokari 2009, 55). Jalonen (2010) määrittelee artikkelissaan arvoverkon toiminnalliseksi kokonaisuudeksi, joka sisältää emergenttejä ominaisuuksia, joita ei esiinny sen osissa yksinään (ks. Stacey 2011). Toisin sanoen, jotain tapahtuu yllättäen, ilman suunnittelua ja hiottua strategiaa. Emergoituminen voidaan määritellä strategian spontaaniksi itsemuotoutumiseksi (Mintzberg 1989, 29).

Jalonen (2010) käyttää esimerkkinä Helsingin kaupungin sosiaaliviraston arvoverkkoa, joka on monikerroksinen sopimus- ja yhteistyöverkko (ks. Voutilainen 2007). Palvelut tuotetaan omalla palvelutuotannolla, liittoutumilla ja kumppanuuksilla sekä ostoilla suoraan markkinoilta (Helsingin kaupungin sosiaalivirasto 2009, 12). Toiminnan ydin on oma palvelutuotanto (Jalonen 2010, 115), mutta Jalosen (2010, 115) pohjalta voidaan todeta kunnan liikelaitosten ja kaupunkikonsernin yritysten ja järjestöjen liittyvän kiinteästi arvoverkkoon (ks. Voutilainen 2007). Jalosen (2010, 116) artikkelin mukaan palvelujen tuotantoon osallistuvat myös palveluyritykset, jotka ovat löyhemmin kytköksissä arvoverkkoon, sekä verkon ulkolaidalla olevat strategiset kumppanit ja arvoyritykset, jotka toimivat markkinaperusteisesti (ks. Voutilainen 2007). Helsingin kaupungin arvoverkko on kompleksinen systeemi, koska se koostuu satojen eri tavalla ja eriasteisesti toisiinsa kytkeytyneiden organisaatioiden ryppästä. Oman lisänsä Helsingin kaupungin arvoverkon johtamiseen ja hallintaan tuo sen tarjoamien palvelujen moninaisuus. (Jalonen 2010, 118.)

Joka sektorilla halutaan parantaa kilpailuetua ja luoda uusia resursseja. Yksi ratkaisu siihen ovat erilaiset kumppanuudet ja allianssit. Kumppanuus voidaan rakentaa toimialan sisällä ja toimialarajojen yli. Kumppanuus voi yhdistää kaksi tai useamman julkisen sektorin organisaatiota tekemään yhteistyötä, tai toinen osapuoli saattaa olla yksityinen yritys tai kolmannen sektorin toimija. Yhä enenevässä määrin on alettu suosia koko sektorin kaikki toimijat yhdistäviä kumppanuusverkostoja, jotka kokoavat toimialan toimijat niin yksityiseltä, julkiselta kuin kolmanneltakin sektorilta saman pöydän ääreen ratkaisemaan yhteisiä ongelmia

2.4 Private-Public Partnership

Julkinen sektori hyödyntää toiminnassaan eritasoisia kumppanuuksia, ja julkisen ja yksityisen toimijan välinen kumppanuus on vakiintunut käsite julkishallinnossa. Englanniksi termi on private-public partnership, PPP.

PPP:tä voidaan kuvailla julkisen ja yksityisen väliseksi liittoumaksi, jossa yksityinen yritys ja julkinen organisaatio tekevät yhteistyötä luodakseen arvoa julkisessa palvelutuotannossa (Immonen 2011, 38). PPP muuttaa viranomaisen tai valtion roolin itsenäisestä tuottajasta kohti palvelutuotannon koordinoijaa. (Parker ja Hartley 2003, 97.) Essigin ja Batranin (2005, 223) mukaan julkisen ja yksityisen kumppanuuden käsitteen sisälle mahtuu monenlaisia liittoumia yksinkertaisista sopimussuhteista yhteisyrityksiin. Kaikille yhteenliittymille on yhteistä pitkäaikainen sitoutuminen yhteistyöhön (Zitron 2006, 53).

Laajasti ymmärrettynä julkisen ja yksityisen toimijan kumppanuus tarkoittaa yhteistä päätöksentekoa, ei niinkään johtajan ja toimeenpanijan välistä suhdetta, koska molemmat kumppanit osallistuvat kumppanuuden rakenteiden luomiseen ja halutun lopputuloksen suunnitteluun alusta asti (Klijin ja Teisman 2001, 85). Kumppanuutta ei pidä myöskään ymmärtää yksityistämiseksi vaan liikesuhteeksi julkisen ja yksityisen sektorin välillä. PPP on myös vuorovaikutussuhde, jossa riskin kautta tavoitellaan julkista hyötyä. Perinteisestä sopimus pohjaisesta palveluiden järjestämisestä PPP eroaa juuri pitkäaikaisuuden, suurempien taloudellisten rahavirtojen sekä jaetun riskin ja voiton näkökulmista. Kuten aiemmin jo todettiin, käsite PPP pitää sisällään monia erilaisia integroituja kumppanuuksia. (Hodge ja Bowman 2004, 202–203.)

PPP-ajattelua on tutkittu yli 20 vuotta ja sen juuret ovat NPM-aatteessa, Uudessa julkisjohtamisessa. New Public Management – aatteen kantavana periaatteena on julkisen ja yksityisen puolen toimijoiden samanlaisuus. Eroavaisuudet johtamiskäytännöissä ovat vähäisiä, ja julkista palvelujohtamista tulisikin lähestyä enemmän yritysnäkökulmasta. Päätökset palvelutarjonnasta ja niiden rahoituksesta pitää pysyä edelleenkin demokraattisen päätöksenteon piirissä, mutta tuotannollisissa järjestelyissä tulisi soveltaa yritysmaailman käytäntöjä. Toisaalta liian aggressiivinen ja nopea siirtyminen PPP-mallin soveltamiseen palvelutuotannossa kovertaa valtion ontoksi, koska jos perinteiset julkiset instituutiot korvautuvat liian nopeasti sopimus pohjaisilla järjestelyillä, ovat riskinä huonot sopimukset. Kumppanuuden epäonnistuessa on paluu entiseen vaikeaa. (Mohr, Deller ja Halstead 2010, 895.)

Onnistunut PPP edellyttää läheistä yhteistyötä sekä julkisen ja yksityisen sektorin vahvuuksien yhdistämistä. PPP-sopimusta solmittaessa on pohdittava tasa-arvon, demokratian ja kansalaisosallistumisen merkitystä kumppanuudelle. Lisäksi tulee huomioida intressiristiriitojen todennäköisyys sekä riskien jako julkisen ja yksityisen osapuolen kesken. Hyvällä suunnittelulla ja tavoitteiden tarkalla määrittelyllä vältetään monia ongelmia. PPP:n onnistumista voidaan edistää myös selkeällä juridisella viitekehyksellä, huolellisesti tehdyillä sopimuksilla, toimivilla kannustimilla ja bonuksilla sekä varautumalla muuttuviin vaatimuksiin. (Jamali 2004, 117–118.)

PPP:tä luonnehtii jaettu luottamus, jolloin jokainen osapuoli on riippuvainen toisten tekemisistä. Tästä johtuen on tärkeää kiinnittää huomiota vallan jakautumiseen toimijoiden välillä. PPP voi vaihdella heikon ja vahvan kumppanuuden välillä. Vahva PPP tarkoittaa kumppanuutta, jossa riski, kustannukset ja päätösvalta ovat tasaisesti jaettu. Heikko PPP puolestaan tarkoittaa tilannetta, jossa päätösvalta, kustannukset ja riskit ovat keskitetty yhdelle toimijalle. (van Boxmeer ja van Beckhoven 2005, 5.)

Kumppanien välisestä yhteisestä intressistä muotoutuu prosessi, jolle tarvitaan johtaja, joka ottaa prosessin vastuulleen. Prosessin hallinta tapahtuu sopimuksilla, joilla määritellään osapuolten roolit, vastuut, suoritukset ja sanktiot. Epämääräiset sopimukset tuovat usein mukanaan aikaa vieviä selvittelyjä ja uusia neuvotteluja sekä taloudellisia tappioita. (Stähle ja Laento 2000, 83.)

Neljän hallinnollisen seikan voidaan nähdä edistävän PPP:n onnistumista ja sen tavoitteiden toteutumista. Ensimmäiseksi, kumppanuudet tulee solmia toimialalla tai palvelukentällä, jossa kysyntä on riittävän suurta. Toisena seikkana mainitaan julkisen ja yksityisen toimijan yhtenäinen taloudellinen osallistuminen kumppanuuden rahoitukseen. Kolmanneksi, on tärkeää soveltaa yritysmaailman käytäntöjä ja sääntöjä PPP:n muodostamisessa, mutta kunnioittaa samalla julkisen hallinnon periaatteita. Neljäntenä ja viimeisenä seikkana nousi esille selvien työvoimakäytäntöjen ja säännösten merkitys kumppanuuden onnistumisessa. PPP-sopimus ei saa rikkoa tai laiminlyödä alalle tyypillisiä työehtoja. Jos nämä neljä edellytystä eivät täyty, on osapuolten sitoutuminen heikkoa ja hankkeelta puuttuu pääomaa. Tämä yhdistettynä julkisen sektorin hallintokäytäntöihin ja epäselviin sopimusjärjestelyihin johtaa PPP:n epäonnistumiseen ja epätyytyttäviin tuloksiin. (Cappellaro ja Longo 2011, 8.)

2.5 Kumppanuus, PPP-ajattelu ja verkostot ympäri maailmaa

Seuraava luku sisältää esimerkkejä julkisen sektorin, kolmannen sektorin ja yksityisten yritysten välisestä yhteistyöstä, alliansseista ja kumppanuuksista. Esimerkit valottavat kumppanuuden, erityisesti PPP-ajattelun mukaisten yksityisen ja julkisen sektorin välisten kumppanuuksien ongelmia ja kumppanuuden synnyttämää lisäarvoa. Esimerkit ovat monilta eri toimialoilta, mutta alojen erityispiirteistä huolimatta kumppanuuksien kautta luotu lisäarvo ja niissä esiintyneet ongelmat ovat yhteisiä monien toimialojen kesken. Esimerkeissä esiin tulevia keskeisiä teemoja ja kunkin esimerkin erityispiirteitä hyödynnetään tutkimuksen empiirisessä analyysissä (ks. luku 7) kumppanuussuhteiden lisäarvon ja ongelmien tulkinnassa.

Italia: PPP ja terveystaloudet

Italialaisen tutkimuksen mukaan PPP-ajattelua voidaan hyödyntää terveystalouksien tuotannossa. Tutkimus toteutettiin Italian kansallisten terveystalouksien kanssa yhteistyössä, ja siinä selvitettiin PPP-mallin hyödyntämiseen kannustavia syitä ja PPP-malleille tehokkaita johtamiskäytäntöjä. Tutkimuskohteina olleet neljä yksityistä sairaalaa lähtivät mukaan kumppanuushankkeisiin tavoitteinaan sairaalaverkon rationalisointi ja ylikapasiteetin vähentäminen. Tutkimuksen mukaan yksinkertaisimmat ja standardisoitavissa olevat tehtävät, kuten diagnoosi- ja laboratoriopalvelut, voitiin järjestää sopimusperusteisesti kumppanuutta hyödyntämällä helpommin kuin monimutkaiset ja moniammatilliset hoitotoimenpiteet. PPP-mallia soveltamalla sairaaloissa voitiin kokeilla uusia toimintatapoja ja ratkaisuja ilman, että paikalliset toimijat menettivät poliittisen konsensuksen. Toisin sanoen julkisen sektorin palveluita voitiin uudistaa yksityisten toimijoiden avustuksella ilman valtion kontrollin menetystä. Tutkimuksen mukaan julkisen ja yksityisen kumppanuudella saavutettiin merkittäviä etuja, kun PPP:n kautta tuotetut palvelut täydensivät traditionaalista palvelujärjestelmää. (Cappellaro ja Longo 2011. 1–5, 8.)

Australia: PPP luonnonsuojelualueella

Wilsonin, Nielsenin ja Buultjensin (2008) mukaan PPP:tä on hyödynnetty onnistuneesti matkailupalveluiden tuotannossa. Australiassa turismi on merkittävä elinkeino ja valtio aktiivinen toimija turismin saralla. Australialaisessa tutkimuksessa selvitettiin New South Walesin kansallispuiston ja eräpalveluiden (NPWS) kumppanuutta yksityisten matkailuyrittäjien kanssa. (Wilson ym. 2008, 270–271.)

Kumppanuussopimuksen tekeminen oli matkailuyrittäjien mielestä melko hankalaa. He yllättyivät prosessin byrokraattisuudesta ja sopimuksen alaa koskevan lainsäädännön määrystä. (Wilson ym. 2008, 278.) Tutkimuksessa todettiin, että toimintatapojen luomat esteet ja institutionaaliset esteet voivat muodostua niin suuriksi, että ne estävät PPP:n synnyn tiukasti säädellyille toimialoille (Selin ja Chavez 1995).

Ongelmia ilmeni myös kumppanien päivittäisessä koordinoinnissa ja kommunikaatiossa (Wilson ym. 2008, 279). Osapuolten toiveet ja tavoitteet menivät ristiin NPWS:n yrittäessä suojella alueen luontoa ja matkailuyrittäjien pyrkiessä taloudelliseen voittoon. Tällöin oli tärkeää arvostaa toisen näkökulmia ja kommunikoida avoimesti. (Laing, Wegner, Moore, Weiler, Pfueller ja Lee 2008, 14.)

Kansallispuistoissa PPP:stä hyötyivät molemmat osapuolet. Kumppanuuden kautta saatiin lisää varoja valtion tehtävien hoitamiseen. (Wilson ym. 2008, 272.) Vastuu ja riskit siirtyivät osittain pois julkisen sektorin toimijalta (Puppim De Oliveira 2005). Lisäksi PPP:tä hyödyntämällä luonnonsuojelualueilla voitiin tarjota enemmän ja monipuolisempia palveluita, kuten majoitus- ja ruokailupalveluita (Wilson ym. 2008, 272). Toisaalta yksityisen toimijan mukana olo voidaan nähdä myös julkisen omaisuuden vastikkeettomana hyödyntämisenä ja yhteisen omaisuuden riistona (Hodge 2004, 47).

Libanon: PPP:n hyödyntäminen telekommunikaatiossa

Vuonna 2004 tehdyssä libanonilaisessa tutkimuksessa käsitellään PPP:n hyödyntämistä telekommunikaation alalla. Vuonna 1994 Libanonin hallitus laittoi alulle PPP:n viestintäsektorilla solmimalla kumppanuuden kahden yksityisen GSM-operaattorin, Cellisin ja Libancellin, kanssa. Posti- ja viestintäministeriö ja operaattorit solmivat kymmenvuotisen sopimuksen, jonka puitteissa

operaattorit veloitettiin rakentamaan, operoimaan ja ylläpitämään viestintäliikennettä. Vuonna 1995 Kumppanuuteen liittyi neljäs osapuoli, Office De Gestion Et D'Exploitation Du Radio Orient, OGERO, joka on täysin valtion omistama yritys. OGERO:n tehtävänä oli vastata valtion kiinteistä lankapuhelinverkoista. Molemmat sopimuksen operaattoreista menestyivät, ja yhdessä ne huolehtivat yli 80 prosenttia koko Libanonin tietoliikenteestä. (Jamali 2004, 112–113.)

Suuresta taloudellisesta menestyksestään huolimatta PPP-yhteistyö Ministeriön, GSM-operaattoreiden ja OGERO:n välillä epäonnistui. GSM-verkkojen tulevaisuus oli kaukana toivotusta. GSM-liittymien ennakoimaton suuri kasvu aiheutti kiistan valtion ja operaattoreiden välille, ja hallitus alkoi rajoittaa uusien avattavien liittymien määrää kasvukatolla. Hurjasta kasvusta johtuen molemmat operaattoreista kuitenkin vastustivat kasvukaton asettamista mobiiliverkkomarkkinoille. Vuonna 1999 valtio uhkasi jopa purkaa sopimuksen jatkuvien sopimusloukkausten vuoksi. Operaattorit puolestaan reagoivat uhmakkaasti valtion syytöksiin ja sakkoihin. Molemmat operaattorit vaativat asian käsittelyä oikeusteitse. (Jamali 2004, 114.) Kumpikaan osapuolista ei lähestynyt PPP:tä todellisen kumppanuuden hengessä. Julkinen sektori ei luottanut operaattoreihin, eikä uskonut niiden jakavan informaatiota riittävän avoimesti. Toisaalta operaattorit eivät luottaneet Libanonin tehottoman hallituksen tekniseen osaamiseen. (Jamali 2004, 117.)

Kvantitatiivisesti mitattuna Libanonin PPP-kokeilu oli menestyksekkäs. Kvalitatiivisten indikaattoreiden valossa PPP kuitenkin epäonnistui. Kumppanuudessa kiinnitettiin liian vähän huomiota toimivien kilpailullisten kotimarkkinoiden puitteiden rakentamiseen. Myös toimialaa sääntelevä lainsäädäntö oli puutteellista, koska ministeriöllä ei ollut riittävästi teknistä tietotaitoa tai henkilökuntaa telekommunikaatiota koskevan sääntelyn luomiseen tai kumppanuuden ohjaamiseen. Posti- ja viestintäministeriö ei ollut valmis kumppanuuteen. (Jamali 2004, 114–115.)

Sopimukseen jääneiden aukkojen vuoksi kumppanien välit olivat jännittyneet ja molemmat osapuolet pyrkivät keräämään mahdollisimman suuret voitot. Kumppanuus epäonnistui, koska sitä ei oltu rakennettu kiinteälle pohjalle, joka olisi kestänyt sektorirajat ylittävän yhteistyön tuomat strategiset ja operationaaliset hankaluudet. (Jamali 2004, 117.)

Hollanti ja Espanja: Vahvat ja heikot kumppanuudet

Vertailevassa tutkimuksessa Hollannin ja Espanjan välillä selvitettiin, miten ympäristö vaikuttaa kumppanuuden muodostumiseen. Tutkimuksessa käsiteltiin PPP:n hyödyntämissä urbaanissa elvytysprojektissa, jossa PPP ymmärretään sopimus pohjaiseksi yhteistyöksi hallituksen ja yksityisten toimijoiden välillä. Hankkeen osapuolet muodostavat aktiivisten toimijoiden ympäristön, jossa valta voidaan jakaa monella tapaa riippuen kyseessä olevasta elvyttämiprojektista. (van Boxmeer ja van Beckhoven 2005, 2,4,12.)

Van Boxmeer ja van Beckhoven tekevät eron vahvan ja heikon kumppanuuden välille. Vahvaksi kumppanuudeksi määritellään kumppanuus, jossa päätösvalta, kustannukset ja riskit jaetaan tasan kumppanien kesken, kun taas heikossa kumppanuudessa nämä ovat keskittyneet yhdelle toimijalle. Vallan jakautumiseen vaikuttavat useat tekijät, kuten hyvinvointivaltion kehitys, erilainen demokratian perinne ja erilaiset toimintatavat urbaanin alueen elvyttämisessä. (van Boxmeer ja van Beckhoven 2005, 13.)

Hollantilaisessa hyvinvointivaltiossa pyritään Espanjaa vahvemmin kansalaisten väliseen tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen. Myös toimijoiden välinen konsensus on yleisesti vahvempi vakiintuneissa hyvinvointivaltioissa. Tästä johtuen Espanjassa hallituksen rooli urbaanissa elvyttämisessä on pehmeämpi kuin Hollannin hallituksen vahvempi toimintatapa. Toisaalta Hollannin vallanjakoa voidaan pitää tasapainoisempana. (van Boxmeer ja van Beckhoven 2005, 4–5.)

Demokratian historialla voidaan selittää eroja PPP-suhteiden muodostamisessa Espanjassa ja Hollannissa. Espanjassa on vähemmän kokemusta kumppanuuksien solmimisesta, koska nuoressa demokraattisessa valtiossa ajatus aktiivisesta julkisesta toimijasta vastuun ja vallan jakajana on melko vieras. Hollannilla on melko paljon kokemusta PPP-suhteiden solmimisesta, koska yksityinen sektori on jo usean vuoden ajan ollut keskeinen toimija kaupunkipolitiikassa. (van Boxmeer ja van Beckhoven 2005, 5–6.)

Suomi: Kunnalliset kumppanuudet

Suomen kuntaliiton (The Association of Finnish Local and Regional Authorities) vuonna 1998 julkaistun tutkimuksen mukaan PPP:n johtavina periaatteina ovat voiton tavoittelu ja kehitystavoitteiden kanssa linjassa olevat päämäärät. Vaikka molemmilla osapuolilla on omat päämääränsä, toteuttamalla ne yhteistyössä kumppanin kanssa saavutetaan synergiaetuja ja luodaan molemmille lisäarvoa. Yksityisen sektorin toimijan mukanaolo tuo aina mukanaan taloudellisen voitontavoittelun, joka luo markkinaorientaatiota. Tärkeää on myös, että kumppanuuden molemmat osapuolet sitoutuvat hankkeeseen taloudellisen riskin myötä, koska silloin ne ovat valmiita viemään hankkeen loppuun asti. Lisäksi kumppanuuden kautta pitää saavuttaa jotain, mikä ei olisi mahdollista ilman yhteistyötä, tai saada aikaan merkittävää tehokkuutta, koska kumppanuuteen liittyy aina ylimääräistä vaivaa ja työtä. Tämän ylimääräisen työn avulla saavutetaan kuitenkin jotain sellaista, mitä kumpikaan osapuoli ei voi itse tehdä omilla resursseillaan. Toisaalta, jos toinen osapuoli toteuttaisi hankkeen joka tapauksessa, kumppanuussuhteen muodostaminen ei ole tarpeellista. (Kuntaliiton julkaisu 1998, 19; 22–23.)

PPP:n idea toteutuu myös kolmikantayhteistyössä, jolloin julkisen ja yksityisen sektorin väliseen kumppanuuteen liittyy useita toimijoita. Kolmikantaisessa kumppanuudessa tiivistä yhteistyötä tehdään yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin, esimerkiksi järjestön kesken.

Nicaragua: Verkostoituminen syntyvyyden säännöstelyssä

Nicaraguassa pyritään osallistamaan kaikki toimijat syntyvyyden säännöstelyyn hyödyntämällä PPP-ajattelua, koska tällä hetkellä ongelmana on olematon yhteistyö Nicaraguan valtion ja yksityisten toimijoiden välillä (Kidwell Drake, Espinoza, Suraratdecha, Lacayo, Keith ja Veil 2011, 329). Nicaraguassa ja monissa muissa kehittyvissä maissa valtio ei ole enää ainoa toimija perhesuunnittelussa. Hyödyntämällä kokonaisvaltaista markkina-analyysiä (TMA) voidaan julkisen sektorin taakkaa helpottaa ja kohdentaa valtion varat mahdollisimman tehokkaasti. TMA:ssa pyritään luomaan keskinäistä koordinaatiota julkisten ja yksityisten toimijoiden välillä. Onnistunut TMA edellyttää PPP-ajattelun soveltamista. Tällöin yksityinen toimija osallistetaan perhesuunnittelupolitiikan ja -strategioiden suunnitteluun, päätöksentekoon ja resurssien allokointiin. Kukin toimija voi keskittyä tietyn sektorin palvelemiseen, ja kukin asiakas voi valita

itselleen sopivan palveluntarjoajan. Maksukykyiset voivat kääntyä yksityisen puoleen, kun taas köyhimpiä palvelee valtio. (Kidwell Drake ym. 2011, 330.)

Hyväksi havaituista yhteistyömuodoista huolimatta Nicaraguan terveydenhuollon yhteistyö julkisen ja yksityisen toimijan välillä on edelleen hyvin vähäistä, eikä julkinen sektori aina edes tiedosta yksityisen toimijan olemassaoloa suunnitellessaan interventioita perhesuunnittelun saralla. Askel oikeaan suuntaan on vuonna 2003 perustettu ehkäisyturvallisuutta edistävä komitea, jonka tavoitteena on muun muassa perhesuunnittelupalveluiden saatavuuden lisääminen sekä julkisten että yksityisten palveluiden rahoituksen jatkuvuuden varmistaminen. (Kidwell Drake ym. 2011, 330.)

Kumppanuuden myötä voidaan nähdä kansalaisten välisen tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden kasvaneen, koska PPP:n avulla järjestetyistä ehkäisypalveluista pääsee hyötymään entistä suurempi osa kansalaisista. Yksityisten palveluntarjoajien olemassaolon tiedostaminen ja hyödyntäminen edistävät juuri heikoimmassa asemassa olevien kansalaisten ehkäisypalvelujen saatavuutta. Palvelujen koordinoinnin myötä osa potentiaalisista asiakkaista hyödyntää vaihtoehtoista palvelutarjontaa, jolloin resursseja jää enemmän niiden palvelemiseen, joille julkisen sektorin vastikkeeton palvelu on ainoa vaihtoehto.

WHO: PPM-malli

Maaailman terveysjärjestö, WHO, käyttää hyväkseen useiden toimijoiden välistä kumppanuutta tuberkuloosin torjunnassa. WHO on luonut tuberkuloosin hoitoon ja torjuntaan osallistuvia organisaatioita koordinoivan Stop TB – strategian, joka implementoidaan Public-Private Mix -ajattelua hyödyntäen. Public-Private Mix-ajattelu (PPM), hyödyntää erilaisia julkisten toimijoiden välisiä kumppanuuksia, julkisen ja yksityisen välisiä kumppanuuksia ja kolmannen sektorin toimijoiden välisiä kumppanuuksia sekä kaikkia näiden yhdistelmiä. Linkittämällä PPM:n avulla kaikki tuberkuloosin hoitoon osallistuvat organisaatiot ja toimijat koordinoitukseksi verkostoksi, saavutetaan kansalliset ja maailmanlaajuiset tavoitteet tuberkuloosin hallinnassa. PPM:n avulla parannetaan hoitotuloksia yli 85 prosentin, luodaan säästöjä ja saavutetaan myös kaikkein köyhimmät. Tämän hetkisen näytön perusteella koordinoimattomat yksityiset toimijat jopa vaikeuttavat osaltaan tuberkuloosin havaitsemista ja hoitoa puutteellisen diagnosoinnin vuoksi. Näin aiheutetaan lääkeresistanssia ja taloudellisia tappioita potilaille. (WHO:n verkkosivut 2011.)

Indonesia: PPM tuberkuloosin torjunnassa

Indonesiassa tuberkuloosi on vakava kansanterveydellinen ongelma, jonka hoidossa sovelletaan WHO:n PPM-metodia (Probandari, Utarini, Lindholm ja Hurtig 2011, 1386). Javan saarella Yogyakartaissa tehdyssä tutkimuksessa selvitettiin maakunnallisen terveystoimiston, alueellisen terveystoimiston ja yksityisten ja julkisten sairaaloiden välistä kumppanuutta tuberkuloosin hallitsemiseksi ja parantamiseksi. Tutkimuksen johtajatuokseksi nousi kumppanuuden elinkaari, joka kuvaa kumppanuuden toimijoiden välisen vuorovaikutuksen syntymistä, kasvua ja vähenemistä. (Probandari ym. 2011, 1387–1389.)

Kumppanuuden syntyvaihetta voidaan kuvailla kumppanuuden tiellä olevien näkymättömien esteiden hahmottamiseksi. Yogyakartaissa sopimuksen allekirjoittamisesta PPP:n käynnistymiseen kului kaksi vuotta, jonka aikana osapuolet käsitelivät kumppanuussopimuksen mukanaan tuomia teknisiä vaatimuksia ja opettelivat uusia menettelytapoja. (Probandari ym. 2011, 1390.) Kumppanuuden elinkaaren toisessa vaiheessa lähdettiin hakemaan kompromisseja ja keskinäistä hyväksyntää välittävien toimijoiden avustuksella (Probandari ym. 2011, 1390–1391) Kolmannessa vaiheessa kumppanien välinen kunnioitus ja tasa-arvo lisääntyivät. Kumppanuus tiivistyi ja osapuolten välinen luottamus kasvoi intensiivisen vuorovaikutuksen seurauksena (Probandari ym. 2011, 1391.) Elinkaaren viimeisessä vaiheessa kumppanuus lakastui ja heikentyi, koska vuorovaikutus, luottamus ja motivaatio kumppanusten välillä vähenivät kumppanuuden heikon hallinnoinnin ja koordinoinnin seurauksena. (Probandari ym. 2011, 1392.)

Tutkimuksen myötä havaittiin näkymättömien esteiden huomioimisen ja poistamisen merkitys. Erityisten ”ovien avaajien” avulla mahdollistetaan toimijoiden välinen kommunikaatio ja luodaan dialogia, jonka avulla näkymättömät esteet voidaan ylittää. Tutkimuksen myötä tunnistettiin myös kumppanuuden heikon hallinnan ja PPP:n lakastumisen välinen yhteys. PPM:n luomisprosessi on dynaaminen ja sen läpivienti edellyttää strategioita, valtaa ja vuorovaikutusta toimijoiden välillä. (Probandari ym. 2011, 1392–1393.) Lisäksi Probandari ym. (2011, 1392) mukaan tarvitaan välittävä toimija, joka ohjaa kumppanit vaikeiden tilanteiden yli, auttaa tekemään kompromisseja ja luo kumppanuudelle arvoa.

2.6 Yhteenveto

Yllä olevia kumppanuusesimerkkejä tullaan hyödyntämään tulkintaresurssina analyysivaiheessa (ks. luku 7). Alla on taulukoituna (taulukko 1) kunkin esimerkin esiintuoma kumppanuuden ongelmiin ja lisäarvoon liittyvä keskeinen viesti.

ESIMERKKI	KESKEINEN VIESTI
Italia: PPP ja terveyspalvelut	Julkisen toiminnan uudistaminen PPP:n avulla ja liian rajoittavasta julkisesta vallasta luopuminen
Australia: PPP luonnonsuojelualueella	Byrokraattisen järjestelmän ja liiketaloudellisen organisaation yhteentörmäys
Libanon: PPP:n hyödyntäminen telekommunikaatiossa	Yhteistyön suunnittelun tärkeys ja liiketaloudellisuuden merkitys
Hollanti: Vahvat ja heikot kumppanuudet	Heikot ja vahvat kumppanuudet ja vallan jakautuminen toimijoiden kesken
Suomi: Kunnalliset kumppanuudet	Kumppanuuden yleisimmät ongelmat ja kumppanuuden perusperiaatteiden huomioiminen
Nicaragua: Verkostoituminen syntyvyyden säännöstelyssä	Kokonaiskuvan luominen ja toimijoiden verkottaminen julkisen vallan tehtävänä
WHO: PPM-malli	Toimijoiden verkostoitumisen ja yhteistoiminta-alustan luomisen tärkeys ja koordinoinnin merkitys
Indonesia: PPM tuberkuloosin torjunnassa	Kumppanuuden fasilitointi ja yhteistoiminnan koordinointi nähdään julkisen vallan tehtävänä

Taulukko 1. PPP-esimerkit tulkintaresurssina ja esimerkkien keskeiset viestit

Kumppanuus on käsite, jota käytettäessä voidaan viitata monenlaisiin ja monen tasoihin yhteistyöjärjestelyihin. PPP:llä tarkoitetaan juuri julkisen ja yksityisen sektorin välistä yhteistyötä ja siihen liittyy monia erityispiirteitä. Käsitteen eriytyneisyydestä huolimatta yllä olevassa teoreettisessa esityksessä sovelletaan allianssitutkimusta pyrittäessä hahmottamaan PPP:n mahdollisuuksia ja rajoja. PPP:n käsite liitettiin myös kokonaiseen arvoverkostoihin, jotka muodostuvat ketjuuntuneista kumppanuuksista, joista osa oli luonteeltaan PPP-suhteita.

Tutkimuksen fokus on PPP-suhteissa, mutta on tärkeää muistaa, että yhä useammin niiden kontekstina on kokonainen arvoverkko. Yksittäisellä PPP-suhteella on oma tehtävänsä laajoissa heterogeenisissä kumppanusverkostoissa, mutta se muodostaa kuitenkin vain osan kokonaisuutta. Liitettäessä PPP laajempaan toimijaverkostoon täydentää se osaltaan verkoston kompetensseja ja resurssipoolia.

Ketjuuntuneiden kumppanuuksien muodostama verkosto luo kumppanuuksille vaihtelevan ja kaoottisen toimintaympäristön, jota voidaan ymmärtää kompleksisuusteorian avulla. Kompleksisuuden kautta on mahdollista hahmottaa toimintaympäristön nykytilaa ja sen muutosta, koska kompleksisuus auttaa näkemään järjestyksen ja logiikan monimutkaisessa ja alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Kompleksisuusajattelu antaa työkaluja myös yksittäisen kumppanuuden ongelmien ja lisäarvon logiikan muodostumisen ymmärtämiseen. Seuraavassa luvussa paneudutaan kompleksisuusteoreettiseen ajatteluun tarkemmin.

3 KOMPLEKSISUUSTEORIA

Kumppanuudet eivät roiku ilmassa, vaan ne linkittyvät toimintaympäristöönsä, joka on niiden toiminnan konteksti. Tämän tutkielman tapausesimerkki on BSR-liikenneklusteri, joka on monesta toimijasta koostuva verkosto (ks. luku 6), jota voidaan käsitteellistää kompleksisuusteorian avulla. Kompleksisuusteoreettinen tulkinta BSR-liikenneklusterista auttaa ymmärtämään klusterin toimintaa ja siinä esiintyviä syy- ja seuraussuhteita.

Kompleksisuuteoreettista ajattelua lähestytään sen historian kautta, syventymällä alussa systeemiajattelun kehitykseen ja liittämällä kompleksisuusajattelu osaksi systeemiteoreettista viitekehystä. Kompleksisuusajattelua ja sen yleisiä periaatteita eritellään luvussa 3.3. Tavoitteena on muodostaa eheä tulkintakehys BSR-liikenneklusterille ja sen muodostaville kumppanuuksille ja PPP-suhteille.

3.1 Kompleksisuusteoria osana systeemiajattelua

3.1.1 Systeemiajattelun koulukunnat

Systeemiajattelun perimmäisenä tavoitteena on ymmärtää muutosta. Systeemiteoriat voidaan jaotella kolmeen eri koulukuntaan: avoimiin systeemeihin, josta systeemiteoreettinen ajattelu sai alkunsa, suljettuihin kyberneettisiin systeemeihin ja niin sanottuihin pehmeisiin, oppimista korostaviin systeemeihin. (Stähle 2004, 224.)

Ensimmäisen systeemikoulukunnan loi yleisen systeemiteorian kehittäjä Ludwig von Bertalanffy. Hän oli ensimmäinen, joka toi systeemiteorian fysiikan tutkimuksen ulkopuolelle ja avoimiin systeemeihin. Bertalanffy lähti liikkeelle orgaanisesta biologiasta päätyen yleiseen systeemiteoriaan, jossa systeemit nähdään avoimina ympäristön kanssa kommunikoivina organismeina. Organismien sisäiset systeemit ovat jatkuvassa liikkeessä, mutta pyrkivät aina tasapainoon sisäisten prosessien pysyessä käynnissä jatkuvien palautesykliden (input-throughput-output) ansiosta. Palautesyklit luovat organismiin jatkuvan liikkeen. Avoimet systeemit ovat riippuvaisia vuorovaikutuksesta ympäristönsä kanssa ja niillä on useita vaihtoehtoisia päämääriä. (Stähle 2004, 223–224.)

Toinen systeemikoulukunta, kybernetiikka kohdisti huomion koneisiin ja mekaanisiin systeemeihin ja niiden hallintaan palautejärjestelmien avulla. Kyberneettisen systeemin toiminta ja päämäärä ovat aina ennalta määrättyjä ja ennustettavissa. Kyberneettistä systeemiä voidaan luonnehtia suljetuksi systeemiksi, koska se ei vaihda energiaa tai informaatiota ympäristönsä kanssa. (Stähle 2004, 224.)

Systeemiteorian kolmas koulukunta muotoutui Forresterin perustaman System Dynamic Groupin, Checklandin Soft System Methodology -ajattelun ja Sengen teoriaan oppivista organisaatioista pohjalta. Lähtökohtana säilyi teoria avoimista systeemeistä, mutta fokus siirtyi systeemin monimutkaisuuteen ja muuntautumiskykyyn. (Stähle 2004, 225.)

Nämä kolme suuntausta nostivat esille uuden tutkimusintressin, halun ymmärtää muutosta. Itseuudistuvat systeemit olivat uusi tapa jäsentää systeemejä ja maailmaa. (Stähle 2004, 224–226.)

3.1.2 Systeemiajattelun paradigmat

Systeemiajattelun historia voidaan jäsentää myös kolmen paradigmaan varaan. Tällöin tarkastellaan samaa kehityskulkua eri näkökulmasta, keskittyen organisaation sisällä vaikuttaviin rinnakkaisiin ja päällekkäisiin toimintajärjestelmiin ja -ympäristöihin.

Ensimmäinen paradigma käsittelee mekaanisia systeemejä ja korostaa pysyvyyttä ja universaaleja lakeja. Tapahtumia pyritään selittämään ja ennakoimaan teorioiden avulla. Ajattelun taustalla vaikuttaa vahvasti Newtonin klassinen fysiikka. (Stähle 2004, 227.)

Toisella paradigmalla viitataan von Bertalanaffyn kehittämään avointen systeemien yleiseen systeemiteoriaan. Systeemit ymmärretään organismeina, jotka ovat vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Systeemillä on useita valinnaisia kehityspolkuja ja sen muutos on hallittua. (Stähle 2004, 228.)

Kolmas paradigma nojaa systeemin sisäiseen dynamiikkaan, jossa systeemin normaalitila on tasapainoton ja kaottinen. Kolmannen paradigman mukaiset systeemit ovat kompleksisia kokonaisuuksia, joita luonnehtivat kyky itseorganisoitua, epäjatkuvuus ja ennakoimattomuus sekä paikkariippumattomuus. Enää ei pyritty jatkuvaan tasapainoon, vaan hyväksyttiin kaaos osaksi organisaatiotodellisuutta. Systeemiä ei yritetty kontrolloida enää järjestelmillä, vaan pyrittiin vaikuttamaan systeemiin ja sen toimintaan sisältäpäin osallistumalla sen toimintaan. (Stähle 2004, 229–229.)

Tässä tutkimuksessa fokus on kolmannessa systeemiparadigmassa, jonka avulla pyritään selittämään muutosta ja ymmärtämään itseuudistumisen dynamiikkaa. Ståhlen (2004) mukaan lähtökohtana kolmannelle paradigmalle toimivat kompleksisuus- ja kaaostutkimus, Prigoginen kehittämät itseorganisoituvat systeemit ja Maturanan ja Varelan autopoieettiset systeemit. Ståhlen (2004) mukaan kaaosteorioissa korostuu satunnaisuus ja kontrollin ulottumattomissa olevat lainalaisuudet, kun taas kompleksisuusteoria keskittyy tutkimaan systeemin sisäisiä, emergenttejä ominaisuuksia. (Ståhle 2004, 226–227.) Mitleton-Kellyn (2003) mukaan kaaosteoria voidaan käyttää mallintamaan niitä kompleksisuusteoreettisia tilanteita, jolloin systeemi on niin sanotusti kaaoksen reunalla, jolloin emergoituva järjestys ja epäjärjestys vuorottelevat systeemissä. Systeemin voi hetken aikaa olla paradoksaalisessa tasapainotilanteessa, mutta siirtyä seuraavassa hetkessä tasapainosta kohti kasvavaa epäjärjestystä. (Mitleton-Kelly 2003, 22.)

3.3 Kompleksisuusajattelun yleiset periaatteet

Mitleton-Kelly:n (2003) mukaan kompleksisuus ei ole metodologia tai joukko työkaluja. Se ei myöskään ole johtamisismi (fad). Sen sijaan kompleksisuusteoriat tarjoavat käsitteellisen viitekehyksen ja ajattelutavan ja auttavat hahmottamaan maailmaa uudesta näkökulmasta. (Mitleton-Kelly 2003,4.)

Kompleksisuuden yleiset periaatteet ovat olennainen osa tätä tutkimusta, koska ne mallintavat tapausesimerkin, BSR-liikenneklusterin organisaatiotodellisuutta ja auttavat ymmärtämään klusterin sisäistä dynamiikkaa. Klusterin toimiessa kontekstina sen PPP-suhteille, auttaa toimintaympäristön tuntemus ymmärtämään myös kumppanuussuhteita, jotka muodostavat klusterin. Klusteria käsitellään yksityiskohtaisesti luvussa 6.

Kompleksisuusajatteluun perehdytään Mitleton-Kelley:n kehittämien kompleksisuusajattelun yleisten periaatteiden avulla ja Ralf Stacy:n kompleksisuusteoreettisen tutkimuksen kautta. Ralf Stacey on soveltanut Kauffmanin kehittämää teoriaa kompleksista mukautuvista systeemeistä (CAS) organisaatioihin ja organisaatiotutkimukseen. Mitleton–Kelleyn mukaan merkittävin ero kompleksisen mukautuvan (CAS) ja kompleksisen kehittyvän systeemin (CES) välillä on kompleksisen kehittyvän systeemin kyky kehittyä (creation of new order) (Mitleton-Kelly 2003, 5.) Kaiken kaikkiaan teoria kompleksista kehittyvistä systeemeistä rikastaa kuvaa kompleksista järjestelmistä ja Mitleton-Kellyn ja Stacey'n argumentit täydentävät toisiaan.

Mitleton-Kellyn (2003) mukaan kompleksisia mukautuvia systeemejä voidaan ymmärtää kiinnittämällä huomio systeemin linkittyneisyyteen ja keskinäiseen kytkeytyneisyyteen sekä systeemin sisäiseen yhteisevoluutioon. Myös palautejärjestelmät ja polkuriippuvuus ovat systeemin ominaisuuksia ja niihin liittyy olennaisesti systeemin toiminnan aikahorisontti ja systeemin joutuminen kauas tasapainontilasta. Mahdollisuuksien avaruuden hyödyntäminen on yksi kompleksisen systeemin piirteistä, sillä se on edellytyksenä uuden järjestyksen syntymiselle itseorganisoitumisen ja emergoitumisen kautta. Uuden järjestyksen syntyminen viittaa vahvemmin kompleksiseen kehittyvän systeemin (CES) kykyyn kehittyä.

Kompleksisuuden yleisille periaatteille voidaan löytää konkreettinen esimerkki BSR-liikenneklusterista ja sen organisaatiotodellisuudesta. Kompleksisuuden yleisiä periaatteita sovelletaan tämän tutkimuksen tapausesimerkkiin, BSR-liikenneklusteriin, johtopäätöksissä luvussa 9, jossa tutkimuksen empiirisen osion (ks. luvut 7 ja 8) löydökset analysoidaan hyödyntäen kompleksisuuden yleisiä periaatteita. Seuraavaksi pureudutaan syvemmälle kompleksisia systeemejä luonnehtiviin periaatteisiin erittelemällä kompleksisen systeemin piirteitä tarkemmin.

3.3.1 Systeemin linkittyneisyys ja keskinäinen riippuvuus

Agenttien välinen keskinäinen vuorovaikutussuhde sitoo toimijat yhteen muodostaen näiden välille keskinäisen linkin. Tästä linkistä muodostuu molemmin puolinen riippuvuussuhde.

Systeemissä toimivien agenttien välinen keskinäinen kytkeytyneisyys ja vuorovaikutus, vuorovaikutus systeemin ja ympäristön välillä ja systeemien väliset kytkennät muodostavat kokonaisuuden, jota voidaan luonnehtia kompleksiseksi systeemiksi. (Mitleton-Kelly 2003, 4.) Agenttien välinen kytkeytyneisyys ja vuorovaikutus saavat aikaan sen, että yksittäisen toimijan tekemä päätös vaikuttaa koko systeemiin ja sen muodostaviin agenteihin ja systeemeihin joiden kanssa se on kytköksissä. (Mitleton-Kelly 2003, 5.)

Kompleksisuusajattelun mukaisesti tärkeimpänä ei kuitenkaan pidetä agenttien suurta linkittyneisyyttä, koska se johtaa automaattisesti myös liialliseen riippuvuuteen toisista toimijoista, agenteista ja systeemeistä. Tällöin muutos yhdessä agentissa heijastuu läpi koko ekosysteemin, eikä vaikutus ole aina tavoiteltu. (Mitleton-Kelly 2003, 5.) Linkittyneisyyden aste kuitenkin määrittää verkoston ja siinä tapahtuvan tiedonsiirron ja informaation vaihdon. Palauteprosessit rakentuvat tämän varaan. (Mitleton-Kelly 2003, 6–7.)

Merkittävintä kompleksisissa kehittyvissä systeemeissä on kuitenkin niiden kyky sopeutua ja kehittyä sekä luoda uutta järjestystä ja koherenssia. Koherenssin synnyttäminen on yksi kompleksisuuden ydinpiirteistä. Tästä johtuen agentit, jotka toimivat omien päämääriensä mukaisesti, voivat toimia samansuuntaisesti ilman yhteistä suunnitelmaa ja saavuttaa jotain merkittävää, uutta ja innovatiivista. (Mitleton-Kelly 2003, 5–6).

Agenttien spontaani ja ohjailematon järjestäytyminen on vuorovaikutussuhteita luova ja syventävä prosessi, jossa voidaan nähdä systeemin ja toimintaympäristön ohjaavan keskenään linkittyneitä toimijoita samaan suuntaan. Koordinoimattoman joukon liikkeisiin vaikuttaminen on vaikeaa, koska toimijajoukko eivät ole minkään yksittäisen toimijan suoran kontrollin alaisia. Tämä tekee prosessista hyvin kiehtovan.

Stacey (2003) mukaan agenttien mikrotason monimuotoisuus on tärkeää, koska monimuotoisuus on edellytys uuden emergoitumiselle. Tästä johtuen erilaisen statuksen omaavat agentit luovat systeemille kyvyn muuttua spontaanisti ja ennakoimattomasti. (Stacey 2003, 262.)

Toisaalta voidaan havaita verkoston koon paisumisen olevan ongelma. Linkittyneessä toimintaympäristössä, jossa toimijat ovat vahvasti kytkeytyneitä, on vaarana tiedonkulun heikentyminen. Verkostomainen organisaatio muodostuu toimijoiden välisistä vuorovaikutussuhteista. Verkoston solmukohdat, noodit, ovat pisteitä jossa kaksi agenttia vuorovaikuttavat, jolloin niiden välille muodostuu sidos, joka puolestaan linkittyy toisiin toimijoihin. Mahdollisuuksien määrä noodien muodostumisessa ja sijainnissa on rajaton, mutta jossain vaiheessa tiedonkulku vaikeutuu solmukohtien määrän kasvaessa liian suureksi. Tällöin linkittyneisyys ja keskinäinen kytkeytyvyys on noussut systeemissä liian suureksi ja verkosto on vaarassa segmentoitua. Tällöin organisaation toiminnan kannalta merkittävä tieto, joka ylläpitää sitä, ei kulkeudu enää systeemin sisällä agentilta toiselle.

3.3.2 Systeemin sisäinen yhteisevoluutio

Evoluutiolla viitataan vähittäiseen luonnon ohjaamaan kehitykseen, joka tapahtuu niin pitkän ajan kuluessa, että sen ulkoapäin ohjaileminen on haastavaa. Tämän hetken toimijat ovat menneisyyden evolutiivisen prosessin tuotoksia.

Kauffman (1995) käyttää fitness landscape –käsitettä kuvatakseen evoluutioprosessia. Evoluutiota voidaan havainnollistaa yhden eläinlajin, esimerkiksi leopardin avulla. Leopardi liikkuu vaihtelevan maaston poikki, jossa on paljon vuoria ja laaksoja. Vuorelle kiipeäminen voidaan samaistaa leopardin kasvavaan elinkykyyn ja laaksoon laskeutuminen huononevaan elinkykyyn. Syvät laaksot tarkoittavat lajin kuolemista sukupuuttoon elinolojen heiketessä ja korkeimmat vuoren huiput ovat leopardille mitä parhain elinympäristö selviytymisen ollessa taattua. (Kauffman 1995.)

Sovellettuna kompleksisuusteoriaan, leopardin maasto voidaan samaistaa yksittäisen organisaation toimintaympäristöön. Tällöin laaksoja voidaan välttää ja vuorenhuippuja saavuttaa laatimalla onnistunut strategia. (Stacey 2003, 254.) Yhteisevoluution hengessä organisaation on mukautettava strategiansa muiden samassa systeemissä toimivien organisaatioiden kanssa, koska toimintaympäristö, sen agentit ja sitä ympäröivät systeemit muodostavat linkittyneen kokonaisuuden, jossa kaikkien teot saavat aikaan vaikutuksia suhteessa ympäröivään systeemiin ja joka muodostuu samanaikaisesti siinä vaikuttavien agenttien toiminnan kautta.

Kauffmanin (1995) mukaan yhteisevoluutio edellyttää agenttien välistä vuorovaikutusta, eikä koskaan tapahdu eristyksissä. Keskinäisessä vuorovaikutuksessa olevat systeemit muodostavat ekosysteemin, joka toimii alustana yhteisevoluutiolle (Mitleton-Kelly 2003, 7).

Yhteisevoluutiolla ei tarkoiteta samaa, kuin sopeutumisella ympäristön muutoksiin. Systeemiajattelun periaatteiden mukaisesti systeemin ja sen ympäristön välissä ei ole olemassa selvää rajaa, jolloin termi sopeutuminen on harhaan johtava. Systeemit ovat keskenään läheisesti linkittyneitä, muodostaen kokonaisen ekosysteemin, johon myös ympäristö kuuluu. Lyhyellä aikajänteellä agentit sopeutuvat ympäristöönsä, mutta pidemmällä aikajänteellä tarkasteltaessa kyse on yhteisevoluutiosta. (Mitleton-Kelly 2003, 7–9.)

Voidaan puhua endogeenisestä yhteisevoluutiosta, jolla tarkoitetaan organisaation sisäistä kehitystä, jolloin se vaikuttaa yksilöihin ja ihmisryhmiin. Eksogeenisellä yhteisevoluutiolla puolestaan viitataan laajempaan vuorovaikutukseen ekosysteemin rajojen sisäpuolella. Systeemissä tapahtuu samanaikaisesti sekä endogeenistä että eksogeenistä yhteisevoluutiota. (Mitleton-Kelly 2003, 10.)

Staceyn (2003) mukaan toimintaympäristö muotoutuu vuorovaikutuksen kautta ja se voidaan ymmärtää vuorovaikutussuhteiden luomaksi verkostoksi, joka toimii kontekstina vuorovaikutukselle. Systeemiä voidaan kuvailla rekursiiviseksi ja sen kausaalisuhteita molemminpuoliseksi, jolloin myös luovuus nähdään kollektiivisena ilmiönä systeemin sisällä. (Stacey 2003, 262.)

Organisaation, joka on osa yllä kuvatun laista systeemiä, johtaminen vaatii irtipäästämistä ja heittäytymistä, koska liiallinen kontrolli rajoittaa organisaation selviämismahdollisuuksia. Rohkea vaikutteiden otto ympäristöstä ja sen tukeminen avaa organisaation rajoja entisestään systeemille, jolloin tiedon siirtyminen myös toiseen suuntaan organisaatiosta ulkopuolen ympäröivään systeemiin vahvistaa niitä piirteitä järjestelmässä, jotka tukevat systeemin selviytymistä. Toisaalta edellä kuvatun laisissa olosuhteissa organisaation ytimen ja ydintoiminnan säilyttäminen on hankalaa. Toisaalta, miksi pitää kiinni jostain sellaisesta, jolla ei ole relevanssia nykyisessä toimintaympäristössä ja todellisuudessa. Organisaation sulkeutuessa ja käpertyessä itseensä se lakkaa vaikuttamasta ympäristöönsä ja tippuu pois pelikentältä.

3.3.3 Palautejärjestelmät ja polkuriippuvuus systeemin ominaisuuksina

Palaute kumpuaa menneisyyden teoista ja sen avulla voidaan reflektoida menneisyyden kehityspolkua ja suunnata organisaatiota tulevaisuuteen. Menneisyyden keinoilla ei voi kuitenkaan korjata tulevaisuutta. Tästä johtuen on tärkeää olla avoin uusille ympäristöstä ja ulkoapäin tuleville signaaleille.

Kompleksisissa systeemissä rinnakkain vaikuttavat palautemekanismit voidaan jakaa negatiivisiin ja positiivisiin palautemekanismeihin. Positiiviset mekanismit edistävät uuden luomista ja negatiivinen palautejärjestelmää ylläpitää systeemin vakautta. (Mitleton-Kelly 2003, 15.) Negatiivista palautejärjestelmää voidaan luonnehtia kyberneettiseksi, suljetuksi systeemiksi.

Kun organisaatio on kaukana noudattamastaan normeista tai sen toimintatavat poikkeavat totutuista, systeemi on kaukana tasapainoilasta. Tällöin organisaatio saavuttaa kriittisen pisteen ja joko romahtaa tai alkaa luoda uutta järjestystä (bifurkaatio). Positiivisen ja vahvistavan palauteprosessin avulla on mahdollista ymmärtää jatkuvaa muutoksen ja vakauden vaihtelua kompleksisen systeemin sisällä. (Mitleton-Kelly 2003, 16.)

Systeemi voi joutua epätasapainon tilaan äkkinäisen tapahtuman johdosta. Äkkinäisen tapahtuman aiheuttaja voi olla tehoton ja virheellinen palauteprosessi, joka aiemmin varmisti tehokkaan toiminnan ja korjasi syntyneet virheet, mutta joka on lakannut vaikuttamasta. Vähittäisen, jatkuvan palauteprosessin lakatessa vaikuttamasta inkrementaalinen muutos kohti positiivista pysähtyy. (Mitleton-Kelly 2003, 16.)

Systeemin luottaessa liikaa negatiiviseen palautesykliin organisaatio taantuu tai polkee paikallaan, koska negatiivinen palautejärjestelmä ei toimi riittävän tehokkaasti dynaamisessa ja mukautuvassa ympäristössä. Koko ekosysteemin muuttuessa jatkuvasti, ei voida turvautua menneisyyden toimiviin käytäntöihin. Sen sijaan positiivisten palautesyklarit kautta on mahdollista antaa uusien rakenteiden ja ratkaisujen emergoitua. (Mitleton-Kelly 2003, 16–17.)

Menneisyys vaikuttaa tulevaan, koska menneisyyden valinnat määrittävät tulevaisuuden polkuvaihtoehdot. Tästä johtuen kompleksisen systeemin tulevaisuutta on vaikea ennustaa. (Mitleton-Kelly 2003, 17–18.) Ennakoimisen mahdottomuus tietyinä aikavälinä ja yksityiskohtien määrittämisen vaikeus tekevät ylhäältä alaspäin suuntautuvan kontrollonin vaikeaksi. Epävarmuus on yksi jatkuvasti kehittyvään sopeutuvan systeemiin ominaisuuksista. (Stacey 2003, 262.)

Kompleksisuus mahdollistaa epävarmuuden hallitsemisen tiedon avulla. Polkuriippuvuuden käsitteen mukaisesti menneisyyden valinnat muovaavat tulevaisuutta. Toistuvien bifurkoitumisten ja systeemin uudelleen rakentumisten myötä systeemiin ja sen rakenteisiin on kertynyt tietoa, joka jalostuu ajan kuluessa. Tietovarannon turvin ja sitä hyödyntämällä organisaatio voi kehittyä ja selviytyä muuttuvassa toimintaympäristössään. Uuden tiedon luonti ja jatkuva prosessoiminen on systeemin elinehto, vanhaan ei voi nojautua loputtomiin.

3.3.4 Kaukana tasapainosta ja aikahorisontti

Vakaus tuntuu tavoiteltavalta ominaisuudelta ja turvalliselta asiantilalta, mutta jatkuva vakaus on myös pysähtyneisyyttä. Evoluutio karsii automaattisesti pois toimijat, jotka eivät selviä muuttuneessa toimintaympäristössään.

Evoluutiolla ja kehitymisellä on tärkeä rooli kompleksisissa systeemeissä. (Mitleton-Kelly 2003, 13.) Staceyn (2003) mukaan kompleksisissa mukautuvissa systeemeissä, jotka muodostuvat suuresta määrästä erilaisia agenteja, vallitsee paradoksaalinen kaaoksen reunalla toimimisen dynamiikka, samanaikainen epätasapaino ja tasapaino, jota voidaan luonnehtia tehokkaaksi kompleksisuudeksi. (Stacey 2003, 262.)

Uuden syntyminen on kompleksisuuden ydinajatus ja uuden syntyminen edellyttää systeemin sisäisen olevan kaukana tasapainon tilasta. Kompleksiset systeemit ovat avoimia systeemejä ja ne

vaihtavat energiaa, materiaa ja tietoa ympäristön kanssa noudattaen dissipatiivisen rakenteen periaatteita. (Mitleton-Kelly 2003, 10.)

Kompleksisuusteoreettisesti dissipatiivisen rakenteen periaate voidaan samaistaa agenttien väliseen makrotason vuorovaikutuksesta nousevaan emergenttiin käytökseen. Emergentin käytöksen seurauksena vallitseva järjestys ja tiedon symmetria rikkoontuu ja syntyy uutta informaatiota, joka on sitoutunut syntyneisiin rakenteisiin. (Mitleton-Kelly 2003, 11.)

Tilannetta, jossa systeemin valitsee useiden vaihtoehtoisten ratkaisujen välillä, kutsutaan bifurkaatioksi (Mitleton-Kelly 2003,11) tai bifurkaatiopisteeksi (Ståhle ja Laento 2000, 123). Ratkaisua ei voida ennalta nähdä, mutta valittu vaihtoehto vakauttaa systeemin ja määrittää osaltaan systeemin tulevaisuutta muodostuen kriittiseksi vaiheeksi systeemin historiassa (Nicolis ja Prigogine, 1989, 72).

Stacyn mukaan samanaikainen tasapaino ja epätasapaino (tehokas kompleksisuus) ovat edellytyksenä uuden syntymiselle ja uuden emergoitumiselle ja tätä voidaan luonnehtia dynamiikaksi kaaoksen reunalla. Toimiminen kaaoksen reunalla ei kuitenkaan takaa organisaation selviytymistä reaali maailmassa, vaikka se synnyttääkin emergenssiä, sillä uuden emergoituuessa katoaa aina samanaikaisesti jotain vanhaa (extinction events). Emergoitumisen kautta voidaan myös menettää jotain organisaatiolle olennaista tai tunnusomaista, jolloin sen perusolemus voi muuttua. (Stacey 2003, 262).

Ajatus romahduksen näkemisestä tilanteena, joka mahdollistaa uuden luomisen ja organisaation uudelleen järjestäytymisen, vaatii ajatusmaailman kääntämistä ja heittäytymistä. Tässä kohtaa negatiiviset vakauttavat palautejärjestelmät nousevat keskeisiksi ja niiden tehtävänä on tukea järjestelmän uudelleen rakentumista. Järjestyksen luonti kaaokseen negatiivisten palautejärjestelmien avulla auttaa organisaatiota pysymään kiinteänä muutoksen pyörteissä, mutta on luotettava positiivisiin, uutta luoviin signaaleihin, koska ne loppujen lopuksi pitävät organisaation pinnalla ja kiinni muuttuvassa todellisuudessa.

3.3.5 Mahdollisuuksien avaruuden hyödyntäminen

Yksi Mitleton-Kellyn kompleksisuuden periaatteista on mahdollisuuksien avaruuden hyödyntäminen. Alati muuttuva ekosysteemi on haastava toimintaympäristö yksittäiselle agentille, mutta tarjoaa vastapalveluksena loputtomia mahdollisuuksia, mahdollisuuksien avaruuden.

Ashbyn (1969) mukaan (Mittleton-Kelley 2003, 14) organisaation tulee selviytyäkseen ja menestyäkseen tutkia mahdollisuuksien avaruutta ja pyrkiä luomaan sisäistä vaihtelua systeemiin. Organisaation tulee jatkuvasti tarkkailla elinympäristöään ja ekosysteemiään voidakseen mukauttaa strategiaansa vallitseviin oloihin. Edellä kuvattu lähestymistapa tukee koko ekosysteemin sisäistä yhteisevoluutiota. (Mittleton-kelley 2003, 14).

Ei ole realistisesti mahdollista tutkia kaikkia mahdollisuuksia, mutta organisaatio voi muuttaa toimintatapojaan vähitellen kohti ”viereistä mahdollisuutta” (Kauffman 2000) yhdistellen jo olemassa olevia rakenteita ja prosesseja. (Mitleton-Kelly 2003, 15.) Yhdistelyä rajoittaa kuitenkin systeemin kestävyys, jonka rajoissa systeemi sopeutuu muutokseen. Uuden luomisen ja ekosysteemin kestävyvyn välillä pitää vallita tasapaino. (Kauffman 2000, 156.) Kun ekosysteemi on siirtynyt lähimpään ”viereiseen mahdollisuuteen”, muuttuvat aiemmin saavuttamattomat vaihtoehdot uusiksi ”viereisiksi mahdollisuuksiksi”. (Mitleton-Kelly 2003, 15.)

Kompleksisuus voidaan ymmärtää monimutkaisuudesta nauttimiseksi. Toimintaympäristön ollessa monimutkainen ja kompleksinen rajatun rationaalisuuden (Simon 1982) mukainen päätöksentekotapa tarjoaa tavan tutkia ja hyödyntää ympäröivää toimintakenttää. Vaikka tulevaisuutta ei voi ennustaa sen hetkisten tietojen perusteella aukottomasti, pysähtyneisyys ja varovaisuus kostautuvat. Kaikki ekosysteemissä ovat samojen eksogeenisten tekijöiden armoilla, mutta jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa systeemin sisäiseen tilaan. Muutoksen ja ratkaisujen heijastuessa laajaan agenttijoukkoon saavuttamattomalta tuntuneet tavoitteet muuttuvat ”viereisiksi mahdollisuuksiksi”.

3.3.6 Uuden järjestyksen syntyminen itseorganisoitumisen ja emergoitumisen kautta

Itseorganisoituminen, emergenssi ja uuden järjestyksen luominen ovat kompleksisen systeemin ydinpiirteet (Mitleton-Kelly 2003, 19).

Staceyn (2003) mukaan itseorganisoitumisella viitataan agenttien väliseen paikalliseen vuorovaikutukseen (mikrodiversiteetti) ja emergenssin käsitteellä tarkoitetaan jotain uutta, joka syntyy agenttien vuorovaikutuksen kautta sattumalta ilman suunnitelmaa tai ohjeistusta, jolloin organisaatio luo itse oman tulevaisuutensa ilman ulkoa tulevaa ohjausta tai määräästä. (Stacey 2003, 262.)

Mitleton-Kelly (2003) ilmaisee saman asian seuraavalla tavalla. Systemin emergentit ominaisuudet, kuviot ja rakenteet ovat lähtöisin systeemin yksittäisten elementtien välisestä vuorovaikutuksesta. Yhdessä yksittäiset elementit ovat enemmän kuin osiensa summa ja ominaisuuksien, kuvioden ja rakenteiden syntyä on vaikea ennustaa tutkimalla yksittäistä elementtiä. Prosessia, jossa uusi järjestys syntyy samanaikaisesti itseorganisoitumisen kanssa, voidaan kutsua emergoitumiseksi. (Mitleton-Kelly 2003, 19.)

Juuri emergenssi saa aikaan peruuttamattomia rakenteita ja ideoita joista tulee osa systeemiä ja sen todellisuutta ja jotka osaltaan vaikuttavat niiden kehitykseen. Systemin uusi järjestys syntyy linkittyneisyyden, keskinäisen riippuvuuden, emergenssin ja itseorganisoitumisen kautta. Tämä prosessi on välttämätön, koska systeemin on sopeuduttava ja varmistettava selviytyminen muuttuvassa sosiaalisessa ekosysteemissä ja fyysisessä toimintaympäristössään. (Mitleton-Kelly 2003, 20–21.)

Stacey (2003, 263) tiivistää itseorganisoitumisen paikallisten toimijoiden välisen vuorovaikutuksen tuottamaksi emergoituvaksi koherenssiksi, eli kyvyksi muodostaa säännönmukaisuuksia (pattern) toistuvan epälineaarisen vuorovaikutuksen pohjalta. Kompleksisuusteorian radikaalin katsantokannan mukaisesti vuorovaikutus sijoittuu systeemin ja sen ympäristön tasolle ja niiden väliseksi systeemin ja kontekstin muokatessa toisiaan samanaikaisesti. Heterogeeniset kompleksiset mukautuvat systeemit alkavat elää omaa elämäänsä itsenäisenä kokonaisuutena, jolloin niiden kausaalisuhteita voidaan luonnehtia transformatiivisiksi (Stacey 2003, 263).

Juuri transformatiivisuus leimaa kompleksisia systeemejä. Jatkuva muutos niin syy- ja seuraussuhteissa, kuin ekosysteemin agenttien välisissä suhteissa saavat aikaan jatkuvan muutoksen. Onkin paradoksaalista, että jatkuvan muutoksen kautta uudet toimijat kohtaavat ja luovat kaaokseen järjestystä (patterns). Kompleksisuuden ydin on paradoksaalisesti järjestyksen luominen kaaokseen ilman vahvoja ulkoisia interventioita. Kun systeemin rajoittaminen lopetetaan ja sille annetaan vapaat kädet, systeemin toiminta järjestäytyy itsestään huomioiden ympäristön ja siinä vaikuttavat toimijat ja niiden muodostamat osasysteemit. Tällöin muodostuu

kokonaistaloudellisesti ekonomisen toimintaympäristö kaikille siihen kuuluville. Muutosnopeuden ollessa suuri tiukalla kontrollilla ei voida päästä yhtä optimaaliseen lopputulokseen.

3.4 Yhteenveto

Kompleksisia systeemejä ei voi suunnitella ennalta. Kompleksiset systeemit rakentuvat agenttien välisen vuorovaikutuksen kautta, koska vuorovaikutus luo systeemiin emergenttejä ominaisuuksia, rakenteita ja käytöstä. Agenttien teot ja valinnat saavat aikaan emergenttejä rakenteita tai vuorovaikutuskuvioita systeemissä makrotasolla. Samanaikaisesti kompleksisen ekosysteemin makrorakenne vaikuttaa yksittäisiin agentteihin, toimijoihin ja organisaatioihin, jolloin käynnissä on jatkuva evoluutioprosessi mikrotason käyttäytymisen ja emergoituvien rakenteiden välillä, jossa kumpikin vaikuttaa toisiinsa. (Mitleton-Kelly 2003, 26.)

4 TEOREETTISEN VIITEKEHYKSEN SYNTEESI

4.1 Kumppanuusajattelu kompleksisuusteoreettisesti tulkittuna

Tämä tutkimus käsittelee PPP-suhteita ja niissä esiintyviä ongelmia ja niiden kautta syntyvää lisäarvoa. PPP-suhteet ovat yksi kumppanuuden muoto, joten niiden ongelmia ja lisäarvon muotoutumislogiikkaa voidaan selittää kumppanuusajattelun avulla.

Kuten todettu, kumppanuussuhteen rakennuspalikat ovat tietopääoman yhdistäminen ja luottamus, jotka saavat aikaan lisäarvoa. Tästä muodostuu kehämäinen kuvio, jossa kaikki osat ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Positiiviset signaalit voimistavat positiivista toimintaa ja negatiiviset teot puolestaan saavat aikaan negatiivisia vaikutuksia. Kumppanuuden kautta tavoitellaan lisäarvoa ja puutteet luottamuksessa ja tietopääoman integroinnissa heijastuvat lisäarvon syntymiseen.

Kahden organisaation tehdessä yhteistoimintaa niiden välille muodostuu sidos, joka yhdistää näiden kahden organisaation todellisuudet. Jos yhteistyöhön liittyy useampia organisaatioita, muodostuu näiden välisistä sidoksista arvoverkko.

Yllä kuvatuslaisen arvoverkon organisaatiotodellisuus on kaoottinen ja monimutkainen, jossa tekojen vaikutukset siirtyvät ennakoimattomasti ja tieto virtaa esteettä läpi verkoston. Tämän tyyppistä verkostoa on mahdollista ymmärtää kompleksisuusteoreettisen ajattelun kautta. Aiemmin käsittämättömiltä vaikuttaneet tapahtumat ja vuorovaikutuskuviot voidaan selittää nojautuen teoriaan kompleksisista systeemeistä (ks. Mittleton-Kelly 2003), jonka peruseräkkeet ovat systeemin sisäinen itseorganisoituminen, emergenssi systeemin ominaisuutena, toimijoiden välinen linkittyneisyys ja keskinäinen kytkeytyneisyys, toimijoiden keskinäinen riippuvuus, palautejärjestelmät, kaukana tasapainosta -tila, mahdollisuuksien avaruus ja sen hyödyntäminen, systeemin sisäinen yhteisevoluutio, historia ja aikahorisontti, polkuriippuvuuden käsite ja uuden järjestyksen syntyminen. Kumppanuuden kontekstin ollessa kompleksinen toimintaympäristö voidaan lisäarvon syntymiseen ja sen luomiseen liittyviä ongelmia ymmärtää kompleksisuusteorian avulla. Kuvio 3 kokooa teoreettisen viitekehyksen.



Kuvio 3. PPP-ajattelu ja kumppanuus tutkittuna kompleksisuusteoreettisesti

4.2 Luottamus, tietopääoman integrointi ja lisäarvo kompleksisuusteoreettisesti tulkittuna

Kumppanuusajattelun tulkitseminen kompleksisuusteorian kautta auttaa ymmärtämään nykypäivän organisaatioiden välistä kumppanuutta, koska organisaatioiden todellisuus on monimutkaistunut. Kun kumppanuutta tulkitaan kompleksisuusteoreettisesti, otetaan ajattelun lähtökohdaksi jatkuva muutos. Seuraavaksi käsitellään luottamus, tietopääoman integrointi ja lisäarvo kompleksisen systeemin peruseräiteiden kautta tulkittuna.

4.2.1 Luottamus

Luottamus ja luottamuksen merkitys ovat korostuneet kompleksisessa toimintaympäristössä. Kompleksinen systeemi on toimintaympäristönä linkittynyt ja toimijat ovat vahvasti kytkeytyneitä toisiinsa, koska systeemin olemassaolo rakentuu ihmisten ja organisaatioiden välisen luottamuksen

vara. Agenttien keskinäinen linkittyminen rakentaa koko systeemin. Kuten Currell ja Judge (1995) totesivat, organisaatioiden välinen luottamus rakentuu yksilöiden välisen luottamuksen kautta (boundary spanners) eikä yksittäisten toimijoiden välisiä luottamuksellisia suhteita voi vähätellä maailmassa, jossa vuorovaikutus on merkittävä koossa pitävä voima. Koska vuorovaikutussuhteet ovat korostuneessa asemassa, myös toimijoiden keskinäinen riippuvuus on tärkeä systeemin osatekijä.

Kompleksinen systeemi rakentuu samassa toimintaympäristössä toimivista keskenään kytkeytyneistä organisaatioista. Useat kompleksiset järjestelmät muodostavat yhtenäisen systeemin ympäristönsä kanssa linkittäen kaiken kiinteästi suureksi vuorovaikutteiseksi ekosysteemiksi. Näin kytkeytyneessä ympäristössä kaikkea ei voi varmistaa sopimus pohjaisesti ja epäluotettavuuden seuraukset heijastuvat koko ekosysteemiin ja sen osasysteemeihin. Toimittaessa olosuhteissa, jotka ovat muuttuvia ja kaukana tasapainosta, on voitava luottaa kumppaniinsa, koska mahdollisuuksien avaruudessa mahdollisuuksien määrää lisääntyy moninkertaisesti ja uusiin tilaisuuksiin on tartuttava rohkeasti. Kumppanuussuhde mahdollistaa tarjoutuviin tilanteisiin ja mahdollisuuksien tarttumisen, koska se helpottaa uusien resurssien tai rahoituksen hankkimista.

Lisäksi luottamukseen voidaan linkittää polkuriippuvuuden käsite. Ihmisten muisti on pitkä ja epäluotettavuus heikentää organisaation mahdollisuuksia rajattomalla ja alati mahdollisuuksia tarjoavalla toimintakentällä, jossa yhteistyön tekeminen antaa mittavia kilpailuetuja. Ilman luottamusta uuden järjestyksen luominen on mahdotonta, koska ainoastaan yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa voidaan synnyttää jotain aidosti uutta ja antaa tilaa itseorganisoitumiselle ja spontaanille emergoitumiselle.

4.2.2 Tietopääoman yhdistäminen

Toinen kumppanuuden elementti on tietopääoman yhdistäminen. Kumppanuuden ydinajatus on kahden tai useamman osapuolen osaamisen ja tietopääoman yhdistäminen. PPP-ajattelussa kyse on julkisen ja yksityisen sektorin kompetenssien yhdistämisestä. Kompleksisuusteoreettisessa viitekehyksessä tulkittuna tietopääoman yhdistäminen edistää osaltaan mahdollisuuksien avaruuden syntymistä, koska yhdistettäessä rohkeasti tietolähteitä ja informaatiota luodaan aiemmin tuntemattomia mahdollisuuksia. Kompleksisille systeemeille ominainen yhteisevoluutio toteutuu organisaatioiden tarjotessa rohkeasti tietopääomaansa muiden käyttöön.

Polkuriippuvuuden periaatteiden mukaisesti tietopääoman jakamista voidaan pitää yhtenä linkkinä ketjussa kohti tavoiteltavaa tulevaisuutta, jonka saavuttaminen edellyttää uusia ja rohkeita valintoja. Kompleksisten systeemien erityispiirre ja hienous on tiedon tehokas jakaminen ja kierrättäminen. Kompleksinen systeemi prosessoi jaetusta tiedosta jotain ja verkoston kautta informaatio ja osaaminen saavuttavat useampia asiantuntijoita. Tällöin luodaan edellytykset itseorganisoidumiselle ja uuden emergoitumiselle, joka johtaa uuden järjestyksen syntymiselle. Tieto kumuloituu ajan myötä ja uusi tieto rakentuu vanhan päälle. Verkostomaisessa organisaatiorakenteessa tieto liikkuu nopeammin osapuolelta toiselle ja tiedon käsittely ja prosessointi lisääntyvät, jolloin uusien innovaatioiden syntyminen on todennäköisempää. PPP-suhteissa voidaan yhdistää kahden melko eriytyneen sektorin tietopääomat ja saada aikaan merkittäviä parannuksia, jotka hyödyttävät sekä julkista että yksityistä sektoria.

4.2.3 Lisäarvo

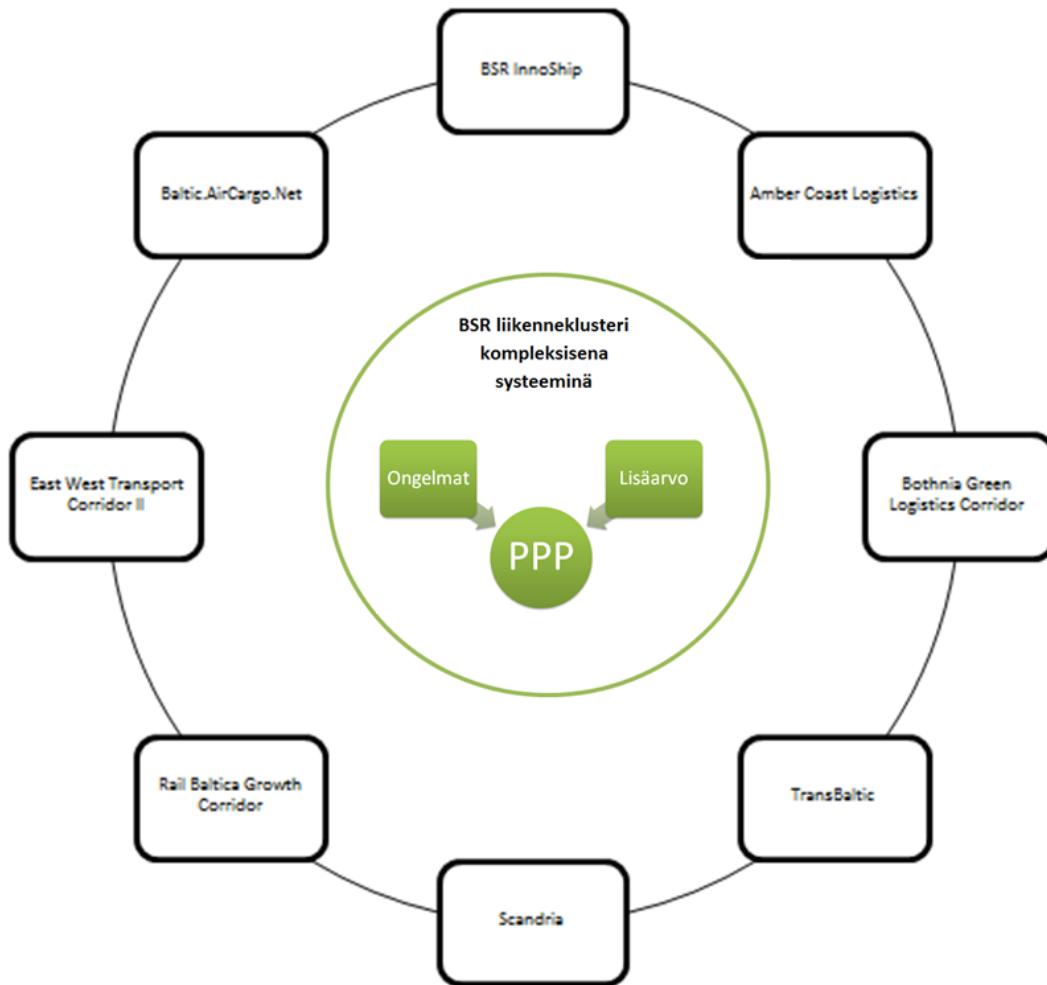
Kumppanuuden tavoitteena on lisäarvon luominen ja lisäarvo onkin yksi kolmesta kumppanuuden elementistä. PPP-suhteissa julkisen sektorin saavuttamaksi lisäarvoksi voidaan nähdä esimerkiksi lisääntynyt vaikuttavuus ja kustannustehokkuus. Yksityisen sektorin toimia puolestaan saavuttaa esimerkiksi laajemman osuuden markkinoista ja pääsee laajentamaan toimialaansa hankkien samalla liiketaloudellisia voittoja. Kompleksisuusteoreettisesti tulkittuna lisäarvo on tulos ja seuraus kumppanuudesta ja verkostoitumisesta. Kumppanuuden myötä kaksi tai useampi toimija luottavat kumppaniinsa riittävästi yhdistääkseen ydinkompetenssinsa ja luodakseen jotain uutta, joka hyödyttää molempia osapuolia.

Uuden järjestyksen synnyttäminen kumppanuussuhteessa ja kumppanuusverkostoissa edellyttää kaikkien Mitleton-Kellyn määrittämien kompleksisuuden peruseriaatteiden täyttymistä. Verkoston toimivuuden ja sen toiminnan jatkuvuuden kannalta on tärkeää, että kaikki osapuolet hyötyvät kumppanuudesta ja kaikki kumppanuusverkoston jäsenet saavat hyötyjä suhteessa investointeihinsa.

4.2 Teorian ja käytännön yhteen nivominen, kohti empiriaa

Byrokraattiset organisoitumismuodot sopivat staattiseen ympäristöön, jossa ne tuovat jatkuvuutta ja pysyvyyttä. Maailman muuttuessa yhä nopeammaksi ja dynaamiseksi on löydettävä uusia organisoitumismuotoja. Verkostomainen organisaatorakenne tarjoaa yhden vaihtoehdon.

Tutkimuksen empiirisessä osiossa liikenneklusterin sisäiset PPP-suhteet liitetään osaksi kompleksista systeemiä, jonka liikenneklusteri ja sen toimintaympäristö yhdessä muodostavat. Luvussa ”BSR-liikenneklusteri, uuden ajan organisaatio” liikenneklusteri teoretisoidaan kompleksisuusteoreettisesti ja käsitellään sen rakenteita ja prosesseja kompleksisuuden näkökulmasta nojautuen yllä luotuun teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksen varsinainen empiirinen analyysi luku ”BSR-liikenneklusterin PPP-suhteiden ongelmat ja lisäarvo” rakentuu PPP-suhteiden ja kumppanuusteorian varaan vastaten kahteen tutkimuskysymykseen, jotka käsittelevät liikenneklusterin PPP-suhteissa esiintyviä ongelmia ja kumppanuuden kautta saavutettavaa lisäarvoa. Lopuksi tutkimuskysymyksiin saatuja vastauksia peilataan kompleksiteoreettiseen viitekehykseen etsien kompleksisuudesta selittäviä tekijöitä ongelmien taustalla ja lisäarvon muodostumista tukevia tekijöitä. Kuvio 4 nivoo yhteen empirian ja teoreettisen viitekehyksen.



Kuvio 4. Analyysi BSR-liikenneklusterin PPP-suhteiden lisäarvosta ja ongelmista kompleksisuusteoreettisesti tulkittuna

5 METODISET RATKAISUT

5.1 Tutkimusstrategia

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus voidaan nähdä empiirisenä tutkimuksena, ja siinä kiinnitetään huomiota erityisesti tapaan, jolla havaintoaineistoa on tarkasteltu ja kuinka tulokset on argumentoitu. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 22.) Kvalitatiivinen, laadullinen tutkimus painottaa enemmän teorian muodostukseen, kuin hypoteesien testaamiseen. Kvalitatiivisia tutkimustuloksia ei voida pitää objektiivisena tietona, koska tutkijan rooli aineiston keräämisessä on korostunut. (Grönfors 1982,13–14.)

Kyseessä on monimenetelmäinen tapaustutkimus, koska aineisto on kerätty yhdestä tapauksesta, BSR-liikenneklusterista eri aineistometodein. Klusterin toimintaa ja arkitodellisuutta tutkittaessa on aineistonkeruumetodina käytetty osallistuvaa havainnointia ja dokumentteja. Varsinainen empiirinen tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna lomakehaastatteluna, jota pohjustettiin teemahaastattelulla. Aineiston keruussa ja analysoinnissa on pyritty noudattamaan triangulaation periaatetta, jotta tutkimuskohteesta välittyisi mahdollinen monipuolinen kuva (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 148).

5.2 Tutkimusprosessin kulku

Ajatus kumppanuusajattelun ja kompleksisuusteorian yhdistämisestä syntyi ajan kuluessa ja kehittyi entisestään työskennellessäni Suomen Itämeri-instituutissa, jossa minulle tarjottiin monikansallista virtuaaliorganisaatiota, BSR-liikenneklusteria, tutkimuskohteeksi lopputyöni empiiriseen osioon. Tällöin minun oli mahdollista testata kumppanuusteoria ja kompleksisuusajattelu reaali maailman tarjoamassa autenttisessa ympäristössä.

Olen havainnoinut BSR-liikenneklusteria 12 kuukautta, alkaen syyskuusta 2013. Havainnoinnin alussa havainnointi oli vähemmän aktiivista, mutta fokukseni tarkentui ajan kuluessa. Myös dokumentit kerääntyivät minulle hiljalleen työskentelyni ohessa. Osan materiaalista pyysin erikseen.

Tutkimuskohteen havainnoinnin ohessa aloitin varsinaisen empiirisen tutkimukseni tekemisen tutkimusseminaarin aikana. Teoreettisen viitekehyksen saadessa alustavan muotonsa maaliskuun aikana siirryin rakentamaan tutkimuksessa käytettävää haastattelulomaketta sähköiseen muotoon nojautuen vahvasti kumppanuusteoriaan ja luomaani teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi tein pohjustavan esihaastattelun. Haastattelin Ulla Tapanista, joka on mukana liikenneklusterissa Helsingin kaupungin puolesta. Tapanisella on vahva näkemys kansainvälisestä logistiikasta ja liikenneklusterin tavoitteista ja todellisuudesta.

Huhtikuun ja toukokuun aikana keräsin vastauksia niin julkiselta kuin yksityiseltäkin sektorilta. Aloitin liikenneklusterin projektipäälliköistä. Heiltä sain henkilökohtaisten vastausten lisäksi projekteihin osallistuneiden yksityisen sektorin organisaatioiden yhteystiedot. Osa projektipäälliköistä lähetti kyselyni henkilökohtaisesti oman projektinsa osallistujille. Touko-kesäkuun vaihteessa empiirinen aineistoni oli koossa ja niin kattava, kuin vallitsevissa olosuhteissa oli mahdollista.

Tämän jälkeen jatkoin havainnointia intensiivisesti kesän ajan ja viimeistelin teoreettisen viitekehykseni. Heinäkuun 2013 aikana analysoin kyselyn kautta kertyneen aineiston alustavasti. Syyskuussa 2013 klusterin päättyessä lopetin aktiivisen analysoinnin ja keskityin viimeistelemään teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen analyysin.

5.3 Aineiston generointi

5.3.1 Osallistuva havainnointi

Olen työskennellyt BSR-liikenneklusterin parissa sen perustamisesta alkaen koko sen elinkaaren (12 kk) ajan. Tästä johtuen olen päässyt tarkkailemaan klusterin toimintaa partneritapaamisiin ja hoitanut klusteriin liittyviä hallinnollisia tehtäviä ja saanut osallistua arkipäivän klusteriyhteistyöhön.

Aloitin Suomen Itämeri-instituutissa harjoittelijana elokuussa 2012 ja tehtäväni oli avustaa BSR InnoShip -projektissa. Kolmen kuukauden korkeakouluharjoittelun jälkeen jatkoin BSR InnoShipin kautta BSR-liikenneklusterissa työskentelyä assistenttina. Tänä aikana sain kerättyä materiaalia osallistuvan havainnoinnin keinoin. Alussa havainnointini oli vähemmän osallistuvaa, mutta

kokemuksen karttuessa ja itsevarmuuden kasvaessa pystyin ottamaan vahvemman roolin klusteriyhteistyössä. Grönforsin (1982, 93) mukaan osallistuva havainnointi tapahtuu havainnoitavien kohteiden ehdoilla ja osallistumisen tulisi vaikuttaa mahdollisimman vähän tapahtumien kulkuun. Päivittäinen työni tarjosi mainion tilaisuuden havainnointiin ja pääsin ilmiötä lähelle, vaikka tutkimusaiheeni ja päivittäiset työni erosivat toisistaan näkökulmaltaan. Alla on eriteltyinä osallistumiseni muodot.

- Arkipäivän havainnointi, joka käsitti keskusteluihin osallistumisen ja sähköpostiviestinnän klusterin kumppaneiden kanssa.
- Osallistuin fyysisiin partneritapaamisiin Tallinnassa ja Berliinissä.
- Klusteriin liittyvien työtehtävien tekeminen: esitteiden laatiminen, dokumenttien tuottaminen ja muut hallinnolliset työtehtävät.

5.3.2 Kirjalliset dokumentit

Grönforsin (1982, 124) mukaan on tavallista tukea havainnointia myös kirjallisilla lähteillä. Osallistuvan havainnoinnin lisäksi hyödynnän klusterin arkitodellisuuden kuvauksessa ja analyysissäni seuraavia kirjallisia dokumentteja:

- Jälkikäteen, muistelumenetelmällä (Eskola ja Suoranta 2001, 133-136) tuotettu tutkimuspäiväkirja, joka toi aineistoon kronologiaa (Liite 1)
- Klusterin perustamisasiakirjat
- Lilleströmissä pidetyn klusterin aloituskokouksen dokumentaatio ja pöytäkirjat
- Tallinnassa pidetyn partneritapaamisen dokumentaatio ja pöytäkirjat
- Berliinissä pidetyn kokouksen dokumentaatio ja pöytäkirjat

Olen saanut kirjallisen dokumentaation työsuhteeni aikana joko suoraan minulle osoitettuna, tai välitettynä viestinä. Selvitys kaikista dokumenteista, joita olen hyödyntänyt klusterin dokumentoinnissa löytyvät liitteestä 2. Liite 2. sisältää tiedot kokouksista ja niiden ajankohdista, sekä tiedot muusta klusteriin liittyvästä materiaalista, jota olen hyödyntänyt.

5.3.3 Puolistrukturoitu lomakehaastattelu

Kumppanuuden ongelmia ja lisäarvoa käsittelevä varsinainen empiirinen aineisto kerättiin pääasiassa puolistrukturoidun lomakehaastattelun avulla. Puolistrukturoitu lomakehaastattelu on yhdistelmä survey-tutkimuksesta ja tapaustutkimuksesta (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 1997, 130). Puolistrukturoitu lomakehaastattelu noudattelee haastattelun periaatteita, mutta se on kirjallisessa muodossa, yhdistellen valmiita vaihtoehtoja ja avoimia kysymyksiä. Pohjustin kyselylomakkeiden laadintaa Ulla Tapanisen esihaastattelulla, jonka litteroin relevanteilta osilta. Valitsin puolistrukturoidun lomakkeen haastattelumuodoksi ja tiedonkeruutavaksi, koska ei ollut tutkimusekonomisista syistä järkevää eikä aikataulullisista syistä mahdollista haastatella ympäri Itämeren aluetta levittäytyneitä hankkeeseen osallistujia. Lisäksi kukaan klusterin osallistujista ei puhu äidinkielenään englantia, joten kirjallinen vastaaminen oli helpompaa.

Laadin tutkimuskysymysten ympärille kaksi erillistä lomaketta, toisen julkisen sektorin edustajille ja toisen yksityisen sektorin vastaajille. Lomakkeet sisältävät osittain samoja kysymyksiä ja osaa kysymyksistä on muokattu, jotta ne ottaisivat huomioon kummankin sektorin erityispiirteet. Lomakkeen kysymykset eivät vastaa numerojärjestykseltään toisiaan, joten julkisen ja yksityisen sektorin vastusten analyysiä ei voida viedä läpi täysin rinnakkain.

Koska tämä tutkimus on teoriaohjaava, on lomakkeet rakennettu kumppanuusteorian pohjalta ja teoreettiset käsitteet tuodaan aineistoon teoriasta, mutta analyysin alaluokat kumpuavat aineistosta (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 117). Tarkoituksena on testata vallitsevia teoreettisia käsityksiä kumppanuudesta ja tarkastella klusterin kumppanuuksien vastaavuutta vallitsevan teorian valossa.

Aloitin aineiston keruun lähestymällä klusteriin kuuluvien projektien projektipäälliköitä puhelimitse ja sähköpostitse. Sain yhteyden seitsemään projektipäällikköön, jotka lupasivat vastata. Hankin myös yksityisen sektorin vastaajien yhteystiedot projektien projektipäälliköiden kautta. Osa projektipäälliköistä luovutti minulle listan kaikista osallistujista, osa varmisti vastaushalukkuuden ennen yksityisen sektorin toimijan osoitetiedon luovuttamista ja osa halusi itse lähettää kyselyn relevanteiksi katsomilleen kumppaneille. Julkisen sektorin vastaajista sain loppujen lopuksi kuusi vastausta, kahden projektipäällikön jättäessä vastaamatta. Yksi projektipäälliköistä ei vastannut mihinkään yhteydenottooni missään vaiheessa. Vastausten saaminen julkiselta sektorilta vaati kolme karhuamiskierrosta. Yksityisen sektorin vastaukset puolestaan olivat hankalammat saada, koska en päässyt suoraan kontaktiin vastaajien kanssa. Vastaushalukkuus oli yksityisellä sektorilla selvästi korkeampi, jos pyyntö vastata tuli suoraan projektipäälliköltä.

Puolistrukturoidun lomakemuotoisen haastattelun avulla sain selkeän ja rikkaan kuvan julkisen ja yksityisen sektorin kokemista onnistumisista ja ongelmista. Molempien osapuolien tasapuolinen kuuleminen auttoi tarkastelemaan kumppanuuden mukanaan tuomaa lisäarvoa ja kumppanuuteen liittyviä ongelmia, ja toi molempien näkemykset esille, jolloin niitä voitiin vertailla ja hakea vastaavuuksia. Tätä kautta voitiin tuottaa kokonaisvaltaisempi kuva klusterista, ja tutkimus pysyi sävyltään puolueettomana ja molempien näkemykset huomioivana.

5.4 Aineiston analyysi

5.4.1 Osallistuva havainnointi

Osallistuvan havainnoinnin kautta kertynyttä tietoa ja aineistoa hyödynsin tulkintaresurssina. Havainnoinnin kautta kertynyt asiantuntemus toimii kontekstina esimerkiksi dokumenttianalyysille ja kirjallisille dokumenteille. Liikenneklusterin jokapäiväisessä arkitodellisuudessa eläminen auttoi ymmärtämään syitä konkreettisten ongelmien taustalla. Klusterissa esiintyneet konkreettiset ongelmat ovat reaalityodellisuutta ja havainnoinnin avulla pystyin sijoittamaan ne omalle paikalleen teoreettiseen viitekehykseen ja sitomaan ne teoriaan.

Havainnot tiivistettiin ja kontekstoititiin jälkikäteen muistelumenetelmällä (Eskola ja Suoranta 2001, 133-136) koostetun tutkimuspäiväkirjan avulla. Tutkimuspäiväkirjasta on mahdollista hahmottaa tapahtumien ja toiminnan ajallinen ulottuvuus. Tutkimuspäiväkirjasta on mahdollista myös havainnoida asioiden välisiä relaatioita ja syy- ja seuraussuhteita.

Klusterin arkitodellisuudesta nousevilla havainnoilla oli mahdollista tukea ja verifioida muista lähteistä nousevia seikkoja. Tällöin tunnistin merkittävät asiat ja pystyin vaimentamaan taustakohinan.

5.4.2 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi toteutettiin aineistolähtöisesti (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 109). Liikenneklusterin puitteissa kertyneen materiaalin analyysi aloitettiin ryhmittelemällä dokumentit

temaattisiin kokonaisuuksiin, jotka puhuivat samasta asiasta, eli muodostamalla teemat. Tämän jälkeen kustakin ryhmästä nousseet teemat kirjoitettiin auki nojautuen dokumentteihin. Analyysiä täydennettiin havainnoinnin kautta kertyneellä osaamisella ja ymmärryksellä. Voidaan sanoa havainnoinnin tuottaman materiaalin ja ymmärryksen ohjanneen dokumentaation tulkintaa vahvasti.

Dokumentit tarjoavat rungon klusterin erittelylle ja analyysille. Aineistosta nousseet rakenteet ja prosessit ja koordinaatiokeinot muodostavat liikenneklusterin toimintaa ohjaavat säännöt ja vaikuttavat liikenneklusterin organisaatiotodellisuuteen. Tästä johtuen klusterin perustavat dokumentit toimivat lähtökohtana empiiriselle analyysille.

5.4.3 Puolistrukturoidun lomakehaastattelun käytännön toteutus

Sain vastauksia yhteensä 15 kappaletta, joista kuusi julkiselta sektorilta ja yhdeksän yksityiseltä sektorilta. Kuten luvussa 5.3.3 todettiin, kaksi projektipäällikköä jätti kokonaan vastaamatta, jolloin myös yksityisen sektorin osallistujien yhteystiedot jäivät saamatta. Yksityisen sektorin vastaajien muodostama otanta ei edusta koko klusteria, eikä siitä voida vetää tilastollisesti luotettavia johtopäätöksiä. Sen sijaan vastaukset ovat kuvaus klusterin todellisuudesta ja osallistujien näkemyksistä yhteistyöstä ja kumppanuudesta. Kuudesta klusterin projektista tavoitettiin yhdestä kolmeen yksityisen sektorin vastaajaa projektia kohden. Oli projektikohtaista, montako yksityisen sektorin kumppania hankkeessa oli kaiken kaikkiaan mukana, luku vaihteli kymmenistä satoihin. Kukin organisaatioista osallistui omalla tavallaan ja ehdoillaan. Tästä johtuen yksityisen sektorin osallistujien kokonaismäärän määrittäminen on mahdotonta. Liitteessä 4 eritellään tarkemmin kyselyyn vastanneet organisaatiot.

Puolistrukturoidun lomakehaastatteluiden myötä syntynyt aineisto analysoitiin sisällönanalyysimenetelmää käyttäen, joka on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen analyysimetodeista (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 1998, 163). Tuomi ja Sarajärvi (2009) tekevät eron aineistolähtöisen, teorialähtöisen ja teoriaohjaavan sisällönanalyysin välillä. Tässä tutkimuksessa aineisto on analysoitu teoriaohjaavalla sisällönanalyysimenetelmällä, lainaamalla yläkäsitteet teoriasta ja muodostamalla alaluokat aineistolähtöisesti. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 17.) Koska aineistoa on kerätty kahdella erilaisella lomakkeella, sekä julkisen, että yksityisen sektorin osallistujilta, on aineistosta eroteltavissa kaksi erillistä ryhmää.

BSR-liikenneklusteriin ja julkisen ja yksityisen sektorin väliset erot ja erityispiirteet tiedostettiin ja vastausta lähdettiin hakemaan julkisen ja yksityisen sektorin 1) erilaisiin tavoitteisiin PPP-järjestelyissä, 2) erilaisiin odotuksiin syntyvään lisäarvoa suhteen ja 3) PPP:tä hankaloittaviin ongelmiin. Kyselylomake toimi analyysirunkona, koska yllä mainitut kolme seikkaa on rakennettu sisälle kyselylomakkeeseen ja näiden tietojen pohjalta löydettiin vastaukset tutkimuskysymyksiin: 1) Yksityisen sektorin osallistumisen mukanaan tuoma lisäarvo ja 2) Ongelmat ja haasteet yksityisen ja julkisen välisessä yhteistyössä.

Seuraavassa vaiheessa julkisen ja yksityisen sektorin vastauksista luotiin synteesi etsimällä eroavaisuuksia ja vastaavuuksia julkisen ja yksityisen sektorin välisistä vastauksista keskittyen tutkimuskysymyksiin; osapuolten tavoittelemaan lisäarvoon ja kumppanuuden myötä ilmenneisiin ongelmiin.

Analyysin viimeisessä vaiheessa löydöksille haettiin syitä ja selittäviä tekijöitä tarkastelemalla niitä kompleksisuusteoreettisen viitekehyksen kautta. Molempien sektoreiden lomakkeista muodostetut analyysirungot ovat liitteenä (Liite 3).

6 TUTKIMUSKOHDE: BSR-LIIKENNEKLUSTERI, UUDEN AJAN ORGANISAATIO

Tutkimuskohteena on BSR-liikenneklusteri, jonka tavoitteena on luoda ja kehittää kestäviä, multimodaalisia ja vihreitä liikennekäytäviä.

Syksyllä 2010 Euroopan Unionin Itämeren alueen ohjelman hallintokomitea loi uuden yhteistyöinstrumentin ohjelman puitteissa. Muodostettavien klusterien tavoite on levittää Itämeren alueen ohjelman saavutuksia ja sen hankkeiden tuloksia laajemmalle yleisölle. Lisäksi pyritään vaikuttamaan Itämeri-ohjelman seuraavaan ohjelmakauden 2014–2020 sisältöön. Klustereihin voivat osallistua Itämeri ohjelmaan kuuluvat käynnissä olevat projektit. (BSR transport cluster agreement Annex A, Service contract, 1.)

Kukin projekti muodostaa yhden noodin klusteriin ja projektit puolestaan sisältävät lukuisia kumppanuuksia, jolloin niiden arvoketjut risteävät ja yhdistyvät muodostaen monimutkaisen verkostomaisen rakenteen (ks. luku 2.3). Keskenään sidoksissa olevat Itämeren alueen liikenteeseen keskittyvät projektit muodostavat kompleksisen verkoston, jota voidaan teoretisoida luvussa 3 käsitellyn kompleksisuusteoreettisen viitekehyksen avulla. Tällöin klusterin toiminnan logiikkaa on mahdollista ymmärtää syvemmin ja tapahtumien väliset kausaalisuhteet hahmottuvat selkeämmin.

6.1 Klusterin esittely ja sen jäsenet

BSR-liikenneklusteri (Baltic cluster for sustainable, multimodal and green transport corridors) on yksi Itämeriohjelman puitteissa perustetuista klustereista. BSR-liikenneklusteriin kuuluu kahdeksan Itämeriohjelman projektia. Lisäksi klusteri tekee yhteistyötä muiden Itämeren alueen projektien kanssa. Klusterin muodostavat projektit tulevat kolmesta EU:n jäsenmaasta: Suomesta, Saksasta ja Ruotsista. (BSR transport cluster agreement CP 5 BIF.) Klusteri on vuorovaikutuksessa myös Itämeren alueen ulkopuolisten ohjelmien ja monikansallisten hankkeiden toimijoiden kanssa.

Kahdeksan BSR Klusteriin kuuluvaa projektia ovat: TransBaltic, Scandria, Rail Baltica Growth Corridor, East West Transport Corridor II, BSR Innoship, Amber Coast Logistics,

Baltic.AirCargo.Net ja Bothnian Green Logistic Corridor. Alla on lyhyt kuvaus kaikista projekteista.

6.1.1 TransBaltic

TransBaltic on liikennehanke, joka sai rahoitusta Euroopan Unionin Itämeren alueen ohjelmasta 2007–2013. Euroopan Unionin viranomaiset myönsivät strategisen tason statuksen projektille ja tunnustivat TransBalticin merkittävän roolin kestävän kehityksen edistäjänä alueellaan, hankkeen maantieteellisesti laajan ulottuvuuden, vahvan sitoutumisen hankkeen toimeenpanoon ja vahvan kansallisen tason poliittisen tuen. (TransBaltic-projektin verkkosivut 2013.)

Hanketta johti Region Skåne ja se kesti vuodesta 2009 joulukuuhun 2012 asti. Hankkeeseen osallistui 20 partneria yhdeksästä maasta ympäri Itämeren. Kumppanit toivat hankkeeseen omaa osaamistaan ja edustivat alueellisia viranomaisia, kuljetus ja liikenneyhdistyksiä, kuljetusalan hallintoa, yliopistoja ja tukitusorganisaatioita. (TransBaltic-projektin verkkosivut 2013.)

Hankkeen myötä syntyi useita dokumentteja ja tutkimuksia, kuten toimintasuunnitelma, oppaita, liikenne-ennusteita ja -skenaarioita, manuaaleja ja käsikirjoja ja toteutettavuustutkimuksia. Lisäksi onnistuttiin luomaan julkiselle ja yksityiselle sektorille kohtaamispaikka, jossa voidaan käsitellä alueelliseen kasvuun ja kehitykseen harmonisointitarpeita. (TransBaltic-projektin verkkosivut 2013.)

6.1.2 Scandria

Scandria on liikennehanke, johon osallistuu 19 partneria Saksasta, Norjasta, Suomesta, Ruotsista ja Tanskasta. Yhteistyön myötä hankkeen osallistujat tavoittelevat tulevaisuudessa vahvaa roolia innovatiivisen ja vihreän Baltian ja Adrian meren välisen kuljetuskäytävän kehittämisessä. Tavoitteena on myös edistää uuden eurooppalaisen ydin talousalueen syntyä ja kehitystä. Scandria on Euroopan Unionin Itämeren alueohjelman (Baltic Sea Region Programme, BSRP) rahoittama hanke, jonka budjetti on 3,8 miljoonaa euroa. (Scandria-projektin verkkosivut 2013.)

Scandrian kumppanuus on muodoltaan niin sanottu ”triple helix”, joka voidaan ymmärtää kolmikanta yhteistyöksi osallistujien välillä. Hankkeen partnerit edustavat yksityistä sektoria, hallinnollisia toimijoita ja tutkimus organisaatioita. Scandria on verkostoitunut myös klusterin ulkopuolisten liikenteen alan yhteistyöprojektien, kuten SoNorAn ja Transitectsinkin kanssa. (Scandria-projektin verkkosivut 2013.)

Scandria kuljetuskäytävä kulkee Skandinaviasta Adrianmerelle ja yhdistää itäisen ja läntisen Euroopan toisiinsa entistä kiinteämmin. Hanke keskittyy kolmeen temaattiseen pilariin, liikenne infrastruktuuriin, innovatiiviseen logistiikkaan ja kuljetuskäytävän strategiseen kehittämiseen. (Scandria-projektin verkkosivut 2013.)

6.1.3 Rail Baltica Growth Corridor

Rail Baltica Growth Corridor –projektin tavoitteena on luoda liikennepolitiikkaa, joka edistää multimodaalisen logistiikan ja modernin rautatieinfrastruktuurin kehitystä itäisen Itämeren alueella. Pää tavoite on parantaa matkustajien ja rahdin liikkuvuutta Rail Baltica -reitillä, joka on osa Euroopan Unionin tukemaa Rail Baltica -rautatietä, joka yhdistää itäisen ja läntisen Euroopan, kulkien aina Pietarista Berliiniin asti. (Rail Baltica Growth Corridor -projektin verkkosivut 2013.)

Hankkeen tarkoituksena on edistää Itämeren alueen maiden välistä liikennepolitiikkaa luomalla dialogia eri toimijatasojen välille. Lisäksi RBGC pyrkii parantamaan Baltian alueen kilpailukykyä ja saavutettavuutta lisäämällä niiden keskinäistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Tämä mahdollistetaan luomalla yhteistyöfoorumi, joka tarkkailee liikennesektorin tarpeita ja sen asiakkaita. (Rail Baltica Growth Corridor -projektin verkkosivut 2013.)

Hanke on monikansallinen ja siihen osallistuu kumppaneita Venäjältä, Suomesta, Latviasta, Liettua, Puolasta ja Saksasta (Rail Baltica Growth Corridor -projektin verkkosivut 2013).

6.1.4 East west Transport Corridor II

East West Transport Corridor II -projekti käynnistyi syyskuussa 2009 ja se saatettiin päätökseen syyskuussa 2012. Hankkeen vetäjänä toimi Region Blekinge ja kokonaisbudjetti kohosi noin 6

miljoonaan euroon. EWTCII toi yhteen 70 partneria Ruotsista, Liettuasta, Saksasta, Venäjältä, Italiasta, Kiinasta ja Tanskasta. Monet kumppaneista ovat yksityiseltä sektorilta. Sekä Ruotsin, että Liettuan hallitukset tukivat projektia. (East West Transport Corridor II -projektin verkkosivut 2013.)

Itä-länsisuuntaisen rahdin määrä on kasvanut ja kansainvälisen yhteistyön kautta tavoiteltiin tehokasta, turvallista ja ympäristöystävällistä rahdin käsittelyä eteläisellä Baltian alueella. Projektin tarkoituksena on valmistaa kumppaneita tehokkaampaan kuljetusten suunnitteluun ja IT-ratkaisuihin kuljetusalalla tavoitteenaan taloudellisen kasvun lisääminen ITWC -kuljetuskäytävän alueella. (East West Transport Corridor II -projektin verkkosivut 2013.)

Hankkeen jatkuvuus varmistetaan perustamalla East West TC -yhdistys, jonka tavoitteena on ylläpitää kommunikaatiota kumppaneiden välillä ja edistää kestävästä verkoston luomista. (East West Transport Corridor II -projektin verkkosivut 2013.)

6.1.5 BSR InnoShip

BSRInnoShip-hankkeen tavoitteena on yhdistää Itämeren alueen maat ja merenkulun avaintoimijat estämään ilmastolle haitallisten päästöjen syntymistä merenkulun ja satamien keskuudessa sekä edistää Itämeren alueen merenkulkusektorin toiveiden ja tarpeiden yhteensovittamista. BSR InnoShip edistää niiden toimien koordinoitua, joilla Itämerestä luodaan puhtaan merenkulun ja kilpailukykyisten merikuljetusten esimerkkialue. (BSR InnoShip -projektin verkkosivut 2013.)

Hanke luo lisäarvoa Itämeren alueen yhteisten resurssien hallintaan. Poliittiset toimijat ja päättäjät saavat tietoa ja hyviä käytäntöjä kansallisten politiikkojen ja ohjelmien kehittämiseen ja implementointiin. Lisäksi hanke tuottaa strategioita ja konkreettisia keinoja implementoida Itämeren alueen uudet entistä matalammat päästötavoitteet. Hankkeeseen osallistuu 19 partneria Suomesta, Tanskasta, Virosta, Saksasta, Liettuasta, Latviasta, Norjasta, Ruotsista ja Puolasta. (BSR InnoShip -projektin verkkosivut 2013. BSR InnoShip -esite.)

6.1.6 Amber Coast Logistics

Amber Coastal Logistic -kumppanuuden tarkoituksena on kehittää multimodaalisia logistiikkakeskuksia eteläiselle ja läntiselle Itämeren alueelle perifeeristen alueiden

saavutettavuuden edistämiseksi. ACL-kumppanuuteen osallistuu 20 partneria Itämeren alueelta, Valkovenäjältä, Saksasta, Latviasta ja Puolasta. Lisäksi mukana ovat 25 liitännäispartneria. (Amber Coastal Logistics -projektin verkkosivut 2013.)

Kumppaneiden tarkoituksena on tukea rahtiyhteyksiä eteläisen ja itäisen Itämeren alueen välillä ja Keski-Euroopassa, auttaa kuljetus ja logistiikka sektorin toimijoiden verkostoitumista sekä edistää tiedon vaihtoa ja yhteisymmärryksen löytymistä toimijoiden välillä. Lisäksi tavoitteena on luoda monikansallinen logistiikan alan toimijoista koostuva verkosto. (Amber Coastal Logistics projektin -verkkosivut 2013.)

6.1.7 Baltic.AirCargo.Net

Baltic.AirCargo.Net -projektin tavoitteena on tehdä Itämeren alueesta helposti saavutettava ja houkutteleva paikka parantamalla Itämeren alueen sisäisiä ja ulkoisia sekä Keski-Euroopan ja Itämeren alueen välisiä kuljetuslinkkejä. (Baltic.AirCargo.Net -projektin verkkosivut 2013.)

Projektilla on kolme tavoitetta, rakenteellisen muutoksen aikaansaaminen alueellisilla lentokentillä, ICT-haasteiden ratkaiseminen, koska tällä hetkellä ei ole olemassa yhteistä ICT-infrastruktuuria, sekä verkostoon liittyvien haasteiden ratkaiseminen yhdistämällä lentoliikenteeseen liittyvät toimijat. Projektin osallistuu 13 partneria. (Baltic.AirCargo.Net -projektin verkkosivut 2013.)

6.1.8 Bothnian Green Logistic Corridor

Bothnian Green Logistics Corridor -projektin tavoitteena on kehittää vihreitä kuljetusmuotoja ja liiketoimintamalleja Bothnian kuljetuskäytävälle ja siihen liittyville toimijoille. Projekti yhdistää julkiset viranomaiset ja yksityiset toimijat luoden foorumin, jonka tarkoituksena on luoda kansainvälisiä liikenneratkaisuja ja toimintapolitiikkoja. (Bothnian Green Logistics Corridor -projektin verkkosivut 2013.)

Bothnian käytävä kulkee Pohjanlahden rantoja mukaillen, yhdistäen itä-länsi suunnassa ja pohjois-etelä suunnassa liikenteen Ruotsin, Suomen, Norjan ja Venäjän välillä. Hankkeessa on mukana 29 partneria. (Bothnian Green Logistics Corridor -projektin verkkosivut 2013.)

Kuten projektikuvauksista käy ilmi, hankkeiden tavoitteet vaihtelevat laidasta laitaan verkostoitumisesta konkreettisiin kuljetuspalveluihin ja infrastruktuurin kehittämiseen. Yhteistä hankkeissa on kuitenkin halu vaikuttaa liikennepolitiikkaan ja kehittää logistiikkaa yhteistyössä monen toimijan kesken.

6.2 Klusterin toiminnan organisoituminen

BSR-liikenneklusteri on tyypillinen esimerkki virtuaaliorganisaatiosta, joka on maantieteellisesti hajaantunut ja jonka yhteydenpito on suurelta osin virtuaalista. Virtuaalisuudesta huolimatta klusterin sisäinen hierarkkia antaa muodon klusterille ja pitää huolen sen tehokkaasta toiminnasta ja toiminnan organisoinnista.

Suoran kasvoista kasvoihin -kontaktin puutteesta johtuen vastuunjako ja kunkin velvollisuudet ovat tiukasti määriteltyjä. Myös raportointi on korostuneessa asemassa, jotta toiminnan luotettavuutta ja tehokkuutta voidaan arvioida aukottomasti ulkoapäin ja jälkikäteisesti.

6.2.1 Vastuun ja velvollisuuksien jako

Klusteria johtaa klusterijohtaja, jonka on oltava projektijohtajana tai osallistujana yhdessä Itämeriohjelmasta rahoitusta saavasta klusteriin kuuluvassa projektissa. Klusterijohtaja on vastuussa klusterihakemuksen lähettämisestä ja toimii klusterin edustajana suhteessa Itämeriohjelman hallintoon. Klusterijohtajan tehtävä on hoitaa klusterin perustamiseen liittyvät sopimusasiat Itämeriohjelman kanssa ja kaikkien klusteriin kuuluvien projektien kesken. Lisäksi klusterijohtaja ylläpitää ja hoitaa kommunikaatiota klusterin sisällä ja vastaa klusterien tehtävien ja työpakettien koordinoinnista. Klusterijohtaja on vastuussa myös klusterin taloushallinnosta ja klusterin tavoitteiden toteutumisen raportoinnista Itämeriohjelman sihteeristölle. (BSR transport cluster agreement Annex C, Terms of reference.) BSR-liikenneklusterissa klusterijohtajana toimii Transbaltic projekti ja Wiktor Szydarowski.

Kukin klusteriin osallistuva on vastuussa vähintään yhdestä klusterin tuotoksesta (output) ja huolehtii sen tehokkaasta toteutuksesta annetun budjetin puitteissa. Osallistuvat projektit ovat velvoitettuja toimittamaan klusterijohtajalle ja Itämeriohjelman hallinnolle kaiken tarpeellisen tiedon projektin seurantaan ja hallinnointiin liittyen. Kukin osallistuja on velvoitettu raportoimaan edistymisestään sovitusti. Itämeriohjelmalla on oikeus kaikkiin hankkeen puitteissa syntyneisiin tuotoksiin ja raportteihin. Toiminnassa on noudatettava kaikkia unionin lakeja. (BSR transport cluster agreement CP 5 BIF.)

6.2.2 Klusterin organisointuminen

Klusterin toiminta on järjestetty viiden työpaketin muotoon (output)

1. Yhteistyöalusta klusterille
2. Huomioita Itämeren alueen vihreistä liikennekäytävistä (BSR green corridor bechmarks)
3. Klusterin ja päättäjien välinen dialogi
4. Liikenteen ja logistiikan investointimekanismit Itämeren alueella
5. Klusterin panos seuraavalle Itämeriohjelman ohjelmakaudelle

(BSR transport cluster agreement Annex B, Cluster data form.)

Jokaisella työpaketilla on päävastuun kantava johtajakumppani, jota muut kumppaneista avustavat ennalta sovitun mukaisesti. Kukin työpaketeista on jaettu pienempiin osatuotoksiin, joihin klusterin kumppanit osallistuvat ja tarjoavat ammattitaitoaan. (BSR transport cluster agreement Annex B, Cluster data form.)

Klusterin tavoitteena on edellä mainitun mukaisesti parantaa Itämeriohjelman relevanssia, lisätä sen tehokkuutta ja vaikuttavuutta ja levittää ohjelman saavutukset laajemmalle yleisölle. Ylätavoitteen mukaisesti klusteri pyrkii ylläpitämään ja kehittämään klusterin puitteissa luotua yhteistyöalustaa ja yhdistämään vihreämmän liikenteen puolesta toimivia projekteja ja niiden toimintoja. Lisäksi klusteriyhteistyöllä pyritään vaikuttamaan positiivisesti EU:n Itämeri-strategian sekä liikenne- ja koheesiopolitiikan toimeenpanoon. Alatavoitteena on myös edistää liikennekäytävä-ajattelun mukaisten liikenneväylien ja liikennestrategioiden syntyä Itämeren alueella, esitellä menestyksekkäitä ja toimivia liikenteen rahoitusmalleja Itämeren alueella ja vaikuttaa tulevaisuuden rahoitusohjelmiin. (BSR transport cluster agreement Annex B, Cluster data form.)

Seuraavaksi kerron klusterin arkitodellisuudesta nojautuen osittain omiin havaintoihini ja osittain klusterin puitteissa tuotettuun dokumentaatioon.

6.3 BSR-liikenneklusterin organisaatiotodellisuus

Yllä kuvatut rakenteet muodostavat BSR-liikenneklusterille sen toiminnan rajat ja määrittävät osaltaan sen organisaatiokulttuuria. Seuraavaksi käsiteltävät teemat avaavat klusterin organisaatiokulttuuria tarkemmin.

Koordinointi ja valvontamekanismit pitävät huolen jokaisen osallistujan velvollisuuksien täyttämisestä ja tehtävien hoidosta. Klusterin sisäisessä viestinnässä tärkeässä osassa ovat myös erilaiset viestintätavat ja -kanavat, koska virtuaalisen rakenteen vuoksi perinteinen kasvokkain tapaaminen on vähäistä ja paperisten dokumenttien käyttömahdollisuudet ovat rajalliset. BSR-liikenneklusterin verkostomaisen ja hajanaisen rakenteen vuoksi myös ulkoiseen viestintään ja tulosten näkyvyyteen ja julkisuuteen tulee kiinnittää erityistä huomiota, jotta kaikki klusterin toiminnot saadaan yhdistettyä saman toimijan, BSR-liikenneklusterin alaisuuteen. Organisaatiokulttuuria leimaa suuri halu verkostoitumiseen ja pyrkimys toimijoiden väliseen yhteistyöhön (ks. luku 3)

6.3.1 Koordinointi ja valvonta

Klusteriyhteistyö perustuu sopimukseen Itämeriohjelmaa rahoittavan tahon ja klusterin johtajan välillä ja sopimukseen klusterin johtajan ja klusterinjäsenten välillä. Sopimuksilla kaikkien osapuolten välillä määritellään kunkin vastuut ja riskien jakautuminen. Sopimukset ovat oikeudellisesti sitovia ja ne raukeavat, kun klusterin tavoitteet on saavutettu. (BSR Transport cluster agreement CP 5 BIF.)

Klusterin budjetti on 150 000 euroa, joka jakautuu klusterin osallistujien kesken suhteessa heidän työpanokseensa. Klusterin puitteissa korvattavat kulut on määritelty ennalta ja kaikki kelvolliset kustannukset korvataan täysimääräisinä. Maksueriä on kolme: ennakkomaksu, välimaksu ja loppumaksu. (BSR transport cluster agreement Annex B, Cluster data form.) Esimaksu suoritetaan kullekin partnerille heti sopimusten allekirjoitusten jälkeen. Välimaksun saaminen edellyttää

kultakin osallistujalta väliraportin kokoamista, jossa raportoidaan klusterin lopputuotosten edistymisestä ja listataan syntyneet kulut. Loppumaksu on suuruudeltaan 50 prosenttia kunkin partnerin budjetista ja se maksetaan loppuraportin hyväksymisen jälkeen, kun klusterin kaikki lopputuotokset on saatettu loppuun ja hyväksytyt. (BSR Transport cluster agreement Annex C, Terms of Reference.)

Raportoinnin kautta seurataan partnereiden edistymistä ja klusterin tavoitteiden saavuttamista. Jokainen partnereista on sitoutunut raportoimaan edistymisestään, ja klusterin johtajan tehtävänä on huolehtia raportin toimittamisesta hanketta valvovalle Itämeri sihteeristölle.

6.3.2 Osallistujan velvollisuudet: Suomen Itämeri-instituutin rooli

Suomen Itämeri-instituutti toimi johtavana kumppanina neljännessä tuotoksessa (Output 4), jonka tavoitteena on tuoda esille klusterin projektien kautta kertynyt osaaminen liittyen liikenne- ja logistiikkainvestointeihin Itämeren alueella. Toisena tavoitteena on levittää kerättyjä hyviä käytänteitä ja toimivia investointimekanismeja Itämerta vastaaville alueille, jotta voidaan edistää ohjelmien ja suunnitelmien implementointia. (BSR Transport Cluster Agreement Annex B, Cluster data form.)

Yllä mainittuihin tavoitteisiin pyritään alatehtävien avulla. Neljännen Outputin puitteissa tuotetaan raportti, jossa kuvaillaan Itämeren alueella käytössä olevat rahoitusinstrumentit ja esitellään case-esimerkkejä menestyksekkäistä ja ei niin menestyksekkäistä liikenne- ja liikenneinfrastruktuuri hankkeista. Lisäksi järjestetään tilaisuus, jossa kansainväliset rahoituslaitokset ja yksityisen sektorin toimijat pääsevät keskustelemaan liikenneinfrastruktuurin ja logistiikkasektorin erilaisista rahoituslähteistä ja niiden menestyksekkäistä yhdistelystä. Neljännen klusterin tuotoksen puitteissa pitäisi pyrkiä dialogiin Euroopan komission kanssa, jotta kertynyttä tietoa voitaisiin hyödyntää EU:n koheesiopolitiikan ja liikenteen toimintamallien kehittämisessä. (BSR Transport Cluster Agreement Annex B, Cluster data form.)

6.3.3 Klusterin sisäinen vuorovaikutus

Klusteriyhteistyö käynnistyi Lilleströmissä, Norjassa 12. syyskuuta 2012, jossa pidettiin aloitustapahtuma. Lilleströmissä käytiin läpi klusteriyhteistyöhön liittyviä odotuksia ja mahdollisuuksia, sekä sovittiin jokaisen työpaketin läpiviennistä. Lisäksi käytiin läpi EU-varojen maksujärjestelyt. Itämeri-instituutti aloitti tehtävänsä keräämällä osallistujilta kontaktilistan henkilöistä, jotka voivat auttaa lopputuotosten kokoamisessa. (Lilleströmin kokouksen pöytäkirja.)

Seuraavaan klusterikokoukseen mennessä aloitin Itämeren alueen liikenteen rahoitusmekanismeihin ja -instrumentteihin keskittyvän raportin selvitystyöt. Keräsin tietoa hyvin itsenäisesti ja kirjoitin ensimmäisen luonnoksen raportista. Raportti esiteltiin Tallinnassa 16. tammikuuta 2013 pidetyssä kokouksessa (ks. Liite 1). Kaikilta klusterin osallistujilta pyydettiin määräpäivään mennessä kommentteja ja tarkennuksia. Sain paljon hyödyllistä palautetta ja täydennysehdotuksia jo kokouspaikalla. Kasvokkain annetun palautteen avulla ja myöhemmin vastaanottamieni viestien perusteella viimeistelin raporttini toukokuun loppuun mennessä. Oli tärkeää pitää myös Itämeri sihteeristö ajan tasalla raporttini edistymisestä. Lähetin yhteyshenkilölle luonnosversioita raportista prosessin edetessä.

Kaikessa tekemisessä vuorottelivat itsenäisyys ja toisaalta yhdessä tekeminen. Laadin raportin hyvin itsenäisesti tiettyyn vaiheeseen, mutta kaikilta odotettiin osallistumista sen kokoamiseen. Koska klusterin tarkoitus on jakaa hankkeiden piirissä syntynyttä tietoa ja osaamista, oli ensiluokkaisen tärkeää olla vuorovaikutuksessa kaikkien osallistujien kanssa, koska he ovat alansa asiantuntijoita.

6.3.4 Klusterin ulkoinen vuorovaikutus

Yksi Itämeri-instituutin vastuulla olevan työpaketti neljän tavoitteista oli dialogiin pyrkiminen Euroopan komission kanssa, jotta voitaisiin vaikuttaa Euroopan alueen koheesio- ja liikennepolitiikkaan. 4. kesäkuuta klusteri järjesti Brysselissä tilaisuuden, jonka tarkoituksena oli vaikuttaa Itämeren alueen liikennepolitiikan suuntaviivoihin tulevaisuudessa. Paikalle kutsuttiin Euroopan parlamentin jäseniä Suomesta, Baltian maista ja Puolasta (Berliini kokouksen pöytäkirja). Brysselin konferenssista oli vastuussa Joint Spatial Planning Department Berlin-Brandenburg ja se

oli osa työpaketti kolmea (Cluster dialogue with policy stakeholders), mutta tilaisuus linkittyi myös Itämeri-instituutin vastuulla olevaan työpaketti neljään.

Tarkoituksena oli kommunikoida ulospäin klusterin tuloksia ja vaikuttaa tätä kautta liikennepolitiikkaan. Kaikki klusterin puitteissa tuotetut dokumentit on tuotettu tiedonlevittämistarkoituksessa ja suunnattu klusterin osallistujien lisäksi ulkopuolisille tahoille.

6.3.5 Näkyvyys ja tulosten julkisuus

Sähköisen viestinnän lisäksi Itämeri-instituutin tehtäväpaketista painatettiin paperisia esitteitä ja lähetettiin esimerkiksi Malmössä pidettäville messuille. Myös jatkuva roll-uppien, eli kankaisten suurien esitetaulujen edestakainen lähettely oli merkittävä osa viestintää ja tulosten näkyviksi tekemistä. Kaikki tämä oli tärkeää, koska liikenneklusterilla itsellään ei ole yhteistä toimitilaa tai mitään pysyvää. Ulkoinen olemassaolo muiden silmissä rakennetaan visuaalisten ja fyysisten tunnusmerkkien varaan. Hankkeella on logo ja kaikessa viestinnässä suositellaan käytettävän klusterin värimaailmaa ja klusterille laadittua PPT-esitys pohjaa. Messuilta käteen jäänyt paperinen esite tekee yhteistyöstä astetta konkreettisempaa laajemmalle yleisölle.

Klusterin puitteissa tuotettavat raportit ja selvitykset ovat todellisia ja aitoja klusterin aikaansaannoksia, joiden julkaiseminen on koko toiminnan ydin, koska tavoitteena on levittää tietoa ja jakaa hankkeessa syntynyttä osaamista ja hyviä käytäntöjä. Tiedon saattaminen hiljaisesta tiedosta eksplisiittiseen muotoon edellyttää sen jakamista ja näkyväksi tekemistä esimerkiksi painetun tai sähköisen julkaisun avulla.

Viestintä ulospäin on tärkeää, koska klusterin ensisijainen tehtävä on välittää tietoa ja jakaa osaamista (BSR Transport Cluster Agreement Annex B, Cluster data form.) ja Klusterin on tarkoitus toimia yhteistyöalustana Itämeren alueen liikennepolitiikan toimijoille.

6.3.6 Verkostoituminen

Itämeri-instituutin järjestämisvastuulla oleva rahoituslaitos kerää yhteen yksityisen ja julkisen sektorin toimijoita keskustelemaan ja jakamaan hyviä kokemuksia liikenne- ja infrastruktuurirahoituksesta. Tarkoituksena on aikaansaada dialogia eri sektoreiden välille ja luoda synergiaa osapuolten kesken.

Klusterin Berliinissä 21. maaliskuuta pidettyyn kokoukseen pyydettiin osallistujia ja puhujia klusterin ulkopuolisista projekteista, kuten GreCOR-hankkeesta (Berliinin kokouksen pöytäkirja). Tarkoituksena oli luoda vuorovaikutusta toimijoiden välille ja jakaa hyviä käytäntöjä klusterin ulkopuolisten toimijoiden kanssa.

Toimijoiden verkostoituminen toimialan sisällä ja klusterin ulkopuolisten tahojen kanssa on yksi toimintaa leimaava piirre. Klusterin yksi tarkoitus onkin toimia yhteistyöalustana Itämeren alueen toimijoille liikenteen ja logistiikan saralla ensisijaisesti liikennepoliittisten tavoitteiden edistämiseksi.

6.6 BSR-liikenneklusteri kompleksisena systeeminä

Kuten edellä on tullut esille, BSR-liikenneklusteri on monesta toimijasta koostuva verkostomainen virtuaaliorganisaatio, jonka toimintaa ja syy- ja seuraussuhteita voidaan ymmärtää kompleksisuusteoreettisen viitekehyksen avulla (ks. luku 3). Liikenneklusteria voidaan luonnehtia organisoitumiseltaan postbyrokraattiseksi heterarkkiseksi organisaatioksi.

Postbyrokraattisia organisaatioita voidaan kuvailla rakenteeltaan hajaantuneiksi ja joustavaksi organisaatioiksi joiden prosessit ja tavoitteet toteutetaan vaihtelevasti ja tilanteeseen sopivalla keinolla. Organisaation sisällä tiedonvaihto ja ihmisten välinen kommunikaatio on vilkasta, koska hankkeet toteutetaan yhdessä. Postbyrokraattisen organisaation hallintokulttuuria voidaan luonnehtia osallistavaksi ja ihmiskeskeiseksi. Keskiöön nousevat ihmiset, eivät organisaatioita ohjaavat säännöt. Suhtautuminen muutokseen on positiivinen ja organisaatio keskittyy toivottujen tulosten aikaansaamiseen prosessien hiomisen sijaan. (Kernaghan 2000, 92.)

Heterarkkinen organisaatorakenne eroaa hierarkkisesta rakenteesta kolmella tapaa. 1) Resurssit ja johtamisvalmiudet ovat levinneet ympäri organisaatiota, ylätasolle keskittymisen sijaan. 2) Organisaatiossa on lateraaleja vuorovaikutussuhteita, tieto, resurssit ja pääomat virtaavat

organisaation jäsenten välillä myös sivuttaissuunnassa. 3) Heterarkkisen organisaation toiminnot ovat maantieteellisesti laajalle ulottuvat. (Hedlund 1994.)

Liikenneklusterin organisaatiotodellisuutta voidaan ymmärtää kompleksisuusteorian avulla (ks. luku 3), koska klusterin ristikkäiset arvoketjut ja ketjuutuvat kumppanuudet muodostavat jatkuvasti elävän ja vuorovaikuttavan arvoverkon, kompleksisen systeemin. Kompleksisuusteoreettinen tulkinta auttaa ymmärtämään verkoston organisaatiotodellisuutta ja antaa eväät verkoston syvimmän olemuksen ymmärtämiselle, joka on ehtona verkoston hallinnalle.

Luku kuusi käsitteli BSR-liikenneklusteria ja sen toimintaa ja organisoitumista. Klusterin toimiessa kontekstina siinä esiintyville PPP-suhteille (ks. luku 2.4) voidaan klusterin puitteissa olevia kumppanuuksia, niiden lisäarvon muodostumista ja niissä esiintyviä ongelmia, selittää osaltaan toimintaympäristöllä, kompleksisella postbyrokraattisella verkostolla ja sen erityispiirteillä (ks. luku 3). Seuraavassa luvussa klusterin PPP-suhteissa esiintyviä ongelmia ja lisäarvoa analysoidaan suhteessa kumppanuusteoriaan (ks. luku 2), jonka jälkeen johtopäätöksissä (ks. luku 8) pyritään selittämään löydöksiä kompleksisuusteorialla.

7 EMPIIRINEN ANALYYSI: BSR-LIIKENNEKLUSTERIN PPP-SUHTEIDEN ONGELMAT JA LISÄARVO

BSR-liikenneklusterin organisaatorakenne on verkostomainen ja kuten aiemmin teoreettisessa viitekehyksessä todettiin, verkosto muodostuu toimijoiden välisistä kumppanuuksista. Osa näistä kumppanuuksista on luonteeltaan PPP-suhteita. Koska kyseessä on liikenteeseen ja logistiikkaan keskittyvä verkosto, nousevat liikenneyhteyksiin ja liikennepolitiikkaan liittyvät teemat vahvasti esille, tuoden mukanaan omat erityispiirteensä.

Seuraava empiirinen analyysi keskittyy analysoimaan näitä liikenteen ja logistiikan parissa syntyneitä PPP-suhteita, keskittyen niissä ilmenneisiin ongelmiin ja niiden kautta syntyneeseen lisäarvoon. PPP-suhteiden ongelmia käsitellään ensimmäisessä analyysikategoriassa, neljä seuraavaa analyysikategoriaa keskittyvät yhteistyön kautta syntyneen lisäarvon analysointiin ja ne pohjautavat syitä ongelmien taustalla.

Seuraavaksi analysoitava aineisto koostuu kaiken kaikkiaan 15 vastaajasta, joista kuusi edustaa hankkeiden projektipäälliköitä julkiselta sektorilta ja yhdeksän vastaajaa yksityisen sektorin kumppaneita. Suorien sitaattien yhteydessä on mainittu projekti, jonka edustajalta kyseinen sitaatti on peräisin.

Jokainen alaluku erittelee ensiksi julkisen sektorin edustajien vastauksia, siirtyen sen jälkeen analysoimaan yksityisen sektorin antamia vastauksia. Jokaisen alaluvun lopussa on lisäksi kokoava ja tiivistävä yhteenveto molempien sektoreiden vastauksista.

7.1 Yhteistyön ongelmat

Kysyttäessä ongelmia, jotka haittaavat yhteistyötä yksityisen sektorin yritysten kanssa, julkisen sektorin toimijoiden antamissa vastauksissa viisi kuudesta vastaajasta koki haasteiksi byrokraattisuuden ja hitauden sekä resurssien rajoittuneisuuden.

“Too high administrative burdens (reporting procedures) of this kind of INTERREG programmes” (Scandria)

Yllä oleva sitaatti tuo esille byrokraattisen järjestelmän ja liiketaloudellisen organisaation välistä ristiriitaa. New South Walesissa törmättiin samankaltaisiin ongelmiin yksityisen sektorin kokiessa kumppanuussopimuksen laatimisen liian byrokraattiseksi (Wilson ym. 2008, 278). Julkinen sektori on toiminnassaan jäykkä ja suuren laivan kääntäminen vie paljon aikaa. Yksityisen sektorin organisaatiot ovat sen sijaan kykeneviä nopeisiin muutoksiin.

“low interest of the business sector in being project partners even if eligible for EU funding in the BSR Programme” (TransBaltic)

Julkisen sektorin budjetointikäytännöt ja suunnitelmallinen tulevaisuus eivät vastaa yksityisten toimijoiden toimintalogiikkaa. Yksityisillä yrityksillä ei ole aikaa odottaa EU:n päätöksiä tai mukautua sen hitaaseen toimintakoneistoon esimerkiksi rahoituskysymyksissä. Ratkaisut tehdään nopeasti ja silloin kun niiden aika on, ei silloin kun uusi rahoituskausi alkaa. Mohr, Deller ja Halstead (2010) kannustavatkin lähestymään julkista palvelujohtamista ja julkista toimintaa yleisesti yritys näkökulmaa ja yritysmaailman käytäntöjä hyödyntäen.

Seuraavaksi yleisin ongelma vastaajien kesken oli rajoittunut rahoitus, jonka oli valinnut kolme vastaajaa.

“not involving Private sector in the planning and start up phase of the project rather more in the implementing / result phase (but the funded project may be ended already)” (Scandria)

“limited funding for demonstration activities (after the business model has been prepared for use)” (TransBaltic)

“Private organizations do not get reimbursed for their time spent in a project, or testing solutions.” (East West Transport Corridor II)

“short lifetime of Interreg projects to secure long-term cooperation” (TransBaltic)

“Too long time span” (Scandria)

Rahoitusta on saatavissa, mutta se on ajallisesti väärin kohdennettu. Painopiste on projektin alussa ja alun suunnittelussa. Kun yhteinen synergia alkaa muodostumaan, yhteistyö lakkaa ja kaikki lisäarvon luomiseksi tehty työ valuu hukkaan. Sovellettaessa Cassinin ja Molin (2003) luokitusta kumppanuuden vaiheista loppuu yhteistyö projektin ja yhteistyön suunnitteluun implementaatiovaiheen jäädessä pois kokonaan. Toisaalta, yksityisen sektorin on vaikea sitoutua koko

rahoituskaudeksi liiketoiminnan logiikan vuoksi. Julkisella sektorilla ei ole joustoa, koska se on byrokratian periaatteiden mukaan rakennettu organisaatio, jolle pitkä suunnitteluperiodi tuo sen kaipaamaa vakautta.

Ongelmiksi koettiin myös (2/6) kasvavat velvollisuudet ja työmäärä, liian staattinen ympäristö ja päätöksenteko, yhteisten tavoitteiden ja jaetun vision puute, yhteistyön liian pitkä aikajänne, liian lyhyt sitoutuminen yhteistyöhön ja lisäksi valmiiden vaihtoehtojen ulkopuoliset seikat, joita eritellään myöhemmin.

Yksi kompastuskivistä on julkisen sektorin vastaajien mukaan tavoitteiden erilaisuus.

“Projects have a hard time answering "what is in it for us"?” (East West Transport Corridor II)

“It is difficult to get companies interested in development project that has no immediate business to offer. Even when the project strives for bringing new businesses. Companies are reluctant to give time to anything but pure business talk.” (Rail Baltic Growth Corridor)

Lähtökohtaisesti molemmat toimijasektorit edustavat eri puolia ja molemmilla on omat tavoitteensa. Luon (2006) mukaan kilpailulliset tavoitteet voivat edistää opportunistista käytöstä. Tavoitteiden mukauttaminen edellyttäisi molemmilta joustoa. Tällöin yksityiset tinkisivät lyhyen tähtäimen liiketaloudellisista tavoitteistaan ja julkinen sektori luopuisi sille tunnusomaisesta ennustettavuudesta. Asia voidaan ratkaista esimerkiksi sopimusten kautta, jolloin opportunistia estetään sopimuksellisen hallintajärjestelmän avulla (Luo 2006). Toisaalta julkisen sektorin ennustettavuus on lain edellyttämä piirre, koska toiminta rahoitetaan julkisin varoin ja demokratiassa ollaan suoraan vastuussa kansalle. Mohrin ym. (2010) mukaan on syytä varoa liian nopeaa siirtymistä PPP-mallin mukaisiin käytäntöihin, jotta vältetään kovertamasta valtio ontoksi. Julkisten varojen suunnittelematon kohdentaminen johtaa demokratian perusperiaatteiden loukkaamiseen. Tästä johtuen rahoituskysymykset tulee edelleen ratkaista demokraattisella päätöksenteolla. (Mohr ym. 2010.)

Erillisten tavoitteiden lisäksi haasteita aiheuttaa toiminnan erilainen aikajänne.

“It is hard to keep up the good contacts with th private sector when project personell dissapears at the end of a project.” (Bothnia Green Logistic Corridor)

“The private sector have not got time for all the meetings we want them to attend.”
(Bothnia Green Logistic Corridor)

“The public sector works to slowly for the private sector.” (Bothnia Green Logistic Corridor)

Liiketaloudessa aika on rahaa ja organisaation menestys voi perustua sen kustannustehokkuuteen. Tällöin nopea toiminta ja kyky vaihtaa suuntaa ovat ehto. Porter kuitenkin (1985) korostaa kumppanuuksien ja allianssien olevan keino parantaa kilpailuetuaan panostamalla toimintojen välisiin sidoksiin. Tällöin toiminnot, jotka ovat kustannustehokkaammin hoidettavissa jonkun toisen toimesta, tulevat hoidetuksi tehokkaammin kuin tekemällä kaiken itse. Sovellettaessa PPP-ajattelua, on kuitenkin tehtävä myönnytyksiä ja uudistuttava, mikä ei ole aina helppoa, ei varsinkaan staattiselle byrokraattiselle organisaatiolle.

Yksittäiset julkisen sektorin vastaajat nostivat lisäksi esille seuraavat ongelmat; erot kommunikoinnissa, erot toimintatavoissa, toimintakentässä ja toimialassa, sitoutumisen puute, yhteistyön tehottomuus ja heikko vaikuttavuus, yhteistyökokemuksen ja -käytäntöjen puute sekä lainsäädännön aiheuttamat esteet. Tiivistäen voidaan sanoa julkisen ja yksityisen sektorin toimintaa ylläpitävien arvojen eroavan toisistaan.

“Private sector needs to be productive, public sector projects are typically not productive.” (BSR InnoShip)

Julkisella puolella tulostavoite ei voi olla yhteisen edun ainoa mittari, vaan tärkeintä on hyvinvoinnin lisääminen. Toisaalta merkittävää lisäarvoa syntyy, jos yhteistä hyvinvointia voidaan tuottaa entistä kustannustehokkaammin hyödyntämällä yksityisen sektorin asiantuntemusta ja erityisosaamista. Palveluiden tuotanto markkinaehtoisesti tai infrastruktuurin rakentaminen kustannustehokkaammin yhteistyössä yksityisen sektorin kanssa edellyttää arvopohjan pohtimista. Yrityksen arvoketju rakentuu yrityksen arvoille ja heijastelee niitä. Tästä johtuen yrityksen on tunnettava arvoketjunsä läpikotaisin luotaessa monenkeskistä arvoketjuja yhdistelevää systeemiä (Porter 1985, 68).

“Big companies are reluctant to question their way of operation, and reluctant to look beyond their immediate business sector, even when it could be beneficial to them.”
(Rail Baltic Growth Corridor)

Haluttomuus muuttaa omaa toimintaansa ja katsoa oman sektorinsa ulkopuolelle on yhteistä molemmille sektoreille.

Yksi vastaajista nosti esille kilpailun vääristymisen näkökulman.

“Problems for public organizations to involve private companies without distorting normal market conditions.” (East West Transport Corridor II)

Regulatiiviset ongelmat ovat lähtökohtaisesti julkisen sektorin kontrolloitavissa ja kilpailulainsäädännössä määräävä toimija on EU. Kilpailun vääristämisen estäminen on tärkeää ja siitä on tarkoin huolehdittava PPP-suhteissa, jotta pidetään kiinni tasapuolisuudesta ja kaikkien toimijoiden välisestä tasa-arvosta. Infrastruktuuria ei voida suunnitella yhden toimijan ehdoilla (Tapaninen 2013). Kuitenkin näkemysten vaihto ja yhteisen linjan hakeminen yksityisen sektorin ja muiden potentiaalisen säädöksen noudattajien kanssa on suotavaa ja edistää entistä oikeudenmukaisempaa ja todellisuutta vastaavaa lainsäädäntöä ja sen syntymistä.

Kompleksisuuden periaatteiden valossa riippumattoman systeemin tilaan vaikuttavat kaikki siinä toimivat agentit. Tästä johtuen kukaan ei voi hallita systeemiä yksin. Tästä pitää huolen yhteisevoluutio ja agenttien keskinäinen kytkeytyneisyys ja linkittyneisyys. (Mitleton-Kelly 2003.)

Yksityisen sektorin antamissa vastauksissa neljä yhdeksästä vastaajasta koki ongelmalliseksi julkisen sektorin byrokratian ja hitauden ja liian pitkän aikajänteen yhteistyössä. Kolme yksityisen sektorin vastaajista piti julkisen sektorin heikkoa sitoutumista ongelmana. Seuraavat ongelmat nousivat esiin kahden yhdeksästä vastaajan vastauksissa; erot kommunikaatiossa, vuorovaikutuksessa ja palautesysteemeissä, erot toimintatavoissa, toimintakentässä ja toimintaympäristössä, yhteistyön tehottomuus ja matala vaikuttavuus, informaation epäsymmetria ja informaation puute sekä yhteistyökokemuksen ja -käytäntöjen puute.

Yksittäiset yksityisen sektorin vastaajat olivat nostaneet esille myös seuraavat seikat; epätasa-arvo ja vallan epätasapainoinen jakautuminen, julkisen sektorin joustamattomuus, lisääntyneet velvollisuudet ja kasvanut työmäärä, johtamisen ja koordinoinnin haasteet, haasteet yhteistyön suunnittelussa, yhteisten tavoitteiden ja jaetun vision puute, kulujen ja riskien epätasainen jakautuminen sekä rajoitetut resurssit ja rahoitus. Suomen kuntaliiton toteuttama tutkimus (1998) PPP:n hyödyntämisestä nostaa esille samaa tyyppisiä ongelmia.

Isoimmaksi ongelmaksi koettiin selkeästi julkisen sektorin toiminnan hitaus.

“Capacity and mandat to implement findings and action items, business speed for implementation.” (Wagener&Herbst Management Consultants GmbH)

Myös ne seikat, jotka ovat tunnustettuja julkisen sektorin ongelmia, kuten joustamattomuus ja tehottomuus nousivat esille.

“comittment of funds not adjustable once allocated “ (Wagener&Herbst Management Consultants GmbH)

Sitaatilla yksityisen sektorin toimijat viittaavat julkista sektoria leimaavaan toiminnan staattisuuteen, joka konkretisoituu erityisesti julkisen toiminnan rahoituksessa ja suunnitelmallisuudessa. Yllä kuvattuja seikkoja voidaan luonnehtia byrokraattisen organisaation tunnuspiirteiksi, jotka leimaavat sen koko organisaatiokulttuuria. Italiassa PPP:n soveltamisen myötä oli kuitenkin mahdollista kokeilla julkisella sektorilla uusia toimintatapoja, ilman poliittisen konsensuksen menettämistä. Tällöin palveluiden uudistaminen oli mahdollista ilman että julkinen toimija joutui luopumaan kontrollista. (Cappellaro ja Longo 2011.)

Kuitenkin suurimpana ryhmänä vastuksista nousee esille erot kahden eri toimintasektorin välillä. Yhteistyötä ovat häirinneet kahden eri toimintajärjestelmän yhteensovittamiseen liittyvät asiat, kuten erot kommunikoinnissa ja toimintatavoissa.

“Communication practises inflexible.” (LIMOWA Association Finland)

Kumppanuussuhteessa olevien organisaatioiden tulee pyrkiä kehittämään yhteinen organisaatiokulttuuri, jossa toimijat soveltavat samoja toimintatapoja ja kommunikoivat samalla tavalla. Tällöin opportunistia torjutaan vahvistamalla ihmissuhteisiin perustuvaa systeemin hallintajärjestelmää. (Luo 2006, 70-71.)

Yllättävintä oli kuitenkin, että yksityinen sektori piti julkisten toimijoiden sitoutumista heikkona.

”to have long term plan in place (yli vaalikausien) in major infrastructure investments” (UPM)

Opportunismi liittyy myös sitoutumiseen. Opportunismin ulkoiset taustatekijät, epävarmuus toimialalla, epävarma informaatio ja ympäristön muutos ja lainsäädännön ennakoimattomuus rohkaisevat opportunistiseen käytökseen, joksi sitoutumattomuus voidaan laskea. (Luo 2006, 56.) Epävakaat olot ja heikko ennustettavuus voivat olla osasyynä julkisen sektorin varovaisuuteen ja heikkoon sitoutumiseen.

Julkisen sektorin huomio hajaantuu moneen kohteeseen ja tärkeintä on kokonaiskuvan ja kokonaisvaltaisen järjestyksen ylläpito. Hyödyntäessään yksityisen sektorin asiantuntemusta julkinen toimija on harvoin omalla mukavuusalueellaan, kun taas yksityinen organisaatio hyödyntää ydinkompetenssejaan. Ståhlen ja Laennon (2000) pohjalta voidaan todeta tietopääoman yhdistämisen ja luottamuksen olevan kuitenkin edellytyksenä lisäarvon saavuttamiselle.

Tiivistäen voidaan todeta byrokraattisuuden korostuvan suurimpana ongelmana molempien sektorien vastauksissa. Kyse on organisaatiokulttuurien eroavaisuuksista ja yhteen törmäämisestä, jonka taustalla on sektorien erilaisuus ja toimintatapojen joustamattomuus. Vastaava tilanne byrokraattian ja markkinaehtoisuuden törmäämisestä löytyy esimerkiksi, jossa käsitellään kansallispuistojen kumppanuuksien ongelmia (Wilson ja ym. 2008).

Jos yksityisiä toimijoita halutaan osallistaa julkisten tavoitteiden toteuttamiseen ja hakea synergiaa kahden sektorin välille, on myös julkisen sektorin ja EU:n muututtava joustavammaksi ja nopeammaksi toimijaksi. Vanha staattinen järjestelmä ei voi toimia nopeassa yksityisen sektorin toimijat mukaan ottavassa dynaamisessa maailmassa.

Yksityisen sektorin vastuksista nousee esille julkisen osapuolen heikko sitoutuminen. Kyse on sitoutumisen erilaisesta aikajänteestä. Liiketaloudellisissa suhteissa maailma on nopea ja yhteistyö on paikoin hyvinkin intensiivistä, sen sijaan julkisen puolen hankkeissa vaaditaan pitkäkestoista sitoutumista. Tällöin julkisen sektorin sitoutuminen voi vaikuttaa lyhyellä aikavälillä mitattuna heikolta.

Yksityisen sektorin vastaajat nostivat esille erot kommunikaatiossa. Vastausta ei esiintynyt julkisen sektorin lomakkeissa. Julkinen toimija on hankala yhteistyökumppani, koska se on tottunut monopoliasemaansa ja hallitsemaan koko systeemiä. Von Boxmeerin ja Van Beckhovenin (2005) mukaan vallan jakautuminen vaikuttaa kumppanuuden vahvuuteen. Kumppanuuden vahvempi osapuoli ei välttämättä huomaa ongelmia, koska se ottaa valta-asemansa annettuna heikomman osapuolen jäädessä huomiotta. Tämä ei edistä terveen kumppanuuden kehittymistä. Heikoissa

kumppanuussuhteissa valta ja riskit eivät ole tasaisesti jakautuneita eri osapuolten välillä. Tällöin kumppanuuden yksi osapuoli käyttää suurempaa valtaa suhteessa muihin, mutta kantaa myös korkeammat riskit toiminnassa. Toisaalta vallan ollessa epätasaisesti jakautunut asiat tulevat tehokkaammin tehdyksi demokraattisen ja osallistavan päätöksentekomenettelyn jäädessä vähemmälle. (Von Boxmeer ja Van Beckhoven 2005.)

7.2 Ongelmien tausta: osallistumisen tapa ja rooli

Jokaisen julkisen sektorin osallistujien vastauksen mukaan yksityinen sektori on osallistunut yhteistyöhön liitännäispartnerina (as associated partner), joka tarkoittaa löysää osallistumismuotoa; yksityinen sektori osallistuu kokouksiin ja kommentoi työpapereita sekä voi osallistua projektiin omalla rahoituksella (Tapaninen 2013). Neljässä kuudesta vastanneesta projektista yksityisen sektorin organisaatiot osallistuivat kokouksiin puhujina ja osallistujina.

Kolme kuudesta kyselyyn vastanneesta projektista oli hyödyntänyt yksityisiä osallistujia projektin liiketoimintamallin kehittämisessä ja toiminnan arvoketjun suunnittelussa. Yhtä monta projektia oli hyödyntänyt yksityistä sektoria verkostoitumistapahtumien järjestämisessä ja kutsunut yksityisen sektorin edustajia jäseneksi projektin puitteissa syntyneeseen järjestöön ja osallistumaan yhdistyksen työryhmiin. Ainoastaan kahdessa kuudesta vastanneesta projektista yksityiset yritykset olivat osallistuneet hankkeeseen kehittämällä uusia sovelluksia tai kuljettamalla rahtia projektin puitteissa.

Kaiken kaikkiaan kumppanuuksien kautta haetaan kilpailuedun parantamista ja oman arvoketjun optimointia (Porter 1985). Kuten Helsingin kaupungin sosiaaliviraston arverkko, myös BSR-liikenneklusteri voidaan ymmärtää arverkkona, joka muodostuu arvoketjujen yhdistyessä ja linkittyessä (Helsingin kaupunginsosiaalivirasto 2009). Jalosen (2010) mukaan verkoston johtamisesta monimutkaista tekeekin juuri toimijoiden moninaisuus ja suhteiden laaja kirjo.

Pyydettyessä tarkentamaan vastauksiaan projektipäälliköiden ja hankkeiden johtohenkilöstön vastauksissa nousi esille yksityisten toimijoiden halu verkostoitumiseen ja kontaktien luontiin.

”We have many associated partners and some of them are active in building networks and clusters.” (Bothnia Green Logistic Corridor)

“The private sector participates in networking when business potential is discussed. Also information exchange both ways.” (Rail Baltic Growth Corridor)

Vastatusten perusteella BSR-liikenneklusterin toimijat tavoittelevat toimintaympäristöä, joka vastaa Mitleton-Kellyn (2003) ja Stacey'n (2003) kuvailevia kompleksisia systeemejä.

Osassa projekteista yksityiset kumppanit osallistuvat myös varsinaisen hankkeen tavoitteiden toteutukseen tuomalla esille liiketaloudellista näkökulmaa ja tarjoamalla teknisiä ratkaisuja.

“Involvement in preparation, development and testing of business models in WP5 (transport greening solutions).” (Trans Baltic)

“helping us to decide what kind of activities we should develop.” (Bothnia Green Logistic Corridor)

“Taking part in discussion regarding needs of the business, commenting on policy issues, taking part in testing ICT solution.” (East West Transport Corridor II)

“Contributing their solutions to the best practice pool.” (BSR InnoShip)

Vastausten perusteella yksityiset toimijat ovat varovaisia yhteistyössään julkisen sektorin kanssa. Voidaan sanoa yksityisen sektorin osallistuvan enimmäkseen tukitoimintoihin, joka johtuu osaltaan siitä, että klusteriin kuluviista projekteista suurin osa on vielä suunnitteluasteella (pois lukien EastWest Transport Corridor II). Porter (1985) käyttää yllä kuvatuunlaisesta yhteenliittymästä nimeä vertikaalinen yhteenliittymä (Porter 1985, 77-78). Vertikaalisessa yhteenliittymässä kumppanit vaihtavat lähinnä valmiita toimintoja ja kyse on lähinnä operationaalisen tason kumppanuudesta. Seuraava askel on kumppanuuden syventäminen kohti taktista ja strategista kumppanuutta. (Stähle ja Laento 2000).

Kysyttäessä yksityisen sektorin roolia ja osallistumismuotoa yksityisen sektorin vastaajien antamat vastaukset hajaantuvat laajalle. Kolme yhdeksästä vastaajasta ilmoitti osallistumismuodokseen konferensseihin osallistumisen ja puhujana toimimisen. Kaksi yhdeksästä vastaajasta ilmoitti osallistuneensa seuraavilla tavoilla: liitännäispartnerina, konferenssijärjestäjän roolissa, kehittämällä liiketoimintamallia ja hoitamalla tavaraliikennettä. Yksittäinen vastaaja nosti esille lisäksi verkostoitumistapahtumien järjestämisen yhtenä osallistumisen muotona.

Neljä yritysmaailman vastaaja valitsi vaihtoehdon ”jotain muuta” ja viisi tarkensi vastaustaan pyydettäessä:

Kolme puolestaan tarkensi toimialansa olevan konsultointi ja projektihallinnan tukeminen.

”Support to project management.” (MIDEK AB) Consultant (KPMG Oy Ab)

Eräs yksityisen sektorin vastaaja nosti osallistumisen motiivikseen alueen kehityksen tukemisen liikenneinfrastruktuurin osalta, tuoden esille systeemiteoreettisen toimintaympäristön kehittämisen (Mitleton-Kelly 2003).

”stimulating foreign direct investment into the areas served by the transport infrastructures” (Kaunas Free Economic Zone)

Lisäksi osallistumisen nähtiin hyödyttävän myös oman ydinliiketoiminnan kehitystä ja kannattavuutta:

*”We are interested of new possibilities to ship our goods from our mills to Europe.”
(UPM)*

Edellinen sitaatti tuo esille halun hioa omia prosesseja, parantaa kilpailuetua ja oman liiketoiminnan kannattavuutta suhteessa muihin linkittymällä muiden toimijoiden kanssa. Lisäarvoa haetaan kumppanuuden hengen mukaisesti yhteistyössä muiden kanssa (Stähle ja Laento 2000).

Merkittävän suuri osa yksityisen sektorin vastaajista on konsultteja ja erilaisia konsultointi yrityksiä. Konsulttien suhteellisen suurta määrää voidaan selittää heidän korkeammalla osallistumishalukkuudellaan, mutta myös projektin elinkaarella. Useimmat klusteriin kuuluvista projekteista ovat suunnitteluvaiheessa, jolloin konsulttien käyttö on yleistä.

Lopuksi voidaan todeta, että julkisen ja yksityisen sektorin vastauksista nousivat esille samat roolit. Yksityisen sektorin organisaatioiden osallistumismuotoja olivat puhujina toimiminen tilaisuuksissa ja konferensseihin osallistuminen. Tapahtumajärjestäminen oli molempien sektorien vastausten perusteella ulkoistettu yksityiselle sektorille tai ostettu markkinoilta. Molempien vastusten perusteella voidaan myös todeta, että yksi yksityisen sektorin rooleista on liiketoimintamallien kehittäminen. Julkinen puoli tarvitsee yksityisiä liiketoiminnallisia yrityksiä tuomaan toimintaan markkinaehtoisuutta ja kaupallista ajattelua. Tällöin yritykset tuovat yhteistyöhön ydinosastaan liikkeenjohdon konsulttien ydinosamisen ollessa liiketaloudellinen ajattelu ja prosessien tehostaminen. Mohrin ym. (2010) mukaan julkista toimintaa tulisikin lähestyä enemmän

liiketalouden näkökulmasta ja hyödyntää runsaammin yritysmaailman käytäntöjä. Myös osallistuessaan rahdinkuljettajana ja uusien sovellusten kehittäjänä yritykset tarjoavat ydinosaamistaan julkiselle sektorille.

Kaikki julkisen sektorin vastaajat ilmoittivat, että heidän projekteihinsa oli osallistunut yksityisen sektorin organisaatioita liitännäispartnereina. Sen sijaan yksityisen sektorin vastusten perusteella liitännäispartnerina toimiminen ei ole ainoa osallistumismuoto, vaan moni partneri osallistuu löyhemmin ja muulla tavalla, esimerkiksi konsultoinnin kautta. Voidaan todeta entistä moninaisempien osallistumismuotojen ja osallistumistapojen tekevän kompleksisen arvoverkon johtamisesta todella haasteellista (Jalonen 2010, 118).

7.3 Yhteinen hyöty: lisäarvo

Julkisen sektorin edustajat kuvailivat yksityisten organisaatioiden kanssa tehdyn yhteistyön kautta projektille kertynyttä lisäarvoa sanallisesti.

Vastauksissa korostuu yksityisen sektorin tarjoama asiantuntemus.

“They live in the “real world” and have a lot of knowledge that the public sector do not.” (Bothnia Green Logistic Corridor)

“Private sector knowledge and views has been included in the project.” (BSR InnoShip)

“Information about changes in the business.” (Rail Baltic Growth Corridor)

“Business arguments that can be used in our development project.” (Rail Baltic Growth Corridor)

Julkinen sektori on eriytynyt yksityisestä sektorista ja molemmilla on oma todellisuutensa. Kuitenkin julkisen sektorin tehtävänä on luoda puitteet ja toimintaympäristö kaikille toimijoille. Yksityisten organisaatioiden kokemusta todellisesta maailmasta kannattaa hyödyntää suunnitteluprosessissa, koska yksityisillä yrityksillä on realistinen kuva omasta ympäristöstään ja julkisella vallalla luodun toimintaympäristön ja tulevaisuuden on perustuttava hallitsevaan ja

todelliseen tilanteeseen. Yksityiset organisaatiot toimivat informantteina. Yksityisen ja julkisen osajärjestelmien linkittyessä suureksi ekosysteemiksi voidaan Luon (2006) pohjalta todeta julkisten toimijoiden olevan kuitenkin suhteessa paremmassa asemassa, koska heillä on enemmän valtaa vaikuttaa systeemin eksogeenisiin ominaisuuksiin, kuten vallitsevaan lainsäädäntöön.

Ulkopuolisena toimijana julkisen sektorin on vaikea reagoida reaaliaikaisesti toimialan muutoksiin hitautensa ja byrokraattisutensa takia. Kontakti yksityisen sektorin verkostojen kanssa on tavoittelemisen arvoinen, koska sitä kautta julkinen sektori pääsee entistä tehokkaammin käsiksi sille relevanttiin tietoon.

“Invitations to business-related network events.” (Rail Baltica Growth Corridor)

Kontaktien ja verkostojen laajetessa potentiaaliset yhteistyötilanteet lisääntyvät. Tällöin suunnittelu on aidosti käyttäjälähtöistä. Jos asiakas huomioidaan jo suunnitteluvaiheessa, onnistutaan maksimoimaan arvontuotanto asiakkaalle (Immonen 2011).

Julkisen sektorin toimintaa leimaa pysähtyneisyys, koska se hallitsee tai kuvittelee hallitsevansa systeemiä. Vanhaan hitaaseen aikaan tämä oli totta, mutta nopeassa ja dynaamisessa maailmassa, jossa muutosnopeus on huikaiseva, julkinen valta ei olekaan enää yhtä hallitseva toimija. Yksityinen sektori sen sijaan elää tiukemmin mukana nopeassa muutoksessa, koska ympäristön muutos vaikuttaa välittömästi myös heidän toimintaansa. Selviytyäkseen on oltava valmis mukautumaan.

“They also have much stronger driving forces for development.” (Bothnia Green Logistic Corridor)

Yhteistyössä yksityisten toimijoiden kanssa julkinen sektori pääsee mukaan nopeaan kehitykseen ja pysyy muutoksen tahdissa. Myös bench marking on tällöin mahdollista, jolloin yksityisen sektorin markkinaehtoisemmat toimintatavat muovaavat julkisen puolen käytäntöjä. Mohr ym. (2010) kannustavatkin soveltamaan markkinaehtoisempia ratkaisuja julkisessa palvelutuotannossa.

Koska yksityiset yritykset toimivat markkinaehtoisissa oloissa ja todellisessa maailmassa, he osaavat arvioida hankkeen tai idean kannattavuutta ja toimivuutta.

“Ability to test solutions or/and ideas.” (East West transport Corridor II)

Osallistamalla testaamiseen ja pilotointiin yksityinen sektori edistää toimivia ja yhteistä etua edistäviä ratkaisuja ja linjauksia. Tällöin he hyötyvät myös itse. Ståhlen ja Laennon (2000) ajatusten

pohjalta voidaan todeta edellä kuvatun tilanteen olevan malliesimerkki lisäarvon luomisesta yhteistyössä.

Julkisen sektorin määräävästä asemasta huolimatta verkostoituminen vahvan yksityisen sektorin kanssa on tärkeää myös julkiselle sektorille.

“When it comes to ports they are very important actors in the field of transnational transport flows.” (Scandria)

Yksityinen sektori tuottaa monia palveluja ja toimintoja, jotka eivät kuulu julkisen sektorin palveluvalikoimaan ja joista sillä ei ole järjestämisvastuuta. Nämä toiminnot ovat kuitenkin merkittäviä yhteiskunnan toiminnan kannalta ja niiden markkinaehtoinen järjestäminen on itsestään selvää. Verkostoituminen massiivisten toimijoiden kanssa luo molemminpuolista lisäarvoa. Toki tehtäessä yhteistyötä vahvan yksityisen sektorin organisaation kanssa, on varottava vääristämästä kilpailua. Nicaraguassa sovellettiin yllä kuvattua lähestymistapaa syntyvyyden säännöstelyyn, ja tulokset olivat vaihtelevat. Yhteistyö toimijoiden välillä jäi loppujen lopuksi melko vähäiseksi. (Kidwell Drake ym. 2011.)

Asiantuntemuksen tarjoaminen nousi molempien sektorien vastauksissa esille kysyttäessä yksityisille organisaatioille mielekästä osallistumistapaa.

“Validation of solutions that shall be addressed by public policies.” (TransBaltic)

Julkisia investointeja suunniteltaessa ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttö on yleistä. Tämä luo selvää lisäarvoa, koska päätökset tehdään tiedon pohjalta. Tällöin luottamuksen merkitys korostuu, koska julkinen sektori osallistaa yksityisen puolen toimijoita ydintehtävänsä täyttämiseen.

Julkisen sektorin vastausten mukaan yksityisen sektorin mukana olo tuo hankkeisiin realismiin, koska tosielämän toimijoilla on realistinen kuva toimialasta ja sen haasteista. Tällöin julkisia varoja allokoidaan järkevästi ja julkisen toiminnan vaikuttavuus lisääntyy.

“working with real cases and not abstract issues;” (TransBaltic)

Lisäksi jos jo lähtökohtaisesti realistisesti suunnitellut ratkaisut implementoidaan markkinaehtoisesti, saadaan aikaan säästöjä ja parempi vaikuttavuus. Toisin sanoen, kumppanuuden kautta onnistuttiin luomaan jotain sellaista, joka oli aiemmin saavuttamatonta (Kuntaliiton julkaisu 1998).

*“bigger chance for a market implementation of the elaborated solutions”
(TransBaltic)*

Markkinaehtoinen palveluiden toteutus on yksi mahdollinen tapa järjestää julkiset palvelut. Kun markkinoilla on useampi toimija, saadaan aikaan tervettä kilpailua, joka entisestään tehostaa palvelutuotantoa.

Yksityisen sektorin vastaajien kuvaukset kokemastaan arvosta vaihtelevat suuresti, osaltaan myös toimijoiden status ja rooli ovat vaikuttaneet kirjaviin vastauksiin. Konsulttien vastauksissa korostuu uuden oppiminen ja asiantuntemuksen lisääntyminen.

“Facilitation of international and transregional contacts, enabling of gathering of experiences from different viewpoints.” (Wagener&Herbst Management Consultants GmbH)

“Lots of experience in Baltic and Polish transport sector. Several good contacts and development ideas.” (KPMG Oy Ab)

Toinen merkittävä lisäarvo yksityiselle sektorille oli infrastruktuurin kehitys ja yhteisen edun lisääminen yksityisen ja julkisen sektorin voimavarat yhdistämällä.

“integration of public and private initiative – synergies” (Kaunas Free Economic Zone)

“Infrastructure development in Finland” (UPM)

Koska infrastruktuuri luo mahdollistavan toimintakentän, nähdään infrastruktuurin ja liikenneyhteyksien kehittäminen tärkeänä. Samalla tuetaan myös omaa liiketoimintaa luomalla omalle toiminnalle puitteita. Oman edun ja liiketoiminnallisten tavoitteiden nähdään syntyvän yhtäaikaaisesti yhteisen hyvän lisääntymisen kanssa.

Lisäarvoksi yksityisen sektorin toimijat kokivat erityisesti yhteistoiminnan mahdollistamisen ja yhteistoiminta-alustan luomisen.

“It helps to create a common framework to please all involved parties.” (Karlshamn Express)

Vastausten perusteella yksityisen sektorin toimijat tarvitsevat julkista sektoria fasilitoimaan yhteistyötä, koska julkisella sektorilla on lain suoma ylivalta yhteiskunnassamme

liikenneinfrastruktuurin saralla. Myös Yogartan tuberkuloosin torjuntaan keskittyvässä esimerkissä painotettiin fasilitaattoreiden ja ovienavaajien tärkeyttä (Probandari ym. 2011). Harvalla muulla toimijalla, kuin julkisella sektorilla on riittävästi valtaa ja auktoriteettia kaikkien osapuolten koordinointiin. Julkista valtaa ei koeta pelkästään toimintaa rajoittavana, vaan sen uskotaan vahvistavan yksityisen sektorin organisaation toimintaedellytyksiä ja tukevan lisäarvon luomista, yhdessä ja erikseen. Tämä voidaan ymmärtää myös tilanteena, josta Van Boxmeer ja van Beckhoven (2005) käyttävät nimeä heikko kumppanuus. Heikossa kumppanuudessa valta on keskittynyt yhdelle toimijalle vahvemmin kuin muille osapuolille. Positiivista on kuitenkin asioiden eteneminen, koska liiallinen konsensuksen hakeminen vaikeuttaa tavoitteen saavuttamista. (van Boxmeer ja van Beckhoven 2005.)

Myös verkostoitumisnäkökulma nousi esille.

”getting to know people involved” (Baltic Rail AS)

Useat toimijat vaikuttavat samalla sektorilla yhtäaikaaisesti edistäen välillä omiaan, toisinaan sektorin yhteisiä päämääriä. Ilman koordinaatiota ja verkottuneisuutta käytännössä läheisestään toimijat eivät pääse kontaktiin toistensa kanssa.

Tiivistäen voidaan todeta julkisen sektorin kokevan yksityisen sektorin mukanaolon lisäävän toiminnan markkinaehtoisuutta. Lisäksi yksityiset yritykset tarjoavat projekteille asiantuntemusta, jota niiden olisi ilman yhteistyötä vaikea, ellei jopa mahdotonta saada. Julkinen sektori pitää lisäarvona verkostoitumismahdollisuuksien lisääntymistä ja yksityisen sektorin verkostoissa mukana oloa.

Yksityisen sektorin vastausten pohjalta voidaan tiivistäen todeta, että tärkein yksityisen sektorin yhteistyöstä saama hyöty on ollut uuden oppiminen, erityisesti konsultit nostivat tämän esille, ja liikenneinfrastruktuurin kehittyminen. Lisäksi yksityinen sektori arvosti julkisten toimijoiden luomaa yhteistyöalustaa, joka mahdollisti kaikkien toimijoiden samaan pöytään kokoamisen ja toiminnan koordinoinnin. Tämä havainto heijastaa kompleksisten systeemien kykyä luoda vuorovaikutuskuvioita tyhjästä ja yhdistää toimijoiden intressit yhdeksi yhtenäiseksi tavoitteeksi, jopa ilman koordinaatiota (Mitleton-Kelly 2003).

Vastaukset mukailevat yleistä linjaa ja perinteistä tehtävän jakoa julkisen ja yksityisen sektorin kesken. Julkinen sektori toimii mahdollistajana ja yksityinen sektori hyödyntää luotuja puitteita, tarjoten myös omia ydinkompetenssejaan, kuten liiketoiminta-ajattelua, yhteisten tavoitteiden edistämiseksi.

7.4 Tavoitteiden ja todellisuuden välinen ristiriita: motiivit ja lisäarvo

Vastausten perusteella julkisen sektorin edustajat kokevat, että osallistumalla suuriin yhteishankkeisiin yksityisen sektorin toimijat saavat mahdollisuuden vaikuttaa kokonaisvaltaiseen suunnitteluun. Yhteistyön myötä yksityiset yritykset voivat luoda kontakteja heille merkittäviin viranomaistahoihin.

“We are responsible for the long term large planning that they depend on. We have closer contacts with the national authorities.” (Bothnia Green Logistic Corridor)

“May get better breakthrough of their needs in policies.” (East West Transport Corridor II)

“Good contacts provided to Brussels and National bodies.” (Scandria)

Kun yksityisten organisaatioiden toimialaan kuuluvia asioita lähdetään politisoimaan, pääsevät määräävien viranomaistahojen kanssa verkostoituneet toimijat vaikuttamaan politiikkalinjauksiin. Lainsäädäntöön vaikuttaminen on tärkeää oikeusvaltiossa, koska lainsäädäntö määrittää omalta osaltaan toimintaympäristöä. Mitleton-Kellyn (2003) kompleksisuuden periaatteiden mukaisesti systeemi parantaa omia selviytymismahdollisuuksiaan muokkaamalla ympäristöään itselleen sopivaksi. Yhdeksi merkittäväksi lisäarvon lajiksi voidaan nostaa toimintaympäristöön vaikuttaminen.

Julkisen sektorin vastauksissa esille nousi myös verkostoitumisen tuoma lisäarvo. Osallistumalla julkisvetoisiin verkostoihin toimijat pääsevät kontaktiin muiden organisaatioiden kanssa toimialansa sisällä ja toimialarajojen yli. Tämä antaa entistä enemmän mahdollisuuksia toimijoiden väliseen yhteisevoluutioon ja kasvattaa mahdollisuuksien avaruutta (Mitleton-Kelly 2003).

“We can also work as match makers between private companies.” (Bothnia Green Logistics Corridor)

“The project can facilitate the transfer of knowledge between private sector actors.” (BSR InnoShip)

Laajan verkoston omaaminen ei ole itseisarvo, mutta se mahdollistaa tiedon siirron. Tällöin lisäarvon luomismahdollisuudet lisääntyvät ja organisaatio voi luoda uusia innovaatioita ja ratkaisuja yhdessä muiden kanssa (Mitleton-Kelly 2003). Julkinen sektori toimii tällöin välittäjänä

ja kumppanuuden fasilitaattorina ja organisaatioiden välisen yhteistyön käynnistäjänä. WHO:n hyödyntämä PPM-strategia nojaa samaan ajatukseen toimijoiden verkottamisesta ja toimialan sisäisen järjestäytymisen edistämisestä (WHO:n verkkosivut).

Koordinaattorin roolinsa mukaisesti julkisen sektorin toimijat luovat yksityisen sektorin liiketoiminnalle kontekstin.

“Hinterland connections to be dealt with (ports).” (Scandria)

Yllä olevan sitaatin mukaisesti satama on hyödytön, jos sen takamaayhteydet ovat puutteelliset. Julkinen sektori tarjoaa toimintaympäristön, joka luo toimintaedellytykset myös muille toimijoille, jotka puolestaan edesauttavat ja tukevat sataman ydinliiketoimintaa. Kumppanuuden ja verkostoihin kuulumisen kautta voidaan luoda laajalle leviävää lisäarvoa.

Myös valtio hyötyy toimivasta satamasta, koska satamat ovat merkittäviä logistisia solmuja, noodeja. Esimerkiksi Suomen ulkomaankauppa on täysin riippuvainen rannikon vientisatamista (Liikenneviraston verkkosivut 2013).

Yksityiselle sektorille ilmeinen tavoite, liiketaloudellinen kannattavuus, nousi myös julkisen sektorin edustajien vastauksissa esille.

“In the long term they are only interested in new business potential. As long as this can be visioned, they stay interested. If not, they vanish immediately.” (Rail Baltic Growth Corridor)

Yhteistyön on hyödytettävä molempia osapuolia, tai asetelma on keinotekoinen. Yhteistyön on johdettava taloudellisiin voittoihin, jos mukaan halutaan yksityisen sektorin toimijoita. Varoittavana esimerkkinä epäonnistuneesta kaupallisesta kumppanuudesta voidaan pitää Libanonin hallituksen ja matkapuhelinoperaattoreiden välistä kumppanuutta, jossa liiketaloudellisia seikkoja ei oltu pohdittu loppuun asti (Jamali 2004). Toisaalta myös toiminnan aikajänne on otettava huomioon, taloudellinen kannattavuus voi toteutua vasta tulevaisuudessa, jolloin lyhyen aikavälin tuottavuus on huono. Tämä on ilmiselvä ongelma yksityiselle sektorille.

Lisäarvoksi nostetaan myös yhteistyön kautta saavutettava tietämys markkinoista.

“peer review of the situation elsewhere (in other parts of the BSR)- e.g. what the competitors have been doing” (TransBaltic)

*“ability to grasp a policy context of the actions they been performing themselves”
(TransBaltic)*

*“possibility to set long-term plans for the company development based on the
overview of the situation” (TransBaltic)*

Vahva tietämys oman toimialan tilasta edistää kilpailuedun syntyä ja auttaa organisaatioita kehittämään omaa toimintaansa. Huomioimalla koko toimialan tila ja kilpailijoiden tilanne voidaan muodostaa parempia strategioita. Kauffman valottaa tätä ajatuskulkua fitness landscape -ajattelussaan (Kauffman 1995).

Yksityisen sektorin vastaajista viiden vastaajan yhdeksästä mielestä tärkein motiivi osallistua hankkeisiin oli liikenneyhteyksien parantaminen. Kolme yksityisen sektorin vastaajaa yhdeksästä näki tärkeänä tietopohjan laajentamisen ja informaation vaihdon. Kaksi vastaajaa oli valinnut osallistumisen motiiviksi toimintaympäristön kehittämisen. Yksittäiset vastaajat olivat nostaneet esille innovaatioiden tuottamisen ja uusien ratkaisujen luomisen, maineen parantamisen, yrityksen yhteisövastuusta huolehtimisen ja lisääntyvät resurssit. Porterin (1985) arvoketjuajattelun mukaan allianssin muodostamisen ydin on kilpailuedun parantaminen lisääntyvien resurssien ja uusien ratkaisujen kehittämisen myötä. Lisäksi kaksi vastaajaa oli valinnut vaihtoehdon ”jotain muuta”.

*“Giving advice and preapring necessaary studies.” (Wagener&Herbst Management
Consultants GmbH)*

*“Work as concultant for the project. Coordinated the project proposal and was acting
as upstart project manager” (MIDEK AB)*

Maaillalla vaikuttava ”konsulttivillitys” on läsnä myös liikennepolitiikassa ja liikenneinfrastruktuurin alalla. Osallistuessaan hankkeeseen konsultit tarjoavat omaa osaamistaan ja omia resurssejaan hankkeen tavoitteiden edistämiseksi. Motiivit ovat liiketaloudelliset. Tämän havainnon pohjalta voidaan todeta uuden toimijaryhmän mukaantulon laajentavan resurssipoolia lisäten verkoston osaamista ja tietopääomaa, kasvattaen samalla mahdollisuuksien avaruutta (Mitleton-Kelly 2003).

Yksityisen sektorin vastaukset olivat julkisen sektorin vastauksia hajanaisempia, eikä selviä keskittymiä löytynyt. Tämä voidaan selittää yksityisen sektorin heterogeenisyydellä, koska

yksityinen sektori käsittää lukuisia eri toimialoja. Vastaajissa on myös kolme konsulttia, jotka voidaan sisällyttää yksityisen sektorin toimijoiden laajaan joukkoon.

Osallistumismotiivit eivät ole täysin liiketoiminnalliset. Vastauksissa näkyvät myös yhteiskunnallinen valveutuneisuus pelkkien uusien innovaatioiden ja lisääntyvien resurssien sijaan.

“tax payers put huge amounts in new infrastructures - these should be relevant for society and so be embedded in the networks of regional development” (Kaunas Free Economic Zone)

Voidaan perustellusti sanoa yksityisen sektorin olevan mukana pitkälti edunvalvonnallisista syistä. Vastaajat näkevät tärkeänä verkostoitumisen ja toimintakentän tuntemisen ja sitä kautta vaikuttamisen, kuten eräs vastaajista tarkensi osallistumismotiivejaan.

” get wider scope on the issue ” (Baltic Rail AS)

Eräs vastaaja tarkensi yksityisen sektorin roolia hankkeen tietopohjan laajentamisessa seuraavasti:

“As a logistics service provider it's in our interest to provide knowhow and ideas from the business to the project.” (Karlshamn Express)

Tarjoamalla asiantuntemusta ja osallistumalla suunnitteluprosessiin, yksityisillä organisaatioilla on huomattavasti passiivisia kilpailijoitaan paremmat mahdollisuudet vaikuttaa toimintaympäristöönsä. Mitleton-Kellyn (2003) mukaan evoluution myötä, polkuriippuvuuden periaatteiden mukaisesti ympäristömme muodostuu menneisyyden valinnoista. Sen vuoksi tämän hetken päätökset vaikuttavat kauas tulevaisuuteen. (Mitleton-Kelly 2003.)

Huomioitaessa molempien sektorien vastaukset, julkinen sektori tarjoaa yksityisille organisaatioille vaikuttamismahdollisuuksia ja verkostoitumismahdollisuuksia. Yksityinen sektori puolestaan hakee yhteistyön kautta parempia liikenneyhteyksiä ja tietopohjan laajenemista.

Verkoston kautta tieto saadaan kiertoan, kun toisistaan aiemmin erilliset toimijat saatetaan yhteen julkisvetoisten projektien puitteissa. Tällöin verkostoituminen ja verkostoitumismahdollisuuksien luominen tukevat tietopohjan laajentamistavoitetta.

Molemmat sektorit kokevat toimintaympäristön kehittämisen yhteiseksi tehtäväksi. Julkinen sektori toivottaa yksityiset organisaatiot osallistumaan esimerkiksi politiikkalinjausten muodostamiseen. Kumppanuuden kautta yksityinen sektori saavuttaa välillistä arvoa, kun julkisen sektorin projektit ja niihin osallistuminen toimivat astinlautana kohti relevantteja viranomaisia.

Julkisen sektorin tavoitteena on yhteisen hyvän lisääminen ja yhteiskunnan hyvinvoinnin tukeminen. Yksityiset organisaatiot puolestaan ovat mukana edunvalvonnallisista sysistä, mutta mukana on myös ripaus yhteisvastuuta.

7.5 Tulevaisuuden osallistuminen ja lisäarvo

Tulevaisuudessa viisi kuudesta julkisen sektorin vastaajista näkee yksityisten toimijoiden roolin olevan asiantuntemuksen tarjoaminen ja pilotointiin osallistuminen. Kaksi osallistujista näkee roolin olevan tulevaisuudessa työryhmiin osallistuminen ja valmisteluun osallistuminen. Yksi julkisen sektorin vastaajista ilmoitti tulevaisuuden rooliksi rakennustöihin osallistumisen.

Kaksi kuudesta vastaajasta oli lisäksi valinnut vaihtoehdon ”jotain muuta” ja perustellut valintaansa seuraavasti. Erään vastaajan mielestä yksityisen sektorin rooli voisi olla yhteistyön jatkaminen julkisrahoitteisen hankkeen päättymisen jälkeen

“To take care of the knowlege that the project collected and keep the network of stakeholders together after the project has ended.” (Bothnia Green Logistics Corridor)

Vastauksista nousi esille myös epä tietoisuus tulevasta. EU-rahoitteisissa hankkeissa, joita BSR-liikenneklusterinkin hankkeet ovat, painaa myös EU:n mielipide ja sen tulevaisuuden kehityspyrkimykset. Yhteistyössä on otettava huomioon ylemmän tahon mielipide, joka mutkistaa yhteistyötä entisestään ja tuo mukaan yhden lisäauktoriteetin ja tavoitteiden asettajan lisää.

“Future roles are difficult to estimate. The roles also depend on the funding rules (EU money that runs development projects); what is eligible and what is not.” (Rail Baltic Growth Corridor)

Eräs julkisen sektorin vastaajista nostaa esille myös yhden PPP-ajattelun peruspilareista, tasaisesti jakautuvan luottamuksen ja molemmille osapuolille hajautetut riskit. Ståhlen ja Laennen (2000)

pohjalta voidaan todeta tietopääoman jakamisen tuovan mukanaan myös riskejä, jotka ovat ehtona lisäarvon luomiselle (Stähle ja Laento 2000).

“The goal is to have equal participation from the private sector as from the public sector.” (Rail Baltic Growth Corridor)

Tulevaisuuden hankkeissa yksityisen sektorin organisaatiot puolestaan näkevät roolikseen asiantuntemuksen tarjoamisen (7/9). Yksityisten vastaajien toiseksi yleisin tulevaisuuden osallistumuoto oli työryhmiin ja hankkeen valmisteluun osallistuminen, jonka oli valinnut neljä vastaajaa. Tämä on tärkeä osallistumisen muoto, koska PPP:ssä olennaista on yhteinen päätöksen teko, osapuolten luodessa yhdessä kumppanuuden rakenteet ja lopputuloksen (Klijin ja Teisman 2001,85). Yksityisen sektorin vastaajista kaksi olisivat halukkaita osallistumaan hankkeisiin liittyviin pilotointeihin ja yksittäinen vastaaja oli valinnut osallistumismuodokseen hankkeen raportteihin ja selvityksiin osallistumisen. Lisäksi yksi vastaaja oli valinnut vaihtoehdon ”jotain muuta” ja ilmoitti olevansa kiinnostunut verkostoitumistilaisuuksien järjestämisestä ja yhteistyön hallinnasta ja koordinoinnista.

Kukaan yksityisen sektorin vastaajista ei ollut halukas osallistumaan konkreettisiin rakennustöihin. Tätä voidaan selittää kumppanuuden elinkaaren vaiheella. Cassonin ja Molin (2006) luokitusta soveltaen BSR-liikenneklusterin kumppanuudet ovat vasta alkuvaiheessa, jossa organisaatioita ollaan vasta sulauttamassa yhteen.

Kysyttäessä yksityisen sektorin osallistujilta, millainen infrastruktuuri palvelisi heidän tarpeitaan parhaiten ja miten julkisen sektorin pitäisi edistää näitä tavoitteita, nähtiin julkisen sektorin tärkeimpänä tehtävänä liikenteen saralla olevan toiminnan koordinointi ja yhteensovittaminen. Tämä on linjassa Probandarin ja ym. (2011) havainnolla välittävien toimijoiden tarpeellisuudesta. Julkisilla viranomaisilla ja muilla julkisilla toimijoilla on kyky vaikuttaa keskitetysti koko sektoriin. Julkisen sektorin interventioita ja avustusta kaivataan erityisesti erityisen vaikeisiin liikenteeseen liittyviin ongelmiin, kuten pullonkaulojen poistamisen ja eri liikennemuotojen integrointiin. WHO:n hyödyntämä PPM-strategia pyrkii koordinoimaan koko alan toimijaverkostoa, jotta vaikeat kansanterveydelliset ongelmat saadaan ratkaistuksi (WHO:n verkkosivut). Sovelletuna liikenteeseen, julkinen toimija voi organisoida kaikki toimijat ratkaisemaan erityisen pulmallisia liikenneongelmia tehokkaasti.

*“bottlenecks need to be overcome only” (Wagener&Herbst
Management Consultants GmbH)*

*“multimodal transport integrating rail and road, urban and non urban”
(Kaunas Free Economic Zone)*

Julkisen sektorin odotetaan muodostavan kokonaiskuva ja ohjaavan suunnittelua järkevällä tavalla erityisesti valtakunnallisten suunnitelmien ja kaavoituksen kautta. Nigaraguassa vastaavaa lähestymistapaa, jossa julkinen sektori ohjaa ja koordinoi koko toimintasektoria on sovellettu syntyvyyden säännöstelyssä vaihtelevin tuloksin (Kidwell Drake ym. 2011).

”Management and organisations needs to be improve in order to benefit from cooperation and innovative solutions and apporaches rather than to invest in steel or cement concrete.” (Wagener&Herbst Management Consultants GmbH)

*“strategic masterplanning on regional, national international level”
(Kaunas Free Economic Zone)*

Toisaalta julkisten toimijoiden tulisi ylläpitää kilpailua ja tukea kilpailukykyisten liikennemuotojen syntymistä. Rautatie on korostunut vastauksissa, koska rautatiekuljetukset ovat usein ekologisin tapa hoitaa maakuljetukset.

*”Efficient infrastructure promoting competition especially in rail transportation”
(UPM)*

“Better road infrastructure and privatley held combiterminals to give railway better possiblities to compete.” (Karlshamn Express)

Yksityisen sektorin edustajien odotukset julkisen sektorin toimintaa ja sen hankkeita kohtaan ovat selkeät ja arvattavissa. Julkisen vallan tehtävänä on koordinoida toimintaa ja luoda puitteet yksityiselle sektorille. Julkisen sektorin tulisi toimia mahdollistajana ja yhteistyön koordinoijana. Yksityinen sektori luottaa julkisiin toimijoihin tilanteissa, joissa markkinoita tulee keinoitekoisesti säädellä, esimerkiksi puuttamalla kilpailuun ja tukemalla vähemmän kannattavia liikennemuotoja, kuten rautatieliikennettä.

Tarkasteltaessa julkisen ja yksityisen sektorin vastauksia rinnakkain esille nousee seuraavanlaisia seikkoja. Koska kyse on alkuvaiheen suunnittelusta (ks. Casson ja Mol 2006) ja hankkeiden toteutusta ohjaavien politiikkalinjausten luomisesta (Tapaninen 2013), kokevat yksityisen sektorin osallistujat roolikseen asiantuntijuuden tarjoamisen. Julkisen sektorin vastaukset ovat linjassa yksityisen sektorin vastaajien mielipiteen kanssa. Julkinen sektori ottaa kantaakseen koordinoinnin ja toiminnan yhteensovittamisen, hyödyntäen tehtävänsä täyttämässä yksityisen sektorin

asiantuntemusta. Tämä jako nousi esille monessa tutkimuksessa (ks. Kidwell Drake ja ym. 2011, WHO:n verkkosivut). Toki julkiset toimijat antavat osallistumismahdollisuuksia yksityisille organisaatioille myös muilla osa-alueilla. On kuitenkin muistettava, että liian tiivis yhteistyö yksittäisen yksityisen sektorin toimijan kanssa voisi johtaa kilpailun vääristymiseen. Tapanisen (2013) vastaukset tukevat tätä olettamusta, koska julkista infrastruktuuria rakennettaessa julkisten toimijoiden tulee pidättäytyä kilpailua vääristävistä toimista.

8 TÄRKEIMMÄT EMPIIRISET TULOKSET: PPP-SUHTEISIIN LIITTYVÄT ONGELMAT JA LISÄARVO BSR-LIIKENNEKLUSTERISSA

Tässä luvussa annetaan tiivistetysti vastaukset tämän tutkimuksen kahteen tutkimuskysymykseen. Ensiksi käsitellään PPP-suhteen molempien osapuolien kokemat ongelmat ja haasteet kumppanuudessa, jonka jälkeen eritellään PPP-suhteen kautta syntynyttä lisäarvoa ja lisäarvon lajeja.

Vastaukset pohjaavat empiiriseen analyysiin, joka löytyy edellisestä luvusta (ks. luku 7). Tutkimuskohteen perusteellinen esittely löytyy luvusta kuusi.

8.1 PPP-suhteiden ongelmat BSR-liikenneklusterissa

Toinen tutkimuskysymyksistä käsitteli PPP-suhteeseen liittyviä ongelmia. Ongelmat ovat sidoksissa toimintaympäristöön, joten jokaiseen yhteistyötilanteeseen liittyy erilaisia haasteita. Myös vastaajien heterogeenisyyden vuoksi myös ongelmien kirjo oli laaja. On todettava klusterin projektien olleen keskenään hyvin erilaisia ja jokaisen projektin osallistujajoukon muodostaneen oman ryhmänsä.

Liikenneklusterin puitteissa niin julkinen kuin yksityinen sektori kokivat haastavaksi seuraavat asiat:

- yhteistyön byrokraattisuus
- synergian löytäminen
- erot yhteistyön tavoitteissa
- sektorien erilaiset organisaatiokulttuurit
- kokemuksen puute

Lisäksi julkisen sektorin toimijat kokivat ongelmalliseksi seuraavan seikan:

- lainsäädännön rajoittavuus

Yksityisellä sektorilla puolestaan koettiin haastavaksi seuraavat asiat:

- yhteistyö vahvemman kanssa
- yhteistyön johtaminen ja koordinaatio

8.1.1 Julkisen ja yksityisen sektorin yhdessä kokemat ongelmat

Liian staattinen toimintaympäristö ja päätöksenteko haittasivat molempien sektoreiden mielestä klusteriyhteistyötä. Erityisesti korostui julkisen sektorin hitaus. Hitaudella viitattiin jokapäiväisen toiminnan haastavuuteen päätöksenteon venyessä kohtuuttoman pitkäksi. Yksityisen sektorin organisaatiot ovat tottuneet nopeampaan tahtiin ja heidän maailmaansa suhteutettuna tilaisuudet menivät ohitse. Myös julkinen sektori tiedosti byrokraattisuutensa ongelmallisuuden, koska tällöin menetetään osa yksityisen kumppanin mukanaan tuomista hyödyistä, kuten ketteryys ja aito markkinaehtoisuus. Myös toiminnan heikko vaikuttavuus ja tehottomuus voidaan nähdä byrokraattisen toimintatavan seurauksina. Toiminnan ollessa suhteessa yksityisen sektorin normaaliin toimintaan liian hidasta valtaa tehottomuus yhteistyön, jolloin myös tekemisen vaikuttavuus laskee kustannustehokkuuden hävitessä.

Sekä julkinen että yksityinen sektori kokivat rajoittuneet resurssit ja rahoituksen ongelmalliseksi samanaikaisesti lisääntyvien velvollisuuksien ja kasvavan työmäärän kanssa. Tavoitteellinen yhteistyö ja koordinaatio kahden organisaation välillä edellyttävät lisääntyvää rahoitusta. Jotta yhdentyvät resurssit ja tietopääomat saadaan tuottamaan jotain uutta, on kehittäelyvaiheeseen uhrattava rahaa (ks. kuntaliiton julkaisu 1998). Kahden organisaation yhdistäminen ei automaattisesti tarkoita lisääntyviä resursseja, vaan synergian luominen vaatii hiukan avustusta lisärahoituksen muodossa.

Yhteistyön on perustuttava yhteisiin tavoitteisiin ja jaetun vision puute on ongelma. Jos tavoitteet ja toiminnan tarkoitus eivät ole selvillä molemmille osapuolille, ei hankkeen loppuun viemisestä ole mitään takeita. Tämä puolestaan johtaa liian lyhytkestoiseen sitoutumiseen. Esille nousi myös julkisen sektorin heikko sitoutuminen yhteistyöhön joka voidaan selittää osapuolten ajan käytön eroavaisuuksilla. Yksityinen on markkinaehtoisena toimijana tottunut reagoimaan nopeasti, mutta julkisen puolen organisaatiot ovat hallitsevina osapuolina voineet määrätä toiminnan tahdin. Tämä voi näyttäytyä heikkona sitoutumisena, vaikka kyse on toimintatapojen eroista.

Yhtenä haasteena voidaan pitää eroja organisaatiokulttuureissa toimijoiden välillä. Erilaiset tavat kommunikoida ja siirtää tietoa organisaation sisällä ja organisaatioiden välillä häiritsevät lisäarvonluontia ja kumppanuuden tavoitteiden toteutumista. Myös eroavaisuudet toimintatavoissa vaikuttavat yhteistyön sujuvuuteen. Ongelmien syntymistä taustoittavat erot toimialoissa ja toimintakentässä, koska konteksti muokkaa vuorovaikutusta ja toimintaa osapuolten välillä. Taustalla vaikuttavat myös osapuolten erilaiset arvot. Palautteen anto ja palautteen hyödyntäminen ovat tärkeässä asemassa organisaatioiden kehittämisessä. Huonosti synkronisoituvat palautejärjestelmät voivat estää kumppanuuden kehittymisen.

Merkittävä yhteistyön este on yhteistyökokemuksen ja -käytäntöjen puute. Yhteistyön myötä organisaatiot joutuvat jatkuvasti uusiin tilanteisiin, joihin niillä ei ole olemassa valmista ratkaisumallia.

Tiivistäen voidaan todeta, että haluttomuus muuttaa omaa toimintaansa ja katsoa oman sektorin ulkopuolelle ovat yhteistä molemmille sektoreille.

8.1.2 Julkisen sektorin kokemat ongelmat

BSR-liikenneklusterissa julkinen sektori kokee lainsäädännön olevan esteenä kumppanuuden syntymiselle. Kansallisella tasolla oikeusvaltion periaatteet velvoittavat päättämään julkisten varojen allokoinnista demokraattisesti tuoden toimintaan byrokraattisuutta. Lisäksi EU-tason lainsäädäntö rajoittaa julkista sektoria ylhäältäpäin kilpailunrajoitussäännöksillä (ks. Tapaninen 2013). Liian tiivis yhteistyö yksittäisen toimijan kanssa voidaan katsoa laittomaksi toiminnaksi, tämä vaikeuttaa syvää luottamusta vaativan kumppanuuden syntymistä. Lisäksi erinäiset kilpailutukseen ja hankintaan liittyvät säännökset rajoittavat julkisen sektorin kumppanuuspyrkimyksiä vaikuttaen lisäarvon syntymiseen.

8.1.3 Yksityisen sektorin kokemat ongelmat

Yksityinen kokee kumppanuuden haastavana, koska tehdessään yhteistyötä julkisen sektorin toimijan kanssa, on se kumppanuuden heikompi osapuoli. Informaation epäsymmetria ja informaation suoranainen puute tekevät osapuolten välisestä yhteistyöstä epätasa-arvoista (ks. van

Boxmeer ja van Beckhoven 2005). Valta ei jakaudu tasaisesti, vaan julkinen sektori voi hyödyntää lain suoma ylivaltansa kumppanuuden hallinnassa. Vallan asymmetria mahdollistaa julkisen sektorin toimijoille tietyn joustamattomuuden, joka ei ole mahdollista yksityisen sektorin organisaatiolle. Yksityisen sektorin on mukauduttava julkisen sektorin toimintatapoihin tiettyyn pisteeseen asti, mutta byrokraattisella jäykällä toimintatavalla on myös varjopuolensa.

Yksityisen sektorin toimijat törmäävät ongelmiin myös toiminnan johtamisen ja koordinaation saralla. Julkisen sektorin suunnittelukäytännöt eroavat yksityisen sektorin vastaavista, koska molempien ydintoiminnan aikajänne on erilainen. Julkinen sektori katsoo pitemmälle tulevaisuuteen yksityisten toimijoiden eläessä vahvemmin kvartaalitaloudessa. Tämä tuo haasteita yhteistyön suunnitteluun. Hierarkkinen rakenne ja verkostomainen toimintatapa törmäävät byrokratian ja markkinatalouden kohdatessa, mikä heijastuu myös koordinointiin ja toiminnan johtamiseen. On tärkeää allokoida kulut ja riskit oikeudenmukaisesti (ks. Kuntaliiton julkaisu 1998), koska liiketaloudellisessa organisaatiossa nämä kysymykset ovat korostuneemmassa asemassa kuin vakaassa ja suuremman volyymin omaavassa julkisen sektorin organisaatiossa.

Tiivistäen voidaan todeta julkisen sektorin olevan vaikea toimintakumppani joustamattomuutensa ja byrokraattisuutensa ansiosta. Yksityisen sektorin organisaatiot ovat myös ilmeisesti tottuneempia muodostamaan alliansseja ja liittoumia. Julkinen sektori voi ottaa yksityisestä sektorista oppia yhteistyön saralla.

8.2 PPP-suhteiden kautta saavutettu lisäarvo BSR-liikenneklusterissa

8.2.1 Lisäarvon muodostumisen logiikka

Liikenneinfrastruktuurin ylläpito ja rakentaminen ovat lähtökohtaisesti julkisen sektorin tehtävä. Tästä johtuen julkinen sektori on hallitsevana ja organisoivana osapuolena klusteriin kuuluvissa projekteissa. Koska kumppanuuden tulee rakentua molemminpuolisen lisäarvonvaraan (ks. Stähle ja Laento 2000), on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, mitä julkisella puolella on tarjottavana ja mitä yksityisen sektorin organisaatiot odottavat saavansa ja hyötyvänsä kumppanuudesta.

Julkinen sektori nostaa esille roolinsa yhteistyön koordinaattorina. Koska julkiselle vallalle on lainsäädännöllä annettu valta vaikuttaa yhteiskunnan oloihin, on sillä automaattisesti vastuu myös

toiminnan koordinoinnista ja yhteensovittamisesta. Julkinen sektori kantaa vastuunsa fasilitoimalla toimijoiden välistä yhteistyötä ja luomalla yhteistyöalustan. Julkinen sektori osallistaa yksityisiä toimijoita tarjoten heille mahdollisuuden vaikuttaa kokonaiskuvaan ja liikennesektorin kokonaisvaltaiseen suunnittelutyöhön. Motiivina on yksityisen sektorin asiantuntemuksen hyödyntäminen ja liiketoimintanäkökulman esiin tuominen. Lisäksi esille nousee mahdollisuus luoda kontakteja relevantteihin viranomaistahoihin mikä on merkittävää, koska lupaprosessit ja toimilupa-asiat ovat keskeisessä asemassa liikenteen saralla ja liikennerakentamisessa. Tästä johtuen mahdollisuus oman edun edistämiseen ja edunvalvontaan on arvokasta lisäarvoa. Kokonaisvaltainen suunnitteluprosessiin osallistuminen antaa mahdollisuuden vaikuttaa omaan toimintaympäristöönsä.

Yksityisen sektorin ottaessa entistä vahvempaa roolia julkisten palveluiden tuotannossa syntyy julkiselle sektorille selvää lisäarvoa, koska tällöin yksityisen sektorin toimintaa ohjaava markkinaehtoisuus siirtyy myös julkiseen palvelutuotantoon ja muuhun julkiseen toimintaan (ks. Mohr ym. 2010). Jos palvelut ja rakennushankkeet voidaan toteuttaa entistä tehokkaammin ja alalle saadaan useampia toimijoita ja kilpailulliset markkinat, toiminta muuttuu kannattavammaksi. Kilpailun myötä toiminta tehostuu ja julkisille varoille saadaan parempi vaste, jolloin toiminnan tehokkuus johtaa parempaan vaikuttavuuteen edellyttäen, että keskitytään edelleen oikeiden asioiden tekemiseen. Jotta markkinaehtoinen palvelujärjestäminen toteutuisi, on toiminnassa oltava liiketaloudellinen orientaatio, koska kannattamaton toiminta on vastoin yksityisen sektorin toimintalogiikkaa.

Innovaatioiden tuottaminen nousee ennustettavasti keskiöön kumppanuuksien kehittyessä operationaaliselta tasolta strategiselle tasolle. Julkisen sektorin tarjotessa toimintaympäristö yksityisen sektorin organisaatiot saavat puitteet kehittää ydinliiketoimintaansa ja luoda uusia radikaaleja innovaatioita. Julkisen ja yksityisen sektorin yhdistäessä vahvuutensa ovat kasvun mahdollisuudet entistä suuremmat, eikä julkisen sektorin ainoa tehtävä ole vain toiminnan mahdollistaminen ja puitteiden tarjoaminen, vaan tasa-arvoinen kumppanuus.

Julkisen sektorin saavuttama lisäarvo

Useissa esimerkeistä luvussa 2.5 (esim. Wilson ym. 2008, ja Cappelaro ja Longo 2011.) nousi esille markkinaehtoisuuden lisäämisen tärkeys, joka korostui myös tutkimuksen empiirisessä

osiossa. Empiirisen analyysin pohjalta (ks. luku 7) voidaan nostaa lisäarvonlajiksi liiketoimintaäly ja markkinaehtoisuus. Yksityisen sektorin organisaatioiden ketteryys ja joustavuus voidaan nähdä byrokratian vastaiskuna. Markkinaehtoisuus ja liiketoimintaäly johtavat lisääntyvään tehokkuuteen, jolla on yhteys toiminnan vaikuttavuuteen.

Empiirisen analyysin pohjalta (ks. luku 7.2) myös julkisen toiminnan korkeampi vaikuttavuus voidaan nostaa yhdeksi lisäarvon lajiksi. Julkinen sektori pyrkii parantamaan toimintansa vaikuttavuutta yksityisen sektorin kumppaneiden kautta. Tällöin Porterin (1985) ajatuksiin nojautuen pyritään parantamaan omaa kilpailuetua. Jos byrokratian käytänteistä poikkeavat, uudenlaiset käytännöt implementoitaisiin markkinaehtoisesti hyödyntäen yksityisiä toimijoita, voitaisiin julkiselle sektorille tuottaa enenevässä määrin lisäarvoa. Tällöin olisi mahdollista tehostaa toimintaa matalammilla kustannuksilla ja mielenkiintoisilla markkinasovelluksilla.

Ajatukset jaetusta vastuusta ja julkisen toiminnan korkeammasta vaikuttavuudesta ovat kumppanuuden ydinajatus (ks. Kuntaliiton julkaisu 1998). Liiketoimintaäly ja toiminnan markkinaehtoisuus sekä julkisen toiminnan korkeampi vaikuttavuus ovat pohjana jaetulle vastuulle ja uudelle tavalle tehdä asiat. Yhteistyön kautta saavutetaan laajempi keinovalikoima ja toimijajoukko julkisten palvelujen implementointiin.

Yksityisen sektorin saavuttama lisäarvo

Kumppanuuden kantava voima on yhteistyö, jonka avulla voidaan täydentää omaa resurssipoolia ja luoda kilpailuetua (ks. luku 2.3), tästä johtuen verkostoituminen voidaan nähdä merkittävänä lisäarvonlajina. Probandarin ym. (2011) mukaan julkisen sektorin harjoittama toiminnan koordinointi ja fasilitointi ovat merkittävä lisäarvon laji. Empiirisen osion vastauksissa korostui vahvasti verkostoitumisen merkitys (ks. luku 7.4). Omaa asiantuntemusta ollaan valmiita levittämään verkostossa ja vastapalveluksena päästään kontaktin muiden toimijoiden kanssa yli toimialasektoreiden.

Mahdollisuus edunvalvontaan ja kontaktit relevantteihin viranomaisiin voidaan nostaa lisäarvon lajeiksi. Scandrian, East West Transport Corridor II ja Bothnia Green Logistics Corridor -hankkeet tuovat tämän näkökohdan vahvasti esille luvussa 7.4 Lisäksi luvun 7.5 erittely osallistujien rooleista ja halukkuus osallistua valmisteluun korostavat edunvalvontaa ja kontakteja relevantteihin viranomaisiin lisäarvon lajina.

Mitleton-Kellyn (2003) mukaan systeemi parantaa omia selviytymismahdollisuuksiaan muokkaamalla ympäristöään itselleen sopivaksi, jonka vuoksi toimintaympäristöön vaikuttaminen voidaan nähdä merkittävänä lisäarvona. Empiirisen analyysin luvussa 7.3 korostuu toimintaympäristön kehittäminen ja liikenneyhteyksien parantaminen merkittävänä lisäarvona. Toimintaympäristön kehittäminen ja kontekstista johtuen liikenneyhteyksien parantuminen pohjaavat lisäarvon lajeina vahvasti verkostoitumiseen ja edunvalvontaan sekä kontaktien luomiseen. Organisaatiot näkevät yleisen hyvinvoinnin heijastuvan myös oman organisaation tilaan ja toimintaedellytyksiin, myös tämä näkökohta nousee esille empiirisen analyysin luvussa 7.3.

Yksi kumppanuuden peruspalikoista on tietopääoman integroiminen, joka on edellytyksenä uuden luomiselle (Stähle ja Laento 2000). Tästä johtuen uuden oppiminen voidaan nähdä yhtenä lisäarvon lajina. Yksityisen sektorin osallistumisen taustalla on vahva halu oppia uutta ja erityisesti konsultit ovat halukkaita laajentamaan tietopohjaansa (ks. luku 7.3).

Innovaatioiden luominen ja ydinliiketoiminnan kehittäminen lisäarvon lajina kumpuaa kumppanuuden ydintavoitteesta, uuden luomisesta yhteistyössä kumppanin kanssa (ks. Stähle ja Laento 2000 ja luku 2) Kumppanuuden kehittyessä ja luottamuksen syntyessä uusien ratkaisujen tuottaminen ja organisaation prosessien hiominen nousevat keskiöön. Empiirisessä aineistossa (ks. luku 7) korostui yksityisen sektorin halu kehittää omaa liiketoimintaansa ja omia toimintaedellytyksiään yhteistyön kautta.

8.2.2 Tulevaisuus

Koska julkisen sektorin tehtävänä nähdään koordinaattorina ja mahdollistajana toimiminen, odottavat yksityisen sektorin vastaajat julkiselta toimijalta vahvaa otetta liikenteen pullonkaulojen ja haastavien liikennetilanteiden ratkaisuun. Vastaamalla haasteisiin julkinen sektori osoittaa olevansa luotettava yhteistyökumppani, jolloin yksityisen sektorin kynnys lähteä mukaan madaltuu. Lisäksi julkiselta sektorilta odotetaan vakauden luomista ja tilanteen tasapainottamista. Tätä voisi kutsua liikennepolitiikan ja liikennesektorin inhimillistämiseksi, esimerkiksi edistämällä tervettä kilpailua ja toisaalta tukemalla heikommin kannattavia liikennemuotoja, kuten rautatieliikennettä.

Yllä kuvattujen tavoitteiden saavuttamiseksi julkinen sektori tarvitsee yksityisten toimijoiden asiantuntemusta, niin substanssiosaamista, kuin liiketoiminnallista osaamista. Yhtäläinen osallistuminen julkiselta ja yksityiseltä sektorilta on tulevaisuuden tavoite. On tärkeää huomioida

yhteistoiminnassa EU:n lainsäädännön ja erityisesti kilpailulainsäädännön rajoitukset. Liian intensiivinen yhteistyö yksittäisen toimijan kanssa voi johtaa kilpailun rajoitussäädösten rikkomiseen ja sanktioihin EU:n taholta.

Empiiriseen analyysiin pohjaten, tulevaisuudessa yksityisen sektorin vastaajat ovat halukkaita tarjoamaan asiantuntemustaan verkostojen hyödynnettäväksi ja vastapalveluksena he haluavat kuulua ja olla mukana verkostoissa. Päämääränä on toimintaympäristön kehitykseen vaikuttaminen. Pilotointi ei ole vieras mahdollisuus, mutta se edellyttää vahvempaa tietopääoman yhdistämistä kumppanuuden osapuolten välillä.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET: KUMPPANUUDEN ONGELMIEN JA KUMPPANUUDEN KAUTTA MUODOSTUNEEN LISÄARVON TULKINTA KOMPLEKSISUUSTEOREETTISESTI

9.1 Julkisen sektorin kokema lisäarvo kompleksisuusteorian kautta tulkittuna

Nähtäessä liiketoimintaäly ja markkinaehtoisuus kumppanuuden luomana lisäarvona (ks. luku 8.2.1) on Mitleton-Kellyn (2003) mukaan kompleksisuuden näkökulmasta kyse kahden eri systeemin kohtaamisesta, jolloin systeemeissä vaikuttavat agentit pääsevät vaihtamaan informaatiota. Systeemien yhdyttyessä ja ollessa vuorovaikutuksessa keskenään voidaan siirtää systeemien rakenteisiin sitoutunutta tietoa organisaatioiden välillä. Tällöin voidaan nähdä markkinaehtoisten käytäntöjen siirtyvän yksityisen sektorin organisaatiosta julkisen sektorin organisaatioon (ks. Cappellaro ja Longo 2011). Tämä on kannattavaa, koska yhteisevoluution periaatteen mukaisesti systeemi mukautuu ympäristöönsä, vastaten sen asettamiin vaatimuksiin (Mitleton-Kelly 2003). Luvun 8 empiirisen analyysin tulosten mukaan markkinaehtoisuus ja liiketoimintaäly ovat julkiselle sektorille nykyisessä toimintaympäristössä selviämisen elinehto. Positiiviset, organisaatiota uusintavat, palautejärjestelmät nostavat esille muutoksen tarpeellisuuden ja arvioivat uuden toimintatavan relevanssia, tukien markkinaehtoisten käytäntöjen vakiintumista (ks. luku 3.3.3).

NPM-ajattelun mukaisesti (ks. Cappellaro ja Longo 2011) markkinaehtoisuuden ja liiketoimintaälyn muodostaessa pohjan julkisen toiminnan korkeammalle vaikuttavuudelle informaation vaihdon myötä kerääntynyt tieto ja käytänteet muokkaavat julkisen sektorin toimintatapoja. Kompleksisuusteoreettisesti on kyse mahdollisuuksien avaruuden hyödyntämisestä (ks. luku 3.3.5). Tällöin ekosysteemi muodostuu kahden vuorovaikutuksessa olevan organisaation toiminnan myötä, muodostaen alustan yhteisevoluutiolle. Empiirisen analyysin tulosten (ks. luku 8) pohjalta voidaan todeta rohkeuden soveltaa uusia toimintatapoja ennakkoluulottomasti olevan edellytys julkisen sektorin toiminnan vaikuttavuuden kasvamiselle. Vaikuttavuuden luonnin edistyessä seuraavalle tasolle, kohti kilpailullisten markkinoiden luontia, saadaan alalle enemmän toimijoita, jolloin myös systeemin agenttien väliset sidokset lisääntyvät. Taustalla on ajatus kumppanuussuhteen kehittymisestä kohti taktista ja operationaalista kumppanuutta (Stähle ja Laento 2000.) Tällöin systeemiin saadaan enenevässä määrin informaatiota ja keskinäisen kytkeytyneisyyden ja

linkittyneisyyden periaatteen mukaisesti informaation vaihto ja tiedon virtaus kiihtyvät. Tämä johtaa puolestaan mielenkiintoisten asioiden törmäämiseen, jolloin emergoitumisen ja spontaanin itseorganisoitumisen myötä syntyy jotain aidosti uutta (ks. luku 3), tässä tapauksessa korkeampi vaikuttavuus julkisen sektorin toimintaan.

Jaettu vastuu ja uusi tapa tehdä asiat lisäarvon lajina on vahvasti sidoksissa julkisen toiminnan vaikuttavuuteen (ks luku 8). Kilpailullisten olosuhteiden vallitessa systeemissä, toimijoiden määrä lisääntyy ja markkinaehtoisuutta ja liiketoimintaälyä uusien toimintatapojen tunnistamisessa ja käyttöönotossa luodaan lisäarvoa laajentamalla keinovalikoimaa, koska byrokraattisen toimintatavan rinnalle otetaan vaihtoehtoisia käytäntöjä ja uusia toimijoita (Cappellaro ja Longo 2011). Jatkuvat muutokset ja dynaaminen toimintaympäristö voivat syöstä systeemin tilan pois tasapainosta, jolloin epäjärjestys systeemissä kasvaa. Tämä puolestaan johtaa bifurkoitumiseen, asioiden uudelleen järjestymiseen (Ståhle ja Laento 2000), tässä tapauksessa julkisen palvelujärjestelmän monipuolistumiseen ja toimijajoukon kasvamiseen, kuten tämän tutkimuksen tapausesimerkissä (ks. luku 6). Myös vastuu ja riskit hajaantuvat tällöin laajemmalle toimijajoukolle.

9.2 Julkinen sektorin kokemat ongelmat kompleksisuusteorian kautta tulkittuna

Julkisen toiminnan ollessa kyseessä, kuten BSR-liikenneklusterissa (ks. luku 6), on otettava huomioon lain asettamat rajoitukset, jotka voivat osaltaan estää hyvien käytänteiden siirtymisen ja julkisen toiminnan vaikuttavuuden lisääntymisen. Mitleton-Kellyn (2003) kompleksisuuden periaatteiden kautta tulkittuna on kyse systeemin ulkoisista rajoitteista, jotka tulevat ulkoapäin ja joihin eivät agentit, eikä edes koko systeemi voi vaikuttaa. Erityisesti EU-tason lainsäädäntö on esteenä systeemin vapaalle toiminnalle ja mahdollisuuksien avaruuden tutkimiselle sekä lisäarvon luonnille. Lainsäädännön muutos puolestaan voi saada aikaan merkittäviä muutoksia systeemin tilassa, vieden systeemin kaaoksen kautta kohti uutta järjestystä ja kasvavaa lisäarvoa.

Yhteistyön tiimoilta on hyvä nostaa esille myös kokemuksen puutteen merkitys (ks. luku 7). Kokemuksen puute rajoittaa uskallusta ja toimijat pitäytyvät totutussa, jolloin kahden eri organisaatiokulttuurin ja organisaatiotodellisuuden ydinkompetenssien yhdistäminen jää toteutumatta, tai systeemin sisäisiä linkkejä ja tiedon siirtomahdollisuuksia ei hyödynnetä täydellä

potentiaalilla. On lisäksi hyvä muistaa, että systeemeillä on erilliset tavoitteet ja osapuolet määrittelevät lisäarvon eri tavalla. Tavoitteet eivät välttämättä ole yhteiset (Luo 2006). Systeemin sisäiset jännitteet ovat yksi kompleksisuutta ruokkivista tekijöistä (ks. luku 3.3.4). Toisaalta jännitteet näyttäytyvät kuluttavina muutoksina ja epävarmuutena systeemin toimijoille.

Luvun 8 empiirisen analyysin mukaisesti sektorien erilaiset organisaatiokulttuurit ovat esteenä systeemien yhdentymiselle ja tiedon vapaalle virtaamiselle ja siitä seurauksena olevalle uuden emergoitumiselle (ks. luku 3). Erityisesti byrokraattisuus vaikeuttaa yhteistyötä ja uusien toimintatapojen siirtymistä (ks. Wilson ym. 2008), koska byrokraattinen organisaatiokulttuuri nojaa vahvasti negatiivisiin palautesykleihin, jotka ylläpitävät vakautta ja säilyttävät organisaation tilan vakaana ja pitävät systeemin tasapainon tilassa (ks. luku 3.3.3).

9.3 Yksityisen sektorin kokema lisäarvo kompleksisuusteorian kautta tulkittuna

Verkostoituminen voidaan nähdä lisäarvona ja kompleksisuuden ytimenä (ks. luku 8.2.1). Kompleksisuusteoria nojaa agenttien ja systeemien väliseen verkottumiseen ja vuorovaikutukseen (ks. Mitleton-Kelly 2003). Verkostoitumisen ja vuorovaikutuksen myötä toimijoiden välille syntyy koherenssia, jolloin ne toimivat samansuuntaisesti ilman ylhäältäpäin tulevaa kontrollia tai ohjausta (Stacey 2003). Lisäksi verkostoitumalla toimijoille avautuu mahdollisuus päästä osaksi mahdollisuuksien avaruutta (ks. luku 8). Laaja kompleksinen verkostomainen toimintaympäristö tarjoaa toimijoille loputtomia mahdollisuuksia, mahdollisuuksien avaruuden, mutta luo haastetta strategian muodostamiseen, koska muuttuvassa ympäristössä strategiaa tulee jatkuvasti sopeuttaa ympäröivään todellisuuteen (ks. Kauffman 1995.).

Empiirisen analyysin vastauksissa (ks. luku 8) nousi vahvasti esille verkostoitumisen merkitys ja että sen myötä agentit ja organisaatiot saavat mahdollisuuden edunvalvontaan ja voivat luoda kontakteja relevantteihin viranomaisiin. Kompleksisuusteoreettisesti (ks. luku 3) hahmotettuna maailma koostuu useista lomittaisista systeemeistä, jotka vuorovaikuttavat keskenään. Myös ympäröivä toimintakenttä muodostaa oman systeeminsä ja osasysteemit yhdessä ympäristön kanssa muodostavat suuren ekosysteemin, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen ja kaikki toimijat ovat jotain kautta linkittyneitä. Tällöin myös esimerkiksi toimintaa ohjaavat viranomaiset ovat osa systeemiä ja heihin yhteyden ottaminen on toimijoille helpompaa kuin segmentoituneessa ja systeemeiltään eriytyneessä todellisuudessa (ks. luku 7). Yllä kuvattua prosessia kutsutaan

kompleksisuusteoreettisessa ajattelussa (ks. luku 3) yhteisevoluutioksi. Myös edunvalvonta toteutuu systeemin linkittymisen ja keskinäisen kytkeytyneisyyden kautta, koska kompleksisissa systeemissä kaikki voivat vaikuttaa omaan toimintaympäristöönsä, koska linkittyneessä ympäristössä tekojen vaikutukset siirtyvät systeemissä eteenpäin (Mitleton-Kelly 2003). Toimimalla tietyn suuntaisesti, voi edistää asioita omalta osaltaan haluamaansa suuntaan. Lisäksi olemalla kontaktissa itselle tärkeiden toimijoiden kanssa on mahdollista vaikuttaa entistä suuremmin ilman välikäsiä (ks. luku 6).

Toimintaympäristön kehittäminen ja liikenneyhteyksien parantuminen lisäarvon lajeina ovat sidoksissa kahteen edellä mainittuun lisäarvon lajiin, verkostoihin, edunvalvontaan ja kontakteihin ja kumpuavat empiriasta (ks. luku 7 ja 8). Toimintaympäristön kehittämisessä on kompleksisuusteoreettisesti tulkittuna kyse ympäristön ja oman strategian yhteen sovittamisesta (ks. luku 3.3.2). Organisaatio toimii osana isoa ekosysteemiä ja ekosysteemi vaikuttaa toimijan omaan strategiaan, toisaalta yksittäinen agentti vaikuttaa osaltaan omalla toiminnallaan koko ekosysteemin kehitykseen, yhteisevoluution periaatteiden mukaisesti (ks. luku 3.3.2). Toimintaympäristön kehittämiseen liittyy myös mahdollisuuksien avaruuden käsite. Mahdollisuuksien avaruuden hyödyntäminen tukee ennakkoluulotonta strategiaprosessia ja rohkeaa toimintaympäristön muokkaamista, koska uusien vaihtoehtojen tarkastelu vie systeemiä eteenpäin ja kehittää sen toimintaa vieden systeemin välillä pois tasapainon tilasta, kohti uusia innovaatioita ja uutta järjestystä (ks. luku 3.3.5). Tämän prosessin seurauksena toimijat voivat vaikuttaa liikenneyhteyksiin ja ne kehittyvät heille suosiolliseen suuntaan vastaamaan myös käyttäjien tarpeita (ks. luku 7).

Empiirisestä aineistosta (ks. luku 7) esiin noussut uuden oppiminen liittyy kompleksisuusteoreettisesti tulkittuna kasvavaan tiedonvaihtoon ja nopeaan informaation kiertoon linkittyneessä ja kytkeytyneessä systeemissä (ks. luku 3). Tiedon yhdistely on edellytyksenä uuden luonnille ja innovaatioiden synnyttämiselle (Stähle ja Laento 2000). Olemalla mukana verkostossa yksittäiset toimijat pääsevät käsiksi mittavaan tietovarantoon, jonka yhdistäminen oman tietopääoman kanssa synnyttää uutta osaamista ja tietotaitoa. Verkoston lukuisat toimijat ja heidän hallitsematon ja koordinoimaton toiminta ja vuorovaikutus saavat systeemissä aikaan emergenssiä, jolloin samanaikainen itseorganisoiduminen johtaa uuden järjestyksen syntymiseen (ks. 3.3.6). Tässä tapauksessa kyse on uuden oppimisesta, joka on yksi lisäarvon lajeista (ks. luku 8).

Luvun 8 empiirisen analyysin tulosten mukaan innovaatioiden luominen ja ydinliiketoiminnan kehittyminen muodostavat yksityiselle sektorille merkittävää lisäarvoa. Osallistumalla ja

kuulumalla verkostoon toimijat pääsevät vaihtamaan tietoa muiden verkoston jäsenten kanssa ja yllä kuvatuunlaisesti yhdistämään omaa ydinosaamistaan uuden tiedon kanssa kumppanuusajattelun peruseriaatteiden mukaisesti (Stähle ja Laento 2000). Tästä on tuloksena oman liiketoiminnan kehittyminen ja omien prosessien hioutuminen paremmiksi ja tehokkaammiksi. Kompleksisuusteoreettisesti kyse on uuden järjestyksen syntymisestä emergoitumisen ja itseorganisoitumisen myötä (ks. luku 3.3.6). Taustalla vaikuttavat myös systeemin sisäiset palautejärjestelmät (Mitleton-Kelly 2003). Positiivisten palautesyörien kautta organisaatio voi hyödyntää uutta verkoston kautta saamaansa tietoa oman toiminnan kehittämiseksi. Polkuriippuvuuden kautta tarkasteltuna tämä on merkittävä askel organisaation kehityksessä, koska tämän päivän valinnat muovaavat organisaation tulevaisuutta (Mitleton-Kelly 2003). Fitness landscape -ajattelua (Kauffman 1995) soveltaen reaali maailman olosuhteisiin perustuva kehittäminen on sidoksissa vallitseviin oloihin, jolloin strategia vastaa tehokkaammin systeemin sisäisiin olosuhteisiin ja tukee organisaation selviämistä.

Empirian pohjalta (ks. luku 7 ja 8) lisäarvon lajiksi voidaan nostaa oman edun saavuttaminen yhtäaikaaisesti yhteisen hyvän lisääntyessä. Oman edun saavuttamisessa yhteisen hyvän lisääntyessä on taustalla kompleksisuusteoreettisesti tulkittuna (ks. luku 3) systeemin sisäinen linkittyneisyys ja keskinäinen kytkeytyneisyys, koska ainoastaan kytkeytyneisyyden ja vuorovaikutuksen kautta on mahdollista siirtää syntyviä hyötyjä eteenpäin systeemin sisällä. Systeemin sisäinen yhteisevoluutio puolestaan mahdollistaa organisaation oikeasuuntaisen kehittymisen huomioiden samalla koko systeemin tilan ja vaikuttamalla samanaikaisesti myös ympäröivään ekosysteemiin. Tällöin systeemin kehitys on linjassa organisaation kehityksen kanssa ja prosessit tukevat toisiaan mahdollistaen yhtäaikaisen lisäarvon synnyn (ks. luku 3). Kilpailullisten tavoitteiden harmonisoituessa opportunistinen käytös vähenee ja lisäarvon luominen helpottuu (Luo 2006). Organisaation menestyessä myös ympäröivä systeemi saa siitä osansa (ks. luku 3.1.1). Tiedon kierron kautta vaikutukset leviävät laajalle, jolloin vaikutus vahvistuu siirtyessään agentista toiseen koko systeemin sisällä heijastuen lopulta takaisin alkuperäiseen vaikutuksen aikaansaajaan. Lisäarvon syntyminen edellyttää usein uuden järjestyksen luomista ja rakenteiden muuttamista, johon laajempaan systeemiin kuulumisen antaa hyvät lähtökohdat mahdollisuuksien lisääntyessä (ks. luku 3.3.5).

9.4 Yksityisen sektorin kokemat ongelmat kompleksisuusteorian kautta tulkittuna

Kompleksisissa systeemissä uuden luominen perustuu vapaaseen ja hallitsemattomaan vuorovaikutukseen. Siitä huolimatta täydellinen kontrollin ja johtamisen puute vaikeuttavat yhteistyötä (ks. Kidwell Drake ym. 2011) ja koordinoinnin ja johtamisen merkitys korostuvat (ks. Probandari ym. 2011, WHO:n verkkosivut). Liika kontrolli kuitenkin estää spontaanin tiedonvaihdon, jolloin systeemin sisäinen emergoituminen ja itseorganisoituminen jäävät tapahtumatta ja uuden tiedon ja osaamisen luominen estyy (ks. luku 3.3.6). Vahvempana osapuolena johtamisvastuu on usein julkisen sektorin toimijalla, mikä voi muodostua myös ongelmaksi vallan jakautuessa epätasaisesti (Von Boxmeer ja Van Beckhoven 2005) ja vahvemman osapuolen monopolisoidessa yhteistyötä.

Toisaalta yhteistyössä vaaditaan myös kokemusta ja käytänteiden puute voi estää tiedon siirron ja spontaanin vuorovaikutuksen. Erityisesti julkisen sektorin täytyy byrokraattisena toimijana kiinnittää huomiota toimintatapoihinsa, koska usein byrokraattinen jähmeä organisaatiokulttuuri hallitsee systeemiä vahvempana kulttuurina estäen verkoston kautta saatavien hyötyjen synnyn (ks. luku 8.1.1). Tällöin erot yhteistyön tavoitteissa voivat korostua saaden aikaan jännitteitä verkoston sisällä ja aiheuttaen opportunistista käytöstä (Luo 2006). Toisaalta verkoston sisäiset jännitteet vievät systeemin tilan kauas tasapainosta, jolloin systeemin sisällä tapahtuu bifurkoituminen, jonka seurauksen syntyy jotain aidosti uutta (ks. luku 3.3.3). Ylläkuvattu prosessi kehittää systeemiä, mutta jatkuva muutos kuormittaa verkoston jäseniä. Toisaalta liian staattinen ympäristö ja sitä vakauttavat negatiiviset palautejärjestelmät saattavat pitää systeemin jatkuvassa tasapainon tilassa, jolloin systeemistä puuttuu hallitsematon muutos, joka on uutta luova voima (ks. luku 3).

Kompleksisessa toimintaympäristössä (ks. luku 6) tapahtuva yhteisevolutiivinen strategiaprosessi on haastava, koska se vaatii yksittäiseltä agentilta jatkuvaa valveillaoloa ja ympäristön tarkkailua (ks. luku 3.3.2). Strategiatyön johtaminen ja koordinointi on haastavaa, koska strategia tulee muodostaa suhteessa ympäristön olosuhteisiin ja muiden toimijoiden strategioihin, jolloin huomioitavien faktoreiden määrä on todella suuri. On myös ymmärrettävä, että synergian luominen edellyttää ylimääräistä panostusta molemmilta osapuolilta, riskien ja kustannusten tasapainottaminen on edellytyksenä tasapainon löytämiselle, kuten Kuntaliiton julkaisusta (1998) käy ilmi.

Kompleksisessa toimintaympäristössä kukin luo omaa strategiaansa yhteistyössä muiden kanssa, ottaen huomioon toimintaympäristön olot ja mukautumalla niihin. Agenttien tavoitteiden ollessa kovin erilaiset ja omien tavoitteiden erotessa verkoston päämääristä, on oman toiminnan kehittäminen haluamaansa suuntaan haastavaa. Tällöin voidaan soveltaa Kauffmanin (1995) fitness landscape -ajattelua ja pohtia, onko organisaatiolla realistisia selviytymismahdollisuuksia vallitsevissa olosuhteissa.

10 LOPUKSI

10.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa sovelletaan Tuomen ja Sarajärven näkemystä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 140-141).

Aikomuksenani oli tutkia PPP-suhteita kompleksisuusteorian kautta, hakien kompleksisuudesta selittäviä tekijöitä kumppanuuden ongelmiin ja lisäarvon muodostumiseen. Loppujen lopuksi onnistuin tavoitteissani sovittaa kumppanuusajattelu yhteen kompleksisuusteorian kanssa, hyödyntämällä kompleksisuutta tulkintakontekstina. Tutkimuksen kuluessa PPP-suhteiden painotus oli vähällä hävitä verkostotutkimuksen sekaan, mutta loppua kohti tutkimuksen fokus tarkentui, alkuperäiseen kohteeseensa, PPP-suhteisiin.

Omat sitoumukseni ja ajattelumaailmani ovat muuttuneet tutkimusprosessin myötä. Aloittaessani ajattelin ongelmien olevan rajattuja ja yksiselitteisiä. Tämä näkyi tutkimuskysymysteni muotoilussa ja tutkimuksen lähtökohdissa. Ymmärsin kuitenkin prosessin myötä asioiden välisen linkittyneisyyden ja kaotisten kausaalisuhteiden merkityksen. Tästä johtuen johtopäätökseni ovat alkupisteen päämääriä sumeammats ja laveammats, ilman suoria ratkaisusuosituksia. Toisaalta ne ovat myös todenperäiset ja välttävät liian suoria yleistyksiä ollen analyttisiä.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse toimii aineistonkeruunstrumenttina ja yhden aineistonkeruun metodini ollessa osallistuva havainnointi, olen päässyt seuraamaan tutkimuskohdettani läheltä. Todellisuuden hahmottuessa yksittäisen ihmisen ajatusten pohjalta ei voida välttää subjektiivista tulkintaa. Toisaalta tutkimuskohteen ulkopuolisilla henkilöillä ei myöskään ole pääsyä tutkimuskohdettani vastaavaan verkostoon. Tästä johtuen minulle on havainnoijana ja tutkijana kertynyt sellaista taustaymmärrystä, jonka avulla osaan erottaa relevantin tiedon epäolennaisesta. Sovellan tutkimuksessani myös lomakehaastattelua aineistonkeruun muotona. Koska tieto kerätään lomakkeen muodossa, on lomakkeen muotoilu tärkeää. Onnistuin lomakkeen luomisessa ja siirtämisessä sähköiseen muotoon. Kuten lomakekyselyissä yleensäkin, vastauskato oli nousta ongelmaksi, mutta toistuvilla vastauspyynnöillä saatiin muodostettua kohtuullinen otanta. Työsuhteeni vuoksi julkisen sektorin vastaajat tunsivat minut, joka luultavasti lisäsi vastaushalukkuutta.

Lomakekyselyyni vastaajat valikoituivat tapauksen, BSR-liikenneklusterin perusteella. Vastaajina toimivat liikenneklusterin projektien projektipäälliköt ja projekteihin osallistuneet yksityiset kumppanit. Otin tietoisesti riskin valitessani kohderyhmäksi kiireiset klusterijohtajat, koska kysely sai eliittihaastattelun piirteitä kohderyhmän ollessa eriytynyt ja vaikeasti tavoitettavissa. Toisaalta useimmilla lopputyöntekijöillä ei ole mahdollisuutta saada kontaktia vastaavaan verkostoon. Myös yksityisen sektorin vastaajien tavoittaminen oli haasteellista, otannan jäädessä kaiken kaikkiaan suhteellisen ohueksi. Tapanisen (2013) mukaan liikenteen ja logistiikan alalla ei ole vahvaa osallistumisen ja vaikuttamisen kulttuuria, joka osaltaan vaikutti vastaajien vastaushalukkuuteen. Ennakoimatonta oli myös konsulttisektorin vahva edustus yksityisen sektorin vastaajissa. Toisaalta konsulttien runsaslukuisuus voidaan selittää tutkimuskohteeni kehitysvaiheella ja konsulttien käytön lisääntymisellä yleisellä tasolla.

Ajallisesti tutkimus kesti noin vuoden, havainnoinnin alkaessa aktiivisesti loka-marraskuussa 2012, päättyen syyskuuhun 2013. Vuoden kestänyt loppua kohden terävöityvä ja tarkentuva havainnointi toi tutkimukselle luotettavuutta, koska havaintojen monipuolistuessa ja samojen tapahtumien toistuessa olennaiset asiat nousivat esille. Jatkumo kandidaatin työstä graduun loi vahvan pohjan kyselylomakkeen laatimiselle, koska tutkimuslomake perustuu puhtaasti kumppanuusajatteluun ja PPP-suhteille.

Aineiston analyysivaiheessa haastavinta oli sovittaa yhteen kumppanuusteoria ja kompleksisuusteoria. Kompleksisuusteoreettinen osio teoreettisessa viitekehyksessä on muodostettu nojautuen muutaman teoreetikon ajatuksiin. Useamman tutkijan ajatusten peilaaminen olisi tuonut analyysille rikkaamman lähtökohdan ja taustan. Metodien triangulaatio, saman ilmiön tarkastelu useammasta eri näkökulmasta eri metodien kautta, antaa tuloksille varmuutta.

Tutkimusraportissa toimintatavat ja ajattelun kehittyminen on pyritty kirjoittamaan auki eksplisiittisesti niin, että raportin lukija voi seurata ajattelun kehittymistä loogisessa järjestyksessä. Myös teknisiä yksityiskohtia on pyritty avaamaan.

Koska kyseessä on laadullinen empiirinen tutkimus, jonka kautta ei pyritä muodostamaan yhtä totuutta todellisuudesta, vaan ymmärtämään yksittäinen tapaus ilmiönä, voidaan tutkimustuloksia pitää selitysvominaisina ja todenperäisinä suhteessa kontekstiinsa. Tutkimuksessa on vältetty liian suuria ja rohkeita yleistyksiä ja johtopäätökset ovat tulkittu teorian kautta.

10.2 Tutkimustulokset suhteessa reaali maailmaan

Tämä tutkimus on kuvaus BSR-liikenneklusterin organisaatiotodellisuudesta ja kumppanuuden kautta syntyneistä ongelmista ja lisäarvosta. Tutkimustulokset klusterin ongelmista ja syntyneestä lisäarvosta ovat aitoja ja kumpuavat empiirisestä aineistosta. Sovellettaessa tutkimustuloksia laajemmin muihin EU:un liittyviin kansainvälisiin verkostoihin, on hyvä muistaa, että ongelmat ja lisäarvo ovat kontekstisidonnaisia. Tästä johtuen tämän tutkimuksen löydöksiä voidaan soveltaa ajattelun tukena. Ne auttavat ymmärtämään toimintaympäristön ja sen muutosten merkityksen. Tämän tutkimuksen myötä monikansallisen virtuaalisen yhteistyön ongelmat eivät ratkea, mutta se kuljettaa ajattelua uuteen suuntaan. Kompleksisuusteoreettinen ajattelutapa on vain yksi tarkastelukulma monikansallisen virtuaaliorganisaation ongelmiin.

Kuten alussa todettiin, ongelmien tiedostaminen ja niiden erittely ovat edellytyksenä niiden ratkaisulle. Kun tiedetään ongelmien taustalla vaikuttavat tekijät, on mahdollista hahmotella syy- ja seuraussuhteita niin ongelmien kuin lisäarvon muodostumisen taustalla. Aukottomaan kausaaliteettiin pääseminen vaatisi huomattavasti tämän tutkimuksen aineistoa mittavampaa aineistoa. Myös kvantitatiivisen tutkimusotteen soveltaminen nostaisi tutkimustulosten sovellettavuutta.

Tämä tutkimus ja sen tulokset ovat kuitenkin hyödyllisiä lähettäessä pohtimaan BSR-liikenneklusterin toiminnan tehostamista. Poistamalla esteet yhteistyön tieltä on mahdollista kasvattaa klusteriyhteistyön kautta syntyviä hyötyjä. Koska klusterin tavoite oli Itämeren alueen liikennepolitiikkaan vaikuttaminen ja alueen etujen ajaminen, voivat tämän tutkimuksen tulosten ja löydösten hyödyntäminen edistää osaltaan liikenneklusterin tavoitteiden toteutumista.

10.3 Kompleksisuusteoreettinen ajattelu on muutoksesta nauttimista

Tämä tutkimus oli vahvasti teoriaohjautuva. Teoreettisuudestaan huolimatta empiria ja teoria kietoutuivat yhteen vahvasti, toisiaan tukien. Teorian ja käytännön vastaavuutta tärkeämpää on kuitenkin ajattelutavan muutos ja ajattelun avartuminen. Kompleksisuusteoreettinen katsanto maailmaan auttaa hahmottamaan ympäröivää todellisuutta ja antaa työkalut tarkastella maailmaa avarammasta näkökulmasta. Muutos on nykymaailmassa jatkuvasti läsnä ja sen ymmärtäminen

vanhanmallisen, hiarkisen ja byrokraattisen ajattelun kautta sitoo kiinni vanhentuneisiin ajattelutapoihin, jolloin todellisuus jää näkemättä ja ymmärtämättä. Silloin maailma näyttäytyy vain epävakana paikkana, jonka perässä on haastava pysyä, jatkuvan muutoksen uuvuttaessa ja viedessä päin pyörälle. Kompleksisuusteoreettinen ajattelu vapauttaa, koska se ottaa kaaoksen ja monimutkaisuuden annettuna, ilman kyseenalaistamista. Fyysisen todellisuuden muuttaminen on yksittäiselle toimijalle haastavaa, sen sijaan omaa ajattelua on mahdollista muokata. Järjestyksen näkeminen kaaoksessa vaatii pysyvyydestä luopumista ja asioiden tarkastelua suhteessa toisiinsa, laajemmalla perspektiivillä. Kun muutoksen hyväksyy vallitsevaksi asiantilaksi, se ei ole enää muutosta, vaan arkea. Hyväksymällä muutoksen toiminnan lähtökohdaksi, siitä voi tehdä jatkuvasti uutta generoivan voimavaran. Kompleksisteoreettinen ajattelu on muutoksesta nauttimista.

Kompleksisuusteoria auttaa ymmärtämään vallitsevaa organisaatiotodellisuutta, jossa muutosvoimat jylläävät. Kumppanuusajatteluun sovellettaessa kompleksisteoreettinen ajattelutapa auttoi hahmottamaan kahden erillisen organisaation välille muodostuvaa uutta ja erillistä toimintaympäristöä, systeemiä, joka on luonteeltaan hyvin turbulenti toimintaympäristö ja jossa epävarmuus on yksi osatekijä, luottamuksen rinnalla.

10.4 Jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkielman aineisto oli suppea, koska vastaajien määrä jäi suhteellisen vähäiseksi. Jotta tilastollisesti luotettavien yleistysten tekeminen onnistuisi, tulisi vastaajajoukkoa kasvattaa. Kvantitatiivinen tarkastelu mahdollistaisi tässä tutkielmassa esiin nousseiden hypoteesien ja päätelmien testaamisen, jolloin tutkielmassa tulisi pyrkiä saamaan vastaus koko BSR-liikenneklusterin kaikilta yksityisen sektorin osallistujilta. Tällöin tutkimusmetodinä olisi survey-tutkimus.

Tämä tutkimus keskittyi yleisellä tasolla koko BSR-liikenneklusterin PPP-suhteissa saavutettuun lisäarvoon ja siihen liittyviin ongelmiin. Tulosten perusteella olisi mielenkiintoista ja relevanttia kohdistaa huomio tiiviimpään ja rajatumpaan aiheeseen, kuten yhteistyön ongelmiin yksityisen sektorin näkökulmasta, tai vastaavasti keskittyä vain julkisen sektorin saavuttamaan lisäarvoon. Tällöin olisi mahdollista pureutua syvemmälle taustalla vaikuttaviin syy- ja seuraussuhteisiin ja luoda kehittämisideoita ja ratkaisusuosituksia.

Tämän tutkimuksen fokus oli PPP-suhteissa, keskittyen julkisen ja yksityisen sektorin väliseen yhteistyöhön. Jatkotutkimus voisi keskittyä rajatummin verkostonäkökulmaan. Monenkeskisten arvoverkkojen tarkastelu vahvemmin kompleksisuusteorian pohjalta vastaisi tässä tutkimuksessa avoimiksi jääneisiin kysymyksiin, kuten toimijoiden väliseen koordinaatioon, joita käsiteltiin vain pintapuolisesti. Verkostojen koordinoinnin ja sisäisen organisoitumisen tutkiminen valottaisi esimerkiksi verkostojen sisäisen organisaatiokulttuurin muodostumista.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Ashby, W. 1956. *Self-regulation and Requisite Variety in Systems Thinking*. Penguin.
- Blau, P. 1967. *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons, inc.
- van Boxmeer, B. ja van Beckhoven, E. 2005. Public-Private Partnership in Urban Regeneration: A Comparison of Dutch and Spanish PPPs. *European Journal of Housing Policy* Vol. 5 No. 1, 1–16.
- Cappellaro, G. ja Longo, F. 2011. International public private partnership for core health services: evidence from Italy. *BMC Health Services Research* Vol. 11 No 1, 82–90.
- Casson, M ja Mol, M. 2006. Strategic Alliances, A Survey of Issues From an Entrepreneurial Perspective. Teoksessa Shenkar, O. ja Reuer, J. (toim.) *Handbook of Strategic Alliances*, 17-33. Sage Publications.
- Currall, C. ja Judge, T. 1995. Measuring Trust between Organizational Boundary Role Persons. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* Vol 64 No 2, 151–170.
- Deeds, L. ja Hill, C. 1998. An examination of opportunistic action within research JVs: Evidence from the biotechnology industry. *Journal of Business Venturing* Vol 14 No 2, 141–163.
- Eskola, J. ja Suoranta, J. 2001. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Essig, M. ja Batran, A. 2005. Public-private partnership - Development of long-term relationships in public procurement in Germany. *Journal of Purchasing and Supply Management* Vol. 11 No. 5-6, 221–231.
- Grönfors, M. 1982. *Kvalitatiiviset kenttätöiden menetelmät*. Juva:WSOY.
- Hedlund, G. 1994. A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal* Vol. 15, 73–90.
- Hill, C. 1990. Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review* Vol 15 No 3, 500–513.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 1997. Tampere: Kirjayhtymä Oy.
- Hodge, G. ja Bowman, D. 2004. PPP Contractual Issues - Big Promises and Unfinished Business. Teoksessa Ghobadian, A., Galleary, D., O'Reagan, N. ja Viney, H. (toim.) *Public - Private Partnerships Policy and experience*. Palgrave Macmillan.

- Hodge, G. 2004. The risky business of public private partnerships. *Australian Journal of Public Administration* Vol.63 No.4, 37–49.
- Immonen, M. 2011. Public-Private Partnership: Managing organizational change for acquiring value creative capabilities. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Lappeenranta: Digipaino.
- Jalonen, H. 2010. Hyvinvointipalvelujen johtaminen kompleksisuusteoreettisessa tulkintakehyksessä. *Hallinnon tutkimus* Vol. 29 No. 2, 111–133.
- Jamali, D. 2004. A Public-Private partnership in the Lebanese Telecommunications Industry: Critical Success Factors and Policy Lessons. *Public Works Management & Policy* Vol. 9 No. 2, 103–119.
- Jap, S. ja Anderson, E. 2003. Safeguarding Interorganizational Performance and Continuity Under Ex Post Opportunism. *Management Science* Vol 49 No 12, 1684–1701.
- Kauffman, S. 1995. *At home in the universe : the search for laws of self-organization and complexity*. London : Penguin.
- Kauffman, S. 2000. *Investigations*. Oxford : Oxford University Press.
- Kernaghan K, 2000. The post-bureaucratic organization and public service values. *International Review of Administrative Sciences* Vol. 66 No. 1, 91–104.
- Kidwell Drake, J., Espinoza, H., Suraratdecha, C., Lacayo, Y., Keith, B. ja Veil, J. 2011. Stakeholder perceptions of total market approach to family planning in Nicaragua. *Revista Panamericana de Salud Publica* Vol. 29 No. 5, 329–336.
- Klijin, E. ja Teisman, G. 2001. Governing public-private partnerships: analyzing and managing the process and institutional characteristics of public-private partnerships. Teoksessa Osborne, S. (toim.) *Public-private partnerships: Theory and Practice in International Perspective*, 84–102. Routledge *Advances in Management and Business Studies*.
- Laing, J., Wegner, A., Moore, S., Weiler, B., Pfueller, S. ja Lee, D. 2008. *Understanding partnerships for protected area tourism: Learning from the literature*. Gold Coast: CRC For Sustainable Tourism.
- Luo, Y. 2006. Opportunism in Cooperative Alliances, Conditions and Solutions. Teoksessa Shenkar, O. ja Reuer, J. (toim.) *Handbook of Strategic Alliances*, 55–79. Sage Publications.
- Mintzberg, H. 1989. *Mintzberg on management*. New York: Free Press.
- Mitleton-Kelly, E. 2003. “Ten principles of complexity and enabling infrastructures.” Teoksessa Mitleton-Kelly, E. (toim.) *Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organizations: The Application of Complexity Theory to Organizations*, 23–50. Pergamon.
- Mohr, R., Deller, S. ja Halstead, D. 2010. Alternative Methods of Service Delivery in Small and Rural Municipalities. *Public Administration Review* Vol 70 No 6, 894–905.

- Möller, K., Rajala, A. ja Svahn, S. 2006. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot: Johtaminen ja arvonluonti. Teknologiateollisuuden julkaisuja. Teknologiainfo Teknova.
- Nicolis, G. ja Prigogine, I. 1989. Exploring Complexity. New York: W.H. Freeman.
- Parker, D. ja Hartley, K. 2003. Transaction costs, relational contracting and public private partnerships: a case study of UK defence. *Journal of Purchasing and Supply Management* Vol. 9 No. 3, 97–108.
- Porter, M. 1985. Kilpailuetu: miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Espoo: Weilin+Göös.
- Probandari, A., Utarini, A., Lindholm, L. ja Hurtig, A. 2011. Life of a partnership: The process of collaboration between the National Tuberculosis Program and the hospitals in Yogyakarta, Indonesia. *Social Science & Medicine* Vol. 73 No. 9, 1386–1394.
- Puppim De Oliveira, J. 2005. Tourism as a force of establishing protected areas: The Case of Bahia, Brazil. *Journal of Sustainable Tourism* Vol.13 No.1, 24–49.
- Selin, S. ja Chavez, D. 1995. Developing an evolutionary tourism partnership model. *Annals of Tourism Research* Vol. 2 No. 4, 844–856.
- Simon, H. 1982. Models of bounded rationality, Volume 1, Economic analysis and public policy. London: The MIT Press.
- Stacey, R. 2003. Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Stacey, R. 2011. Complex responsive processes in organizations: Learning and knowledge creation. London: Routledge.
- Stähle, P. ja Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus - avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: WSOY.
- Stähle, P. 2004. Itseuudistumisen dynamiikka: Systemiajattelu kehitysprosessien ymmärtämisen perustana. Teoksessa Sotarauta, M. ja Kosonen, K. (toim.) Yksilö, kulttuuri ja innovaatioympäristö. Avauksia aluekehityksen dynamiikkaan. Tampere: Tampere University Press.
- Tuomi J. ja Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Valkokari, K. 2009. Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa. Väitöskirja. VTT Publications 715. Espoo.
- Wilson, E., Nielsen, N. ja Buultjens, J. 2008. From lessees to partners: exploring tourism public-private partnerships within the New South Wales national parks and wildlife service. *Journal of Sustainable Tourism* Vol. 17 No. 2, 269–285.
- Zaheer, A. ja Harris, J. 2006. Interorganizational Trust. Teoksessa Shenkar, O. ja Reuer, J. (toim.) *Handbook of Strategic Alliances*, 169-197. Sage Publications.

- Zaheer, A., McEvily, B. ja Perrone, V. 1998. Does trust Matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science* Vol 9 No 2, 141–159.
- Zaheer, A. ja Venkatraman, N. 1995. Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal* Vol 16 No 5, 373–392.
- Zitron, J. 2006. Public-private partnership projects: Towards a model of contractor bidding decision-making. *Journal of Purchasing and Supply Management* Vol. 12 No. 2, 53–62.

Verkkosivut

- Amber Coast Logistics -projektin verkkosivut 2013. <http://www.ambercoastlogistics.eu/>. Luettu ja viitattu 28.helmikuuta 2013.
- Baltic.AirCargo.Net -projektin verkkosivut 2013. <http://www.balticaircargo.net/>. Luettu ja viitattu 28. helmikuuta 2013.
- Bothnian Green Logistics Corridor –projektin verkkosivut 2013. <http://www.bothniangreen.se/>. Luettu ja viitattu 28. helmikuuta 2013.
- BSRInnoship -projektin verkkosivut 2013. http://www.baltic.org/projects/bsr_innoship. Luettu ja viitattu 28. helmikuuta 2013.
- East West Transport Corridor II -projektin verkkosivut 2013. <http://www.ewtc2.eu/ewtc/about-ewtc.aspx>. Luettu ja viitattu 7. huhtikuuta 2013.
- Euroopan komission verkkosivut 2013. http://ec.europa.eu/finland/news/press/101/10795_fi.htm. Luettu ja viitattu 14. maaliskuuta 2013.
- European PPP Expertice Center, (EPEC) verkkosivut 2013. <http://www.eib.org/epec/about/index.htm>. Luettu ja viitattu 14.maaliskuuta 2013.
- Liikenneviraston verkkosivut 2013. <http://portal.liikennevirasto.fi/sivu/www/f/liikenneverkko/liikennejarjestelma/tavaraliikenne> viitattu 12.10. Luettu ja viitattu 12.lokakuuta 2013.
- WHO:n verkkosivut 2011. <http://www.who.int/tb/careproviders/ppm/en/>. Luettu ja viitattu 26. marraskuuta 2011.
- Rail Baltica Growth Corridor -projektin verkkosivut 2013. <http://www.rbgc.eu/info.html>. Luettu ja viitattu 7. huhtikuuta 2013.
- Scandria-projektin verkkosivut 2013. <http://www.scandriaproject.eu/>. Luettu ja viitattu 11.huhtikuuta 2013.

- Tiivistelmät EU:n lainsäädännöstä verkkosivut 2013.
http://europa.eu/legislation_summaries/justice_freedom_security/free_movement_of_persons_asylum_immigration/133020_fi.htm. Viitattu ja luettu 16. maaliskuuta 2013.
- TransBaltic-projektin verkkosivut 2013. <http://transbaltic.eu/about/>. Luettu ja viitattu 11. huhtikuuta 2013.

Muut lähteet

- Berliinin kokouksen pöytäkirja. BSR Transport Cluster meeting Berlin 21 March 2013
Note, Berliinin partneritapaamisen pöytäkirja.
- BSR InnoShip -esite. Baltic Sea cooperation for reducing ship and port emissions through knowledge- & innovationbased competitiveness. Suomen Itämeri-instituutti.
- BSR transport cluster agreement Annex A – Service contract, Sopimus Itämeren alueen ohjelman ja klusterin johtajan (Region Skåne) välillä.
- BSR transport cluster agreement Annex B – Cluster data form, BSR-liikenneklusterin perustiedot sisältävä dokumentti.
- BSR transport cluster agreement Annex C – Terms of reference, BSR-liikenneklusterin toimeksiantosopimus.
- BSR transport cluster agreement, CP5 BIF, Sopimus klusterin johtajan (Region Skåne) ja Suomen Itämeri-instituutin välillä.
- Helsingin kaupungin sosiaalivirasto 2009. Helsingin sosiaaliviraston palvelustrategia.
Helsingin kaupungin sosiaalilautakunta, 13.1.2009 (§5).
- Klusterin puitteissa toteutettu kysely 2013. Green Corridor Benchmark – Questionnaire.
- Kuntaliiton julkaisu 1998. Public-private partnership – Initiation and implementation. The Association of Finnish Local and Regional Authorities. Helsinki: The Printing office of The Association of Finnish Local and Regional Authorities.
- Lilleströmin kokouksen pöytäkirja. BSR transport Cluster Kick-off – minutes, perustamiskokouksen pöytäkirja.
- Tapaninen, U. 2013. Ulla Tapanisen haastattelu.
- Voutilainen, P 2007. Arvoverkko ja Helsingin sosiaaliviraston palvelustrategia.
Sosiaali- ja terveysjohtamisen MBA- kehittämistyö. Tampereen yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto.
- Väylät & Liikenne 2012 Seminaariesitelmät. Suomen tieyhdistys.
<http://www.tieyhdistys.fi/binary/file/-/id/50/fid/383/>. Luettu ja viitattu 11.lokakuuta 2013.

LIITTEET

LIITE 1. Tutkimuspäiväkirja

Tässä jälkikäteen laaditussa tutkimuspäiväkirjassa listaan kaikki BSR-liikenneklusterin tapahtumat ja liikenneklusteriin liittyvän toiminnan, johon olen osallistunut.

Elokuu

Aloitin työskentelyn Suomen Itämeri-instituutissa. Elokuussa perehdyin TEN-T ja Marco Polo II rahoitusohjelmiin. Rahoitusohjelmat liittyivät välillisesti klusteriin, koska minut palkattiin työskentelemään BSR InnoShip –projektiin, joka on yksi klusteriin osallistuvista projekteista, ja Edellä mainitut rahoitusinstrumentit kuuluivat BSR InnoShip:in piiriin.

Syyskuu

Jatkoin TEN-T ja Marco-Polo rahoitukseen perehtymistä. Klusterin kick-off tapaaminen pidettiin 18. syyskuuta Lilleströmissä, Norjassa. En osallistunut, mutta sain myöhemmin kokoukseen liittyvän dokumentaation.

Lokakuu

Selvittelin Itämeren alueen liikenneinfrastruktuurin rahoitusmahdollisuuksia ja –instrumentteja.

Marraskuu

Aloin laatimaan raporttia Itämeren alueen liikenneinfrastruktuurin rahoitusmahdollisuuksista. Erittelin raportissani kaikki käytettävissä olevat rahoituslähteet ja esittelin menestyksekkäitä ja epäonnistuneita rakennushankkeita Itämeren alueelta ja lähistöltä. Raportti on yksi klusterin loppuraporteista, Output 4.1. Suomen Itämeri-instituutti on vastuussa neljännessä aktiviteetista. Laadin alustavan esitteen raportistani Malmö: ssa pidettäville Green Corridor Demo Day -messuille, joilla klusteri oli näytteilleasettajana ja osallistujana. Vierailimme myös Liikennevirastossa keskustelemassa investointijohtajan kanssa Itämeren alueen liikenneinfrastruktuurin rahoituksesta ja mahdollisista kumppanuusmalleista, jotka olisivat sovellettavissa suomalaisessa liikenneinfrastruktuurin rakentamisessa.

Joulukuu

Laadin PPT-esitykseen muutaman dian samaisille Malmö:ssa pidettäville messuille. Jatkoin raportin kirjoittamista ja siitä julkaistiin ensimmäinen luonnosversio nimellä Best Practices in Transport Infrastructure Financing.

Tammikuu

Osallistuin BSR-liikenneklusterin partneritapaamiseen Tallinnassa 16. tammikuuta. Raporttini esiteltiin tässä tilaisuudessa ja pyysimme kommentteja kaikilta osallistujilta. Raportti suojattiin salasanalla ja laitettiin verkkoon, jossa klusterin osallistujien oli mahdollista kommentoida raporttia.

Helmikuu

Vastaanotin muutamalta partnerilta kommentteja ja täydennyspyyntöjä rahoitusraporttiin.

Maaliskuu

Ilmoittauduin Berliinin partneritapaamiseen, joka järjestettiin maaliskuun 21. päivä. Paikkana oli Saksan Euroopan komission edustusto. Sain sovittua graduhaastattelun Ulla Tapanisen kanssa, joka oli vastuussa Green Corridor Benchmark - raportin laadinnasta. Itämeri sihteeristö tiedusteli minulta raporttiani sähköpostitse, ja lähetin heille viimeisimmän version kuun lopussa.

Huhtikuu

Osallistuin klusteriin liittyvään väliraportointiin. Raportointi edelytti activity reportin ja financial reportin täyttämistä. Ohjeet löytyivät klusterin perustamisasiakirjoista ja klusterin johtaja lähetti jokaiselle partnerille raportointi kaavakkeet sähköpostitse. Kulut todistettiin oikeiksi pääkirjan avulla. Pääkirjassa kaikki klusterin puitteissa syntyneet kulut on luetteloitu. Raportoin väliraportin tulokset myös Instituutille.

Kollegani tarkasti rahoitusraporttini kieliäsun, koska raportti oli kirjoitettu englanniksi. Lopuksi lähetin raportin esimiehelleni, joka laittoi sen eteenpäin.

Toukokuu

Klusterin johtaja vaati Instituutilta kontribuutiota work package 4 liittyvään asiaan. Kyseessä oli Klusterista tehtävä esite, joka oli tarkoitus julkaista toukokuun aikana. Tarkistin rahoitusraporttini vastaavuuden ja paallekkäisyydet suhteessa Klusterin toiseen loppu raporttiin, Output 3:een, Cluster Dialogue with Policy Stakeholders. Onnekseni raportit käsittelivät täysin eri näkökulmista eri asioita. Osallistuin lisäksi Output 3 loppuraportin viimeistelyyn laatimalla johtopäätökset ja kommentit BSR InnoShipin osalta.

Kesäkuu

Sain tehtäväkseni avustaa Instituutin vastuulla olevan Workpackage 4 liittyvän loppukokouksen järjestelyissä. Kokous suunniteltiin pidettäväksi Helsingissä 17.9 osana klusterin viimeistä kokousta ja sen aiheena on BSRP Transport Cluster Financing Session.

Heinäkuu

Varasin tilan Helsingin kaupungilta, koska tilaisuus järjestetään yhteistyössä Helsingin kaupungin kanssa.

Elokuu

Jatkoimme valmistelua yhteistyössä Helsingin kaupungin kanssa. Lisäksi päivitimme kokouksen agenda. Laadin myös hotellisuositukset kokoukseen osallistujille.

Syyskuu

Klusterin loppukokous pidettiin Helsingissä 17. syyskuuta. En osallistunut kokoukseen.

Klusteriin liittyvä rahoitustilaisuus peruuntui, eikä sitä järjestetty itsenäisenä tilaisuutena. Sen sijaan BSR-liikenneklusteri oli osittain näkyvillä TEN-T päivillä Tallinnassa, lokakuun aikana, liittyen Itämeren alueen liikenneinfrastruktuurin rahoitusjärjestelyihin.

LIITE 2. Luvussa 6 käytetyt dokumentit BSR-liikenneklusterista

Dokumentit ovat BSR-liikenneklusterin sisäisessä käytössä ja ne ovat saatavissa BSR-liikenneklusterin johtajalta Wiktor Szydarowski:ilta.

Klusterin perustamisasiakirjat

BSR transport cluster agreement Annex A – Service contract, Sopimus Itämeren alueen ohjelman ja klusterin johtajan (Region Skåne) välillä.

BSR transport cluster agreement Annex B – Cluster data form, BSR-liikenneklusterin perustiedot sisältävä dokumentti.

BSR transport cluster agreement Annex C – Terms of reference, BSR-liikenneklusterin toimeksiantosopimus.

BSR transport cluster agreement, CP5 BIF, Sopimus klusterin johtajan (Region Skåne) ja Suomen Itämeri-instituutin välillä.

Klusterin partneritapaamisten dokumentaatio

BSR transport Cluster Kick-off – minutes, perustamiskokouksen pöytäkirja. Lilleström, Norja.

BSR Transport Cluster meeting Tallinn 16 Jan 2013 Highlights, Tallinnan partneritapaamisen pöytäkirja.

BSR Transport Cluster meeting Tallinn 16 Jan2013 Registration list, Tallinnan partneritapaamisen osallistujalista.

BSR Transport Cluster meeting Tallinn 16 Jan 2013 Agenda, Tallinnan partneritapaamisen asialista.

BSR Transport Cluster meeting Berlin 21 March 21 2013, Updated agenda, Berliinin partneritapaamisen päivitetty asialista.

BSR Transport Cluster meeting Berlin 21 March 2013 Note, Berliinin partneritapaamisen pöytäkirja.

LIITE 3. Puolistrukturoidun lomakehaastattelun kysymyslomakkeiden analyysirungot

Julkinen analyysirunko

Perustiedot

Aluksi kartoitetaan vastaajan organisaatio, henkilöllisyys ja yhteistyön alkamisaika ja mahdollinen päättymisajankohta. Tiedot ovat analyysin kannalta olennaisia, koska vastaajien identifiointi lisää tutkimuksen luotettavuutta ja yhteystietojen kautta voidaan lähettää mahdolliset tarkentavat kysymykset. Määrittämällä kumppanuuden kesto ja aloitusajankohta on mahdollista paikallistaa kumppanuuden elinkaaren vaihe ja suhteuttaa vastaukset kontekstiinsa.

Lisäarvo ja ongelmat

Ensimmäisessä kysymyksessä selvitetään julkisen sektorin yksityiselle kumppanille tarjoamaa roolia (What is the role of the private sector partners in the project?). Kysymyksessä on annettu yhdeksän vastausvaihtoehtoa, osallistumisen ja roolin vaihdellessa kiinteämmästä löyhempään rooliin. Kukin rooli voidaan sijoittaa useampaan projektin kehitysvaiheeseen, mutta vastausten perusteella voidaan päätellä projektin edistymistä. Tietysti myös hankkeen luonne vaikuttaa mahdollisiin rooleihin. Lisäksi kysymyksen lopulla pyydetään tarkentamaan valittua vastausta.

Seuraavassa kysymyksessä pureudutaan julkisen ja yksityisen sektorin väliseen yhteistyöhön liittyviin haasteisiin ja ongelmiin (What are the challenges in the cooperation with private sector companies?). Vastausvaihtoehtoja on 26, joista yksi oli ”jotain muuta”. Lopuksi vastaajaa pyydetään perustelemaan valintojaan. Vastausvaihtoehdot muotoiltiin laajan teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja jaoteltiin aluksi kategorioihin ”leadership” ja ”management”. Tämän jälkeen yhdisteltiin noin sata erillistä vaihtoehtoa laajemmiksi teemoiksi, jotka käsittivät kattavasti ihmisten ja asioiden johtamiseen liittyviä mahdollisia ongelmia. Valmiilla vastausvaihtoehdoilla halutaan helpottaa vastaamista ja varmistaa luettavammat vastaukset. Kysymys vastaa suoraan toiseen pää tutkimuskysymyksistä.

Yksityisen sektorin osallistumisen projektille luomaa lisäarvoa selvitetään erillisellä kysymyksellä (What kind of added value or benefits has the participation of private partners created for the project?) Kysymys on avoinkysymys, joka tarkastelee syntynyttä lisäarvoa hankkeen ja julkisen sektorin näkökulmasta.

Seuraava kysymys asettaa julkisen sektorin yksityisten toimijoiden saappaisiin, koska kysymys keskittyy hankkeen yksityiselle sektorille luomaan lisäarvoon ja julkisen sektorin mahdollisuuteen tarjota yksityiselle sektorille lisäarvoa projektiin osallistumisen kautta (How does the private sector company benefit from the cooperation? What kind of added value you can provide them?). Kysymys on olennainen, koska kumppanuudessa on tärkeää luoda positiivisia hyötyjä kaikille osallistujille. Yksityisen sektorin lomakkeessa kysytään samaan kysymykseen myös yksityisen sektorin mielipidettä. Kysymysten avulla voidaan tarkastella tavoitteiden ja todellisuuden välistä ristiriitaa.

Viimeisessä kysymyksessä kysytään hankkeen yksityiselle sektorille tulevaisuudessa tarjoamaa roolia, jotta voidaan ennakoida kumppanuuden kehittymisen suuntaa tai mahdollista tulevaisuuden yhteistyötä (What is the role of private sector companies in the future?). Kysymyksessä on valmiit vastausvaihtoehdot ja tarkennuspyyntö.

Yksityinen analyysirunko

Perustiedot

Lomakkeen ensimmäisessä osassa selvitetään pohjatiedot, kuten projekti johon vastaaja kuuluu, vastaajan yhteystiedot ja yhteistyön aloitusjanakohta. Tietojen perusteella vastaajat voidaan yksilöidä ja vastauksia voidaan tarkastella yhteydessä kontekstiinsa. Tällöin yllättävätkin yksityiskohdat voivat saada loogisen selityksen.

Lisäarvo ja ongelmat

Ensimmäinen kysymys käsittelee yksityisen sektorin osallistumisen motiiveja ja yhteistyön tavoitteita (Why are you participating to the project? Which are your motives and objectives?). Julkiselle sektorille suunnattu lomake tarkastelee samaa kysymystä julkisen osapuolen näkökulmasta, jolloin on mahdollista tarkastella osallistumisen motiiveja eri näkökulmista. Kysymyksessä on annettu valmiina 11 vastausvaihtoehtoa, sisältäen vaihtoehdon ”jotain muuta”. Lisäksi vastaajia pyydetään tarkentamaan vastaustaan. Kysymys auttaa ymmärtämään osallistumisen syitä, joita voidaan verrata toteutuneisiin tuloksiin ja koko projektin tavoitteisiin ja aikaansaannoksiin.

Yksityiselle sektorille suunnatussa lomakkeessa kysytään myös osallistujien roolia projektissa (What is your role in the project? How did you participate in the cooperation?). Kyse voi olla heille

annetusta roolista, mutta vastaajilla on myös vapaus valita miten he haluavat osallistua. Eroavaisuuksia annetussa ja omaksutussa roolissa voidaan tarkastella vertaamalla julkiselle sektorille suunnatussa lomakkeessa annettuja vastauksia yksityisen sektorin edustajien omiin vastauksiin. Kysymyksessä on annettu valmiit vastausvaihtoehdot ja lopuksi vastaajia pyydetään tarkentamaan vastauksiaan. Kysymys taustoittaa toista tutkimuskysymystä PPP-suhteiden ongelmista.

Seuraava kysymys keskittyy myös toiseen tutkimuskysymykseen yhteistyöhön liittyviin ongelmiin (What are the challenges in the cooperation with public sector bodies?). Kysymyksessä annetaan 26 vastausvaihtoehtoa, jotka on muodostettu vastaavalla metodilla, kuin vastausvaihtoehdot julkiselle sektorille suunnatussa kyselylomakkeessa. Kolmea tärkeimmäksi nousevaa vastausta pyydetään perustelemaan. Kysymys on lähes identtinen julkisen sektorin lomakkeen kysymyksen kanssa ja ryhmien vastauksia vertaamalla voidaan saada rikkaampi kuva yhteistyöhön liittyvistä haasteista ja ongelmakohdista.

Yksi tutkimuskysymyksistä keskittyy yhteistyön kautta saatavaan lisäarvoon, ja vastaajia pyydetään erittelemään yhteistyön kautta saatuja hyötyjä ja yhteistyön positiivisia seurauksia (What kind of added value you have gain from the cooperation with public sector?). Kysymykselle on vastapari julkiselle sektorille suunnatussa lomakkeessa ja molempien lomakkeiden välityksellä saatavan tiedon avulla voidaan tarkastella osapuolilla olevia odotuksia syntyvästä lisäarvosta ja verrata niitä toteutuneisiin seurauksiin.

Seuraavaksi lähestytään kumppanuutta klusterin kontekstin, liikenteen ja liikennepolitiikan kautta. Vastaajia pyydetään kertomaan, millainen liikenneinfrastruktuuri palvelisi heidän tarpeitaan parhaiten (What kind of transport infrastructure would serve your best? How could public sector improve infrastructure in order to fulfill your needs better?). Kysymyksen avulla voidaan hahmottaa tavoitteiden ja todellisuuden välistä kuilua, ovatko julkiset liikennehankkeet niin houkuttelevia, että on yksityisen sektorin edun mukaista osallistua niiden toteutukseen.

Viimeisessä kysymyksessä selvitetään, mitä yksityinen sektori voi tarjota julkiselle kumppanille ja mikä olis mielekäs osallistumistapa yksityisen sektorin organisaatiolla (How could you use your expertise in this objective? How could you participate to this project?). Kysymys vastaa toiseen tutkimuskysymykseen, joka käsittelee kumppanuuden kautta syntyvää lisäarvoa. Vastausvaihtoehdot on annettu valmiiksi. Lisäksi osallistujia pyydetään perustelemaan vastaustaan.

LIITE 4. Puolistrukturoidun lomakehaastattelun vastaajat

Julkisen sektorin vastaajat

Lähestyin jokaista projektia puhelimitse tai sähköpostitse ja pyysin valitsemaan sopivan vastaajan organisaatiosta.

Projekti	Vastaaja	Yksityisen sektorin yhteystiedot
Bothnian Green Logistic Corridor	Carina Aschan	Niiden yhteystiedot, jotka olivat halukkaita vastaamaan
East West Transport Corridor II	Mathias Roos	Niiden yhteystiedot, jotka olivat halukkaita vastaamaan
Scandria	Jurgen Neumuller	En koskaan saanut yhteystietoja, mutta sain vastauksia muiden projektien kautta
Rail Baltic Growth Corridor	MallaPaajanen	Lista yhteistyökumppaneista, joka sisälsi noin sata yhteystietoa
TransBaltic	Wiktor Szydarowski	En saanut yhteystietoja
BSR InnoShip	Tapani Stipa	En saanut yhteystietoja
Amber Coast Logistics	Ei vastausta	En saanut yhteystietoja
Baltic.AirCargo.Net	Ei vastausta	En saanut yhteystietoja

Yksityisen sektorin vastaajat

Lähestyin organisaatioita sähköpostitse ja pyysin organisaatiota välittämään kyselyni sopivalle vastaajalle organisaation sisällä.

Projekti	Vastaaja
Bothnian Green Logistic Corridor	Smurfit Kappa Piteå
Scandria ja Rail Baltica Growth Corridor	Wagener&Herbst Management Consultants GmbH
Bothnian Green Logistic Corridor	MIDEK AB
Rail Baltic Growth Corridor	Baltic Rail AS
Rail Baltic Growth Corridor ja East West Transport Corridor II	Kaunas Free Economic Zone
Rail Baltic Growth Corridor	KPMG Oy Ab
Rail Baltic Growth Corridor	LIMOWA Association Finland
Rail Baltic Growth Corridor	UPM
East West Transport Corridor II	Karlshamn Express