

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

**SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUIDEN
KOKONAISULKOISTUKSET KUNNISSA
HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMASTA**

Ympäristöpolitiikka ja aluetiede

Pro gradu -tutkielma

Kesäkuu 2017

Ohjaaja: Pauliina Raento

Päivi Sillanpää

Tampereen yliopisto
Johtamiskorkeakoulu

SILLANPÄÄ, PÄIVI: Sosiaali- ja terveyspalveluiden kokonaisulkoistus kunnissa
henkilöstön näkökulmasta

Pro gradu -tutkielma, ympäristöpolitiikka ja aluetiede
69 sivua, 1 liitesivu

Kesäkuu 2017

Avainsanat: ulkoistaminen, henkilöstö, kompleksisuus, kuntapolitiikka

Tutkimus käsittelee ulkoistuksen myötä kunnalta yksityiselle yritykselle siirtyneiden sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden kokemuksia tästä muutoksesta.

Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla joulukuusta-helmikuusta 2016-2017. Tutkimusta varten haastateltiin työntekijöitä Rantasalmella, Pyhtäällä ja Posiolla. Vastaanottavat yritykset olivat: Terveystalo, Coronaria ja Attendo. Tutkimus on kvalitatiivinen ja fenomenologinen ja se liittyy vahvasti hallintotieteisiin ja aluepolitiikkaan.

Tulokset kertovat aiheen kompleksisuudesta, eli siitä kuinka monimutkaisesta ja moniulotteisesta asiasta on kyse. Tutkimuksen mukaan korkeiksi kohonneet ja vaikeasti ennakoitavat sote-kustannukset olivat kunnille suurin syy ulkoistaa sote-palvelunsa. Kunnan onnistuttua huolellisesti perustelemaan henkilöstölle ja kuntalaisille päätöksensä, ulkoistus sujui helpommin. Jos puolestaan työntekijät ja kuntalaiset kokivat päätöksen vääräksi, muutosta oli vaikeampaa hyväksyä. Julkisen puolen ja yksityisen sektorin työpaikkoihin liittyy myös arvoeroja, jotka vaikuttavat henkilöstön sopeutumiseen ja motivaatioon.

Henkilöstön todelliset vaikutusmahdollisuudet liikkeenluovutuksessa koettiin vähäiseksi ja näennäiseksi. Siirryttäessä julkiselta työnantajalta yksityiselle, säästöjä syntyy muun muassa lomien vähenemisestä, uusien työntekijöiden pienemmistä palkoista sekä muutenkin huonommista työehdoista. Myös eläkemaksuista syntyy säästöjä – ne ovat yksityisellä työnantajalla pienemmät kuin julkisella. Kaikissa yrityksissä oli myös vähennetty työntekijöitä. Suurin osa säästöistä liittyy jollain tavalla henkilöstöön.

Pisimpään kunnalla työskennelleet menettävät taloudellisesti eniten – varsinkin sosiaalialalla. Kaikkia työntekijöitä rasittaa raskas organisaatiomuutos – henkilöstön jakamiseen pitäisikin kiinnittää erityistä huomiota. Avainasemassa ovat erityisesti muutosta eteenpäin vievät esimiehet ja johtajat.

Asiakkaille ulkoistaminen on tuonut terveydenhuollon puolella parempia palveluja, esimerkiksi iltavastaanottoja ja nopeampaa tutkimuksiin pääsyä. Sosiaalipuolella parempia palveluja ei ole tästä aineistosta nähtävissä. Suurimmat erot työnantajien välillä liittyivät johtamiseen, toiminnan kehittämiseen sekä imagoon.

Sisällys

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuskysymykset.....	2
1.2	Sote-uudistus	4
1.3	Kunnan palvelujen ulkoistaminen	6
1.4	Aikaisempia tutkimuksia	9
2	TUTKIMUSTAPAUKSET, AINEISTO JA MENETELMÄT	14
2.1	Tutkimukseen valitut kunnat	14
2.1.1	Rantasalmi – Monta mainiota mahdollisuutta.....	15
2.1.2	Pyhtää – Tiennäyttäjä jo vuodesta 1347.....	16
2.1.3	Posio – Lapin taikamaa	16
2.2	Aineisto ja menetelmät	17
3	KUNNALLINEN PÄÄTÖKSENTEKO	21
3.1	Ulkoistuksen perusteet kunnissa.....	21
3.2	Kunnan rooli ulkoistusprosessissa.....	25
3.3	Luottamus kunnalliseen päätöksentekoon	26
4	ULKOISTUSPROSESSI HENKILÖSTÖN KOKEMANA.....	30
4.1	Alun kaaos	30
4.2	Yhteistoiminta henkilöstön kanssa	32
4.3	Etuisuuksien menettäminen.....	33
4.4	Henkilöstön vähentäminen	36
4.5	Henkilöstön jaksaminen	38
4.6	Ulkoistusprosessi organisaatiomuutoksena	40
5	YKSIYISEN JA JULKISEN ORGANISAATION EROT.....	45
5.1	Maine ja imago	45
5.2	Johtaminen ja toiminnan kehittäminen.....	47
5.3	Sitoutuminen uuteen organisaatioon ja sen arvoihin	49
5.4	Muutokset kuntalaiselle.....	50
5.5	Mikä muuttui?.....	51
6	KOMPLEKSISUUS MUUTOKSEN HAASTEENA	55
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET	57
	LÄHTEET.....	64
	LIITE.....	69

Kuviot

Kuvio 1 Työn rakenne.	3
Kuvio 2 Tutkimuksessa mukana olevat kunnat.	14
Kuvio 3 Tutkimuksen pääteemat.	19
Kuvio 4 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.	43

Suomessa valmistellaan tällä hetkellä suurta sote-uudistusta eli sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutosta. ”Sillä pyritään kaventamaan kansalaisten hyvinvointi- ja terveys-eroja, parantamaan sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen (myöhemmin sote-palvelut) yhdenvertaisuutta sekä niiden saatavuutta ja hillitsemään kustannuksia” (alueuudistus.fi). Tämän hetken tietojen mukaan, palvelun tuottajien yhtiöittäminen ja yksityisten palvelujen tarjonta lisääntyvät uudistuksen myötä. Tutkimuksessani tarkastelen tähän liittyviä sosiaali- ja terveyspalvelujen kokonaisulkoistuksia kunnalta yksityiselle kolmessa kunnassa, henkilöstön näkökulmasta. Aihe on ajankohtaisuuden vuoksi kiinnostava ja tutkimustietoa henkilöstön näkökulmasta löytyy vähän. Sote-uudistusta pidetään suurimpana rakennemuutoksena vuosikymmeniin ja siten aiheeni liittyy oleellisesti aluepolitiikkaan.

Julkisten palveluiden erikoispiirteenä voidaan pitää sitä, että kaiken toiminnan päämääränä on yleisen hyvinvoinnin edistäminen. Kansalaiset, alan ammattilaiset, poliitikot ja tutkijat ovat viime aikoina väitelleet julkisten terveyspalvelujen tulevasta asemasta ja kehittämisestä. Keskustelun aiheina ovat olleet muun muassa palvelujen tehokkuus ja vaikuttavuus, kansalaisten vaikutusmahdollisuus ja valinnanvapaus sekä palveluja koskevan päätöksenteon tuleva malli. Uuden mallin mukaan vastuu palveluiden järjestämisestä siirtyy maakunnille. Maakunta kilpailuttaa palvelujen tuottajia ja tämä kilpailuttaminen tulee olemaan yksi haasteista niin palvelujen tilaajille kuin tuottajillekin.

Pelko sote-uudistuksen tulosta on edesauttanut muutamia kuntia ulkoistamaan kaikki sosiaali- ja terveyspalvelunsa yksityisille palveluntuottajille. Sen ajatuksena on, että sote-uudistukseen liittyvistä päätöksistä riippumatta saadaan omassa kunnassa pidettyä sosiaali- ja terveyspalvelut (jatkossa sote-palvelut) – ainakin sopimusten keston ajan. Päätöstä perustellaan kunnissa yleensä myös sosiaali- ja terveyskustannusten laskulla ja niiden paremmalla ennakoitavuudella. Ulkoistuksen jälkeen yksityinen yritys huolehtii koko kunnan kaikkien sote-palveluiden järjestämisestä ja työntekijät siirtyvät tälle yksityiselle yritykselle vanhoina työntekijöinä.

Julkisuudessa käydään keskustelua siitä, että julkiset sote-palvelut tulisi ainakin yhtiöittää, ja valinnanvapauden lisääminen puolestaan aiheuttaa enenevässä määrin henkilöstön siirtymistä

julkiselta puolelta yksityiselle työnantajalle. Ulkoistaminen on nykyajan trendi, joka tulee tulevaisuudessa vain lisääntymään. Jos nykyiset suunnitelmat joskus realisoituvat, tuhannet työntekijät tulevat lähivuosina kokemaan muutoksen siirtyessään kunnan palveluksesta yksityiselle. Silti henkilöstön näkökulma on jäänyt kovin vähäiseksi, etenkin tiedotusvälineissä. Tutkimukseni kertoo mielestäni hyvin ulkoistukseen liittyvästä problematiikasta ja siitä, millaisia ongelmia yksityiselle työnantajalle siirtyminen henkilöstölle aiheuttaa.

1.1 Tutkimuskysymykset

Sote-uudistus tuo tullessaan suuria muutoksia, jotka koskevat kaikkia kansalaisia, sekä palvelujen käyttäjiä että työntekijöitä. Sosiaali- ja terveysalalla työskentelee tuhansia ihmisiä ja ala on varsin naisvaltainen. Jostain syystä henkilöstön näkökulma on jäänyt uutisoinnissa täysin taloudellisten ja rakenteellisten uudistusten varjoon. Varsinkin pienissä kunnissa henkilöstö koostuu tyypillisesti omista kuntalaisista. Millaisena toimijana kunta näyttäytyy ulkoistusprosessissa? Tämä yhdistelmä jäi minua kiinnostamaan. Ulkoistamisprosessilla tarkoitan tässä työssä kaikkea, mikä ulkoistamiseen liittyy alkaen kuntapolitiikasta ja päätöksenteosta aina liikkeenluovutusprosessin loppuun saakka. Onko kuntapolitiikalla vaikutusta ihmisten mieli-kuviin ja ajatuksiin? Ensimmäinen tutkimuskysymykseni kumpuaakin näistä ajatuksista:

- Millaisena henkilöstö koki ulkoistusprosessin ja millaisia syitä löytyy sen takaa?

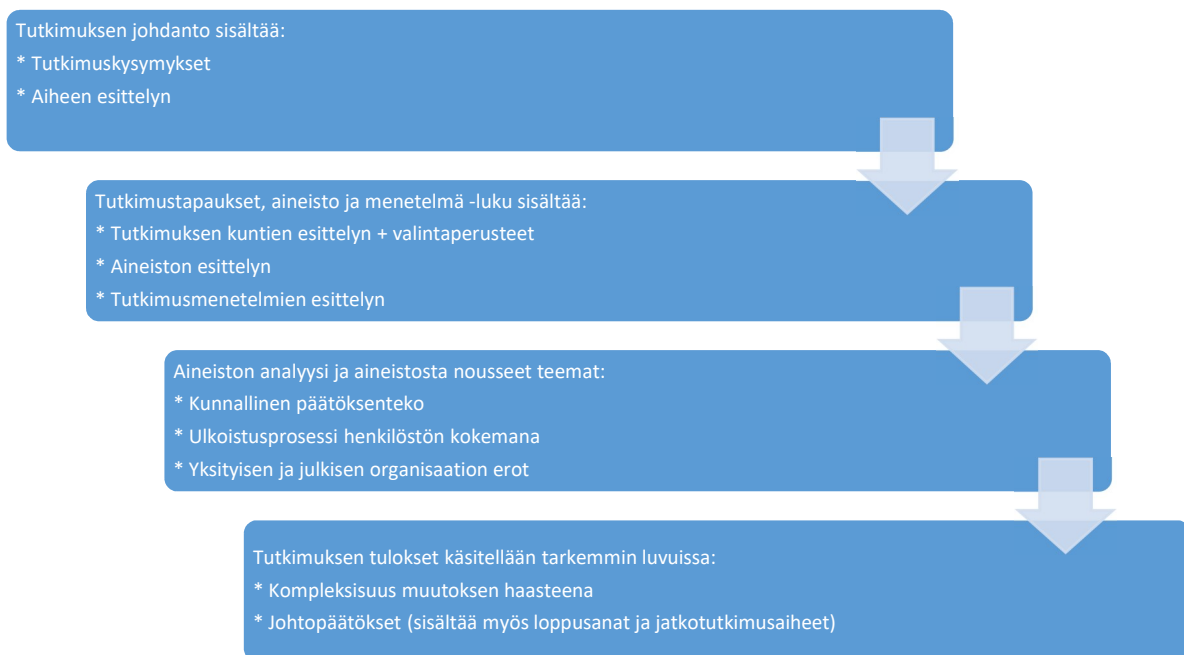
Puhuttaessa toimintojen siirtämisestä julkiselta puolelta yksityiselle, ei voida olla puhumatta myös itse liikkeenluovutusprosessin sujumisesta. Liikkeenluovutusprosessilla tarkoitan tässä työssä kaikkea sitä, mikä liittyy henkilöstön siirtymiseen kunnalta yksityiselle työnantajalle. Siihen liittyy kaikki päätöksen viestinnästä alkaen aina siihen asti, kun työntekijät ovat siirtyneet uudelle työnantajalle ja tilanne on tasoittunut ja rauhoittunut. Se on terminä suppeampi kuin ulkoistamisprosessi.

- Miten liikkeenluovutus sujui? Mitä hyvää/kehittävää siinä olisi?

Kiinnostava on myös yksityisen ja julkisen työnantajan välinen ero henkilöstön näkökulmasta. Yksityistä työnantajaa pidetään usein tehokkaampana kuin julkista. Haluankin selvittää myös, näkyykö se työpaikoilla henkilöstölle.

- Onko työn tekeminen jotenkin muuttunut ulkoistamisen jälkeen? Mikä on erilaista, jos eroja on?

Kuviosta 1 selviää tämän työn rakenne. Johdantoluvussa esittelen aiheen keskeisimmät käsitteet sekä ajankohtaisia tutkimuksia taustoittamaan valitsemani aihetta. Heti työn alussa esittelen myös tutkimuskysymykseni. Seuraavassa luvussa esittelen tässä työssä käytetyn aineiston ja käytetyt menetelmät sekä tutkimukseen valittujen kuntien valintaperusteet. Aineistosta nousi kolme pääteemaa, joita käsittelem luvuissa 3,4 ja 5. Näiden rakenteessa muodostuu siten, että ensin aineistosta nousseita asioita käsitellään aineiston sitaattien avulla ja viimeisessä osiossa on yhteenveto ja teorian käsittelyä kirjallisuuden ja artikkelien avulla. Viimeisissä luvuissa esittelen tuloksia, joihin kuuluu kompleksisuus -käsite sekä johtopäätökset jatkotutkimusaiheineen.



Kuvio 1 Työn rakenne.

1.2 Sote-uudistus

Vaikka tutkimukseni aihe ei suoraan liity sote-uudistukseen, näkyy sen läheisyys muun muassa kuntien ulkoistuksen perusteissa. Tulokseni kertovat myös laajemmin sote-uudistukseen liittyvistä ongelmista. Toimintojen yksityistäminen, oli keino mikä hyvänsä, lisää työntekijöiden siirtymistä julkiselta työnantajalta yksityiselle ja tästä työssäni on kysymys. Pelkästään työntekijöiden siirtyminen maakunnan palvelukseen voi aiheuttaa ongelmia muun muassa erilaisten eläkejärjestelmien muodossa. Tämän vuoksi esittelen myös tulevan sote-uudistuksen pääpiirteet, joihin lisäinformaatiota tuo THL:n vuonna 2015 toteuttama laaja väestötutkimus.

Pääministeri Juha Sipilän hallitus julkaisi hallituksen strategisen ohjelman toukokuussa 2015. Hallitus perustelee ohjelmaansa Suomen huonolla taloudellisella tilanteella: ”Suomi on näivettymisen kierteessä”. Kilpailukyky on rapautunut, vienti on vaikeuksissa ja sosiaaliturvaa ja työmarkkinoita ei ole kyetty tarpeeksi uudistamaan. Ohjelmassa vaaditaan rakenteiden korjaamista sekä liiallisen hallinnoinnin ja sääntelyn purkua. Tähän liittyvät rakenteelliset uudistukset koskevat myös sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämistä. Kansalaisten terveys ja hyvinvointi ovatkin yksi hallitusohjelman strategisista tavoitteista. Kymmenen vuoden tavoite on, että suomalaiset pärjäävät ja voivat paremmin, ja ihmisen oma vaikuttaminen ja vastuunotto omasta elämästä lisääntyy. Sosiaali- ja terveydenhuollossa painopisteinä ovat ennaltaehkäisy, sujuvat hoitoketjut, hyvin voiva henkilöstö ja toimivat tietojärjestelmät. (Valtioneuvoston kanslia 2015: 8,12,20.) Tämä ei ole ensimmäinen kerta, kun sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämistä halutaan perusteellisesti uudistaa, mutta aikaisemmat yritykset eivät ole edenneet kunnolla käytäntöön asti.

Hallitusohjelman kärkihankkeiden ja reformien toimeenpanemiseksi on laadittu myös toimitasuunnitelma, jota päivitettiin keväällä 2016. Toimitasuunnitelma on muutosohjelma, jossa kerrotaan oleellisimmat välitavoitteet kärkihankkeisiin ja reformeihin, sekä muotoillaan hankkeen toimenpiteet ja rahoitus. Yksi painopistealueista on hyvinvointi ja terveys. Tällä uudistuksella tavoitellaan vuoteen 2025 mennessä seuraavia asioita:

- ”Terveys- ja hyvinvointierot ovat kaventuneet ja terveyden edistäminen ja varhainen tuki ovat vahvistuneet.

- On tuettu ihmisten vastuunottamista omasta terveydestään ja elintavoistaan. Valinnanvapautta on enemmän.
- Lasten ja perheiden hyvinvointi on vahvistunut.
- Ikääntyvien ihmisten kotona asumista vahvistetaan palveluilla.
- Sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalveluja ja tietojärjestelmiä on parannettu.
- Sosiaaliturvaa on uudistettu työntekoon kannustavaksi.
- Normeja purkamalla on helpotettu järjestötyötä ja vapaaehtoistoimintaa.” (Valtioneuvoston kanslia 2016: 9, 51-52.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon reformi koskee erityisesti sote-palveluiden rakenteita sekä valinnanvapauden laajentamista ja monikanavaisen rahoituksen yksinkertaistamista. Tavoitteena on, että sosiaali- ja terveystalouden järjestämisvastuu siirretään kunnilta suuremmille itsehallintoalueille (maakunnille). Maakunnat otetaan siis uudestaan käyttöön. Niitä tulee tämän hetkisen suunnitelman mukaan olemaan 18 ja jokaisella maakunnalla on sote -järjestämisvastuun lisäksi myös muita tehtäviä. Maakunnat päättävät itse palvelujen tuottamisesta joko tuottamalla niitä itse tai hankkimalla niitä yksityisiltä tai kolmannen sektorin toimijoilta. Rahoituksesta vastaa ainakin aluksi valtio. Muutos edellyttää muutoksia useisiin kymmeniin lakeihin. Sosiaali- ja terveystalouden järjestämisvastuun olisi tarkoitus siirtyä maakunnille 1.1.2019. (Valtioneuvoston kanslia 2016: 83-85.)

Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos teki marras-joulukuussa 2015 Uudistuvat sosiaali- ja terveystaloudet -väestötutkimuksen. Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa ennen uudistusta tietoa väestön mielipiteistä ja kokemuksista palvelujärjestelmästä. Tulosten mukaan neljä viidestä luottaa terveydenhuollon henkilöstön ammattitaitoon ja he ajattelevat palvelujen toimivan hyvin. Luottaminen sosiaalipalveluihin on vähäisempää. Kysyttäessä, mitä asioita vastaajat pitävät tärkeimpinä sote-uudistuksessa kolme tärkeintä olivat: sujuvat palvelut, peruspalveluiden vahvistaminen ja yhdenvertainen saatavuus. Valinnanvapautta ja omaa vastuuta omasta hyvinvoinnista ja terveydestä pidettiin vähiten tärkeänä. Sote-uudistuksen tärkeimmissä tavoitteissa oli eroja väestöryhmittäin. Naiset ja toimeentulovaikeuksia kokeneet pitivät peruspalvelujen vahvistamista tärkeimpänä tavoitteena, alle 65-vuotiaat ja keski- ja korkea-asteen suorittaneet puolestaan arvostivat sujuvia palveluja. Miehet ja perusasteen suorittaneet kannattivat muita useammin kustannuskuria. (Aalto ym. 2016: 1-5.)

1.3 Kunnan palvelujen ulkoistaminen

Tässä luvussa käsittelen yhtä tutkimukseni pääkäsitteistä eli ulkoistamista. Käsitteen määrittelyn lisäksi olen ottanut mukaan Kuntaliiton keväällä 2015 toteuttaman selvityksen koskien kuntien kantaa ulkoistamisista sekä Kilpailu- ja kuluttajaviraston vuonna 2016 tekemän selvityksen sote-palvelujen kilpailuttamisesta. Kunta on toistaiseksi Suomessa vastuussa sosiaali- ja terveystalouden palvelujen järjestämisestä omille kuntalaisilleen, mutta niillä on varsin vapaat kädet palvelujen järjestämiseen. Viime vuosina sosiaali- ja terveystalouden palvelujen ostot ulkopuolisilta tahoilta ovat lisääntyneet kaiken kokoisissa kunnissa.

Termit ostopalvelut, ulkoistus ja yksityistäminen kannattaa erottaa toisistaan. Kunnan ostaessa palvelua ulkopuoliselta taholta, puhutaan ostopalvelusta. Ulkoistus on tätä laajempi asia, jossa kunta antaa tuotantovastuun kokonaan tai osittain kunnan ulkopuolelle. Kunnalle jää kuitenkin vastuu palvelujen järjestämisestä, vastuu viranomaistoiminnoista sekä valvontavastuu. Sote-palveluiden kokonaisulkoistus puolestaan tarkoittaa sitä, että kunta hankkii yksityiseltä tuottajalta lähes kaikki tehtävät, jotka liittyvät sote-palveluihin. Kunnalle jää vain joitain julkisen vallan käyttöön liittyviä tehtäviä. Yksityistäminen puolestaan tarkoittaa sitä, että kunta luopuu lopullisesti jostain toiminnosta, jota se on aiemmin hoitanut. Kunta ei voi yksityistää esimerkiksi palveluja, joihin kunnalla on lakisääteinen järjestämisvastuu. (Terveystalouden ja hyvinvoinnin laitos 2012: 6.)

Ulkoistamisen erityispiirteisiin kuuluu, että kunta ostaa palveluita kuntalaiselle, joiden vaikutusmahdollisuudet palvelun tuottajaan ovat varsin vähäiset. Syitä ulkoistamiselle saattavat olla esimerkiksi lääkäripula (kunta ei onnistu itse palkkaamaan lääkäreitä), taloudelliset säästöt sekä kunnan palvelujen turvaaminen. (Terveystalouden ja hyvinvoinnin laitos 2012: 11-12.) Tuleva sote-uudistus uhkaa jättää osan kunnista kokonaan ilman perusterveydenhuollon palveluja, siksi sote-uudistuksen eteneminen on kiihdyttänyt kuntien halua ulkoistaa palveluja. Kun kunta nyt tekee sopimuksen toimintojen ulkoistamisesta ulkopuolisen toimijan kanssa kymmeneksi vuodeksi, siihen on vaikeaa puuttua valtionkaan taholta. Näin kuntalaisten palvelujen saatavuus omasta kunnasta taataan kymmeneksi seuraavaksi vuodeksi, sote-uudistuksen ratkaisusta huolimatta.

Monet pienet ja syrjäiset kunnat kamppailevat selviytymisestään ja yrittävät olla suuria muutoksia askeleen edellä. Tällaisesta ennakoivasta toiminnasta ovat esimerkkinä sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisulkoistukset. Ulkoistukset, kuten myös suuret rakennushankkeet voivat olla hyviä yksittäisen kunnan kannalta, mutta se häiritsee kokonaisuuden kehittämistä. Se voi olla myös ongelmallista perustuslain yhdenvertaisuusperiaatteen mukaan. (Latvapuro, Ojanen, Rautiainen & Valtonen 2016: 177.)

Kunnat, jotka ovat toteuttaneet kokonaisulkoistuksia, ovat lähinnä pieniä kuntia, joissa on ollut perinteisesti keskimääräistä suuremmat sosiaali- ja terveystalveluiden menot. Tyypillisesti on tehty pitkiä ulkoistussopimuksia (kymmenen vuotta), joita ei voida irtisanoa kesken sopimuskauden ilman suuria korvausvelvoitteita. Pitkien ulkoistussopimusten katsottiin haittaavan sote-uudistuksen toteuttamista, ja sen vuoksi hallitus antoi lakiesityksen eduskunnalle kesäkuussa 2016. Kyseisellä lailla haluttiin rajoittaa kuntia tekemästä pitkiä ja laajoja sopimuksia sote-palvelujen hankkimiseksi kunnan ulkopuolelta, ennen tulevaa sote-uudistusta. Lisäksi lailla haluttu rajoittaa pitkäaikaisia rakennusten käyttöoikeussopimuksia sekä suuria investointeja. Lain voimaantuloa kiirehdittiin, jottei vahinkoa ehdi enempää tapahtua. Lakiesitykseen kerättiin palautetta sidosryhmiltä ja sidosryhmät pitivät esityksen tarkoitusta ja syitä siinänsä hyvinä, mutta kritiikkiä esitettiin valitulle keinolle rajoittaa kuntien päätöksentekoa. *Laki kuntien ja kuntayhtymien eräiden oikeustoimien väliaikaisesta rajoittamisesta sosiaali- ja terveydenhuollossa* tuli voimaan 1.7.2016 ja se on voimassa 31.12.2019 saakka. (HE 97/2016: 6,14;HE 548/2016)

Kuntaliitto toteutti keväällä 2015 kyselyn koskien sosiaali- ja terveystalvelujen ulkoistuksia. Kysely lähetettiin kaikille Manner-Suomen kunnille ja sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistointa-alueille. Vastaukset kattoivat 235 kuntaa ja väestöllinen kattavuus oli 83%. Vastausten mukaan yleisimpiä syitä ulkoistuksiin ovat palvelujen saatavuuden turvaaminen, henkilöstön saatavuus, kustannusten hallinta sekä lähipalvelujen ja työpaikkojen turvaaminen. Tulosten mukaan kolme neljästä vastaajasta oli tyytyväisiä jo tehtyyn ulkoistukseen. Syynä tähän on ollut kuntalaisten tyytyväisyys palveluihin sekä saavutetut säästöt. Tyytymättömiä oli kolme prosenttia vastaajista. Tyytymättömyyttä olivat aiheuttaneet muun muassa erimielisyydet sopimuksen sisällöstä, sopimuksesta aiheutunut hallinnollinen lisätyö sekä lääkäreiden tiuha vaihtuminen. Kyselyn mukaan yli puolet kunnista ei ollut huomionnut sopimusvalvonnan aiheuttamia kustannuksia ulkoistuksen kokonaishinnassa. Kyselyn aikaan 34 kuntaa suunnitteli

ulkoistavansa palveluja, 24 kyselyyn vastannutta kuntaa on puolestaan ottanut ulkoistetun toiminnan takaisin omaan tuotantoonsa. (Kuntaliitto 2015: 2-16.)

Sote-uudistukseen liittyy yhtenä osana kansalaisten laajempi valinnanvapaus hoitopaikan suhteen. Tällainen valinnanvapaus lisää kilpailua toimijoiden välillä ja saattaa lisätä palvelujen ulkoistuksia julkiselta puolelta yksityiselle. Kilpailu- ja kuluttajavirasto (2016) teki selvityksen sote-palveluihin liittyen, minkä tarkoituksena oli selvittää kilpailun mukanaan tuomia mahdollisuuksia sekä sitä, mitkä ovat kilpailun hyödyntämisen edellytykset ja mahdollisuudet sote-palveluissa. Näkökulmana oli erityisesti järjestelmän tehokkuus, palveluiden hinnat ja kustannusten hallinta. Kyselyn johtopäätöksiä oli, että selkeistä palveluista puhuttaessa kansalaisten valinnanvapaus toimii hyvin ja se voi parhaimmillaan johtaa laadun paranemiseen sekä kustannusten laskuun. Sisällöltään monimutkaisempien palveluiden valintaan puolestaan tarvitaan ammattilaisen apua, sillä tavallisen kansalaisen on mahdotonta tietää, mitä palveluja hän kulloinkin tarvitsee. Sääntelyäkin täytyy siis olla ja kunnan kannalta kokonaisuuden hallinta on tärkeää. Valinnan mahdollistamiseksi kansalaiselle täytyy antaa riittävästi tietoa valintojensa pohjaksi. Tällaiseen tarpeeseen voisi vastata sosiaali- ja terveystalouden asiakas-keskus. Asiakaskeskuksen tehtävänä olisi kansalaisten neuvonta valintatilanteissa sekä heidän näkökulmansa huomioon ottaminen. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2016: 5, 93-94.) Suomessa on paljon avuttomia vanhuksia ja sairaita, jotka tarvitsevat valintojen tekemiseen avuksi riippumatonta neuvojaa. Palveluista ja palvelujen tuottajista pitäisi saada informaatiota ja palvelun tuottajia pitäisi pystyä myös vertailemaan. Jotta pystyy valitsemaan, pitäisi olla myös tietoa siitä, mistä kaikesta voi valita. (Koskiaho 2014: 143, 145.)

Kansalainen, joka tarvitsee useita sosiaali- ja terveystalouden palveluita, pitäisi ottaa mukaan oman hoitonsa suunnitteluun. Tämä nostaisi kansalaisen sote-uudistuksen keskiöön ja parantaisi palvelujen kustannustehokkuutta ja vaikuttavuutta. Lisääntyvään kilpailuun voi liittyä riskejä, mutta niitä voidaan lieventää hyvällä varautumisella. Yleinen lainsäädäntö ja julkisten hankintojen valvonta sekä tehokkuus- ja laatuavoitteet ovat tässä avainasemassa. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2016: 93-94.)

1.4 Aikaisempia tutkimuksia

Aikaisempiin tutkimuksiin tutustuessani perehdyin itse ulkoistamiseen ja siihen mitä se tarkoittaa kunnan näkökulmasta. Suoraan ulkoistamiseen liittyviä tutkimuksia löytyy varsin vähän. Joitain ulkomaisia tutkimuksia löytyy ulkoistamisesta henkilöstön näkökulmasta, mutta niiden ongelmana on erilainen yhteiskunta- ja palvelurakenne ja toiminnan säätely. Siksi ne eivät aina sovi suoraan omaan tilanteeseemme. Tämän vuoksi olen ottanut esittelyyn mukaan myös pari pro gradu -tutkielmaa, jotka käsittelevät nimenomaan sote-ulkoistuksia. Niissä on käsitelty erilaisia lehtiartikkeleita, joten niistä saa yleiskuvaa median tavasta käsitellä sote-uudistusta ja ulkoistuksia. Niiden perusajatuksena on, että henkilöstön ääni on jäänyt julkisessa keskustelussa vähälle. Kokonaiset sote-palvelujen ulkoistukset vaativat kunnalta suurta perehtyneisyyttä ja ammattitaitoa sopimusten laatimiseen. Asiakkaan eli tässä tapauksessa kuntalaisen äänenkin pitäisi kuulua sopimuksia laadittaessa. Ulkoistaminen on oikeudellisestakin näkökulmasta monisyinen ja vaativa prosessi, tästä kertoo Mikko Komulaisen (2010) oikeustieteellinen väitöskirja. Lehtiaineistojen analyyseistä selviää, että sote-uudistuksesta on kirjoitettu lehdissä paljon, mutta henkilöstöä näissä artikkeleissa ei juurikaan ole huomioitu – henkilöstö nähdään lähinnä resurssina ja kulueränä. Kirjoittelusta puuttuu myös inhimillinen puoli. Tämä vahvistaa ajatustani siitä, että henkilöstön näkökulmaa on mielekäästä tutkia. Kuntaliitoksissa on henkilöstön kannalta paljon samoja piirteitä kuin ulkoistamisessa, siksi Hanna Vakkalan (2012) väitöskirja toimii hyvänä pohjana, kun pohdin terveydenhuollon työntekijää myös kuntalaisena. Hän tuo tutkimuksessaan esiin myös esimiehen raskaan aseman muutoksessa. Siksi tutkimus sopii myös oman tutkimukseni pohjaksi. Viimeisenä tutkimuksena esittelen Vraengbaekin, Petersenin ja Hjelmarin (2015) kansainvälisen tutkimuksen ulkoistamisesta henkilöstön kannalta. Tutkimuksesta ilmenee sekä negatiivisia että positiivisia asioita ulkoistamisesta sekä niihin vaikuttavia syitä kansainvälisesti. Tutkijat toivoisivat lisää paikallisia case-tutkimuksia, jotta paikalliset erityispiirteet pääsisivät paremmin esiin. Tähän toiveeseen vastaan omalta osaltani tällä tutkimuksellani.

Mikko Komulainen (2010: 522) käsittelee väitöskirjassaan ulkoistuksia oikeudellisesta näkökulmasta. Ulkoistamisissa tulisi ottaa huomioon, että niitä ohjaavat ja rajoittavat monen eri oikeudenalan lait ja määräykset. Kunnan pitäisi pystyä muuntamaan itsensä palvelujen tilaajaksi ja näin ollen kiinnittää huomiota ohjaukseen ja valvontaan. Hyvinvointipalvelujen laa-

dun valvonta ja arviointi on kuitenkin vaikeaa – varsinkin jos kunnassa ei ole ennen ulkoistusta tehty säännöllistä oman toiminnan arviointia. Tällöin nykyiselle toiminnalle ei ole vertailukohtaa. Kunnalta vaaditaan myös suurta ammattitaitoa, kun sopimuksia tehdään. Huonosti laaditut sopimukset ovat ongelmallisia. Kaikki moninaiset asiat pitäisi osata ottaa huomioon sopimuksia laadittaessa.

Komulaisen (2010: 525) mukaan ulkoistamisen osapuolet ovat asiakas, kunta ja palvelun tuottaja. Asiakkaalla on oikeus tiettyihin palveluihin sekä oikeus valita palvelujen tuottaja. Maksun suuruus määräytyy sen mukaan, onko kyseessä yksityinen vai julkinen palvelujen tuottaja ja millaisesta palvelusta on kysymys. Asiakkaalla on myös tarvittaessa ”oikeus tehdä kunnan järjestämiin palveluihin liittyen oikaisuvaatimus tai kunnallisvalitus ja itse palvelusta muistutus tai kantelu”. Kunnan velvollisuutena on järjestää lakisääteiset tehtävät sekä ”kilpailuttaa, hyväksyä ja valvoa palvelujen tuottajia sekä ohjata asiakasta”. Sen tehtävänä on myös ”julkista valtaa vaativien päätösten teko, esimerkiksi palvelumaksuista sekä palvelujen tasosta päättäminen”. Palvelujen tuottaja tuottaa kunnalle sopimuksen mukaiset palvelut, jotka kunta on siltä tilannut. Sillä on ”mahdollisuus laskuttaa kuntaa ja asiakasta palvelun käytöstä ja sen on seurattava asiakaspalautetta”.

Kuntalaisten näkökulmasta ongelmia aiheuttaa myös henkilöstön siirtyminen virkamiehestä työsuhteiseksi. Virkamiestä koskee erilaiset säännökset ja velvollisuudet kuin työsuhteista työntekijää. Ulkoistuksessa heidän asemansa muuttuu monella tavalla. Julkisen vallankäytön rajat saattavat hämärtyä ja vastuukysymykset saattavat monimutkaistua. Jos työhön liittyy julkisen vallan käyttöä, se pitää hoitaa virkasuhteessa. Tämän vuoksi kunnille yleensä jää jonkin verran omia virkamiehiä sosiaali- ja terveydenhuoltoon, hoitamaan juuri näitä asioita. Kun toiminta ulkoistetaan yksityiselle toimijalle, henkilöstön siirtymiseen sovelletaan yhteistointamenettelyä. Lainsäädäntö mahdollistaa työntekijöiden siirtymisen uudelle työnantajalle vanhoina työntekijöinä, jolloin siirtymistä kutsutaan liikkeenluovutukseksi. Tämän etuna työntekijöille on, että muutoksen ei pitäisi vaikuttaa palkka-, loma- ja eläke-etuuksiin. Melko vapaa henkilöstön siirto on säännösten mukaan mahdollista, kunhan tiedotusta ja vorovaikutusta painottava menettelytapa otetaan huomioon. Tarjouspyynnössä kunnalla on myös mahdollisuus vaatia sopimukseen henkilöstön asemaa turvaavia kohtia määrääjäksi. (Komulainen 2010: 534-542.)

Kopio (2015: 3, 35-36, 58-59) tutki pro gradu -tutkielmassaan sote-uudistukseen liittyvää Helsingin Sanomien lehtikirjoittelua 31.5.2014-31.5.2015 välisenä aikana. Hänen tutkimusideansa lähti ihmettelystä – uutisoinnissa tuntuvat korostuvan talous ja rakenteet inhimillisen puolen jäädessä vähemmälle. Kirjoituksia löytyi yli neljäsataa. Tutkimuksen mukaan media muokkaa ja luo kansalaisten näkemyksiä myös sote-uudistukseen liittyen. Kirjoituksista suurin osa liittyi poliittiseen ulottuvuuteen, rakenteiden muutoksiin sekä taloudellisiin vaikutuksiin. Tieto uudistuksesta näyttäytyy artikkeleissa sellaiselta, joka annetaan ylhäältä alaspäin. Kyseessä on kuitenkin koko kansaa koskeva uudistu, joka vaikuttaa erityisesti sosiaali- ja terveysalan työntekijöihin. Tätä näkökulmaa ei Helsingin Sanomien kirjoittelussa ollut ollenkaan. ”Uudistus on etäännytetty käytännöstä ja ihmisistä politiikan, rakenteiden ja talouden tasolle.” Kopion mukaan tällainen uutisointi saattaa etäännyttää kansalaisia tulevasta uudistuksesta.

Heiskanen (2015: 36, 39-55) tutki pro gradu -tutkielmassaan kunnallisten sosiaali- ja terveyspalvelujen ulkoistamista vuosina 2006-2014 julkaistujen tiettyjen tieteellisten aikakauslehtien artikkeleihin perustuen. Lehtinä olivat: Kunnallistieteellinen aikakauskirja, Premissi, Suomen lääkirilehti, Hallinto, Kuntalehti, Medi-uutiset sekä Pro Terveys. Artikkeleita oli yhteensä 164 kappaletta. Aineistosta muodostettiin viisi pääluokkaa, jotka olivat ”kunnallinen päätöksenteko, talous, johtaminen, henkilöstö ja palvelun laatu”. Ulkoistamisia pidettiin usein ratkaisuna kunnan jo ennestään kaoottiseen tilanteeseen. Se helpotti myös sosiaali- ja terveyspalvelumenojen budjetointia. Todellista tietoa ulkoistamisen vaikutuksista kunnan talouteen ei kuitenkaan ollut. Kunnissa koettiin helpommaksi kilpailuttaa isoja kokonaisuuksia kerralla kuin vain palvelujen osia. Tässä tutkimuksessa palvelun laadun ajateltiin ulkoistamisen myötä parantuneen, sillä asiakkaiden tekemät valitukset olivat vähentyneet. Artikkeleista ei kuitenkaan selvinnyt, oliko asiakastyytyväisyys mittauksia tehty niin, että ennen ulkoistusta ja sen jälkeen tehdyt mittaukset ovat keskenään vertailukelpoisia. Tutkimuksen mukaan kilpailutus saattaa vaikuttaa hintoja korottavasti. Paikalliset palveluntuottajat saattavat jäädä tulevaisuudessa suurten yritysten varjoon. Itselleni mielenkiintoisimmat tulokset liittyivät henkilöstöön. Työnkuormitus oli pienempää yksityisellä työnantajalla kuin kunnallisella ja yksityisen puolen hoitajat kokivat työnsä itsenäisemmäksi. Henkilöstöön liittyviä artikkeleita oli kuitenkin vähän. Henkilöstö on selkeä menoerä ja ulkoistaminen saattoi helpottaa henkilöstön vähentämistä, jos talous niin vaatii. Ulkoistamisen myötä kuntien lääkäritilanne parani.

Vakkala (2012: 154-156, 199) on tutkinut väitöskirjassaan kuntaliitosten vaikutusta henkilöstöön. Kuntaliitokseen liittyvä muutosprosessi näyttäytyy erilaisena eri työntekijöille ja omaan työhön liittyvät kokemukset ja koetut vaikutukset ovat myönteisempiä kuin tavallisesti ajatellaan. Uudistukset kunnissa etenevät tyypillisesti ylhäältä alaspäin perinteisen muutosjohtamisen tapaan. Muutokset ovat usein esimiehille raskaita. Esimiesten omien työhön liittyvien muutosten lisäksi tulee painetta sekä ylemmän johdon että työntekijöiden taholta. Esimiesten asema on kriittinen muutosprosessin onnistumisen kannalta. Kuitenkin tutkimuksen mukaan muutostilanteissa tyypillisesti esimiehet vaihtuvat, joka ei ainakaan vähennä ja helpota muutosprosessin luomaa epävarmuutta sekä tiedon ja keskustelun tarvetta. ”Tällainen kuntaorganisaatiolle tyypillinen ylhäältä alaspäin etenevä muutos kuormittaa esimiehiä voimakkaasti, mikä on heikentänyt psykologisten sopimusten eheyttä.” Muutoksen vastustaminen organisaatiossa on luonnollista, mutta kuntaorganisaatiossa siihen suhtaudutaan usein kielteisesti. Tasapainoinen ja keskusteleva työyhteisö, apunaan yhteisöllinen, luottamusta herättävä ja yksilöä kunnioittava johtaja, kykenee muita paremmin sopeutumaan muutokseen.

Vakkalan (2012: 155-156) tutkimusaineistosta nousi henkilöstön ja esimiesten näkökulmasta keskeisimmät ihmisläheisen henkilöstöjohtamisen osa-alueet kuntafuusioissa: ”arvostus ja kunnioitus ihmisenä, tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu, toimiva viestintä ja vuorovaikutus, aito osallisuus, avoimuus ja läsnäolo”.

Vrangbaek, Petersen ja Hjelmar (2015: 3-23) kokosivat aikaisempien tutkimusten löydöksiä ulkoistamisesta henkilöstön kannalta vuosina 2000-2011. Tutkimuksen kohteena olivat 26 ulkoistamiseen liittyvää tutkimusta teollistuneissa maissa – 15 Euroopasta, kymmenen Pohjois-Amerikasta ja yksi Aasiasta. Tutkimukset olivat eri aloilta ja niissä oli käytetty eri metodeja, jonka vuoksi myös tulokset vaihtelivat. Tutkimuskysymyksenä oli ” Mitkä ovat ulkoistukseen liittyvät, useimmin raportoidut vaikutukset henkilöstöön ja ovatko ne enemmän negatiivisia vai positiivisia?” Teollistuneissa maissa on viime vuosikymmeninä yksityistetty erilaisilla keinolla paljon julkisen sektorin palveluja. Tavallisesti sillä on haettu kustannustehokkuutta. Tutkimuksesta löytyi sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia henkilöstölle, mutta negatiivisia oli enemmän. Niitä olivat esimerkiksi kokeneiden työntekijöiden korvaaminen uusilla työntekijöillä, huonommat työskentelyolosuhteet, alhaisemmat palkat, vähäisemmät muut edut sekä alentunut työhyvinvointi. Nämä negatiiviset vaikutukset olivat tulleet esille lyhyen ajan sisällä ulkoistamisesta – pitkäaikaisten vaikutusten

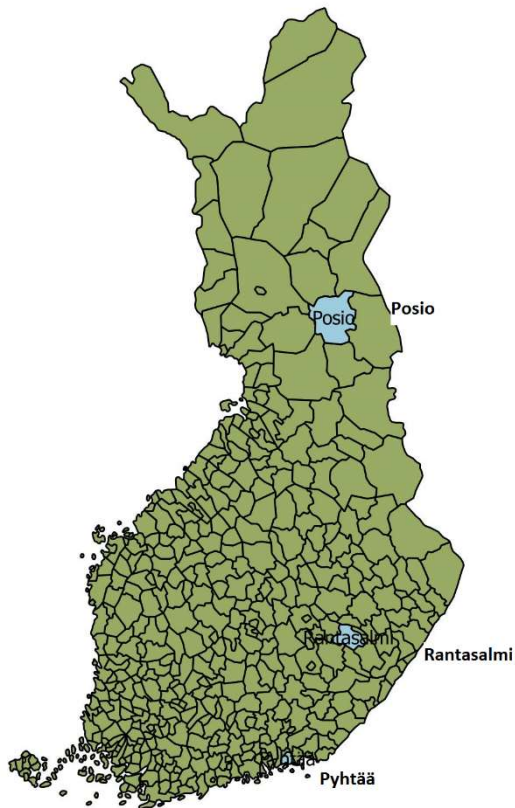
tutkimusta ei ole olemassa. On mahdollista, että kyseiset vaikutukset heikkenevät ajan myötä, sillä ulkoistaminen itsessään luo epävarmuutta työntekijöihin. Vaikutuksissa oli selvästi alueellisia ja kansallisia eroja, mutta niitä ei tässä tutkimuksessa eroteltu. Tutkimuksen valossa näyttäisi kuitenkin siltä, että negatiivisia vaikutuksia on ollut vähemmän hyvinvointivaltioissa, joissa työntekijöiden työsuhteisiin liittyvistä asioista säädellään tarkasti ja joissa on melko vahvat ammattiliitot.

Yksi syy negatiivisiin vaikutuksiin ovat olleet yksityisen ja julkisen organisaation erilainen yhteiskunnallinen asema ja erilaiset arvot. Työntekijöiden on ollut haastavaa sopeutua yksityisten markkinoiden kilpailuolosuhteisiin, varsinkin muutoksen alussa. Yksityistä on pidetty joustavampana ja sillä on ollut enemmän liikkumavaraa kuin julkisella. Tätä joustavuutta odotetaan myös työntekijöiltä. Tutkimuksessa myös huomattiin, että ulkoistuksissa on ollut tapana vähentää työvoimaa, mikä on lisännyt painetta jäljelle jääville työntekijöille. Yksityinen organisaatio on halunnut luoda yhtenäistä kulttuuria ja selkeitä päämääriä, kun puolestaan julkisen puolen on otettava paremmin huomioon eri sidosryhmiä. (emt. 6-7.)

Tutkimuksen johtopäätöksessä tutkijat halusivat nostaa esiin, että huolellinen valmistautuminen ja työntekijöihin keskittyminen ovat olennaisessa osassa, jos halutaan lisätä työtyytyväisyyttä ja nostaa palkkatasoa. Työntekijöille olisi hyvä kertoa tutkimuksesta nousseista ulkoistukseen liittyvistä hyvistä puolistakin, kuten parantuneesta työtyytyväisyydestä ja joustavammista työkäytännöistä. Tutkimus osoitti, että taloudelliset säästöt otetaan usein työntekijöiden ”selkänahasta”. Tutkijat toivoisivat, että jatkossa tehtäisiin enemmän case-tutkimuksia, jotta kansallisten ja paikallisten olosuhteiden vaikutukset tulisivat paremmin esiin. Heidän mielestään pidemmän aikavälin tutkimuksista olisi myös hyötyä, jotta voitaisiin paremmin arvioida muutokseen sopeutumista ja työntekijöiden omaa valikoitumista. Tutkijoiden mukaan kyseisessä tutkimuksessa negatiivinen puoli saattoi tulla liian vahvasti esiin, koska ei ole tietoa pitkän aikavälin vaikutuksista. (emt. 17-19.)

2.1 Tutkimukseen valitut kunnat

Kunnat valitsin siten, että niissä on tehty niin sanottu sote-palveluiden kokonaisulkoistus, eli lähes kaikki sosiaali- ja terveystalot on annettu yksityisen palveluntuottajan hoidettavaksi. Valitsin kunnat myös sillä perusteella, että palvelut on ulkoistettu eri yksityisille yrityksille. Ulkoistukset myös on tehty lähes samaan aikaan, joten ne ovat mahdollisimman vertailukelpoisia. Jätin pois sellaiset kokonaisulkoistukset, joissa kunta on jäänyt uuden muodostuneen yhtiön osakkaaksi. Näillä perusteilla kunniksi valikoituivat Rantasalmi, Posio, Pyhtää ja Juupajoki. Vastaanottavat yritykset olivat Terveystalo, Attendo, Coronaria ja Pihlajalinna. Valittavasti Juupajoelle en saanut Pihlajalinnalta tutkimuslupaa, joten se jäi pois tutkimuksesta. Kaikki tutkimukseni kunnat (kuvio 2), Posio, Pyhtää ja Rantasalmi, olivat minulle entuudestaan vieraita, enkä ollut käynyt yhdessäkään niistä aikaisemmin.



Kuvio 2 Tutkimuksessa mukana olevat kunnat.

Kuntien esittelyissä olen käyttänyt apunani kuntien sote-ulkoistuksiin liittyvää uutisointia. Se antaa mielestäni jonkinlaista kuvaa siitä, miten ulkoistukseen kyseisessä kunnassa on suhtauduttu tai ainakin se kertoo siitä, mistä tiedotusvälineet ovat olleet kiinnostuneita. Kaikki kunnat ovat pieniä. Rantasalmi ja Posio ovat myös syrjäisiä ja harvaan asuttuja. Latvapuron ym. (2016: 174, 179) tutkimuksen mukaan tällaisia kuntia yhdistää usein myös vanhusten, sairaiden ja työttömien suuri määrä verrattuna muuhun maahan. Kuntaa, jonka valtion asettamat taloudelliset kriteerit eivät täyty, voidaan sanoa kriisikunnaksi. Tutkijoiden mielestä se ei kuitenkaan riitä kriteeriksi. Kriisikunnan

kriteereissä pitäisi ottaa huomioon myös syntyvyys, sillä alhainen syntyvyys vaikuttaa suuresti sivistyksellisten ja sosiaalisten perusoikeuksien toteutumiseen. Hyvä indikaattori voisi olla myös alhainen työllisyysaste. Kriisikunnaksi ajautuminen saattaa aiheuttaa esimerkiksi kuntien pakkoliitoksia, joilla turvataan kansalaisten perusoikeuksia, jotka ovat kriisikunnassa vaarantuneet.

Aineiston käsittelyssä ja tuloksissa en erittele eri kuntia enkä yrityksiä, koska haluan tällä suojella haastatteluun osallistuneiden työntekijöiden anonymiteettiä. Mielestäni on tärkeämpää saada tietoa ulkoistamiseen liittyvästä yleisestä problematiikasta, kuin tarkkaa tietoa yksittäisen kunnan tai yrityksen toiminnasta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole yksittäisen kunnan tai yrityksen ulkoistukseen liittyvän toiminnan tarkka kuvaaminen, vaan yleisemmälle tasolle pääseminen.

2.1.1 Rantasalmi – Monta mainiota mahdollisuutta

Rantasalmi on pieni, 3651 asukkaan kunta Etelä-Savossa. Se on perustettu jo vuonna 1578. Kunnassa on runsaasti kesäasutusta ja väkimäärä tuplaantuu kesäisin. Kunnanvaltuuston paikoista enemmistö on keskustalla. Sillä on 12 paikkaa 21:stä valtuustopaikasta. Työttömyysprosentti vuonna 2016 oli 18,1 prosenttia. (Rantasalmi.fi)

Rantasalmi ulkoisti kaikki sosiaali- ja terveyspalvelunsa Suomen Terveystalolle (jatkossa Terveystalo) vuoden 2015 alusta alkaen. Sopimus on voimassa 1.1.2015-31.12.2020. Rantasalmi on ollut suurissa taloudellisissa vaikeuksissa, ja 2010-luvun alkuvuosina se oli ajautumassa kriisikunnaksi. Ennen uudistusta Rantasalmi osti perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon palvelut Itä-Savon Sairaanhoidopiirin kuntayhtymästä eli sosterista ja sosiaalitoimen palvelut Juvan kunnalta. Jo ensimmäisenä vuonna ulkoistuksen jälkeen sote-menot alenivat kahdella miljoonalla ja vuonna 2016 vielä miljoonalla eurolla. Ennen ulkoistamista sote-menot nousivat hallitsemattomasti joka vuosi, pahimmillaan jopa kymmenen prosenttia. Nyt hinta on kiinteä ja siten myös ennakoitavissa. Vuonna 2015 Rantasalmi maksoi Terveystalolle noin 17 miljoonaa euroa ja vuonna 2016 noin 16 miljoonaa euroa. Kuuden vuoden yhteinen hintakatto on 87 miljoonaa euroa, eikä se saa ylittyä.

Säästöjen lisäksi kunta on hakenut ulkoistamisella parempia lähipalveluja, sujuvampia hoito-
ketjuja sekä työpaikkojen säilymistä kunnassa. Asukkaat tuntevat olevan tyytyväisiä palvelui-
hin. Rantasalmella ulkoistaminen ei sujunut täysin ongelmitta. Henkilöstöjärjestöt ottivat heti
alkuvaiheessa kantaa suunnitelmiin ja vaativat kilpailutuksen keskeyttämistä. Ulkoistaminen
katsottiin kuitenkin lainvoimaiseksi. (Yle 11.1.2017; Yle 5.1.2015.)

2.1.2 Pyhtää – Tiennäyttäjä jo vuodesta 1347

Pyhtää sijaitsee Kotkan välittömässä läheisyydessä, Kymenlaaksossa. Pyhtään perustamis-
ajankohtana pidetään vuotta 1347. Asukkaita Pyhtäällä on 5358. Työttömyysaste vuoden
2014 lopussa oli 14,1 prosenttia. Pyhtään kunnanvaltuuston suurin puolue on kokoomus, jolla
on 7 paikkaa 27:stä. (pyhtaa.fi.)

Pyhtää ostaa kaikki sote-palvelunsa Attendo Terveyspalvelut Oy:ltä (jatkossa Attendo). Sopi-
muskausi on 1.1.2015-31.12.2024. Kustannukset ovat kiinteät – kahtena ensimmäisenä
vuonna 15,94 miljoonaa euroa ja sen jälkeen nousu on enintään kolme prosenttia vuodessa.
Kilpailu toteutettiin niin, että hinta oli määrätty etukäteen, ja yritykset jättivät tarjouksen,
jossa kerrottiin, mitä ne sillä hinnalla voivat tarjota. (kuntalehti.fi.)

Pyhtää on ulkoistanut lähes kaikki palvelunsa – kunnan omaa tuotantoa on enää vain lakisää-
teinen perusopetus, pääosa päivähoidosta ja esiopetuksesta sekä rakennusvalvonta. Kunnassa
toimii tietysti myös vastuuvirkamiehet. Kaikki ulkoistukset eivät ole olleet onnistuneita, mutta
sote-ulkoistukseen kuntalaiset tuntevat ainakin toistaiseksi tyytyväisiltä. Lääkäriin pääsee pa-
remmin kuin ennen ja lisäksi on lääkärin iltapäivystys Pyhtäällä. Pyhtään kuntatalouden ti-
lanne on haastava, mutta ei erityisen huono. (Yle 20.1.2016.)

2.1.3 Posio – Lapin taikamaa

Posio sijaitsee Lapissa ja se on perustettu vuonna 1926. Asukkaita Posiolla on 3464 (vrk.fi).
Työttömyysaste on 21,5 (Ely -keskus 2016). Posion kunnanvaltuuston ylivoimaisesti suurin
puolue on keskusta, jolla on 16 paikkaa 21:stä (posio.fi).

Posion sote-palvelut ulkoistettiin Coronarialle 1.6.2016 alkaen. Sopimuskauden pituus on määritelty eri lailla kuin muilla. Sitä oli vaikeaa löytää, mutta tarjouspyynnön mukaan sopimuskausi on 12-vuotta, mutta se on mahdollista irtisanoa 7-vuoden kohdalla tietyin ehdoin. Säästöä tulee alussa noin miljoona euroa vuodessa. Palvelut maksavat kolmena ensimmäisenä vuonna 17,5 miljoonaa euroa vuodessa, jonka jälkeen neljäntenä vuonna maksu nousee 2% ja viidennestä vuodesta lähtien hinta on indeksiin sidottu. (Yle 18.12.2015; Yle 1.6.2016; Yle 5.4.2016; Posion kunta 2015.)

Myös Posio on kamppailut suurten taloudellisten vaikeuksien kanssa ja se oli vaarassa ajautua kriisikunnaksi. Sosiaali- ja terveystalouden ulkoistamisella halutaan turvata palvelujen säilyminen kunnassa ja sillä haetaan myös säästöjä. Posiolla kalliiksi ovat tulleet erityisesti erikoissairaanhoidon ja muut ostopalvelut. Kunnanvaltuustossa ulkoistamisesta äänestettiin. Vaikka enemmistö olikin ulkoistamisen kannalla, neljä kunnanvaltuutettua ja yksi varavaltuutettu valitti päätöksestä Pohjois-Suomen hallinto-oikeuteen. Syynä olivat muotovirheet, jotka liittyivät siihen, että osan valtuuston jäsenistä katsottiin olevan jäävejä ulkoistuksesta äänestettäessä. Valituksen tehneiden mielestä he eivät kuitenkaan olleet jäävejä. Myös henkilöstö vastusti ulkoistamista voimakkaasti. (Yle 5.4.2016; Yle 30.8.2016; posio.fi.)

2.2 Aineisto ja menetelmät

Tässä luvussa käsittelen aineiston keräämiseen ja analysointiin liittyvät menetelmät ja käytännön järjestelyt. Menetelmäosiossa esittelen tutkimuksen metodologisen suunnan, joka liittyy koko työhön aina aineiston keruusta tulkintojen tekemiseen saakka.

Aineisto kerättiin kahdeksalla puolistrukturoidulla teemahaastattelulla (liite 1). Haastateltavat olivat sosiaali- ja terveydenhuollossa työskenteleviä hoitajia. Kaikki haastattelut olivat yksilöhaastatteluja – tämän ansiosta haastattelussa oli mahdollista tuoda esille arkaluontoisiakin asioita. Haastateltavien löytäminen ei ollut helppoa – osa haastatteluun pyytämistäni henkilöistä ei uskaltanut osallistua haastatteluun, mikä on sinänsä huolestuttavaa. He pelkäsivät, että haastatteluun osallistumisesta saattaisi tulla seuraamuksia työnantajan taholta. Haastatteluissa puhuttiin tietyistä teemoista, mutta halusin pitää tilanteen mahdollisimman avoimena ja kaikenlainen rönsyilykin oli sallittua ja jopa toivottavaa. Haastatteluun aineistonkeruutapana päädyin, koska aihetta on tutkittu vähän ja olin kiinnostunut nimenomaan henkilöstön ajatuksista

ulkoistuksista. Haastattelu sopiikin tilanteisiin, joissa ihmiselle halutaan antaa mahdollisuus tuoda esille ajatuksiaan mahdollisimman vapaasti ja kun kyseessä on vähän tutkittu alue (Hirsjärvi ym. 1997; 205). Haastateltavista lähes kaikki olivat myös kyseisen kunnan asukkaita eli kuntalaisia. Vain yksi haastateltu asui naapurikunnassa.

Olin varautunut haastattelemaan lisää, mutta kahdeksannessa haastattelussa ulkoistukseen ja liikkeenluovutukseen liittyen uutta tietoa ei enää tullut. Voinkin todeta, että aineisto alkoi jo toistaa itseään, joten se oli varsin kylläinen liikkeenluovutukseen ja organisaatiomuutokseen liittyen. Olisin kaivannut vielä juupajokelaisten haastattelemista lähinnä kuntapolitiikkaan liittyen. Se olisi tuonut lisävarmuutta jo löytyneisiin kuntapolitiikkaan liittyviin löydöksiin. Laadullisen tutkimuksen ollessa kyseessä, ilmiöstä on saatu esiin kuitenkin tälläkin aineistolla merkittäviä asioita, jotka tulevat näin ollen esiin myös yleisellä tasolla (Hirsjärvi ym. 1997: 182).

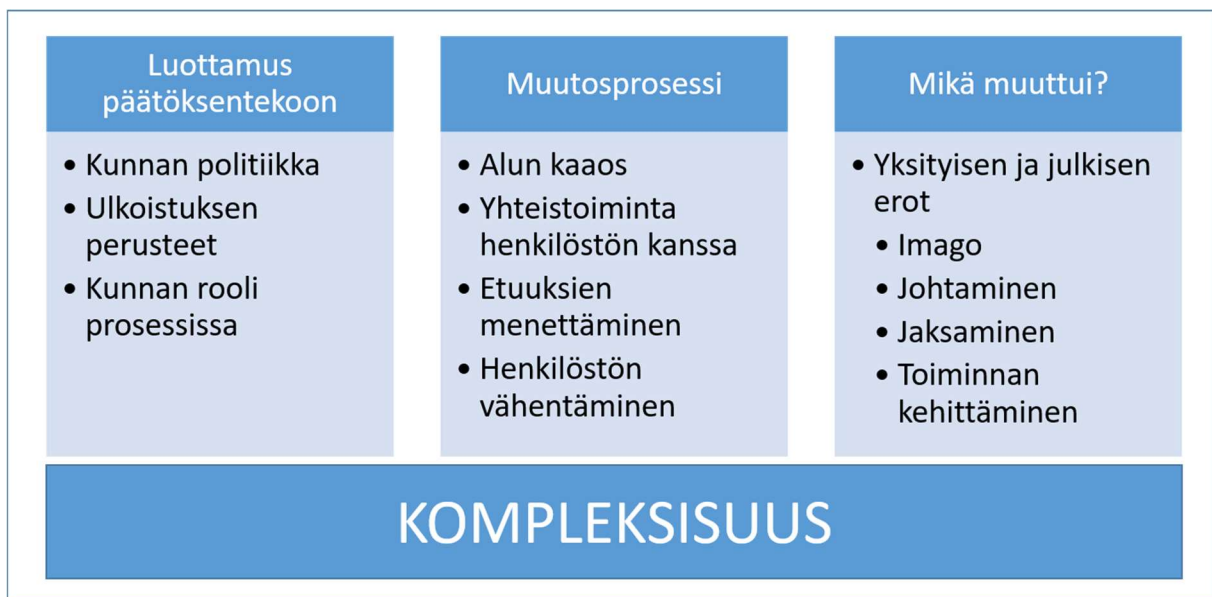
Haastateltavat olivat eri yrityksistä, jotta yrityskulttuurin vaikutus ja yritysten erityispiirteet eivät näkyisi haastatteluissa liikaa. Paikkakunnan ensimmäiset haastateltavat löysin paikallisen ammattiosaston tai luottamusmiehen kautta ja yhteystiedot löytyivät avoimilta internet-sivuilta. He saivat ehdottaa haastateltavia ja nämä haastatteluun suostuneet saivat puolestaan ehdottaa seuraavaa haastateltavaa. Haastateltavien joukossa oli työntekijöitä sekä sosiaali-että terveystieteiltä ja heissä oli sekä naisia että miehiä. Ammatit olivat varsin vaihtelevia. Haastattelin itse kaikki haastateltavat ja sen jälkeen litteroin haastattelut, missä käytin apuna Web Speech Api puheentunnistus sovellusta. Haastattelut kestivät 40-90 minuuttia. Litteroitua tekstiä tuli lopulta noin 80 sivua. Kirjastojen tutkijanhuoneet tai muut vastaavat tilat osoittautuivat oikein hyviksi paikoiksi haastatteluille. Ne olivat rauhallisia ja sijaitsivat keskeisellä paikalla. Joka kirjastosta löytyi tila, jota sai ilmaiseksi lainata. Tein kaksi haastattelua myös haastateltavien kotona. Työnantajan tiloissa tehty haastattelu olisi voinut vaarantaa anonymiteettiä, joten en sitä edes harkinnut.

Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen ja induktiivinen. Lähdin aineistonkeruuseen avoimin mielin ja työ onkin tehty hyvin aineistolähtöisesti. Tähän päädyin, koska tutkittua tietoa juuri tästä ilmiöstä oli kovin vähän. Puolistrukturoidulla temahaastattelulla sain hyvin tutkittavien oman äänen kuuluviin. Haastattelut etenivät teemojen varassa ja temahaastattelussa tärkeää

onkin ihmisten tulkinnat asioista sekä merkitykset, joita he asioille antavat (Hirsjärvi & Hurme 2000: 48).

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat muun muassa kerätyn aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu sekä tapausten ainutlaatuisuuden ymmärtäminen ja sen mukainen tulkinta. Todellinen elämä on moninaista. Kohdejoukko voidaan valita juuri kyseiseen tutkimukseen tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997: 161, 164.)

Löysin aineistosta useammassa haastattelussa esiin tulleita asioita. Keräsin ne yhteen ja teemoittelin ja järjestelin ne luokiksi (kuvio 3). Teemoitteluksi kutsutaan haastateltavien vastauksista nousevia yhteisiä piirteitä. Aineistosta nousee usein lähtökohtateemat, mutta myös muita teemoja, jotka ovat usein jopa lähtökohtateemoja mielenkiintoisempia. Teemat muodostuvat tutkijan omista tulkinnoista. (Hirsjärvi & Hurme 2011: 173.)



Kuvio 3 Tutkimuksen pääteemat

Lähdin täysin avoimesti tutkimaan valitsemaani aihetta. En tiennyt etukäteen millaisia asioita haastateltavat tuovat esiin. Tämän vuoksi jatkossa käytetty kirjallisuus on valikoitunut aineistosta nousseiden teemojen mukaan. Perehdyin kirjallisuuden avulla kuntapolitiikan kiemuroihin, valtaan ja eliittiin sekä organisaatiomuutokseen liittyvään kirjallisuuteen. Perehdyin myös

liikkeenluovutuksen lainsäädäntöön sekä yksityisen ja julkisen organisaation erityispiirteisiin. Yllätyksekseni päädyin tutkimaan myös kompleksisuuden käsitettä, sen kuvatessa hyvin koko muutoksen moninaisuutta. Aineiston on tuottanut henkilöstö, joka on ollut muutoksessa mukana ja jotka ovat kokemuksen kautta juuri kyseisen prosessin asiantuntijoita.

Filosofisena taustana tutkimuksessani on fenomenologia, joka on yksi humanistisen metodologian filosofisista suuntauksista. Yleisesti ajatellaan, että fenomenologian isä on Edmund Husserl (1859–1938), mutta suuntaukseen ovat vaikuttaneet hänen seuraajiensa lisäksi lukuisat muutkin filosofit. Fenomenologiasta ei muodostunut yhtä ainoaa systemaattista järjestelmää, vaan peruskäsitteitä on uudistettu paljon. Siinä ollaan kuitenkin kiinnostuneita eletystä todellisuudesta, inhimillisestä elämismaailmasta ja sen rakenteista. Suuntauksessa korostetaan myös yksilökeskeisyyttä sekä subjektiivisia merkityksiä ja kokemusmaailmaa. Fenomenologiassa ollaan kiinnostuneita inhimillisestä elämästä itsestään ja yksi pääajatuksista on, että ihminen luo todellisuuttaan aktiivisesti. Tutkittu todellisuus riippuu aina havainnoijasta sekä havainnoinnin kohteesta. Fenomenologia on uskollinen ilmiöille ja niiden käsitteellinen jäsentäminen kiinnostaa enemmän valmiin teoreettisen viitekehyksen sijaan. Tällaisessa tutkimuksessa pyritään ottamaan huomioon koko elämän kirjo, kuten esimerkiksi eettinen arvottaminen, uskonnollinen kokemus tai vaikkapa esteettinen elämys. Ulkoiset tekijät ja syyt otetaan siis myös huomioon, mutta myös tutkijaan ja tutkittavaan liittyvät sisäiset syyt. Fenomenologisen tutkimuksen ytimessä onkin kysymys, miten asia koetaan? (Häkli, 1999: 67-69; Miettinen, Pulkkinen & Taipale 2010: 9-12.)

Fenomenologian yhtenä keskipisteenä on siis minä – eli tutkija itse. Tämä minä on erilainen eri tilanteissa. Jokainen kokee ympäröivän maailman omalla tavallaan. (Sokolowski 2000: 44-45.) Tämä liittyy myös omaan tutkimukseeni. Aineistosta tehdyt huomiot ovat omia tulkintojani, joihin väistämättä vaikuttavat muun muassa aikaisemmat kokemukseni ja oma arvomaailmani. Olen työskennellyt yli 15 vuotta yksityisessä terveydenhuoltoalan yrityksessä. En ole osannut ajatella, että työn tekeminen siellä olisi erilaista ja huonompaa kuin julkisella puolella. Lähtöajatus tutkittavaan ilmiöön itselläni olikin siis varsin positiivinen, vaikka toki tiedänkin organisaatiomuutoksen aina haasteita mukanaan tuovan. Viimeiset viisi vuotta olen työskennellyt opiskelun ohella myös julkisella puolella, joten siitäkin minulla on kokemusta, ja siten myös julkisen ja yksityisen työnantajan eroista työntekijän kannalta. Lisäksi toimin

aikoinaan usean vuoden ajan luottamusmiehenä, joka sekin tuo oman lisänsä omaan kokemusmaailmaani. Fenomenologisessa suuntauksessa tämä tutkijan oma subjektiivisuus hyväksytään lähtökohdaksi aineiston analyysiin.

3 KUNNALLINEN PÄÄTÖKSENTEKO

Harisalon ja Ranniston (2016: 229-231) mukaan julkinen päätöksenteon pitäisi olla keskitettyä ja rationaalista, ja kansalaiset nähdään tasa-arvoisina palvelujen kuluttajina.

Tässä ensimmäisessä aineiston käsittelyluvussa tarkastelen haastateltavien esille tuomia asioita, jotka liittyvät kunnalliseen päätöksentekoon ja kuntapolitiikkaan. Teemoiksi muotoutuivat ulkoistamiseen johtaneet syyt kunnassa, kunnan päättäjien toiminta sekä kunnan päättäjien ja henkilöstön välinen suhde. Aineiston käsittelyn jälkeen on yhteenvetokappale, jossa aineistosta nousseet asiat käydään tarkemmin ja syvällisemmin läpi kirjallisuuden kanssa.

Aineistosta nousee esiin perusteet, miksi palveluja lähdettiin ulkoistamaan sekä se, millainen rooli kunnalla itse prosessissa oli. Aineistosta löytyy viitteitä siitä, että jos kuntapolitiikka ei ole yleisesti hyväksyttävää tai jos ulkoistuspäätöksen teko on ollut riittävä ja kuntapäätäjää hajauttavaa, se heijastuu myös työntekijöihin.

3.1 Ulkoistuksen perusteet kunnissa

Haastateltavat olivat hyvin perillä siitä, miksi kunta ryhtyi ulkoistamaan sote-palveluja. Lähes kaikki haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että jotain kunnan huonolle tilanteelle pitäisi tehdä. Kuntien yleisin syy sosiaali- ja terveyspalvelujen kokonaisulkoistukselle oli jatkuva ja ennakoimaton sosiaali- ja terveystenon huomattava kasvu. Menojen kasvua ei ollut helppoa arvioida, sillä siihen vaikuttaa myös se, miten kunnassa palveluja on budjetoitu ja kuinka avoimesti tilanteesta on kerrottu.

”Kunnan sosiaali- ja terveystenot nousi sellasen miljoonan joka vuosi ja aina vaikka budjetointiin enemmän edellisen vuoden perusteella, niin joka vuosi

nousi vähän vielä enemmän – siinä ei ollut mitään järkeä.” (Haastattelu 2, 16.12.2016)

”Minkä takia toi terveystoimi aina alibudjetoitiin ja sitten tästä kovasti aina julkisoitiin ja uutisoitiin, että miten se nyt on ylittänyt budjetin näin ja näin paljon.” (Haastattelu 6, 13.2.2017)

Budjetin jatkuva ylitys ja sote-menojen kasvu kunnissa johtuivat haastateltujen mielestä pääasiassa korkeista erikoissairaanhoidon ja päivystyksen kustannuksista. Tähän vaikutti muun muassa lääkäreiden heikko saatavuus ja lääkärivastaanottoaikojen päätyminen jo alkuiltapäivästä. Kun ei ollut lääkäreitä, potilaat ohjattiin päivystykseen, mikä on huomattavasti kalliimpaa kuin oman terveyskeskuslääkärin vastaanotto.

”...kaikki hoitaminen piti mennä tähän asti käytännössä erikoissairaanhoidon kautta niin eihän se voi olla halpaa.” (Haastattelu 2, 16.12.2016)

”...erikoissairaanhoidon kustannukset on ollu aika korkeet ja niitä haluttiin suitsia.” (Haastattelu 4, 19.12.2016)

Osa kunnista oli vaarassa tipahtaa kriisikunnaksi, jos kunnan kuluja ei saada hallintaan. Tämä toimi pelotteena – kriisikunnan pelätään menettävän itsenäisyytensä ja joutuvan pakkoliitokseen jonkun toisen kunnan kanssa. Haastatellut kyseenalaistivat sen, että olisiko se niin paha, jos putoaisi kriisikunnaksi ja kuntaliitos tehtäisiin. Suuri valtakunnallinen sote-uudistus on juuri tulossa ja sen pitäisi taata tasa-arvoiset palvelut kaikille.

”Siinähan itseasiassa kauheesti pidettiin yllä sitä, että kriisikunnaksi ja että sitä kautta joudutaan muualle. Ja kyllähän siinä oli näitä kuvia ilmassa koko ajan, että miten tää lopetetaan koko kunta.” (Haastattelu 6, 13.2.2017)

”...tämmönen pikkunen kunta, niin miks me ei voitais olla se kriisikunta että kun tulee tää sote ja kaikki.” (Haastattelu 8, 13.2.2017)

Yhteistyökumppaneiden, esimerkiksi sairaanhoitopiirin kuntayhtymän kanssa, saattoi myös olla ristiriitoja, jotka edesauttoivat päätöksen syntymistä.

”Olivat niin hämmentävän sopimuksen tehneet, että jos homma ei toimi niin maksat enemmän. ...että se oli semmonen kiviriippa se xxxx, että sitä kun ei enakkoon pystynyt tietämään, että paljonko siihen menee rahaa. Ja aina vaikka nosti sitä summaa, niin aina se meni yli. Ymmärrän kyllä, että se ei ollut kunnassa helppoa budjetin teko.” (Haastattelu 2, 16.12.2017)

Vaakakupissa painoi myös se, että ulkoistamalla sosiaali- ja terveyspalvelut yksityiselle yritykselle, ne saadaan säilytettyä omassa kunnassa ainakin sopimuksen voimassaolon ajan. Kunnissa pelätään, että sote-uudistuksen myötä pienen kunnan omat lähipalvelut katoavat.

”Ajatushan oli se, että saadaan palvelut säilymään eli se oli se tärkein pointti...” (Haastattelu 5, 1.2.2017)

”Ainakin kaikki pysyy täällä sen 10 vuotta, siihen tietysti ei kukaan voi niinku vaikuttaa. ...sitä ei sitten tiedä mitä tapahtuu kun se iso sote tulee, että lähteeks meiltä osa palveluista pois ja jotain jää. Mutta että sitten ilmeisesti tällä sopimuksella pyritään siihen että ne ainakin sen aikaa ois.” (Haastattelu 5, 1.2.2017)

Haastateltujen mielestä muitakin vaihtoehtoja olisi ollut kuin ulkoistaminen. Toimintoja olisi voitu järjestellä kunnan omin voimin, yhdessä henkilöstön kanssa, tai vaikka ulkopuolisen konsultin avulla. Muita vaihtoehtoja ulkoistamiselle ei pohdittu tarpeeksi etukäteen yhdessä henkilöstön kanssa.

”ois ehkä voitu vielä niinku mieltä kunnan omia ratkaisuja tavallaan, no ehkä sitä että niinku ois mietitty yhdessä, että mitä keinoja ois meillä muutakin kuin se ulkoistaminen” (Haastattelu 7, 13.2.2017)

Mitä ite niinku tavallaan ajattelee, että oishan sitä pystynyt tekemään kaikenlaisia muutoksia ilman ulkoistamistakin mutta paljon niinkun vaatii esimiehiltä, että uskaltaa tehdä muutoksia ja etsiä säästökohteita ja kaikkee. (Haastattelu 5 1.2.2017)

Haastateltavat toivat haastatteluissa esille, että kuntapäätäjien päätös oli helpompaa hyväksyä, jos henkilöstö oli ollut mukana päätöksenteossa. Läpinäkyvä, osallistava ja demokraattinen kuntapolitiikka edesauttoi muutoksen hyväksymistä. Henkilöstön mukaan ottamisessa ulkoistuksen suunnitteluun oli suuria eroja. Haastateltavat tiedostivat, että ulkoistaminen ei ollut vastaanottavan yrityksen syytä, vaan kunnan.

*”Olin osallisena tässä ohjausryhmässä joka valmisteli tätä kilpailutusta.”
(Haastattelu 2, 16.12.2016)*

Jos puolestaan päätös ulkoistamisesta oli tehty henkilöstön mielestä ”salaa” tai ”kostona” henkilöstölle ja jos päätöksen takana ei ollut henkilöstön luottamusta, sitä oli vaikeampaa hyväksyä.

”...että loppuun asti tätä ei oo miettiny, että se oli semmonen, että näytetään niille nytten...” (Haastattelu 8, 13.2.2017)

”Kyllä siinä vähän niinku kynsille lyötiin eikä paljon työntekijöitä mietitty eikä kuunneltu eikä kyselty.” (Haastattelu 6, 19.12.2017)

Eräät haastateltavat toivat esiin sen, että joissain kunnissa kunnan luottamuspaikoilla olijat ovat helposti vuodesta toiseen samoja ja uutta verta on joukkoon vaikeaa saada. Toisissa kunnissa sitä ei tunnuta haluttavankaan.

”Musta ne on aina ne samat jotka siellä ovat, että on pyörinyt siis minun täällä olo ajan. On muutama niinku sellanen henkilö jotka sanelee, mitä toiset tekee ja se on aina ollut näin. Ei täällä niinku ihmiset ymmärrä sillä tavalla tota kunnallispolitiikkaa. Se on jotenkin niin sellasta erilaista kun on pieni paikka, että silleen niin kun halutaan vain joku sieltä omasta kylästä.” (Haastattelu 8, 13.2.2017)

”...ja tiiän et nyttenkin on paljon uusia ehdokkaita, jotka haluaisivat saada muutosta asiaan mutta se, että ku ei ääniä saa mistään oikein kalastettua... ja sitten taas kun heillä [vanhoilla päättäjillä] on omat äänestäjät ei se siitä miksiäkään muutu.” (Haastattelu 6, 13.2.2017)

Nykyisillä luottamuspaikoilla olijat pystyvät järjestämään niin, että on vaikeaa päästä edes puolueen listalta ehdokkaaksi. Nykyiset puolueiden johtopaikoilla olevat ovat saattaneet olla jopa vuosikymmeniä puolueen johdossa. Tämä saattaa vaikeuttaa merkittävästi uusien ehdokaiden ajatusten läpimenoa puolueessa.

3.2 Kunnan rooli ulkoistusprosessissa

Haastateltavien mukaan kunnat käyttivät apuna ulkoistamisessa ulkopuolisia konsultteja. Tämä koettiin hyväksi asiaksi, sillä kunnalla yksinään ei olisi ollut riittävästi osaamista ja resursseja näin suuren projektin läpi viemiseen.

”...se on siellä niinku konsulttina tehnyt paljon näitä tämmösiä ulkoistushommia, ollu niin kun pöydän molemmilla puolilla. Hänellä oli niinku hyvä näkemys.” (Haastattelu 2, 16.12.2016)

Toisissa kunnissa ulkoistamisprosessi näyttäytyi hallittuna ja suunnitelmallisena, ja toisissa prosessi eteni hyvin nopeasti ja jopa hallitsemattomasti. Kaikissa kunnissa muutos oli tapahtunut varsin nopeasti päätöksen jälkeen.

”Että ei niinkun suunniteltu mitään, että se vaan piti tehdä äkkiä se homma ja sitten nyt niinku tässä matkan varrella suunnitellaan ja että tehdäänkin niin ja tehdäänkin noin...” (Haastattelu 8, 13.2.2017)

”Kyllä se niinku hirveellä vauhdilla kaivettiin kasaan koko tapahtuma.” (Haastattelu 6, 13.2.2017)

Ensin työpaikoilla levisi huhuja ulkoistamisesta toisilta työntekijöiltä.

”... no ensinnäkin alko olla kahvipöytäkeskusteluja” (Haastattelu 8, 13.2.2017)

”Ensin lähtee liikkeelle kaikki huhut ja juorut, mutta sitten minä ainakin sain sen tietää niin, että mulle tuli sähköpostitse se sosiaali- ja terveysjohtajalta.” (Haastattelu 3, 19.12.2016)

Kahvipöytäkeskustelujen jälkeen useat haastatellut olivat lukeneet lehdestä uutisen siitä, että toiminnot ulkoistetaan. Henkilöstö olisi toivonut varhaisempaa kunnan tiedottamista omaa työpaikkaa koskevasta asiasta.

”Loppupeleissä itse asiassa saatiin sitten lehdestä lukea, että nyt onkin sitten tällöinen päätös tehty ja ruvetaan tämmöstä toteuttamaan...” (Haastattelu 6, 13.2.2017)

”Meillähän ei kunta pitänyt mitään tilaisuutta ja siitähän minä sitten sanoin kunnanjohtajalle, että kyllähän tämä minusta aika noloa on, että kun tää asia koskettaa meitä, niin me luetaan lehtien palstoilta samalla tavalla kuin kaikki kuntalaiset. (Haastattelu 1, 15.12.2016)”

Kunnilta olisi toivottu aktiivisempaa osallistumista, varsinkin viestintään. Joissain kunnissa kunnan rooli ja tuki henkilöstölle tässä suuressa muutoksessa jäi varsin vaatimattomaksi.

”...kunnan viestintä aiheesta on ollut ihan ala-arvoista. He aikanaan vetosivat siihen, että kun ei me olla kunnan työntekijöitä, niin eihän heidän tarvii meille välttämättä tiedottaa edes mitään, vaikka tekevät päätöksiä jotka tavallaan myyvät meidät ulos...” (Haastattelu 2, 16.12.2016)

”...hirvittävän pitkiä uria työntekijät tehneet ... työnantaja kun vaihtuu ei niinku minkään näköistä - kakkukahvit tarjosivat.” (Haastattelu 6, 13.2.2017)

Osa kunnista ei kommunikoinut henkilöstön kanssa millään tavalla ulkoistusilmoituksen jälkeen. Kunnan hiljaisuus koettiin ahdistavana ja siitä tuli tunne, että kunta on hylännyt henkilöstön.

3.3 Luottamus kunnalliseen päätöksentekoon

Esitellystä aineistosta käy ilmi, että kuntapolitiikka ja sen hyväksyttävyyys ja luotettavuus olivat tutkimissani kunnissa haastattelujen perusteella kirjavaa. Tämä vaikuttaa myös siihen, kuinka luotettavana kuntalaiset ja työntekijät pitävät kuntapäätäjiensä toimintaa. Parhaimmillaan kunnan päättäjät olivat pystyneet perustelemaan ulkoistuksen vaikutukset niin, että siitä

oli tullut yleisesti hyväksytyksi asia. Uutta sopimusta saatettiin henkilöstön taholta pitää jopa kunnan pelastajana. Tällaisissa kunnissa myös lehtikirjoittelu oli ollut pääsääntöisesti varsin positiivista ja se muokkasi myös yleistä mielipidettä. Henkilöstö oli saattanut päästä vaikuttamaan kilpailutuksen suunnitteluun jo varhaisessa vaiheessa ja henkilöstön mielipiteillä oli ollut vaikutusta lopputulokseenkin.

Huonoimmillaan kunnan päättäjiä pidettiin eliittinä, jonka päätöksiin oli vaikeaa vaikuttaa. Samat päättäjät ovat olleet päättävissä elimissä vuodesta toiseen ja ulkopuolisen on lähes mahdotonta päästä toimintaan mukaan, vaaleista huolimatta. Tällaisessa kunnassa yleinen luottamus kunnan päätöksentekoa kohtaan oli heikkoa ja ulkoistamista pidettiin jopa kostonäköisenä henkilöstölle. Tällaisissa kunnissa henkilöstön vaikutusmahdollisuudet olivat omasta mielestään olleet heikot. Aineistosta on selvästi havaittavissa, että kunnan päättäjien toiminta heijastuu suoraan kuntalaisiin ja täten myös työntekijöihin sekä heidän asenteeseensa ja sopeutumiseensa ulkoistukseen.

Samantyyppisiä ajatuksia oli jo klassisella eliittiteoreetikolla, Gaetano Moscalla (1858–1941). Hänen mukaansa, oli kyseessä sitten monarkia, tasavalta tai jokin muu, valtaa ei koskaan käytä pelkästään yksi ihminen, vaan sitä käyttää pieni, valikoitu joukko ihmisiä. Tämä joukko on aina pieni verrattuna joukkoon, jota se hallitsee. Ihmiset voidaan aina jakaa kahteen ryhmään, ”niihin joita hallitaan ja niihin, jotka hallitsevat”. Moscan ajatuksista löytyy myös se, että nämä hallitsevat saavuttavat asemansa yleensä muuten kuin perinteisillä vaaleilla ja he pystyvät myös vaikuttamaan vaaleilla valittujen toimintaan, tuloksista riippumatta. He siis pystyvät kääntämään tuloksen omaksi hyödykseen. (Mosca 1939: 4-5, 50, 259-260.)

Poliittisilla arvostuksilla ja vallalla on kunnallisessa päätöksenteossa keskeinen merkitys. Ihmiset voivat noudattaa tai olla noudattamatta politiikan luomia sääntöjä. ”Luottamus on asianmukaisesti voimaan saatettujen ja johdonmukaisesti noudatettavien sääntöjen luonnollinen seuraus.” Jos toimijoilla on vankka luottamus päättäjiin, toimijat ryhtyvät helpommin toimeenpanemaan ja suunnittelemaan jopa erittäin epävarmojakin hankkeita. Epäluottamus puolestaan ohjaa toimintaa helposti kehittämisestä suojautumiseen ja välienselvittelyyn. Mitä enemmän epäluottamus vahvistuu, sitä vaikeampaa sitä on korjata. Usko arvoihin, normeihin, käyttäytymismalleihin sekä yhteisiin polkuihin ja tavoitteisiin rapautuu epäluottamuksen

myötä. Se myös korostaa ihmisten erilaisia intressejä, sekä rakentaa heidän välilleen rajoja ja muureja. (Harisalo & Stenvall 2002: 32-37.)

Ulkoistamispäätöksen takana on usein ollut kunnan huono taloudellinen tilanne ja kriisikunnaksi ajautumisen uhka. Sillä pelätään olevan suuri merkitys kunnan olemassaololle, joskaan kaikki kuntalaiset eivät pidä sitä niin pahana asiana. Myös Airaksinen (2009: 133-135) toteaa väitöskirjassaan, että kunnat ovat valmiita tekemään paljon, jotta eivät joutuisi menemään kuntaliitoksiin. Tämän esimerkkinä Airaksisen tutkimuksessa on kuntaliitoksen pelossa aloitettu seutuyhteistyö. Varsinaista kuntien yhdistymistä pidetään todellisena uhkana, varsinkin jos kunnalla on taloudellisia haasteita. Pienten kuntien liitoksista ei näyttäisi koituvan suuria taloudellisia etuja, mutta erään kunnan toimijan mielestä pienten kuntien näivettymisestä on näyttöä. Kunnan itsenäisyys saattaa olla tärkeämpää kunnan päättäjille kuin kuntalaisille.

Julkista päätöksentekojärjestelmää voidaan sanoa kompleksiseksi ja moniulotteiseksi, sillä päätöksenteossa täytyy ottaa huomioon hyvin monenlaisten sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden tarpeet ja toiveet. Julkisen sektorin strategiatyössä tulisikin toimia yhteistyölähtöisesti, sillä toimintaan vaikuttavat usein järjestöjen ja eri puolueiden intressit. (Virtanen & Stenvall 2010: 38.) Näin on myös, kun ulkoistamispäätöksiä tehdään. Sidosryhmiä ja kumppaneita on lukuisia. Mukana ovat muun muassa ulkoistussopimusta havittelevat yritykset, naapurikunnat, sairaanhoitopiirit, henkilöstö ja lukuiset järjestöt, joihin päätös vaikuttaa. Toki myös jokaisella puolueella ja kunnan luottamustoimessa työskentelevällä sekä kunnan työntekijällä on omat intressinsä. Näiden kaikkien kanssa täytyisi pystyä luovimaan, jotta muutos onnistuisi.

Henkilöstövaltaisissa sosiaali- ja terveystalvelujen organisaatioissa henkilöstö on tärkeä voimavara. Siksi heidän näkökulmansa uudistuksessa olisi hyvin tärkeä. He ovat tällaisen organisaation merkittävä kehittämispotentiaali. Kuntien kehittämistoimintaa koskevassa tutkimuksessa näyttäisi siltä, että työntekijälähtöiset uudistukset ja kehittämistoiminta ovat parhaiten onnistuneita. Jos työntekijöiden toiminta on uudistuksen kohteena, monesti haasteena on uudistusten myyminen työntekijöille. Työntekijöillä on usein ajatuksia siitä, miten toimintaa kannattaisi kehittää, mutta vain harvoin julkisessa organisaatiossa on kyetty heitä tehokkaasti hyödyntämään ja täten myös osallistamaan ja sitouttamaan henkilöstöä uudistuksiin. Organi-

saation sisällä tehtävät uudistukset ja muutokset ovat hyväksyttävämpiä, jos henkilöstö saa aidosti ja laajasti osallistua suunnitteluun ja toteutukseen. Tämä vähentää myös muutosvastarintaa. (Stenvall & Virtanen 2012: 102, 191.) Tässä tutkimuksessani henkilöstö toi myös esiin sen, että he olisivat halunneet, että vaihtoehtoja ulkoistukselle olisi mietitty yhdessä henkilöstön kanssa ennen ulkoistamispäätöstä.

Haastateltavat arvostelivat kunnan ottamaa roolia ulkoistamisprosessissa. Kunnalta olisi kaivattu läsnä olevampaa ja osallistuvampaa roolia. Nyt kuntien rooli jäi varsin vaisuksi. Henkilöstössä on sellaisiakin työntekijöitä, jotka ovat olleet kunnan palveluksessa kymmeniä vuosia. Edes pientä huomioimista kunnan taholta olisi kaivattu. Liikkeenluovutuksessa nimenomaan vastaanottajan velvollisuus on huolehtia yt-neuvotteluista sekä muutoksen toteuttamisesta. Säädösten mukaan luovuttajan velvollisuudet ovat varsin yksinkertaiset. Tyypillisesti vastaanottavat yritykset ovatkin kokeneempia vastaavanlaisissa prosesseissa, kun puolestaan luovuttajalle (tässä tutkimuksessa kunnalle) se voi olla ainutkertainen tapahtuma. Suurten ulkoistusten ollessa kyseessä tiedottamiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Ulkoistaminen kiinnostaa luovuttajan ja vastaanottajan koko henkilöstöä sekä myös mediaa. Siksi prosessia varten tulisi laatia tiukka sisäinen ja ulkoinen tiedottamissuunnitelma. Tällä voidaan vähentää ulkoistukseen liittyviä tunnelatauksia. Huhut saattavat haitata ja olla vahingollisia prosessin onnistumiselle. Hyvä viestintä puolestaan kasvattaa luottamuspääomaa. Onnistuneessa ulkoistuksessa henkilöstöön suhtaudutaan arvostavalla ja reilulla tavalla sekä luovuttajan että vastaanottajan taholta. (Järvinen & Kyytsönen & Olkkola 2011: 68-69, 73.)

Myös Heiskanen ja Jokinen (2013: 594-595) toteavat artikkelissaan, että kunnan uudistuksissa ei oteta henkilökuntaa tarpeeksi mukaan niiden toteutukseen ja suunnitteluun. Työntekijät nähdään edelleen enemmän kuluna kuin voimavarana. Kuitenkin heidän ammattitaitoaan tarvittaisiin juuri uusissa ja muuttuvissa tilanteissa. Kunnallisessa muutoksessa henkilöstöä auttavat kunnan kulttuurinormit, omat tavat ajatella sekä juurtuneet säännöt. Nämä kaikki luovat pysyvyyttä, jopa muutoksessakin. Ulkoistamisessa ongelmana on, että työntekijät ikään kuin revitään irti tästä kaikesta etenkin, jos kunta näyttäytyy siinä etäisenä toimijana.

Tässä luvussa käsittelen aineistosta nousseita teemoja ulkoistusprosessiin liittyen haastateltujen kokemana. Niihin kuuluvat itse ulkoistusprosessiin liittyvät asiat heti sopimuksen teosta aina uuden työnantajan palvelukseen siirtymiseen asti. Ulkoistusprosessista työntekijöiden kertomana löytyy klassisia muutoksen vaiheita, kuten alkuvaiheeseen liittyvä pelko. Käsittelem myös yhteistoiminnan toteutumista henkilöstön kanssa sekä suoria vaikutuksia henkilöstöön, kuten henkilöstön vähentämistä ja etuisuuksien menettämistä. Koko muutosprosessi on henkilöstölle raskasta ja jäljelle jääneen henkilöstön jaksaminen on koetuksella. Moni työntekijä oli jopa kaivannut uudistuksia ja muutosta vanhaan organisaatioon, mutta raskaalta muutoksesta tuntuu siitä huolimatta.

Työntekijät siirtyivät uudelle työnantajalle liikkeenluovutuksella eli niin sanotusti vanhoina työntekijöinä. Tätä käytetään tyypillisesti ulkoistamisessa. Liikkeenluovutuksessa luovutettavan liiketoiminnan henkilöstö siirtyy kokonaisuudessaan uuden työnantajan palvelukseen siten, että siirtohetkestä alkaen uusi työnantaja vastaa kaikista siirtyneiden työntekijöiden oikeuksista ja velvoitteista. Tämän vuoksi ei tarvitse tehdä uusia työsopimuksia. Työntekijällä ei ole oikeutta jäädä luovuttajan palvelukseen, vaikka haluaisikin. (Järvinen ym. 2011: 16,18.)

Myös työntekijöiden tunteet vaikuttavat strategian suunnitteluun ja toteuttamiseen (Juuti, 2007: 24). Siksi ei ole yhdentekevää, kuinka kunnallisia päätöksiä tehdään, ja kuinka kuntalaiset ja henkilöstö näihin päätöksiin suhtautuvat. Henkilöstö on varsinkin sosiaali- ja terveydenhuollossa keskeinen osa aineetonta pääomaa, sillä he tekevät työn ja tuloksen. Tämän vuoksi ei ole yhdentekevää sekään, millaisella tunteella he organisaatioon suhtautuvat. (Uusi-Rauva 2007: 71.)

4.1 Alun kaaos

Muutokseen sopeudutaan eri tavoin, toiset suhtautuvat niihin varsin positiivisesti ja toiset puolestaan vastustavat muutosta alusta asti. Jatkuva negatiivinen suhtautuminen saattaa johtaa muutoksen liialliseen pohtimiseen, jolloin vaarana on voimavaroja verottava umpikuja, josta on vaikeaa päästä pois. On helpompaa sanoa, että suhtautuu muutokseen myönteisesti, kuin

toimia sen mukaan. Muutoksen järjettömyys, erilaiset uhat ja huhut vaikeuttavat positiivisena pysymistä. Usein vastakkain asettuvat järki ja tunteet. (Juuti & Virtanen 2009: 123-124.)

Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että siirtyminen toiselle työnantajalle oli aluksi kaootista ja työntekijät tunsivat epävarmuutta muun muassa oman työpaikkansa säilymisestä. Tällaisen suuren muutoksen alkuvaiheet koettiin raskaina ja työntekijöitä kuormittavina.

”No kyllähän se on aina vähän sellanen - tietenkin epävarmuuden tunne oli ja mielti, että mitenköhän se jatko menee. Ettei nyt suoranaista pelkoa, mutta kuitenkin semmoista epävarmuutta varmasti on.” (Haastattelu 7, 13.2.2017)

”Se on kuin hyökyaalto heittäis niinku koko työyhteisön läpi ja ennen kun kaikki kerätään itsemme ja ne kamat ja katotaan että kuka on hengissä, kuka ei oo.” (Haastattelu 4, 19.12.2016)

Haastateltavat kertoivat, että alun epävarmuuden jälkeen tilanne alkoi tasoittua. Lähes kaikki kokivat, että muutos ei välttämättä ole paha asia. Siihen suhtauduttiin lähtökohtaisesti varsin avoimin mielin.

”Itsekin oon aika hämmästynyt miten se unohtuu se taival.” (Haastattelu 4, 19.12.2016)

”...muutos oli se sitten missä tahansa ... se ei välttämättä tarvii olla pahasta et se voi ollakin jonkun uuden alku.” (Haastattelu 4, 19.12.2016)

”...toisaalta ihan hyvä koska minähän kyllä kannatan kaikkea uudistusta. Uudistukset ovat hyviä enkä koskaan sano uudistukselle ei ennen kuin näen mitä se on.” (Haastattelu 1, 15.12.2016)

Työntekijät olivat kuitenkin erilaisia ja suhtautuivat siis muutokseenkin eri tavoilla. Joidenkin työntekijöiden mielestä ulkoistamisesta ei seurannut mitään hyvää. Pienissä kunnissa on paljon työntekijöitä, jotka ovat olleet kunnan palveluksessa hyvin pitkään. Tällöin siirtyminen uuden työnantajan palvelukseen on vieläkin vaikeampaa.

”Siis en ole kenenkään kuullut sanovan, että voi jukra tää oli hyvä juttu.”

(Haastattelu 8, 13.2.2017)

Haastateltavat toivat esiin myös sen, että negatiivinen ajattelu työpaikalla vain lisää henkilöstön stressiä ja pahoinvointia. Näitä negatiivisia ajatuksia jäädään helposti ”märehtimään” ja se puolestaan lietsoo negatiivista ilmapiiriä ja vaikuttaa omalta osaltaan henkilöstön jaksamiseen ja hyvinvointiin.

”...yritän ajatella sitä positiivisesti, että tää on oppimisen paikka.” (Haastattelu 4, 19.12.2016)

”...kahvihuoneessa yritetään sitten sitä hurttia huumoria, että koitetaan kestää.” (Haastattelu 8, 13.2.2017)

Esimiesten toivottiin huomioivan ja tukevan muutoksessa kamppailevia työntekijöitä enemmän. Se ei aina vaadi paljon, aito läsnäolo ja työntekijöiden kuunteleminen vievät jo pitkälle.

”...yhteisössä niin hirveän tärkeä ois vaan se, että se esimies on siinä läsnä. Jotenkin niinku kyselee sitä, että miten jaksat...” (Haastattelu 4, 19.12.2016)

Esimiesten rooli tutkimissani ulkoistuksissa oli hankala. Uusia esimiehiä tuli paljon ja osa heistä nostettiin olemassa olevan henkilöstön joukosta. Tilanne oli esimiehillekin uusi ja raskas. Heidän pitäisi pystyä toimimaan uuden työnantajan ja muutoksessa kamppailevan henkilöstön välissä.

4.2 Yhteistoiminta henkilöstön kanssa

Kunnissa on voimassa laki yhteistoiminnasta kunnissa. Sen tarkoituksena on ”yhteistoiminnan edistäminen henkilöstön ja työnantajan välillä, henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien turvaaminen ja työpaikan henkilöstön laadun edistäminen”. Henkilöstöryhmän käsite on eri kuin yksityisille yrityksille tarkoitetussa laissa. Tehtävien sisältö ja ammattiala määrittävät henkilöstöryhmän, esimerkiksi tekninen sektori ja hoitoala. Kunnassa kuuluu olla yhteistyöelin, jonka kanssa käydään muun muassa yhteistoimintamenettelyt. Niissä käsitellään esimerkiksi muutokset, jotka vaikuttavat merkittävästi henkilöstöön. (Järvinen ym. 2011: 38-39.)

Haastateltavat kertoivat, että henkilöstön kanssa käytiin yhteistoimintaneuvotteluja lain mukaisesti, mutta vaikuttamismahdollisuudet niissä koettiin usein pieniksi. Henkilöstöä ”ikään kuin” kuunneltiin, mutta henkilöstön ehdotukset eivät yleensä menneet läpi. Henkilöstön osallistaminen ei ollut aina uuden työnantajan taholta aitoa ja arvostavaa.

”...sanottiin, että joo just listatkaa niitä asioita, niin sitten kuitenkin ne meni niin kuin xxxxx on aina tehty tai kun tämä on muissakin pisteissä näin, niin sitten, että nyt me tehdään teilläkin tälleen – se oli ehkä vähän tollasta sanelupoliittikkaa. Näennäisesti niinku kuuntelee meitä.” (Haastattelu 4, 19.12.2016)

”...YT palaverit ja kokoukset, siellähän henkilöstön edustajisto oli niinku paikalla mutta ei siellä niin kun hirveesti sillä lailla kysely, että se oli enemmän sitä, että näin tehdään, näin mennään, asia on jo päätetty.” (Haastattelu 6, 13.2.2017)

”Minun mielestäni hyvin paljonkin kuunneltiin kyllä, mut sitten se että onko ne asiat tullu niinku oikein siihen tarjouspyyntöön - se on sitten niinku eri asia.” (Haastattelu 5, 1.2.2017)

Toisissa kunnissa oli otettu henkilöstöä mukaan sen jopa ulkoistuksen suunnitteluun. Useassa kunnassa oli luottamuspaikoilla sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisia, joten heidän asiantuntemustaan oli mahdollista hyödyntää. Ne hoitajat, jotka olivat olleet suunnittelussa mukana, kokivat sen mielekkäänä ja antoisana.

4.3 Etuisuuksien menettäminen

Kuten jo aikaisemmin kerroin, työntekijät siirtyivät liikkeenluovutuksella, eli vanhoina työntekijöinä uudelle työnantajalle. Vanhojen etuisuuksien siis pitäisi säilyä, mutta käytännössä näin ei aina käy. Esimerkiksi pitkään kunnan palveluksessa olleilla työntekijöillä on kunnan ottama lisäeläke. Tämä eläke säilyy ainoastaan, jos työskentelee julkisella puolella eläkeikään saakka. Ulkoistamistilanteissa on usein pyritty järjestämään niin, että lisäeläkkeen piiriin kuuluvat ovat saaneet jäädä kunnalle töihin, vaikka muut työntekijät ovat siirtyneet yksityiselle yritykselle. Aineistosta löytyi tapauksia, joissa näin ei oltu toimittu. Sopimuksessa oli voitu

laittaa raja esimerkiksi niin, että kolmen vuoden sisällä eläköityvät saivat jäädä kunnalle ja muut siirtyivät yksityiselle yritykselle. Eläkkeen suuruus on tyypillisesti 40-150 euroa eläkekuukaudessa. Se tekee työntekijän eläkkeen aikana tuhansia euroja. Tällä lisäeläkkeen menettämisellä on suuri taloudellinen merkitys työntekijälle.

Tällainen lisäeläke raukeaa, jos kunnan työntekijä siirtyy yksityisen eläkejärjestelmän piiriin. Lisäeläkettä olisi mahdollista kompensoida liikkeenluovutuksessa ulkopuolisen palveluntarjoajan vastaavan lisäeläkkeen tai ryhmäeläkevakuutuksen turvin, mutta se on kallista. (Järvinen ym. 2011: 56-57.)

”Joo se eläke oli se, että kaikki jolla oli näitä eläkekertymiä, ne sai jäädä. Kun kunnan työntekijöillä on ollu sellainen korkeampi kertymä, ja sitten jos minä nyt lähtisin tästä yksityiselle, silloin pyyhkiytyy pois ne kertymät. Ne ei niinku kulje sitten mukana enää sinne, kun siirtyy toiseen järjestelmään.” (Haastattelu 5, 1.2.2017)

”...mullahan on sillai, että kun mulla on se eläkkeelle jäänti tässä kohta ...joku aikaväli siinä oli, että me ollaan niinku palkattomalla virkavapaalla niinku kunnan palveluksesta.” (Haastattelu 8, 13.2.2017)

”Minä ymmärsin että se on nyt hävinnyt [lisäeläke], että me ei tulla sieltä saamaan.” (Haastattelu 7, 13.2.2017)

Lisäeläke ja siihen liittyvä erityiskohtelu koettiin myös eriarvoisuutta lisäävänä. Joissain työyhteisöissä huomasi, ketkä olivat jääneet kunnan työntekijöiksi ja ketkä eivät. Erityisen hankala tilanne oli irtisanomistilanteissa, joissa kunnan työntekijää ei voitu irtisanoa. Samaa työtä tekevistä, vähennyksen piiriin joutuneista irtisanottiin sitten yrityksen työntekijä. Aineistosta löytyi myös kuntia, joissa työntekijöitä ei käytännön työssä pysty toisistaan erottamaan.

”Tavallaan se työyhteisö jakautui niihin jotka ovat xxxxxlla ja jotka jatkavat kunnalla. Oli ennen aikaan sellasta yhtenäistä, mutta nyt kummallakin on omat esimiehet, ja esim. tyky-päivät ja sellaiset on erikseen. Ja nyt kun oli pikkujoulut niin tuli kunnan työntekijöille kutsu omiin pikkujouluihin ja xxxxlaisille oma.” (Haastattelu 3, 19.12.2016)

”...kun olivat nää YT:t, niin niitä kuntalaisia ei ketään laitettu pois vaan ainoastaan xxxxlaisia.” (Haastattelu 3, 19.12.2017)

Työehtosopimus vaihdetaan aina ulkoistuksen myötä, jos työnantaja kuuluu eri sopimuksen piiriin. Vanhaa sopimusta noudatetaan kuitenkin sopimuskauden loppuun asti, jolloin muutos saattaa tulla pienellä viiveellä. Kunnat noudattavat yleensä Kunnallista yleistä virka- ja työehtosopimusta (KVTES). Haastateltavien työehtosopimukset vaihtuivat ulkoistuksen myötä joko Terveyspalvelualan työehtosopimukseen (tptes) tai Yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimukseen (sostes) 1.2.2017. Jos KVTES:istä vaihdettiin tptes:iin, ero ei ollut suuri. Jotkut ehdot ovat jopa parempia kuin KVTES:issä. Vanhemmat työntekijät menettivät muutaman lomapäivän, mutta muuten suurta eroa ei ollut. Uusien työntekijöiden minimi lähtöpalkka on tptes:issä huonompi, tämä vaikuttaa suoraan uusien ja määräaikaisten työntekijöiden palkkaan. Jos taas työntekijät siirrettiin sostes:in piiriin, edut heikkenivät merkittävästi. Pahimmillaan työntekijä menettää yli viikon lomat joka vuosi ja työsuhteen ehdot ovat muutenkin heikommat.

”...ei nyt niin valtavan erilaiset lopulta ole, että siinä on sellaisia nyanssi eroja. Ei sitä muuten voi suoralta kädeltä sanoa, että kumpi on parempi. Molemmissa on ne omat hyvät ja huonot puolet. Se on sitten ihan yksilötasolla kiinni siitä, että minkälaisia tarpeita kelläkin on. [KVTES-> tptes].” (Haastattelu 2, 13.12.2016)

”Eli siinä tulisi niin kuin 3 päivää [vähemmän lomia], et ei mikään iso määrä mutta kuitenkin. Ja sitten osa on niinku sostessin puolella ja just kotihoidon työntekijät, niin niillä on vähentynyt enempi vielä.” (Haastattelu 7, 13.2.2017)

Ongelmana nähdään myös se, että lähteneiden tilalle palkataan uusia työntekijöitä, pienemmällä palkalla. Alan houkuttelevuus heikkenee, varsinkin pienillä paikkakunnilla. Määräaikaisten ja erilaisten sijaisten palkat ovat laskivat työnantajan vaihdoksen jälkeen määräaikaistuuksien päättymisen ja siitä seuranneiden uusien sopimusten myötä.

”...kun siirryttiin tähän, kaikki sijaiset joutu tekemään uudet sopimukset, niin heillähän sitten se palkka tippui.” (Haastattelu 2, 16.12.2016)

”...mutta kyllä tää sitten sijaisille ja määräaikaisille muuttuu hyvinkin - kyllä ainakin meidän yksikössä ... kyllä se on, että uudet vakinaisetkin tulevat matalammalla palkalla.” (Haastattelu 6, 13.2.2017)

”...henkilöstöjohtaja sen minulle ihan henkilökohtaisestikin lupasi, että he ei voies lähteä kilpailemaan. Kun muutenkin on vaikea saada työntekijöitä tänne, niin vastako se on vaikeeta jos palkat pudotetaan – mutta kyllä ainakin sijaisella tippu heti.” (Haastattelu 6, 13.2.2017)

Ulkoistuksen jälkeen työpaikalla saattaa olla samaa työtä tekeviä hoitajia eri palkoilla. Kaikissa yrityksissä oli alettu uusille työntekijöille maksamaan työehtosopimuksen mahdollistama alemmaa palkkaa. Palkkaharmonisatioita ei oltu tehty, mutta toisaalta ulkoistamisista oli kulunut vasta vähän aikaa.

4.4 Henkilöstön vähentäminen

Liikkeenluovutus ei yksistään riitä irtisanomisperusteeksi siirtyvään henkilöstöön, mutta liikkeenluovutuksesta johtuvalla toimintojen uudelleenjärjestelyllä on helpompaa työvoimaa vähentää (Järvinen ym. 2011: 21).

Kaikissa ulkoistetuissa sote-palveluissa oli vähennetty työntekijöitä ulkoistamisen jälkeen. Työntekijöitä irtisanottiin tuotannollistaloudellisin perustein, mutta vähennystä tuli myös niin sanotusti vapaaehtoisten lähtijöiden vuoksi. Heihin kuuluvat esimerkiksi eläköityneet ja omaehtoisesti irtisanoutuneet. Poislähteneiden tilalle ei ole välttämättä otettu uusia työntekijöitä.

”...onhan se ollut tiukka paikka nää irtisanomiset.” (Haastattelu 1, 15.12.2016)

Yksityistä puolta pidetään huomattavasti ketterämpänä kuin julkista. Henkilöstöä voidaan palkata ja toisaalta vähentää paljon helpommin kuin julkisella puolella. Määräaikaisten työntekijöiden ja sijaisten palkkaaminen on yksityisellä puolella helpompaa kuin kunnalla ollessa.

”On ollut helpompaa rekrytoida, kun ei ole tarvinnut järjestää avoimia hakuja ja ei oo tarvinnu haastatella ihmisiä on voinut ottaa sen minkä olisi joka tapauksessa

ottanut, että kuntapuolellahan on semmosia niin sanottuja ”teatteri hakuja”, että kun on pakko laittaa avoimeen hakuun, vaikka tietää jo kenetkään siihen tulee ottamaan.” (Haastattelu 2, 16.12.2016)

”...kunnan puolella irtisanomisia ois, sieltä olis paljon vaikeampaa sieltä puolelta lähteä sanomaan ketään irti.” (Haastattelu 1, 15.12.2016)

Yritykset saattoivat valita irtisanottaviksi ”heikommin työstään suoriutuvia” eli paljon sairauslomilla olevia sekä alemman koulutuksen omaavia. Tällainen ”heikompien” työntekijöiden karsiminen tuntui haastateltujen mielestä raa’alta ja väärältä.

”Voidaan ehkä vielä sanoa, että on terveydellisin perustein irtisanottu koska on sattumalta olivat ihmisiä jotka olivat paljon olleet sairauslomilla... Mutta että sitten jos se johtaa siihen, että sieltä sitten heikompi aines survotaan pois ei se sekään ihan pelitä.” (Haastattelu 2, 16.12.2017)

”...kukaan yksityinen ei rupea maksamaan siitä, että ihmiset ovat sairauslomalla.” (Haastattelu 1, 15.12.2016)

Vaikka kaikissa tutkimissani yrityksissä jonkinlaista henkilöstön vähentämistä olikin tapahtunut, oli kokonaishenkilöstömäärä saattanut lisääntyäkin muun muassa sen seurauksena, että toimintoja oli siirretty ulkopaikkakunnilta oman kunnan sisälle, uudelle palvelujen tuottajalle. Kunnat olivat saattaneet ostaa palveluja naapurikunnista ja ulkoistamisen myötä myös nämä toiminnot siirtyivät vastaanottavien yritysten järjestämäksi. Siksi oman kunnan sote-henkilöstön työntekijämäärä oli saattanut kasvaa.

”...kokonaishenkilöstömäärä xxx:llä on lisääntynyt liikkeenluovutuksen jälkeen.” (Haastattelu 2, 16.12.2016)

Suuren muutoksen vuoksi yksiköistä lähti vapaaehtoisesti myös sellaista henkilökuntaa, joiden ei haluttu lähtevän. Tällainen muutos aiheutti liikehdintää henkilöstössä. Erityisesti työehtoisissa (erityisesti työehtosopimus) tapahtuneet muutokset lisäsivät henkilöstön irtisanoutumishalukkuutta liikkeenluovutuksen yhteydessä. Myös vastaanottavan yrityksen maineella oli

suuri merkitys, mutta toisaalta osalle työntekijöistä pelkkä siirtyminen kunnalta yksityiselle työnantajalle oli syy työpaikan vaihtamiseen.

”...se joka sai jäädä ei ollut kovinkaan kauan, kun sekin sitten lähti.” (Haastattelu 5, 1.2.2017)

”Sitten se aiheutti sen, että terveysaseman puolella vaihtui ihan hirveesti henkilökunta ihan siinä liikkeen luovutuksen aikana ja ihan sinä aikana, kun tuli se varmuus kuka sen on voittanut” (Haastattelu 1, 15.12.2016)

Pienillä ja syrjäisillä paikkakunnilla ei välttämättä ole vastaavia töitä tarjolla, joten omaehtoinen lähteminen on haastavampaa. Lähistöllä ei välttämättä ole muuta sosiaali- ja terveydenhuollon työnantajaa.

4.5 Henkilöstön jaksaminen

Tutkimuksin on osoitettu, että positiiviset tunteet ja asenteet vaikuttavat organisaation menestymiseen. Johtajien ja työntekijöiden on tärkeää oppia tulemaan toimeen kielteisten ja hankalienkin tunteiden kanssa. Jatkuva negatiivisten tunteiden vahvistuminen on energiaa syövää ja uuvuttavaa. Tähän voi jokainen työntekijä itse toiminnallaan vaikuttaa. (Vesterinen 2007: 116.)

Haastateltavat toivat esiin, että uudet tavat tehdä työtä sekä työntekijöiden väheneminen, lisäsivät jäljelle jääneiden työtaakkaa. Kaikkien haastateltavien mielestä henkilöstö on väsynyttä ja jaksaminen alkaa olla äärirajoilla, varsinkin niissä yksiköissä, joissa henkilövähennyksiä ja muita suuria muutoksia oli tehty. Tähän myötävaikutti muutoksen mukanaan tuoma stressi ja uuteen organisaatioon sopeutuminen.

”...ne on tosi huolestuttavan väsyneitä toiset.” (Haastattelu 3, 19.12.2016)

”...että kyllä se niinku vaatii sillä lailla henkilökunnalta sitä jaksamista enempi ja kärsivällisyyttä.” (Haastattelu 7, 13.2.2017)

”Ihmiset ovat tottuneet tekemään vähän hitaammin töitä, ja nyt kun sitten tuleekin kiireempää ja työntekijöitä vähennetään ja tuleekin enemmän asiakkaita, niin kyllä heillä semmoinen pelko on, että miten ne keretään tekemään.”
(Haastattelu 1, 15.12.2016)

”...nyt on vihdoin ja viimein saatu menemään perille, että siinä ei henkilökunta riitä.” (Haastattelu 6, 13.2.2017)

Haastateltavat olivat huolissaan hoidon laadusta henkilökunnan vähennysten jälkeen. Huolta herätti se, kuinka pienemmällä henkilöstömäärällä saadaan pidettyä entinen laatu tai jopa parannettua hoidon laadun tasoa.

”Se mikä mua huolettaa on hoidon laatu. Mihin meidän hoidon laatu menee, että pystytäänkö me oikeesti enää hoitamaan niitä ihmisiä samalla tavalla kuin ennen.” (Haastattelu 1, 15.12.2016)

”...siellä ne on aika lailla pulassa, että miten ne kerkeää tehdä...” (Haastattelu 3, 19.12.2016)

”...semmoinen niinku hoidon jatkuvuus puuttuu koko systeemistä.” (Haastattelu 8, 13.2.2017)

Haastateltavien mukaan on täysin mahdollista, että joskus tulee eteen sellainen tilanne, että töitä jää tekemättä sen takia, ettei niitä kerkeä tehdä. Se on hyvälle ja tunnolliselle työntekijälle raskasta.

”...kun oon kauheen tunnollinen ja että se on tosi vaikeeta ja välillä tulee uniin ja välillä kotiin.” (Haastattelu 4, 19.12.2016)

4.6 Ulkoistusprosessi organisaatiomuutoksena

Toimintojen siirtyminen kunnalta yksityiselle yritykselle merkitsee suurta organisaatiomuutosta, jonka pyörteeseen henkilöstö joutuu. Haastatteluaineiston perusteella näyttäisi siltä, että ulkoistusprosessi oli ollut kaikissa paikoissa varsin samanlainen. Kunnat käyttivät apunaan kilpailutuksessa tyypillisesti konsulttia. Yhteistoimintaneuvottelut henkilöstön kanssa käytiin lain ja säädösten mukaisesti, mutta aito henkilöstön kuuleminen jäi varsin heikoksi. Vastaanottavien yritysten tiedottamista pidettiin yleisesti ottaen varsin hyvänä, vaikkakin toisinaan jäi kuva hienoista lupauksista, jotka eivät ole (ainakaan vielä) toteutuneet. Henkilöstölle prosessin alku näyttäytyi kaaoksena ja he kokivat suurta epävarmuutta omasta työpaikastaan ja tulevaisuudesta yleensä. Kuitenkin on huomattavissa, että ajan myötä tunteet tasoittuivat ja usko omaan pärjäämiseen kasvoi. Haastateltavien puheista oli huomattavissa klassiset muutosprosessin vaiheet (Arikoski & Salinen 2008) ja se, että haastateltavat olivat vielä sen eri vaiheissa menossa.

Arikosken ja Salisen (2008: 42, 56-63) mukaan muutokseen liittyy neljä perustunnetta: pelko, viha, suru ja ilo. Nämä kaikki tunteet kuuluvat muutosprosessiin ja onkin mahdotonta ajatella, että työntekijä pystyisi hyppäämään suoraan pelosta iloon. Pelko on tunteista ensimmäinen, ja esimiehen ja työntekijän suhtautuminen siihen on olennaista muutoksesta selviämislle. Se pysyttelee usein piilossa, mutta sen aikana ihminen helposti torjuu uusia asioita. Ihminen pelkää sitä, mitä itselle nyt tapahtuu. Pelkoa seuraa usein viha ja uhma. Jos työntekijä pystyy löytämään mahdollisuuksia ja mielekkyyttä muutoksesta, vihavaihe saattaa jäädä väliin. Tähän esimies pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan. Suruvaihe alkaa, kun työntekijä ymmärtää, että ei voi muutokselle mitään. Tämä vaihe saattaa kestää pitkäänkin – se vaatii aikaa. Suruvaihe on luonnollinen, ja se on välttämätöntä käydä läpi, jotta voi jatkaa eteenpäin. Surua saattaa syventää esimerkiksi työtovereiden irtisanominen. Ilo olisi onnistuneen muutoksen tavoite, mutta joskus se voi jäädä kokematta. Iloa kannattaisi vaalia ja vaikka juhlia ansaittuja saavutuksia. Henkilöstön aito osallistaminen saattaa edistää iloa.

Muutoksen kolmena päävaiheena voidaan pitää muutosvastarintaa, surutyötä eli vanhasta poisoppimista sekä varsinaista muutosta eli uuden oppimista. Nämä päävaiheet voidaan löytää

myös tämän tutkimuksen aineistosta. Muutosvastarinnan aikaan henkilöstöä olisi hedelmällistä pyytää mukaan muutoksen suunnitteluun, mutta se vaatii johdolta kritiikinsietokykyä, sillä tunteet ovat usein pinnalla. Voimakas muutosvastarinta kertoo siitä, että henkilöstö taistelee muutosta vastaan, eikä se ole vielä valmis uuteen. Vanhasta pois oppiminen vaatii aikaa ja luopumiseen tarvitaan erityisesti esimiehen tukea. Tämä vaihe olisi tärkeää saattaa loppuun, mutta usein johdon tuki vähenee tässä vaiheessa oleellisesti. Uudet muutokset vaativat jo johdon huomiota. Uuden oppimiseen voidaan päästä vasta, kun edelliset vaiheet on käyty ajan kanssa läpi. Parhaassa tapauksessa tämä on hyvä vaihe, jolloin työntekijät huomaavat, että muutoksessa on hyviäkin asioita. (Arikoski & Salinen 2008: 68-70.) Olisi tärkeää viedä uudistuksia eteenpäin tavalla, joka vastaa työntekijän moraalialia, arvoja ja periaatteita. Jos uudistukset ovat näitä vastaan, johtaminen on vaikeaa. Se saattaa näkyä myös uudistuksen vastustamisena, työntekijöiden turhautumisena tai jopa työpaikkojen vaihtamisena. (Virtanen & Stenvall 2010: 118.)

Henkilöstö pitäisi saada sitoutettua organisaation päämääriin. Tämä onnistuu parhaiten, jos päämäärät ovat mielekkäitä ja kiinnostavia. Sitoutumisen asteeseen vaikuttaa se, missä määrin työntekijä on valmis pyrkimään niitä kohti ja kuinka hän kokee ne omakseen. Se, kuinka henkilöstö otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen, vaikuttaa henkilöstön asenteisiin. Myönteisten asenteiden kehittymiseen auttaa ylipäättään omien töiden suunnitteluun ja päätöksentekoon osallistuminen. (Juuti 2006; 26, 152.)

Yksityisessä yrityksessä noudatetaan *Lakia yhteistoiminnasta yrityksissä* toisin kuin kunnissa. Myös sen tarkoituksena on edistää henkilöstön ja yrityksen välistä vuorovaikutusta sekä yhteistoimintaa. Yhteistoimintamenettelyt perustuvat ”henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista”. Tavoitteena on, että työntekijät pääsevät osallistumaan heitä koskevien suunnitelmien kehittämiseen. Tällaisessa koko henkilöstöä koskevassa muutoksessa, kuten toimintojen ulkoistamisessa, työnantajan tulee neuvotella henkilöstön edustajien kanssa toimenpiteen perusteista, vaihtoehdoista ja vaikutuksista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että henkilöstön kanssa pitäisi saavuttaa yksimielisyys liikkeenluovutuksen toteutumisesta, mutta onnistuneen liikkeenluovutuksen tärkeimpänä tekijänä voidaan pitää henkilöstön onnistunutta siirtymistä. (Järvinen ym. 2011: 33-35.)

Vanhimmat ja pitkään kunnalla työskennelleet työntekijät menettävät yönantajan vaihdoksessa saavutettuja etujaan. Yksityisissä työehtosopimuksissa on lyhyemmät lomat kuin kunnalla ja sosiaalipuolella työskentelevät menettävät vielä enemmän kuin terveystalvupuolella työskentelevät. Oma ongelmansa on kunnan työntekijöillä olleen niin sanotun lisäeläkkeen menetyt. Joissain paikoissa kaikki lisäeläkkeen piirissä olevat ovat saaneet jäädä kunnalle töihin, jotta eivät sitä menettäisi. Mutta toiset ovat sen myös menettäneet, koska näitä lisäeläkkeen piirissä olevia työntekijöitä on ollut paljon ja vain osa jätettiin liikkeenluovutuksessa kunnan työntekijöiksi. Tämä aiheuttaa merkittävät taloudelliset menetykset työntekijän jäädessä eläkkeelle. Uusien työntekijöiden ja määräaikaisten työntekijöiden kohdalla palkat ovat laskeneet. Vanhoina työntekijöinä siirtyvien palkkoja ei saa liikkeenluovutuksen yhteydessä laskea, mutta se ei koske uusia työehtosopimuksia. Työntekijä, joka ei kuulu näihin ryhmiin, saattaa selvitä ilman etuisuuksien menettämistä ja hänelle työnantajan vaihdoksella ei välttämättä ole suurempaa, ainakaan taloudellista merkitystä. Positiivisia yksityiselle siirtyvien etuja ovat lounassetelit, liikuntasetelit sekä paremmat koulutusmahdollisuudet ja jopa ylenemismahdollisuudet.

Eläkkeisiin liittyvät kustannukset, erot sekä edut, vaikuttavat merkittävästi myös yksilöiden muutosvalmiuteen ja dynamiikkaan. Ulkoistuksen suunnittelussa tulisi eläkkeet huomioida ja käsitellä omana kokonaisuutenaan. Ongelmia ei tule, jos henkilöstö siirtyy yksityiseltä yksityiselle tai kunnalta toiselle. Kunnan siirtäessä toimintojaan yritykselle, eläkelaki muuttuu. Viime aikoina eläkelakeja on ruvettu harmonisoimaan, mutta vanhoille työntekijöille on siirtymäsäännöksillä turvattu paremmat eläkeiät ja eläke-etuudet. Kunnallisen eläkejärjestelmän rahoitus perustuu kuntien yhteisvastuuseen eli järjestelmän kustannukset jaetaan kaikkien kuntatyönantajien kesken vuosittain. Mitä vähemmän työntekijöitä järjestelmän piirissä on, sitä suuremmaksi kuntatyönantajien eläkemaxiprosentti kasvaa, koska eläkemenot eivät laske yhtä nopeasti kuin henkilöstö vähenee. Jokainen eläkejärjestelmä on vastuussa vain omista eläkkeistään ja tämä vastuu ei siirry työntekijän mukana toiseen järjestelmään. Yksityisen sektorin työnantaja pääsee maksuissa halvemmalla kuin kuntatyönantaja – kuntatyönantaja maksaa noin seitsemän prosenttia kalliimpaa työeläkemaxua. Tämä on huomattava kilpailuetu yksityiselle työnantajalle. (Järvinen ym. 2011: 41-45.)

Työehtosopimuksen tarkoitus on eri työsuhteissa noudatettavien sopimusten yhtenäistäminen, työrauhan takaaminen sopimuskaudelle sekä toimintasääntöjen luominen erimielisyyksien

selvittämiseksi. Vastaanottavalla yrityksellä on oikeus noudattaa omaa työehtosopimustaan siirtyvään henkilöstöön, mutta luovuttavan puolen työehtosopimus on voimassa kyseisen työehtosopimuksen voimassaolokauden loppuun asti. Työehtosopimuksissa saattaa olla merkittäviä eroja työn teettämisessä ja kustannuksissa. Suurimmat säästöt ulkoistuksessa syntyvät yleensä työskentelytapojen kehittämistä ja muutoksesta, lomapäivien vähenemisestä, sairauspoissaolojen vähenemisestä sekä johtamisesta. (Järvinen ym. 2011: 58-59, 62.)

Kaikissa organisaatioissa oli vähennetty henkilöstöä ulkoistuksen jälkeen. On tavallista, että henkilöstöä irtisanotaan, mutta henkilöstö vähenee myös niin sanotusti omaehtoisesti. Eli työntekijöitä eläköityy ja moni vaihtaa myös työpaikkaa. Näin tapahtui myös kaikissa tutkimissani organisaatioissa. Kaikkien lähteneiden tilalle ei ole otettu uusia työntekijöitä. Tämä lisää jäljelle jäävien työtaakkaa ja he kokevatkin usein riittämättömyyden tunnetta, väsymystä ja jopa uupumusta.

Mankan ja Mankan (2016: Johdanto) mukaan tämän päivän trendinä tuntuu olevan työhyvinvoinnin unohtaminen tuottavuuden nimissä. Kuitenkin on tieteellisesti todistettu, että työhyvinvoinnin laiminlyönti lisää kustannuksia. Esimerkiksi sairauspoissaolot ja ennenaikaiset eläköitymiset lisääntyvät. Työperäiselle stressillekin on laskettu hinta ja nämä luvut ovat suuria. Hyvinvointiin panostaminen siis kannattaisi. Esimies on tässä tärkeässä asemassa, mutta myös jokainen työntekijä on vastuussa omasta toiminnastaan.

Mankan ja Mankan (2016: kpl 3.4.) voimavaralähtöisen työhyvinvointimallin mukaan hyvinvoinnin perustan muodostavat organisaation toimintatavat ja kulttuuri. Työhyvinvointiin vaikuttaa sisäisinä tekijöinä myös psykologinen pääoma, eli minä itse, sosiaalinen pääoma, johon liittyy työyhteisöön ja johtamiseen liittyvät asiat, sekä rakennepääoma, johon liittyy organisaatioon ja työn hallintaan liittyvät asiat (Kuvio 4). Jokaisen omat asenteet ovat tärkeässä asemassa oman työhyvinvoinnin kannalta. Työn tavoitteisiin ja pelisääntöihin pitäisi voida vaikuttaa, eli rakenteellisten seikkojen pitäisi olla kunnossa. Työilmapiiri ja johtamisen laatu puolestaan vaikuttavat organisaation henkiseen tilaan.



Kuvio 4 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät Mankan & Mankan (2016: kpl 3.4.) mukaan.

Mankan ja Mankan (2016, kpl 1.3.) mukaan yksi koetun kiireen pääsystä on henkilöstön vähäisyys. Työntekijöitä on liian vähän työmäärään nähden. Tämä kiire yhdessä epävarmuuden kanssa synnyttää stressiä. Pitkään jatkuessaan se saattaa johtaa jopa työuupumukseen. Tällainen pitkään jatkunut stressi altistaa työntekijän myös erilaisille terveyshaitoille, kuten sydäntaudeille.

On selvää, että tällainen suuri muutos, kuten ulkoistaminen, aiheuttaa haasteita työntekijöiden työssä jaksamiselle. Muutoksessa useimmat työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät järkkyvät ja kestää aikansa, ennen kuin päästään takaisin normaaliin arkeen ja normaaliin tilanteeseen. Työhyvinvointimallin mukaiset toimintatavat ja kulttuuri muuttuvat ulkoistuksessa täysin, joten rakennepääoma kokee melkoisen muutoksen. Myös kokemus oman työn hallinnasta saattaa heiketä, jos organisaatio koetaan kovin ylhäältä alaspäin johdetuksi. Työtapojen muuttaminen uuden organisaation tapojen mukaiseksi saattaa myös heikentää tätä tunnetta. Sosiaalinen pääoma on koetuksella, kun läheiset työkaverit ja esimiehet ovat kuormitettuja ja väsy-

neitä. Joskus tämä saattaa olla se pelastava tekijä, jos työyhteisö on hyvin kiinteä. Sosiaali-
seen pääomaan liittyvä hyvä johtaminen on avainasemassa muutoksessa, kuten myös omasta
hyvinvoinnista huolehtiminen. Haastateltujen mukaan muutoksia ja uudistuksia tulee jatku-
vasti, joten tilanteen tasoittuminen on hidasta. Ulkoistamisessa muutetaan niin monia oleelli-
sia asioita työpaikalla, että muutos on jatkuvaa ja se vaikuttaa työntekijöiden elämään hyvin
kauan.

5 YKSIYISEN JA JULKISEN ORGANISAATION EROT

Haastateltujen mielestä yksityisessä yrityksessä ja kunnassa työnantajina on eroja. Tässä lu-
vussa esittelen nämä aineistosta nousseet yksityisen ja kunnallisen työnantajan erot. Tutki-
mukseni mukaan eroja löytyy imagon luomisessa ja ylläpitämisessä, johtamisessa sekä toi-
minnan kehittämisessä. Haastateltavat kommentoivat myös sitä, miltä palvelut näyttävät ta-
valliselle palvelujen käyttäjälle. Tässäkin on eroja vanhaan havaittavissa. Näistä kaikista
eroista löytyy syitä tehokkaampana pidettyyn yksityisen sektorin toimintaan, mutta myös sii-
hen, miksi kunnan toimintaa ei pidetä yhtä tehokkaana.

5.1 Maine ja imago

Haastateltujen mielestä yksityiset yritykset ovat tarkempia maineestaan ja imagostaan. Henki-
löstölle yritykset näyttäytyivät suurina ja etäisinä verrattuna kuntaan. Yritykset yrittävät luoda
henkilöstölle ”me-henkeä”, mutta sen omaksuminen ei ole työntekijöille helppoa ja se vie ai-
kaa.

*”...kaikki johtajat, keitä me ollaan nähty ... niin ne on hyvin tälläsii sanaval-
miita ... ja sitten nuorii hoikkii, kauniita, komeita miehiä puvut päällä kävelevät.
... niillä aika paljon on se semmonen imago juttu...” (Haastattelu 3,
19.12.2016)*

*”...se [yritys] on ihan hirveän paljon isompi ja tavallaan hankalammin hahmo-
tettavissa. Toki mä tiedän meidän lähiesimiehen, mutta hänestä eteenpäin en.”
(Haastattelu 3, 19.12.2016)*

”...me xxxxlaiset, että [esimiehet] on aika hyvin jo aivopesty.” (Haastattelu 8, 13.2.2017)

Ulkoistusprosessissa vastaanottavat yritykset olivat ottaneet aktiivisen roolin viestinnässä ja asioiden uudelleen organisoinnissa. Alussa oli pidetty tiedotustilaisuuksia, joissa oli vakuuteltu, että henkilöstöstä pidetään hyvää huolta. Tiedotustilaisuudet olivat tuntuneet hyviltä, mutta kaikkia luvattuja asioita ei ole aina saatu siirrettyä käytäntöön. Ulkoistukseen liittyviä tilaisuuksia henkilöstölle oli ollut riittävästi.

”...peräti ihan joka kuukausi sen valinnan jälkeen vai joka toinen kuukausi siinä vaiheessa infottiin hyvin, mutta sitten ne asiat mitä infosivat eivät aina osoittautuneet paikkaansa pitäviksi, että sanottiin että asiat menee niin tai näin mutta ne ei sitten mennyt sinne päinkään.” (Haastattelu 2, 16.12.2016)

”...kauheasti tuotiin näitä työntekijöiden viihtyvyyttä ja heidän arvoja esiin - totta kai antaahan se hirveen hienon kuvan ... mutta sitten taas käytäntö ja täällä oleva tilanne jotenkin tuntuu, että se on jotain ihan muuta.” (Haastattelu 6, 13.2.2017)

Toisinaan niiden sanomaa oli ollut vaikeaa muistaa jälkikäteen. Siksi haastateltavat toivoisivat jatkossa myös jonkinlaista ”matalan kynnyksen” tahoja, josta mieltä askarruttavia asioita voisi kysyä.

”...kun oltiin kaikki vielä jotenkin häpsillään kaikki, niin jotenkin menee paljon ohi - on asioita, joita ei osata kysyä siihen tilanteeseen, että jotenki ehkä vielä enemmän niinku ois pitänyt keskittyä siihen informoimiseen.” (Haastattelu 4, 19.12.2016)

Haastateltavien mukaan uudessa organisaatiossa kuntalaisia kohdellaan asiakkaina – asiakastyytyväisyyden mittaamista tehdään jatkuvasti ja epäkohtiin puututaan.

”...asiakastyytyväisyyttä mitataan koko ajan... kyllä ne heti selvitetään, jos valituksia on tullut niin käydään läpi.” (Haastattelu 7, 13.2.2017)

*”...sisäisiä koulutuksia, missä on jotain tätä palvelukonseptia - miten me palvel-
taisiin paremmin, ja tällöisiä ehkä enemmän...” (Haastattelu 4, 19.12.2016)*

Potilaat ovat muuttuneet yksityisessä organisaatiossa asiakkaiksi ja asiakaspalveluun panoste-
taan. Henkilöstöä myös koulutetaan hyvään asiakaspalveluun ja yrityksen imagoon liittyen.

5.2 Johtaminen ja toiminnan kehittäminen

Haastateltujen mukaan johtaminen on selkeästi erilaista yksityisessä yrityksessä kuin kun-
nalla. Kaikki tutkimuksessa mukana olleet yritykset olivat lisänneet lähiesimiesten määrää ja
muutenkin johtajien määrä oli lisääntynyt verrattuna kunnan aikaiseen. Yritykset kouluttavat
esimiehiä ja johtajia yrityksen omissa koulutuksissa. Johtaminen on määrätietoisempaa ja jä-
määmpää kuin ennen – tätä pidetään myös hyvänä asiana. Myös lääkärit ovat saaneet omat
esimiehensä – heitä ei välttämättä aikaisemmin johdettu mitenkään. Yritysten johtamistapa
tuntuu kuitenkin myös sanelevalta ja etäiseltä.

*”...johtamistapa on aika lailla saneleva, jos vertaa siihen mitä kunta aikaan oli.
Se varmaan johtuu siitä, että ollaan tavallaan täällä pienissä kunnissa pyörity,
jossa kaikki tuntee kaikki ja on suunnilleen sukua kaikille, niin sitten kun tulee
semmonen isompi konserni jolla ei oo sellaisia paikallisia kytköksiä ei tarvi niin-
kun välittää siitä, että pahoittaako joku mielensä.” (Haastattelu 2, 16.12.2016)*

*”...on oma esimies, mitä siellä ei aikaisemmin ollut - mikä on ehdottomasti hyvä
muutos.” (Haastattelu 2, 16.12.2016)*

Lähiesimiehet ovat kovan kontrollin alla ja usein lupaa esimerkiksi hankintoihin pitää pyytää
korkeammalta taholta. Päätökset tulevat selkeästi ylhäältä alaspäin ja esimiehenkin voi olla
vaikeaa vaikuttaa asioihin.

*”...pomot niinkun määrää, mitä tehdään eli tuntuu että se on kovasti ylhäältä
alaspäin.” (Haastattelu 8, 13.2.2017)*

”...että ennen siihen kelpasi nää lähiesimiehet ja puumerkit alle, mutta nyt menee ison pomon kautta.” (Haastattelu 4, 19.12.2016)

”...oikeestaan melkein asia kuin asia, jos jotain meet pyytämään tai kysymään niin aina pitää ylempään mielipide saada.” (Haastattelu 6, 13.2.2017)

Haastateltavat kertoivat, että henkilöstön työtehoon kiinnitetään huomiota ja sairaslomiin puututaan herkemmin kuin ennen. Tätä ei välttämättä pidetä huonona asiana, vaan se voi olla hyväkin asia. Monissa työyksiköissä oli sairastettu paljon kunnan aikana, joten sairaslomiin puuttuminen koetaan myös hyväksi. Sairaslomat kuormittivat töissä olevaa henkilöstöä, sillä työt täytyi joka tapauksessa tehdä – vaikka pienemmällä työntekijämäärällä.

”Jokaisella on nokan edessä nää paperihommat. Paan ruksin, kun on potilas – kaikki työ lasketaan joka päivä. ... kato sen pitää tietää, että paljonko on töitä.” (Haastattelu 8, 13.2.2017)

”...sehän ei oo mikään salaisuus, siellä on ihan hirveesti sairaslomia, ihan älyttömästi.” (Haastattelu 1, 15.12.2016)

”Jos sinä niinku sairastut, niin ehkä se seuranta on niinkun aktiivisempaa. Että siellä niinku aktiivisemmin yritetään näitä keinoja sitten miettiä, että millä voitais niin kun niitä sairaslomia vähentää.” (Haastattelu 7, 13.12.2017)

Korvaava työkin on joissain yksiköissä otettu käyttöön, mutta sen teettämisessä haastatellut näkevät riskejä ja epäkohtiakin. Esimerkiksi missä menee raja työn teettämisessä ja kuinka sairas voi vielä tehdä korvaavia töitä? Entä jos korvaavan työn tekijöitä on useita – riittääkö mielekästä tekemistä?

”Meilläkin muuttuu nyt siihen, että työnkuva mietitään sairasloman aikana, että jos pystyy toimistotyötä tekemään.” (Haastattelu 6, 13.2.2017)

Hyväksi haastateltavat kokivat sen, että yksityisellä työnantajalla asioihin tartutaan ja toimintaa halutaan kehittää. Toiminnassa on ollut kehitettävää jo kauan, mutta kunnan aikaan tehtiin

niin kuin aina on tehty. Toisaalta jatkuva toiminnan kehittäminen ja muutos ovat henkilöstölle raskaita.

”Hyvää on se sellanen, että asioita halutaan kehittää, että ei tyydytä siihen, että näin me ollaan tehty viimeiset 20 vuotta.” (Haastattelu 2, 16.12.2016)

”...toki kun yritys on takana, niin sitähän koko ajan yritetään hakea uutta, eli se kyllä niinku jollain tapaa näkyy.” (Haastattelu 6, 13.2.2017)

”Niitähän (muutoksia) rupesi tulemaan jo heti hirveitä vauhtia, heti sen jälkeen, kun siirryttiin. Että sehän tuntuu, että ei kukaan pysty edes perässä kohta missään, kun sitä niin jatkuvalla syötöllä ajetaan uusia muutoksia... kyllä hyvin ainakin työntekijät saadaan sillä sekaisin.” (Haastattelu 6, 13.2.2016)

”Että ihmiset ei silleen paneutunut, kun se on niinku kunnan. Että kunhan täällä nyt vähän ollaan näin, ja käydään niinku töissä. Mutta näin niinku jälkikäteen, kun aattelee sitä, että paljon ois voitu ite tehdä.” (Haastattelu 8, 13.2.2017)

Kunnan aikana riitti, kun teki työnsä niin kuin aina ennenkin. Jostain syystä kunnan toiminnan kehittäminen oli vaikeampaa. Kunnista puuttui ainakin muutoksen alulle paneva ”voima”. Jokainen hoiti oman työsarkansa parhaaksi katsomallaan tavalla, mutta koko kokonaisuuden kehittämistä ei kukaan tehnyt.

5.3 Sitoutuminen uuteen organisaatioon ja sen arvoihin

Arvojen ja kulttuurin muuttamista voidaan pitää muutoksen vaikeimpana kohtana. Se ei onnistu suoraan ylhäältä alaspäin kuuntelematta ihmisten toiveita ja ajatuksia, sillä henkilöstön tulee tuntea arvot todellisiksi. (Juuti ym. 2009: 156-157.)

Työskentely yksityiselle yritykselle tuntui haastateltujen mielestä erilaiselta kuin kunnalle työskentely. Toiminnan peruslähtökohtia pidetään hyvin erilaisina.

”Yksityinen firma, jonka periaatteena on tuottaa voittoa - se miten se sitten loppupelissä tehdään...” (Haastattelu 4, 19.12.2016)

”... minä haluan niinku sitä työtä tehdä potilaiden eteen enkä firmalle, että firma saa tulosta.” (Haastattelu 8, 13.2.2017)

”Vähän epäilyttää ja pelottaa tää, että varsinkin kun siihen yksityiset rupeaa ja nehän ei mitään muuta tavoittele kuin voittoa.” (Haastattelu 6, 13.2.2017)

Yksityisen yrityksen voiton tavoittelua pidettiin ongelmallisena toiminnan eettisyyden, arvojen sekä henkilöstön sitoutumisen kannalta. Hoidettavana ovat samat kuntalaiset kuin ennenkin, joten heitä halutaan hoitaa yhtä hyvin kuin kunnan aikanakin.

5.4 Muutokset kuntalaiselle

Haastateltujen mukaan ulkoistaminen oli tuonut asiakkaille monipuolisempia lääkäripalveluja omaan terveyskeskukseen. Niissä oli lisätty iltavastaanottoja sekä erikoislääkäripalveluja ja lääkärin vastaanotolle pääsee nopeammin kuin ennen. Myös erilaisiin toimenpiteisiin, kuvantamistutkimuksiin sekä leikkauksiin on mahdollisuus päästä nopeasti, jos niitä on yksityisen yrityksen toimipisteissä tarjolla.

”...sanoisin että se on kuntalaisille ehdottomasti hyvä asia. Nyt on mahdollisuus päästä lääkäriin täällä [omassa kunnassa] ...” (Haastattelu 2, 16.12.2016)

”Jatkotutkimuksiin pääsee hirveen paljon nopeammin kuin ennen ... että kyllähän semmonen on tässä ollut niinku tosi kiitettävän hyvää.” (Haastattelu 1, 15.12.2016)

”...erikoislääkäreiden palveluita ja tämmösiä että se tulee nyt sitten tohon ja sitten esimerkiksi ilta vastaanotto mitä meil ei oo aikaisemmin ollu...” (Haastattelu 4, 19.12.2016)

”... hoitoonpääsy esim. tämmösiin magneetti (tutkimuksiin) ja niinku tämmöseen ... pääsee nopeammin, kun jos ois se vanha systeemi, kun pitäis mennä niinku keskussairaalaan.” (Haastattelu 8, 13.2.2017)

Huonoina puolina pidetään muun muassa tietojärjestelmien yhteensopimattomuutta, joka saattaa olla ongelmallista hoidon jatkuvuuden kannalta. Tietoja joudutaan syöttämään erilaisiin

järjestelmiin käsin, joka lisää virheiden mahdollisuutta. Lääkäreiden tiuhaa vaihtumistakin arvostellaan. Lääkäriin pääsee nyt helpommin, mutta vastaanotolla saattaa olla joka kerta eri lääkäri. Kaiken kaikkiaan kuntalaiset tuntevat olevan tyytyväisiä palveluihin.

”Kun tää homma tehtiin niin, ei sitä niinku aateltu, että kun ei nämä systeemit [tietojärjestelmät] keskustele keskenään.” (Haastattelu 8, 13.2.2017)

5.5 Mikä muuttui?

Haastateltujen työntekijöiden mielestä yksityisessä ja julkisessa työnantajassa on eroja. Kunta työnantajana näyttäytyy enemmän työntekijälle vapauksia antavalta, mutta hieman vanhoillisena. Toiminnan kehittäminen ei ole ollut aktiivista ja kunnassa on helposti jämähedetty tilaan, jossa työntekijät tekevät niin kuin 20 viimeistä vuotta on tehty. Yksityinen yritys näyttäytyy henkilöstölle modernina ja kehittyvänä, mutta myös etäisenä, tiukasti ohjaavana ja hierarkkisenä työnantajana. Johtamistavassa ja työnantajien arvoissa on suuri ero työntekijän näkökulmasta.

Kirjallisuuden ja tutkimusten mukaan julkisella sektorilla työskentelevät ovat eri tavalla motivoituneita työskentelemään kuin yksityisellä puolella työskentelevät. Tästä ajatuksesta on kehittynyt julkisen palvelun motivaatioteoria (JPM), jolla yksinkertaistettuna tarkoitetaan sitä, kuinka julkisen sektorin työntekijä pyrkii edistämään muutakin kuin omaa etua. Tämä selittää myös oman tutkimukseni tuloksia siitä, miksi työntekijät kokevat yksityisellä ja julkisella puolella työskentelyn niin erilaisiksi. Perryn (1996) mukaan JPM:n ulottuvuuksia ovat: ”viehäytys politiikantekoon, sitoutuminen yleiseen etuun, sosiaalinen oikeudenmukaisuus, kansalaisvelvollisuus, myötätunto ja itsensä uhraaminen”. Nämä kaikki ulottuvuudet vaikuttavat siihen, miksi työskentely julkisella puolella koetaan ”arvokkaammaksi” kuin yksityisellä puolella, vaikka työtehtävät olisivatkin samoja. Tätä tukevia tutkimuksia on paljon, jopa eri maista. Näistä Perryn ulottuvuuksista on tehty lukuisia eri versioita, mikä vaikeuttaa eri tutkimusten tulosten vertailemista, mutta yleisesti on kuitenkin todettu, että voitontavoittelu (yritykselle tai itselle) heikentää JPM:n toteutumista. JPM:n mukaan työntekijät ovat valmiita ponnistelemaan enemmän julkisen sektorin työpaikan eteen, kuin yksityisessä yrityksessä työskennellessään. JPM:n vuoksi kunnan järjestämä terveydenhuolto ja koulutus voi tuottaa parempia tuloksia kuin yksityisellä järjestäjällä. (Perry 1996: 5-7; Taimio 2013: 54-59)

Yksityisellä yrityksellä on selvästi aktiivisempi ote toiminnan kehittämiseen. Sillä ei ole samanlaisia sidoksia kunnan ihmisiin ja sosiaalisiin suhteisiin kuin kunnalla työnantajana, siksi vaikeidenkin päätösten tekeminen on helpompaa. Ei tarvitse pohtia, kenen varpaille nyt astuu tai kenen tutun irtisanoo. Yksityinen yritys uskaltaa tehdä rankempia ja voimakkaampia muutoksia toimintaan.

Haastateltavien mielestä yksityisen organisaation johtamistavassa on suuri ero kuntaan verrattuna. Kunnalla johtaminen ei ollut yhtä tiukkaa ja esimiehiä oli vähemmän. Toisaalta työntekijöillä oli enemmän vastuuta omasta työstään. Kontrolli ei ollut yhtä tiukka ja omaan työn tekemiseen sai vaikuttaa, kunhan vain työt tulivat tehdyiksi. Yksityiset yritykset ovat lisänneet reilusti lähiesimiesten määrää, joskin heillä ei koeta olevan juurikaan valtaa päättää asioista. Yksityisellä ohjaus tulee voimakkaasti ylhäältä alaspäin, ja työntekijöiden ja lähiesimiesten vaikutusmahdollisuudet tuntuvat heikoilta. Esimerkiksi työtehtävien uudelleen järjestelyissä työntekijöitä kuullaan, mutta järjestelyt toteutetaan niin kuin esimiehet ja johtajat ovat sen suunnitelleet. Omiin työtehtäviin on hankalampaa vaikuttaa, määräykset ja ohjeet tulevat usein konsernitasolta asti ja niiden mukaan on käytännön työssä toimittava.

Virtasen & Stenvallin mukaan (2010: 36) tavallisesti ajatellaan, että julkisia organisaatioita ohjataan ylhäältä alaspäin. Yksityisen puolen johtamiseen puolestaan vaikuttavat erityisesti taloudelliset seikat ja ohjattavuus toimii alhaalta ylöspäin. Tämä ei kuitenkaan näkynyt aineistossani. Henkilöstö oli sitä mieltä, että johtaminen on yksityisellä puolella voimakkaasti ylhäältä alaspäin suuntautuvaa. Sellaisena se ainakin henkilöstölle näyttäytyy. Tänä päivänä kaikkia yksityisiä yrityksiä ei ehkä voi luokitella samanlaisiksi tässä asiassa. Suuret pörssiyritykset ovat varmasti johtamistavoiltaan erilaisia kuin pienet yritykset. Suurissa yrityksissä toiminnat pyritään muotoilemaan samanlaisiksi kaikissa toimipisteissä, jotta muun muassa asiakaskokemus olisi kaikissa samanlainen. Työntekijän omille tavoille tehdä työtä ei silloin jää juurikaan tilaa. Myös erilaiset sertifikaatit edellyttävät yhtenäisiä toimintoja, jotta laatu pysyisi tasaisena.

Julkisella puolella henkilöstön asema on turvatumpaa pysyvien virkasuhteiden vuoksi, jonka takia johtaminenkin on lähinnä suostuttelevaa ja työntekijät ovat varsin riippumattomia esi-

miehistään. Tällaisen organisaation johtaminen voi tuntua varsin pehmeältä ja henkilöstö pystyy vaikuttamaan oman työnsä tekemiseen. Rakenteet ja poliittinen toiminta rajoittavat julkisen puolen johtamista, joten johtajilla on vähemmän toimivaltaa ja joustavuutta. Julkisen organisaation toiminnan tulisi tähdätä tuottamaan yhteiskunnallista hyvää, kun puolestaan yksityisen organisaation tehtäviin kuuluu taloudellisen hyödyn maksimointi. Päätöksentekojärjestelmässä on myös eroa – yksityisissä yrityksissä operatiivisesta toiminnasta vastaa toimitusjohtaja, jolle hallitus osoittaa suunnan. Julkinen järjestelmä on poliittisen johtamisen ja virkamiesten toteuttaman johtamisen yhdistelmä. (Virtanen & Stenvall 2010: 36-39.)

Henkilöstön mukaan yksityisellä puolella henkilöstön työtehoon kiinnitetään herkemmin huomiota kuin ennen ja myös sairauslomiin kiinnitetään aktiivisesti huomiota. Sairauslomien pituuksiin pyritään vaikuttamaan työterveyshuollon uudistamisella sekä varhaisella puuttumisella. Joissain paikoissa on otettu käyttöön myös korvaavien tehtävien käyttö sairauslomalla. Eli sairauslomalla oleva voidaan laittaa tekemään vaikkapa kevennettyä työtä sairauslomansa ajaksi. Sosiaali- ja terveystalouden työsopimuksissa ei ole korvaavasta työstä määräyksiä, joten se perustuu aina työntekijän ja työnantajan yhteiseen neuvotteluun ja työntekijän suostumukseen (tehy.fi). Pitkät sairauslomamat ovat olleet aikaisemmin monessa yksikössä ongelmana, joten tätä ei välttämättä nähdä täysin negatiivisena asiana. Ne ovat saattaneet kuormittaa yksiköiden toimintaa jo pitkään. Työtehoa seurataan muun muassa päivittäin täytettävillä lomakkeilla, joihin kirjataan kaikki päivän aikana tehdyt asiat.

Olli-Pekka Viinamäen (2008: 108-109) mukaan arvot ovat julkisen toiminnan välineitä, joiden avulla esimerkiksi palveluja tuotetaan. Hänen tutkimuksensa mukaan julkisessa toiminnassa arvoytimen muodostavat edelleen ”oikeudenmukaisuus, laillisuus, objektiivisuus, tasa-arpuus ja rehellisyys”, jotka on tyypillisesti liitetty perinteiseen virkamiestyöhön ja oikeusvaltioon. Julkisen arvojohtamisen tyypillisiä elementtejä puolestaan ovat ”poliittinen tulosvastuu, rajoitettu asiakasorientaatio, lakisidonnaisuus ja oikeudenmukaisuus sekä toimien läpinäkyvyys”.

Henkilöstö pitäisi saada sitoutettua organisaation päämääriin. Tämä onnistuu parhaiten, jos päämäärät ovat mielekkäitä ja kiinnostavia. Sitoutumisen asteeseen vaikuttaa muun muassa se, missä määrin työntekijä on valmis pyrkimään tätä kohti ja kuinka hän kokee sen omak-

seen. Se, kuinka henkilöstö otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen, vaikuttaa henkilöstön asenteisiin. Myönteisten asenteiden kehittämiseen auttaa ylipäättään omien töiden suunnitteluun ja päätöksentekoon osallistuminen. (Juuti 2006; 26, 152.) Ihmisten sitoutumista organisaation kulttuuriin voidaan edistää erilaisilla juhlilla ja rituaaleilla sekä kokouksilla ja pikkujouluilla. Näillä voidaan luoda mielikuvaa ”meistä”, joka syventää sitoutumista. Kulttuurin ja arvojen lisäksi työhön ja organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat myös johtamistavat, vuorovaikutus työpaikalla sekä työn sisältö. Tärkeää on myös työntekijän kokemus arvostus esimiehen ja muiden työntekijöiden taholta. Pahimmillaan työntekijät työskentelevät etäällä organisaation arvoista ja työstä on tullut heille pelkkä tapa. Tällöin he eivät ole joka tilanteessa täysin läsnä. Asiakkaan nostaminen toiminnan keskiöön saattaisi vaikuttaa organisaatioon sitoutumiseen positiivisesti, koska työntekijätkin voisivat kokea organisaation arvot omikseen. (Juuti 2015: 122-124.)

Usein organisaatiossa tehdään työtä esimerkiksi yrityksen johdolle tai kunnanvaltuustolle, vaikka toiminnan keskiössä pitäisi olla asiakas. Tällöin organisaatio on hierarkkisesti ohjautuva asiakaskeskeisen ohjautuvuuden sijaan. Yksityinen yritys on tarkempi imagostaan ja tyylistään tehdä asioita. Asiakaspalveluun ja asiakaskokemukseen panostetaan ja niihin myös koulutetaan henkilökuntaa. Asiakastyytyväisyysmittaukset ovat tärkeässä asemassa. Jatkuva puhe ikävistä asioista, kuten henkilöstövähennyksistä tai säästöistä, stressaavat työntekijöitä ja vaikuttavat siten toimintaan negatiivisesti. Samoin vaikuttavat myös jatkuva toiminnan tehostaminen ja kulujen leikkaaminen. (emt. 2015: 105, 136-137.)

Juuti (2015: 150-158) tuo kirjassaan esille eettisen toiminnan merkityksen. On yleisesti tunnettu asia, että usein yrityksen johto ajattelee toiminnan johtavaksi ajatukseksi hyödyn tuottamisen johdolle ja omistajille. Kun johdolta ja esimiehiltä kysytään asiasta, omistajan etu tulee heidän mielestään ensin. On myös menestyviä yrityksiä, joilla ensisijaisena sidosryhmänä on henkilöstö tai asiakkaat, ja tämän näkökulman on huomattu tuottavan menestystä vaikeissakin olosuhteissa. Pelkkä lain noudattaminen ei tee yrityksen toiminnasta eettistä. Eettinen yritys ei tavoittele itsekkäästi vain omaa hyötyä, vaan se ajattelee toiminnassaan yhteiskunnan, asiakkaan ja henkilöstönsä parasta. Eettisen toiminnan ylläpitämiseksi ei riitä pelkkä johdon puhe, vaan sen pitää näyttää myös esimerkkiä. Esimerkiksi huippukalliilla autolla ajelu ja suurien palkkioiden nostaminen, kun muu organisaatio säästää, ei edistä eettistä ajattelua. Henkilöstön

eittäinen toiminta heikkenee myös, jos henkilöstö ei pysty vähäisten resurssien ja valtuuksien vuoksi toteuttamaan sitä työssään.

6 KOMPLEKSISUUS MUUTOKSEN HAASTEENA

Ulkoistamisen onnistumiseen ja henkilöstön mielipiteeseen siitä liittyy lukuisia siihen vaikuttavia tekijöitä. Kunnan harjoittama politiikka vaikuttaa henkilöstön suhtautumiseen ja asenteisiin, sillä työntekijät ovat usein yhtä aikaa sekä kuntalaisia, että työntekijöitä. Näitä rooleja ei pysty erottamaan toisistaan. Toki myös vaikutuksensa prosessin onnistumiseen on liikkeenluovutusneuvotteluilla, vastaanottavan yrityksen maineella sekä tavalla hoitaa liikkeenluovutus. Siihen liittyy muun muassa vuorovaikutus, johtaminen ja esimiestyö. Yleinen ilmapiiri työpaikalla puolestaan vaikuttaa työmotivaatioon ja jaksamiseen sekä muutoksen hyväksymiseen. Kyseessä on siis todella monimutkainen ja monimuotoinen tapahtuma, jonka sosiaalisia vaikutuksia ei pitäisi väheksyä. Vaikka liikkeenluovutus toteutettaisiin aina saman kaavan mukaan, sen vaikutuksia henkilöstöön on vaikeaa ennustaa, koska kaikki kunnat ja työntekijät ovat erilaisia. Tämän vuoksi koen, että tilanteeseen sopii hyvin kompleksisuusajattelu ja eri kompleksisuusteoriat.

Organisaatiomuutos ei aina tapahdu lineaarisesti, sillä sitä ohjaa lukuisat voimat omiin suuntiinsa. Kompleksisuusteorioiden avulla pyritään ymmärtämään tätä moninaisuutta. Kompleksisuusteoriat keskittyvät tarinoihin, jotka vaihtelevat paikan ja ajan mukaan tai kehittyvät jontenkin yllätykselliseen suuntaan. Kehitys ei tapahdu pelkästään ulkoisten tekijöiden vuoksi vaan myös sisäiset asiat vaikuttavat siihen (kuten toimijat, politiikat ja prosessit). Siihen voivat vaikuttaa esimerkiksi lait ja säännöt, mutta yhtä lailla myös itseorganisoituminen. Myöskään johtajat eivät ole puhtaasti rationaalisia olentoja. He yrittävät suoriutua tehtävästään taivuttaen ja muuttaen olosuhteita mieleisekseen, ja tarttuvat hetkeen ja mahdollisuuksiin, kun niitä kohdalle osuu. (Teisman & Klijn 2008: 288, 297.)

Itseorganisoituminen saattaa kehittää koko kokonaisuutta arvaamattomaan suuntaan, arvaamattomalla nopeudella ilman ulkoista ohjausta. Sen perusta on ihmisten vuorovaikutuksessa ja tiedossa jota toimijat välittävät. Itseorganisoituminen saattaa näyttäytyä jähmeytenä, jolloin

ei synny merkittävää kehitystä, vaikka toiminnon eteen ponnisteltaisiin paljonkin. Itseorganisoitumiseen liittyy epälineaarisuutta, jolloin prosessissa voi syntyä selittämättömästi enemmän tai vähemmän kuin oli tarkoituksena. Itseorganisoituminen voi olla positiivista tai negatiivista. Esimerkkinä negatiivisesta itseorganisoitumisesta voisi olla tilanne, jossa toimijat ajavat omaa etuaan yhteisen hyvän sijaan (esim. NIMBY-ilmiö). Itseorganisoitumisen käsite voi tuoda selitystä sille, miksi suunniteltu ja tapahtunut ovat kovin erilaisia. (Jalonen, Lindell, Puustinen & Raisio 2013: 287-288, 295.)

Julkisen hallinnon haasteena on erilaisten toimijoiden ja niiden välisten suhteiden monimutkaisuus (kompleksisuus). Tämä on suurimpana syynä siihen, että suuria ongelmia edelleen tulee julkisuuteen, vaikka julkisesta johtamisesta onkin olemassa paljon tutkittua tietoa ja uusia ohjeita sekä määräyksiä. Tämä osoittaa sen, että näitä suhteisiin ja potentiaaliin konflikteihin liittyviä asioita ei pystytä täysin rationaalisesti ottamaan huomioon. Tässä tulee kuvioon kompleksisuusajattelu. (Goergen, Mallin & Mitleton-Kelly 2010: 109.)

Työelämän kontekstissa kompleksisuusteoreettisen ajattelutavan lähtökohtana on, että työyhteisön vuorovaikutussuhteet tuottavat organisaatioon yllätyksellisyyttä ja moninaisuutta (Laitinen & Stenvall 2012: 91). Yhdessä systeemissä tapahtuvalla muutoksella voi olla odottamattomia vaikutuksia myös muihin systeemeihin. Toiminta koostuu lukuisista tällaisista systeemeistä ja ne vaikuttavat toisiinsa eri tavoin. Tällaista kompleksista systeemiä ei oikeastaan voi johtaa tai ainakin johtamisessa tulisi huomioida organisaation sosiaalinen toiminta. Parhaaseen tulokseen päästään, kun turvataan niiden suotuisat toimintaedellytykset. Tällöin erityistä huomiota tulee kiinnittää vuorovaikutukseen ja informaatiovirtoihin sekä itseorganisoitumisen mahdollistamiseen. Onnistuneen strategiaprosessin eteneminen vaatii myös sitä, että systeemillä on selkeä käsitys toimintaa ohjaavista arvoista sekä yhteisestä suunnasta. Pelkkä rationaalisuus ei riitä, myös organisaation tunnetilat pitäisi ottaa huomioon. (Luoma 2007: 39; Laitinen ym. 2012 93.)

Lähestymistapana kompleksisuusteorioita voidaan pitää erittäin moni- ja poikkitieteellisinä, kuten oma työnikin on. Esimerkiksi tässä työssä olen käyttänyt lähteitä eri aloilta (esimerkiksi hallintotieteistä, psykologiasta ja oikeustieteestä), koska koen ilmiön olevan niin monimutkainen, että sen selittämiseen tarvitaan poikkitieteellistä lähestymistapaa. Kompleksisuusteorioita on käytetty apuna, kun on haluttu ymmärtää esimerkiksi kansantalouksien kehittymistä ja

muutosten läpivientä organisaatioissa. Kompleksisuusteorioissa korostetaan asioiden välisiä vuorovaikutussuhteita asioiden ominaispiirteiden sijaan. Jalosen (2008: 64-65) mukaan kompleksisuus auttaa ilmiön tarkastelussa ennakkoluulottomasta näkökulmasta. Se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö näkökulmaa olisi huolella perusteltu. Kompleksisuusteoreettinen viitekehys avaa näkemyksen, jonka mukaan kunnan päätöksenteossa olisi hyvä kiinnittää huomiota vuorovaikutusprosesseihin toimijoiden välillä sekä näkymättämään dynamiikkaan. Tästä voi saada uudenlaisen kuvan haasteista. Tämä puolestaan auttaa uusien toimintamallien kehittämisessä käytännön kunnallishallintoon. Kompleksisuusteoreettinen viitekehys sopii myös liike-elämään, jonka päätöksentekotilanteet ovat yhä kompleksisimpia.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

Tutkimukseni mukaan suurin syy kunnille ulkoistaa sosiaali- ja terveystalvvelunsa oli se, että ne halusivat säästää korkeiksi kohonneissa ja vaikeasti ennakoitavissa sote -kustannuksissa. Motiivina oli myös tuleva sote-uudistus. Ulkoistuksen avulla palvelut saadaan pidettyä omassa kunnassa ainakin seuraavat vuodet, sote-uudistuksesta riippumatta. Henkilöstön kannalta siirtyminen ei kuitenkaan ole ollut ongelmatonta. Tämän vuoksi halusin lähteä tutki- maan koko ulkoistusprosessia henkilöstön näkökulmasta. Millainen se henkilöstön mielestä oli aina kunnan ulkoistamispäätöksestä uudelle työnantajalle siirtymiseen saakka. Halusin tarkastella erikseen liikkeenluovutuksen sujumista sekä sitä, millaisia eroja yksityisen ja julkisen työnantajan välillä on.

Ulkoistusprosessi, kuten muutosprosessi tavallisestikin tuntuu henkilöstön mielestä aluksi ka- oottiselta ja se luo epävarmuutta jokaiselle työntekijälle. Jos ulkoistus oli onnistuttu kunnan taholta huolellisesti perustelemaan henkilöstölle ja kuntalaisille, se sujui tutkimukseni mukaan helpommin. Jos työntekijät ja kuntalaiset kokivat päätöksen vääräksi, muutosta oli vaikeam- paa hyväksyä. Liikkeenluovutuksessa suurin vastuu on vastaanottavalla yrityksellä, mutta kunnan ei pitäisi vetäytyä kokonaan taka-alalle. Kunnan rohkaisevat eleet ja henkilöstön tuke- minen auttaisi henkilöstöä muutokseen sopeutumisessa. Henkilöstö haluaa kuulla, että ei ole kunnalle yhdentekevää, mitä heille uudessa organisaatiossa tapahtuu. Tässä on kunnilla sel- västi parantamisen varaa.

Leinosen ja Vakkalan (2015: 274-279) mukaan kuntaan samaistuminen on oleellista, kun puhutaan kuntalaisten asenteesta omaan kuntaansa. Se voi olla heikkoa, jos kunta on kovin passiivinen ja kuntaorganisaatio ja kuntalaiset ovat erillään toisistaan. Kunta saattaa myös olla vahva osallistamaan kuntalaisia ja kehittämään palvelutuotantoa kuntalaislähtöisesti, mutta se voi olla heikko sitouttamaan kuntalaisia. Samaistumiskokemuksiin voivat vaikuttaa esimerkiksi kuntauudistusten myllerrykset. Muutostilanteissa kuntalaiset ovat helposti passiivisia tiedon ja palveluiden vastaanottajia ja vuorovaikutuskanavat ovat heikkoja kunnan ja kuntalaisten välillä. Kuntalaiset samaistuvat kuntaan paremmin, jos kunnan toiminta perustuu legitimaatioon sekä sitoutuneisiin ja aktiivisiin kuntalaisiin. Muutostilanteessa vahva samaistuminen ja siihen liittyvät vaikutusmahdollisuudet sekä hyvä henki auttavat muodostamaan ilmapiirin, joka tukee osallisuutta ja ruokkii vahvuutta muutostilanteissa. Näissä tilanteissa eturistiriidat ja valtapelit lisäävät eriarvoisuuden kokemuksia ja luovat jännitteitä kuntalaisten välille. Kuntalaisten osallistumisinnokkuuteen vaikuttaa myös uudistukseen liittyvä yleinen ilmapiiri kunnassa. Mikäli uudistus tuntuu epäilyttävältä, vaikuttaa se ilmapiiriä heikentävästi ja kuntalaisia voi olla haastavaa aktivoida. Jos taas samaistuminen ja kuntaidentiteetti ovat vahvoja, kansalaisten sitouttaminen hyvin perusteltuun suureenkin uudistukseen on helpompaa. Kuntalaiset ovat helpommin valmiita puhaltamaan ”yhteen hiileen”.

Tätä kirjoittaessani elämme juuri vuoden 2017 kuntavaalien jälkeistä aikaa. Kuntalaiset ovat valinneet uudet kuntapäätäjät seuraavalle kaudelle. Vaikka haastatellut toivatkin esiin, että pienissä kunnissa on vaikeaa saada uusia päättäjiä kuntaan, niin tällä kertaa valituista Posion valtuutetuista 53% on uusia ja keski-ikä on 56-vuotta, Rantasalmella uusia on 37% ja keski-ikä 51-vuotta ja Pyhtäällä 56% uusia ja keski-ikä 51-vuotta. Uutta vertakin on siis valtuustoihin saatu. Elämme siis muutoksen aikaa ja viimeistään tässä vaiheessa muutos lähestyy väistämättä myös pienintä ja syrjäisintäkin kuntaa Suomessa. Olisikin mielenkiintoista tietää, kuinka paljon tehdyt sosiaali- ja terveystalouden ulkoistukset vaikuttivat kuntalaisten vaalikäyttäytymiseen.

Julkisen puolen ja yksityisen sektorin työpaikkoihin liittyy myös arvoeroja. Kunnalla on tyyppillisesti totuttu tekemään töitä kuntalaisten ja koko kunnan hyväksi. Työntekijät ovat venyneet ja joustaneet enemmän kuin mitkään sopimukset ovat velvoittaneet. Esimerkiksi palkatonta ylityötä on saatettu tehdä, jos tilanne on sitä vaatinut. Mielestäni selitystä tälle löytyy

julkisen palvelun motivaatioteoriasta. Se selittää myös sitä, miksi kuntapolitiikka vaikuttaa yksittäiseen työntekijään niin vahvasti. Yksityiselle yritykselle työskenteleminen on erilaista, vaikka hoidettavat asiakkaat ovatkin niitä samoja kuin ennenkin.

Liikkeenluovutusprosessit olivat sujuneet pykälien mukaisesti. Henkilöstö oli ollut yhteistointaneuvotteluissa mukana ja heidän osallistumistaan oli toivottu. Mutta todelliset vaikutusmahdollisuudet koettiin vähäisiksi. Henkilöstön ehdotukset eivät välttämättä päätyneet sopimukseen tai käytäntöön. Vaikuttaminen olikin varsin näennäistä. Paremmalla henkilöstön ideoiden huomioimisella olisi voitu lieventää muutosvastarintaa ja muutenkin kysymys on oman työnsä asiantuntijoista, joiden osaamista kannattaisi käyttää hyväksi.

Liikkeenluovutuksessa työntekijät siirtyvät toiselle työnantajalle vanhoina työntekijöinä, jolloin jo olemassa olevat työehdot säilyvät. Suuremman ongelman muodostaa sosiaali- ja terveydenhuollossa noudatettavien työehtosopimusten erot. Näitä eroja käytetään hyväksi, kun haetaan säästöjä. Siirryttäessä julkiselta työnantajalta yksityiselle säästöjä syntyy muun muassa lomien vähenemisestä, uusien työntekijöiden pienemmistä palkoista sekä muutenkin huomommista työehdoista. Tässä onkin haastetta ammattijärjestöille – työehtoja pitäisi saada tasoitettua niin, että ne olisivat samankaltaisia, riippumatta työnantajasta. On ollut myös aikoja, jolloin yksityisellä sektorilla palkat olivat paremmat kuin julkisella puolella, mutta tilanne on muuttunut päinvastaiseksi. Jos tulevan sote-uudistuksen myötä työntekijät siirtyvät enenevässä määrin yksityiselle puolelle, voi seurauksena olla huomattava palkkatason aleneminen koko alalla. Toisaalta vielä nykyisessä tilanteessa työpaikoilla työskentelee työntekijöitä erilaisilla työehdoilla ja pitäisikin muistaa ajatus palkkaharmonisaatiosta. Useiden työelämän säädösten mukaan työntekijöitä tulee kohdella yhdenvertaisesti, joten myös samasta ja samanarvoisesta työstä pitää maksaa yhtä suurta palkkaa, ellei ole hyväksyttävää syytä erisuuruisille palkoille. Palkat voidaan ulkoistuksessa harmonisoida kohtuullisessa ajassa, mutta se täytyy tehdä. Siihen voi kuitenkin mennä vuosia. Tämä palkkaharmonisaatio estää toteutuessaan alan yleisen palkkatason alenemisen, kunhan sen toteutumista valvotaan ja siitä pidetään kiinni. Pisimpään kunnalla työskennelleet menettävät eniten – varsinkin sosiaalialalla. Parhaissa tapauksissa kunnat ovat järjestäneet niin, että he ovat saaneet jäädä viimeisiksi vuosikseen kunnan palvelukseen. Mutta he, jotka ovat joutuneet siirtymään yksityiselle työnantajalle, menettävät pahimmillaan lisä-eläkkeen ja jopa yli viikon lomapäivät joka vuosi.

Lähdin tutkimukseen varsin positiivisella asenteella. Onkin niin, että tavalliselle, jo jonkin aikaa työssä olleelle hoitajalle muutos ei välttämättä paljon näy. Parhaimmillaan se saattaa työntekijälle merkitä parempaa työn organisointia, nykyaikaisempia välineitä ja menetelmiä, parempia koulutusmahdollisuuksia ja jopa ylenemismahdollisuuksia. Esimiesten määrä on lisääntynyt ja se aiheuttaa työntekijöissä ristiriitaisia ajatuksia. Toisaalta sitä pidetään työn kehittämisen kannalta hyvänä, mutta joissain paikoissa sitä pidetään lähinnä ”kyttämisenä”. Tämä riippuu toki kovasti siitä, keitä esimiehiä valitaan ja millaisen koulutuksen ja perehdytyksen he työhönsä saavat.

Kaikkia työntekijöitä rasittaa raskas organisaatiomuutos, joka toteutetaan vielä pienemmällä henkilöstömäärällä kuin mihin on totuttu. Kaikkien tutkimieni ulkoistusten myötä henkilöstöä oli vähennetty. Vaikeuksia tuottaa myös uusien arvojen sisäistäminen – siirtyminen yhteisen hyvän tuottamisesta yksityiselle yritykselle, joka hakee toiminnastaan voittoa. Tässä on haastetta yksityiselle yritykselle – miten saada työntekijät orientoitumaan hyvään asiakaspalveluun ja hyvään hoitoon tehokkuutta unohtamatta. Muutoksessa toivottaisiin enemmän tukea jaksamiseen yrityksen johdolta ja esimiehiltä. Valitettavasti haastateltavat kokevat, että omaan työhön vaikuttaminen on heikentynyt tiukan ylhäältä alaspäin suuntautuvat johtamisen vuoksi. Suuremmissa yksityisissä yrityksissä on tarkat ohjeet kaikesta, miten asiat tulee tehdä. Työntekijän omalle ajattelulle ei välttämättä anneta tilaa. Väsyminen ja jopa työuupumus ovat vaarassa lisääntyä näin suurissa muutoksissa kuin ulkoistuskin on, jollei henkilöstöstä pidetä hyvää huolta.

Aineistosta noussut yksityisen työnantajan voimakkaasti ylhäältä alaspäin suuntautuva johtaminen on ristiriidassa aikaisemmin esittelemäni tutkimuksen ja kirjallisuuden kanssa. Heiskanen (2015) sote-palveluihin liittyvien artikkeleiden analyysin mukaan hoitajat kokivat työkuormituksen pienemmäksi ja työnsä itsenäisemmäksi yksityisellä kuin kunnallisella työnantajalla. Mutta artikkeleita henkilöstöön liittyen oli ollut vähän. Myös Virtanen ja Stenvall (2010) kertovat kirjassaan Julkinen johtaminen, että yksityisen puolen johdettavuus toimii alhaalta ylöspäin. Jotain tutkimusta havaitsemastani ilmiöstä löytyy. Esimerkiksi Uuksulainen (2014) on tutkinut pienellä otoksella omistajuuden vaikutusta terveydenhuollon organisaation johtamiskulttuuriin. Hän toteaa pro gradu -tutkimuksensa tiivistelmässä, että yksityisen organisaation johtamiskulttuurin jalkauttamien henkilöstölle ei ole onnistunut. Hänen mukaansa

tähän syynä on terveydenhuollon vahvat perinteiset ammattikulttuurit. Tästä aiheesta löytyy varmasti muitakin tutkimuksia, mutta tämän työn puitteissa sitä ei ollut syvällisemmin mahdollista lähteä tutkimaan.

Tutkimukseni tulokset ovat kuitenkin jokseenkin samassa linjassa kansainvälisen Vrangbaekin, Petersenin ja Hjelmarin (2015) tutkimuksen kanssa. He olivat havainneet, että yksi syy negatiivisiin vaikutuksiin on organisaatioiden erilaiset yhteiskunnalliset asemat ja arvot. Sama löydös tulee vahvasti esiin myös omasta aineistostani.

Oman työn suunnitteluun osallistuminen auttaa jopa vähentämään sairaseläkkeelle joutumista, kuten juuri julkaistussa tutkimuksessa todetaan. Pohjoismainen tutkimusryhmä on löytänyt selvän yhteyden työkyvyttömyyseläkkeen ja heikkojen omaan työhön liittyvien vaikutusmahdollisuuksien välillä. Erityisesti raskas ja vaativa työ ja heikot vaikutusmahdollisuudet lisäävät työkyvyttömyyseläkkeen riskiä. Oman työn hallinta siis vaikuttaa oleellisesti työkykyyn. Tutkimuksessa löytyi myös viitteitä siitä, että edellä mainitut ominaisuudet yhdistettynä organisaatiomuutokseen tai heikkoon sosiaaliseen tukeen, lisää työkyvyttömyyseläkkeen riskiä entisestään. (Knardahl ym. 2017: 27.)

Kuntalaiset tuntuvat olevan uusiin terveydenhuollon palveluntuottajiin tyytyväisiä. Kaikissa kunnissa on pyritty lisäämään vastaanottoaikoja omaan kuntaan, jolloin käytetään vähemmän naapurikunnassa sijaitsevaa päivystystä. Kuntiin on saatu jopa iltavastaanottoja, ja erikoislääkärille, toimenpiteisiin ja tutkimuksiin pääsee entistä nopeammin. Sinänsä sama henkilökunta hoitaa kuntalaisia, kuin ennen ulkoistustakin. Tällöin asiakaskokemus on jokseenkin sama kuin kunnan aikaan. Sosiaalipuolella samaa positiivista kehitystä ei ole aineistostani nähtävissä. Siellä asiakastyytyväisyys on erittäin riippuvaista henkilöstön määrästä, joten merkittävää positiivista kehitystä on vaikeaa saada aikaan ilman henkilökunnan lisäämistä.

Ainakin toistaiseksi myös kuntien päättäjät ovat tyytyväisiä ulkoistuksiin. Säästöjä on tullut ja asiakastyytyväisyys on vähintään samalla tasolla kuin ennenkin. Mutta todennäköisesti todelliset säästöt alkavat näkyä vasta myöhemmin. Kunnan näkökulmasta yksityisellä yrityksellä on enemmän mahdollisuuksia taloudellisesti tehokkaamman toiminnan pyörittämiseen. Pelkästään jo halvemmat työehtosopimukset ja eläkejärjestelmät tuottavat sellaista taloudellista

etua, jota kunnan ei olisi mahdollista saavuttaa. Kunnan järjestelmä sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiseksi näyttää siis liian kalliilta, jos sitä vertaa yksityisiin järjestelmiin. Mutta nuo säästöt ovat poissa henkilöstöltä.

On hyvin vaikeaa arvioida, kuinka paljon kunta oikeasti taloudellisesti ulkoistamisesta hyötyy. Kaikissa tutkimissani kunnissa henkilöstöä oli vähennetty, ja osa heistä oli päätenyt työttömäksi ja työttömän elämänsä maksaa kunta. Pienissä kunnissa on mahdollista, että muita töitä ei löydy ja työttömyys saattaa jopa pitkittyä ja se on kallista. Kunnalle täytyy myös jättää jonkin verran sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöitä erilaisia viranomaistehtäviä varten. Onko heitä osattu laskea kuluihin mukaan kustannuksiin? Ulkoistuksissa on jätetty kunnan työntekijöiksi myös sellaisia työntekijöitä, joilla on vanhanmuotoinen kunnan lisäeläke – myös heistä koituu kunnalle vielä kuluja, ainakin eläkemaksujen muodossa. Varmasti on olemassa lukuisia muitakin asioita, joita kunta joutuu maksamaan, vaikka palvelut onkin ulkoistettu. On vaikeaa arvioida, paljonko ne maksavat, mutta selvää on, että kunnan ja yksityisen järjestämien palvelujen hintojen erotus ei tule suoraan kunnan hyväksi. Palvelujen kilpailuttaminenkin on vaikeaa ja vaatii ammattilaista tueksi. Sekin maksaa.

Tutkimustulokseni herättävät paljon ajatuksia, varsinkin kun ollaan suuren sote-uudistuksen kynnyksellä. Toimintojen siirrot yksityiselle tulevat lisääntymään ja sillä on vaikutuksensa yhteiskuntaamme. Minne palvelujen järjestämiseen käytetyt rahat lopulta päätyvät ja onko sillä väliä? Tuleeko suunnitelluista säästöistä sittenkin kalliita yhteiskunnalle?

Juuri julkaistun Lindellin (2017: 61-68) väitöskirjan mukaan organisaatiouudistuksissa pitäisi ottaa paremmin huomioon ongelmien kompleksisuus sekä pirulliset ongelmat. Näiden huomiotta jättäminen johtaa helposti muutoksen epäonnistumiseen. Organisaatiomuutoksessa olisikin tärkeää tunnistaa tämä kompleksisuus ja mahdolliset pirulliset ongelmat. Kompleksisia ongelmia ei voida ratkaista kovin tuloksellisesti perinteisen muutosjohtamisen eväin, vaan niiden ratkaiseminen vaatii aivan omanlaisiaan, kompleksiseen tilanteeseen sopivia ratkaisukeinoja. Lindell oli menestyksekkäästi kokeillut organisaatioissa näiden ongelmien ratkaisuun organisaatioraateja, jotka oli muokattu kansalaisraatien ideasta. Kompleksisessa tilanteessa ei ole olemassa yhtä ainoaa ratkaisua, vaan jokainen organisaatiomuutos on erilainen. Avainasemassa on kuitenkin henkilöstön aito osallistaminen.

Tutkimukseni ydinajatuksiksi jää, että kunnalliseen päätöksentekoon ja palvelujen järjestämiseen liittyy hyvin moninaisia asioita. Huonosti tehty ja valmisteltu päätös kunnassa voi heijastua jonkin yhden organisaation työhyvinvointiin saakka. Eletään siis kovin monimutkaisessa eli kompleksisessa maailmassa, jolloin päätöksenteossa pitäisi kyetä huomioimaan lukuisia asioita ja eri sidosryhmiä. Eikä ongelmiin ole yhtä ainoaa vastausta ja ratkaisua. Muutos on kuitenkin tulossa väistämättä sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Toivon työni herättävän joitain ajatuksia tuleviin organisaatiouudistuksiin liittyen.

Jatkotutkimusaiheita:

Julkisen palvelun motivaatiota (JPM) on tutkittu muissa maissa paljon, mutta Suomessa sen tutkiminen on vielä vähäistä. Se voisi tuoda mielenkiintoisen lisänsä julkisen sektorin ja yksityisen sektorin erojen tutkimiseen. Tästä nouseekin ajatus jatkotutkimusaiheeksi. Olisi mielenkiintoista tutkia, varsinkin tulevaan sote-uudistukseen liittyen, että menetetäänkö JPM:n mukanaan tuomat edut, kun julkisia palveluja siirretään yksityisen sektorin tuottamaksi? Miten sitä voitaisiin lieventää?

Tutkimuksessani olevien kuntien vähäinen määrä jätti jälkeensä vielä kysymyksiä siitä, miten kunnan harjoittama politiikka vaikuttaa kunnan työntekijöiden työntekoon ja myös siihen, miten tämä politiikka näkyy suuremmissa muutoksissa. Eli toisin sanoen kuntapolitiikan vaikutusta ulkoistusprosessien (tai muiden suurten muutosten) onnistumiseen olisi mielenkiintoista tutkia lisää suuremmalla kuntamäärällä.

Kirjallisuudessa sanottiin yksityisen organisaation johtamisen toimivan alhaalta ylöspäin. Omasta aineistostani löytyi päinvastaisia ajatuksia ja on olemassa myös muita ajatuksiani tukevia tutkimuksia. Johtamisen koetaan olevan yksityisessä yrityksessä voimakkaasti ylhäältä alaspäin suuntautuvaa. Tässä olisi hyvä jatkotutkimusaihe. Miksi työntekijät kokevat yksityisessä yrityksessä johtamisen ylhäältä alaspäin suuntautuvaksi (jopa voimakkaammin kuin kunnalla) ja onko tässä oikeasti tapahtunut muutosta yritysten johtamistavassa? On mahdollista, että tämä on niemenomaan terveydenhuollon yritysten ominaispiirre. Mutta onko se todella yksityisissä organisaatioissa jopa voimakkaampaa kuin kunnalla?

LÄHTEET

- 548/2016. Laki kuntien ja kuntayhtymien eräiden oikeustoimien väliaikaisesta rajoittamisesta sosiaali- ja terveydenhuollossa. Sosiaali- ja terveysministeriö. Haettu osoitteesta: <http://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2016/20160548>, 6.4.2017.
- Aalto, Anna-Mari & Manderbacka, Kristiina & Muuri, Anu & Karvonen, Sakari & Junnila, Maijaliisa & Pekurinen, Markku 2016: Mitä väestö ajattelee sosiaali- ja terveystalouden uudistamisesta? Tutkimuksesta tiiviisti 4, maaliskuu 2016. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki.
- Airaksinen, Jenni 2009: Hankala hallintouudistus. Akateeminen väitöskirja. Yhdyskuntatieteiden laitos. Tampereen yliopisto. Tampere, Juvenes Print. Haettu osoitteesta: uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/66446/978-951-44-7663-1.pdf?sequence=1, 21.2.2017.
- Alueuudistus.fi. Haettu osoitteesta: <http://alueuudistus.fi/soteuudistus/tavoitteet>, 3.5.2017.
- Arikoski, Juha & Sallinen, Mikael 2008: Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Goergen, Marc & Mallin, Christine & Mitleton-Kelly, Eve 2010: Corporate Governance and Complexity Theory. UK, MPG Books Group.
- Harisalo, Risto & Rannisto, Pasi-Heikki : Markkinoiden luomisen ja huoltamisen filosofia – liberalistinen näkökulma. S. 229-260. Teoksessa Rannisto, Pasi-Heikki – Tienhaara, Piia (toim.) 2016: Sote-palvelut markkinoilla. Tampere: University Press.
- Harisalo, Risto & Stenvall, Jari 2002: Luottamus ja epäluottamus kunnanhallituksen päätöksenteossa. Suomen Kuntaliitto, Acta nro 151. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- HE 97/2016. Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi kuntien ja kuntayhtymien eräiden oikeustoimien väliaikaisesta rajoittamisesta sosiaali- ja terveydenhuollossa. Haettu osoitteesta: finlex.fi/esitykset/he/2016/20160097, 26.9.2016.
- Heiskanen, Kaija 2015: Kunnallisten sosiaali- ja terveystalouden ulkoistaminen. Pro gradu-tutkielma. Terveyshallintotiede. Itä-Suomen yliopisto. Haettu osoitteesta: epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20151219/urn_nbn_fi_uef-20151219.pdf, 28.9.2016.
- Heiskanen, Tuula & Jokinen, Esa 2013: Stability and Change of the Quality of Working Life in Restructuring Municipalities. Social Indicators Research, 118/2014. 579-599. Haettu osoitteesta: [link-springer-com.helios.uta.fi/article/10.1007%2Fs11205-013-0429-1](http://link.springer.com.helios.uta.fi/article/10.1007%2Fs11205-013-0429-1), 19.4.2017.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000: Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 4. painos. Helsinki: Yliopistopaino.

- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997: Tutki ja kirjoita. 20. painos. Helsinki: Tammi.
- Häkli, Jouni 1999: Meta Hodos. Johdatus ihmismaantieteeseen. Tampere: Vastapaino.
- Jalonen, Harri 2008: Lectio praecursoria: Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisesta kunnallisen päätöksenteon valmistelutyössä. Hallinnon tutkimus. 1/2008. 62-65. Haettu osoitteesta: tutcris.tut.fi/portal/files/1507161/jalonen.pdf, 28.3.2017.
- Jalonen, Harri & Lindell, Juha & Puustinen, Alisa & Raisio, Harri 2013: Yhteistyön kääntöpuoli – kun itseorganisoituminen epäonnistuu ja ilmaantuminen yllättää. Hallinnon tutkimus 4/2013, 284-300. Haettu osoitteesta: http://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/35721620/HT2013_Jalonen_Lindell_Puustinen_Raisio.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1494330973&Signature=qOq2etksAZiBKW6q207XVsYmVxY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DYhteistyon_kaantopuoli_kun_itseorganiso.pdf, 9.5.2017.
- Juuti, Pauli 2006: Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.
- Juuti, Pauli 2007: Strategia ja tunteet. Teoksessa P. Juuti (toim.) Strategia, tunteet ja toiminta. Oitmäki: JTO-palvelut, 13-28.
- Juuti, Pauli 2015: Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009: Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Järvinen, Tapio & Kyytsönen, Matti & Olkkola, Juhana 2011: Ulkoistaminen ja yhteistoiminta. Luottamus pääoma liikkeenluovutuksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2016: Kilpailun mahdollisuudet ja edellytykset sote-palveluissa. Kilpailu- ja kuluttajaviraston selvityksiä 5/2016. Haettu osoitteesta: kkv.fi/julkaisut, 21.9.2016.
- Knardahl, Stein & Johannessen, Håkon A & Sterud, Tom & Härmä, Mikko & Rugulies, Reiner & Seitsamo, Jorma & Borg Wilhelm 2017: The contribution from psychological, social, and organizational work factors to risk of disability retirement: a systematic review with meta-analyses. . BMC Public Health (2017) 17:176, 1-31. Haettu osoitteesta: bmcpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-017-4059-4
- Komulainen, Mikko 2010: Ulkoistaminen kunnissa. Acta väitöskirja. Helsinki: Suomen kunta-liitto. Haettu osoitteesta: tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66658/978-951-44-8254-0.pdf?sequence=1, 10.10.2016.
- Kopio, Laura 2015: Kaikki Sotesta? Sosiaali- ja terveystalouden rakennemuutos organisaatiomuutoksena Helsingin Sanomien uutisoimana. Pro Gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta. Haettu osoitteesta: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/158721/Kopio_Yhteiskuntapolitiikka.pdf?sequence=2, 26.9.2016.

- Koskiahho, Briitta 2014: Kumppanuuden sosiaalipolitiikkaa etsimässä. *Setlementtijulkaisuja* 32. Tallinna: United Press.
- Kuntaliitto 2015: Sosiaali- ja terveystalvelujen ulkoistamista koskeva kysely. Haettu osoitteesta: kunnat.net/fi/Kuntaliitto/media/tiedotteet/2015/06/08062015laakaripalvelujenulkoistaminen/sote_kysely_2015_ulkoistukset.pdf, 7.10.2016.
- Laitinen, Ilpo & Stenvall, Jari 2012: Ihminen ja vuorovaikutus muutoksessa – kompleksisuus ja muutosten hallinta. Teoksessa: Perttula, Juha & Syväjärvi, Antti 2012: *Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. Jyväskylä: PS-kustannus, 91-124.
- Latvapuro, Juha & Ojanen, Tuomas & Rautiainen, Pauli & Valtonen, Virve 2016: Sivistykselliset ja sosiaaliset perusoikeudet syrjäkunnissa. Kunnallisan kehittämissätiö. Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 97. Haettu osoitteesta: http://kaks.fi/wp-content/uploads/2016/04/Sivistykselliset_ja_sosiaaliset_perusoikeudet_syrj%C3%A4kunnissa.pdf, 8.5.2017.
- Leinonen, Jaana & Vakkala, Hanna 2015: Kuntalaisten samaistuminen kuntaan paikallishallinnon uudistuksissa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 43:3, 273-281. Haettu osoitteesta: elektra.helsinki.fi/se/k/0356-3669/43/3/kuntalai.pdf, 2.3.2017.
- Lindell, Juha 2017: Muutosjohtajuuden pirullinen puoli. *Acta Wasaensia* 375. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Akateeminen väitöskirja, Vaasan Yliopisto. Haettu osoitteesta: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-745-3.pdf, 17.6.2017.
- Luoma, Mikko 2007: Strategiatyön kontekstit – haasteena järjen ja tunteen pelikenttien hallinta. Teoksessa P. Juuti (toim.) *Strategia, tunteet ja toiminta*. Oitmäki: JTO-palvelut, 29-45.
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016: *Työhyvinvointi*. Sähköinen kirja. Talentum Media. Haettu osoitteesta: [verkkokirjahylly-almatalent.—fi.helios.uta.fi/teos/BAX-BBXAUGGBJXAB#kohta:TY\(\(d6\)HYVINVOINTI\(\(20\), 12.4.2017.](http://verkkokirjahylly-almatalent.fi/helios.uta.fi/teos/BAX-BBXAUGGBJXAB#kohta:TY((d6)HYVINVOINTI((20), 12.4.2017)
- Miettinen, Timo & Pulkkinen, Simo & Taipale, Joonas (toim.) 2010: *Fenomenologian ydinkysymyksiä*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Mosca, Gaetano 1939: *The Ruling Class*. Third printing, 1965. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Perry, James L. 1996: Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6, 5-22. Haettu osoitteesta: www.jstor.org/helios.uta.fi/stable/pdf/3525761.pdf, 13.4.2017.
- Sokolowski, Robert 2000: *Introduction to Phenomenology*. Cambridge: University Press.
- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2012: *Sosiaali- ja terveystalvelujen uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet*. Helsinki: Tietosanoma.
- Taimio, Heikki 2013: Julkisen palvelun motivaatio. *Talous ja yhteiskunta*, 3/2013. Haettu osoitteesta: www.labour.fi/ty/tylehti/ty/ty32013/pdf/ty32013Taimio.pdf, 19.4.2017.

- Teisman, Geert R. & Klijn, Erik-Hans 2008: Complexity Theory and Public Management. An introduction. *Public Management Review*, 10:3, 287-297. Routledge. Haettu osoitteesta: [dx.doi.org/10.1080/14719030802002451](https://doi.org/10.1080/14719030802002451), 28.3.2017.
- Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos 2012: *Palvelujen ulkoistus*. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Haettu osoitteesta: julkari.fi/bitstream/handle/10024/90876/URN_ISBN_978-952-245-720-2.pdf?sequence=1, 5.10.2016.
- Uuksulainen, Mikko 2014: Omistajuuden vaikutus terveydenhuollon organisaation johtamiskulttuuriin – Tutkimus kahden yliopistosairaalan ja yksityisen organisaation johtamis- ja työkuultuureista. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, Sosiaali- ja terveystieteiden laitos. Haettu osoitteesta: http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20140995/urn_nbn_fi_uef-20140995.pdf, 11.6.2017.
- Uusi-Rauva, Erkki 2007: Tunteet ja tuottavuus. Teoksessa P. Juuti (toim.) *Strategia, tunteet ja toiminta*. Oitmäki: JTO-palvelut, 58-72.
- Vakkala, Hanna 2012: Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta-väitöskirja. Helsinki: Suomen kuntaliitto. Haettu osoitteesta: shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/acta238_sisaltoebook.pdf, 17.10.2016.
- Valtioneuvoston kanslia 2015: *Ratkaisujen Suomi*. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. Haettu osoitteesta: valtioneuvosto.fi/documents/10184/.../75d94d8d-15c9-405a-8a9b-eca4987b635e, 4.10.2016.
- Valtioneuvoston kanslia 2016: *Toimintasuunnitelma strategisen hallitusohjelman kärkihankkeiden ja reformien toimeenpanemaksi 2015-2019, päivitys 2016*. Hallituksen julkaisusarja 2/2016. Haettu osoitteesta: valtioneuvosto.fi/.../Toimintasuunnitelma+strategisen+hallitusohjelman.../305dcb6c-c..., 4.10.2016.
- Vesterinen, Pirkko 2007: Tunnejohtamisella kohti hyvinvointia. Teoksessa P. Juuti (toim.) *Strategia, tunteet ja toiminta*. Oitmäki: JTO-palvelut, 104-127.
- Virtanen, Petri & Stenvall, Jari 2010: *Julkinen johtaminen*. Helsinki: Tietosanoma.
- Viinamäki, Olli-Pekka 2008: Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus. Tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä. Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia 283, Hallintotiede 35. Haettu osoitteesta: uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-218-2.pdf, 28.3.2017.
- Vrangbaek, Karsten & Petersen, Ole Helby & Hjelmar, Ulf 2015: Is Contracting Out Good or Bad for Employees? A Review of international Experience. *Review of Public Administration* 2015, vol 35, 3-23. Sage Publications. Haettu osoitteesta: journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0734371X13511087, 4.11.2016.

Muu aineisto

Ely -keskus 2016: Työllisyyskatsaus, Lappi, maaliskuu 2016. ELY-keskus. Lapin elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus, luettu 28.2.2017.

Kuntalehti.fi/yleinen/pyhtaa-valitsi-kymmenvuotiseksi-sote-kumppanikseen-attendon, luettu 30.3.2017

pyhtaa.fi/fi/kunta, luettu 8.2.2017

posio.fi/sites/default/files/kunnanhallitus_03-22.02.2016.pdf, luettu 22.3.2017.

Posion-kunta-kokouskutsu-18-2015-kunnanhallitus-1-112-vuoden-2016-talousarvion-ja-vuosien-2017-2018-taloussuunnitelman-hyvaksyminen.html, luettu 10.6.2017.

Rantasalmi.fi, luettu 8.2.2017

Tehy.fi/fi/apua/sairausloma/mita-korvaava-tyo, luettu 4.5.2017.

vrk.fi/kuntien-asukasluvut-aanestysaluettain-maaliskuu-2016, luettu 28.2.2017

Yle 11.1.2017, haettu osoitteesta: yle.fi/uutiset/3-9398071, 11.1.2017.

Yle 5.1.2015, haettu osoitteesta: yle.fi/uutiset/3-7720295, 8.2.2017.

Yle 20.1.2016, haettu osoitteesta: yle.fi/uutiset/3-8606043, 8.2.2017.

Yle 18.12.2015, haettu osoitteesta: yle.fi/uutiset/3-8539878, 11.2.2017.

Yle 1.6.2016, haettu osoitteesta: yle.fi/uutiset/3-8920853, 11.2.2017.

Yle 5.4.2016, haettu osoitteesta: yle.fi/uutiset/3-8788404, 8.2.2017.

Yle 30.8.2016, haettu osoitteesta: yle.fi/uutiset/3-9117115, 11.1.2017

LIITE

Liite 1 Teemahaastattelurunko

KUNTALAIISUUS

Tiedätkö perusteet, miksi kunta ulkoisti sote -palvelut?

Miltä perusteet tuntuvat?

Mitä mieltä itse olit perusteluista?

Tiedätkö kuntalaisten ajatuksia uudesta järjestelystä?

LIIKKEENLUOVUTUS

Miten xxxx siirtymisestä kerrottiin ensimmäisen kerran?

Millainen prosessi oli liikkeenluovutus/ Miten se sujui? Mitä hyvää/ kehitettävää siinä oli?

Onko työ jotenkin muuttunut ulkoistamisen myötä?

Mikä on erilaista uuden työnantajan palveluksessa (jos on)?

Onko toiminta muuttunut? Mitä hyvää, mitä huonoa verrattuna edelliseen?