

Milja Hirvonen

ARVOKASTA YHTEISTYÖTÄ YLI SEKTORIRAJOJEN?

Sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottaminen allianssimallilla

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Lokakuu 2022

TIIVISTELMÄ

Milja Hirvonen: Arvokasta yhteistyötä yli sektorirajojen? Sosiaali- ja terveystalouden tuottaminen allianssimallilla

Pro gradu -tutkielma, 86 sivua, 2 liitettä

Tampereen yliopisto

Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, julkinen talousjohtaminen

Lokakuu 2022

Moniulotteisten yhteiskunnallisten ongelmien ratkaiseminen edellyttää julkishallinnolta uudenlaisia toimintatapoja ja sektorirajat ylittävää yhteistyötä. Hyvinvointialueet tulevat haastamaan nykyisiä palveluntuotannon tapoja ja avaamaan ovia uudelle yhteistyömalleille. Viheliäisten ongelmien ratkomiseksi hybridiset organisoinnin muodot ovatkin yleistyneet eri toimialoilla. Tässä tutkielmassa tarkastellaan arvon luontia ja hybridisyyttä allianssimallin kontekstissa. Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Essi-Allianssi, joka tarjoaa asumisen tuen palveluita allianssimallilla. Tutkimusongelma on jaettu kahteen tutkimuskysymykseen: Millaista lisäarvoa saadaan, kun sosiaali- ja terveystalouden tuotetaan allianssimallilla? Millaiset tekijät vaikuttavat lisäarvon saavuttamiseen? Tavoitteena on lisätä ymmärrystä allianssimallisella yhteistyöllä saavutettavista hyödyistä ja analysoida arvon luontiin vaikuttavia tekijöitä vähäisesti tutkitussa kontekstissa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu hybridihallinnan ja erityisesti monisektorisen yhteistyön sekä arvon luonnin tutkimuskirjallisuuden ympärille. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan hybridioorganisaatioiden ominaispiirteitä, sekä monisektorista yhteistyötä koskevaa tutkimuskirjallisuutta. Teoreettisen viitekehysten toisessa osiossa puolestaan tarkastellaan julkisen, sosiaalisen ja taloudellisen arvon ulottuvuuksia hybridisessä kontekstissa. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen ja toteutettiin tapaustutkimuksena. Empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilta keväällä 2022 aikana. Haastateltavat koostuivat palveluntuottajien sekä tilaajan edustajista. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimuksen keskeiset tulokset osoittavat, että Essi-Allianssissa onnistutaan luomaan arvoa tilaajalle, palveluntuottajille ja asiakkaille. Allianssimallilla tuotettu palvelu näyttää asiakkaille vaikuttavana ja asiakaslähtöisenä. Tilaja hyötyy joustavasta ja tuloksellisesta palvelusta. Palveluntuottajille allianssimalli tuo erilaisia resurssihyötyjä, ketterää ongelmanratkaisukykyä sekä asiantuntijuutta. Tuloksissa havaittiin sekä sosiaalisen, että julkisen ja taloudellisen arvon syntymistä. Essi-Allianssin arvon luomiseen vaikuttavat monet tekijät. Allianssin tulee huomioida se toimintaympäristö, jonka äärelle yhteistyö rakentuu. Lisäksi sillä tulee olla arvon luontia tukevat yhteistyörakenteet sekä sisäiset prosessit.

Keskeisinä johtopäätöksinä todetaan, että sektorirajat ylittävä yhteistyö voi olla arvokasta ja ennen kaikkea yhteiskunnallisesti vaikuttavaa. Allianssimallilla voidaan saavuttaa laajoja hyötyjä eri sidosryhmille. Se edellyttää kumppaneilta kattavaa keinovalikoimaa, kehittämismyönteisyyttä sekä vaikuttavuuslähtöistä ajattelua. Allianssimallia voidaan pitää yhtenä uudenlaisena yhteistyömallina entistä haastavampien yhteiskunnallisten ongelmien ratkomiseksi. Tuloksissa ilmeni yhtymäkohtia aiempaan tutkimuskirjallisuuteen, mutta ne toivat toisaalta näkyväksi uutta tietoa ilmiöstä. Havainnot viestivät yhtäältä hybridioorganisaatioiden ainutlaatuisuudesta, toisaalta myös jatkotutkimuksen tarpeesta. Tutkielmassa tunnistetaan useita jatkotutkimusaiheita hybridien arvon luontiin liittyen.

Avainsanat: Hybridioorganisaatio, allianssimalli, monisektorinen yhteistyö, arvon luonti

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

Sisällys

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät.....	3
1.3 Monisektorinen yhteistyö tutkimuksen kohteena	4
1.4 Tutkielman rakenne	5
2 TEOREETTINEN KATSAUS HYBRIDIORGANISAATIOIHIN	7
2.1 Hybridiorganisaatiot hämärtävät sektorirajoja	7
2.2 Monisektorisella yhteistyöllä haetaan ratkaisuja yhteiskunnallisiin ongelmiin	12
3 ARVON LUONTIA HYBRIDEISSÄ	17
3.1 Julkinen, sosiaalinen ja taloudellinen arvo	17
3.2 Näkökulmia hybridiorganisaatioiden arvon luontiin	26
4 AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄ	32
4.1 Tutkimuskohde	32
4.2 Tutkimusmenetelmät ja empiirinen aineisto.....	34
5 ALLIANSSIMALLILLA VAIKUTTAVAA PALVELUNTUOTANTOA	39
5.1 Kokemuksia allianssimallilla saatavasta lisäarvosta	39
5.1.1 Lisäarvo tilaajan näkökulmasta	40
5.1.2 Lisäarvo asiakkaan näkökulmasta	44
5.1.3 Lisäarvo palveluntuottajan näkökulmasta	47
5.2 Allianssin arvon luontiin vaikuttavia tekijöitä.....	53
5.2.1 Allianssin toimintaympäristö	53
5.2.2 Yhteistyörakenteet.....	59
5.2.3 Sisäiset prosessit.....	65
6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	71
6.1 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset	71
6.2 Tutkimuksen arviointi	77
6.3 Tutkimuksen kontribuutio ja jatkotutkimusaiheet.....	80
LÄHTEET	82
LIITE 1. Haastattelut.....	87
LIITE 2. Haastattelurunko	88

TAULUKKO- JA KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Eri arvot yhdistyvät hybridiorganisaatioissa.....	26
Kuvio 2. Analyysiesimerkki.	38
Kuvio 3. Yhteenveto tutkimuksen tuloksista.	76
Taulukko 1. Julkisen arvon luonnin indikaattoreita.....	20
Taulukko 2. Sosiaalisen arvon luonnin indikaattoreita.....	23
Taulukko 3. Taloudellisen arvon luonnin indikaattoreita..	24
Taulukko 4. Yhteenveto allianssimallilla saatavasta lisäarvosta.	52
Taulukko 5. Yhteenveto lisäarvon saavuttamiseen vaikuttavista tekijöistä.	70
Taulukko 6. Aineistosta nousseita eri arvojen elementtejä.....	73

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Yhteiskunnalliset ongelmat ovat yhä moniulotteisempia, ja julkisten palveluiden tulee kehittyä muuttuvien palvelutarpeiden mukana. Laadukkaiden palveluiden ylläpitäminen edellyttää julkiselta sektorilta toimintatapojensa uudistamista. Julkisten palvelujen uudistamiseksi tarvitaankin innovatiivisia ratkaisuja ja sektorirajat ylittävää yhteistyötä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022.) Sektorirajat ylittävän yhteistyön tärkeys on huomattu myös hyvinvointialueiden palvelujen järjestämisessä (STM 2016) ja on tärkeää, että etenkin järjestöjen edellytykset tuottaa hyvinvointia ja terveyttä edistäviä palveluja turvataan (Valtioneuvosto 2022). Toisaalta myös yksityisillä toimijoilla on merkittävä rooli palvelujen tuottamisessa.

Hyvinvointialueiden toiminnan alkaminen vuoden 2023 alusta tulee haastamaan nykyisiä palveluntuotannon tapoja ja toisaalta myös tarjoamaan mahdollisuuksia uudennaisille yhteistyömalleille. Sosiaali- ja terveysalan allianssit ovat etenkin Suomen kontekstissa harvinaisia, mutta hyvinvointialueiden järjestellessä palveluita uudelleen on hyvin mahdollista, että erilaiset kumppanuuteen perustuvat yhteistyöjärjestelyt yleistyvät ja siten turvattaisiin paremmin myös pienempien järjestötoimijoiden selviytymistä uudistuksesta. Tuleva hallinnollinen uudistus sekä uudenlaisen sektorirajat ylittävän yhteistyön yleistyminen korostavat tämänkin käsillä olevan tutkimuksen tärkeyttä ja ajankohtaisuutta.

Moninaisten taitojen ja kykyjen yhdisteleminen on organisaatioille entistä tärkeämpää modernissa yhteiskunnassa pärjäämiseksi ja julkisten palvelujen uudistamiseksi, minkä vuoksi myös hybridiset organisoinnin muodot ovat yleistyneet esimerkiksi terveydenhuollon, koulutuksen ja kestävä kehityksen sektoreilla. Hybridisyyttä voisi siis katsoa haluttuna, mutta myös tarpeellisena strategiana ratkoa yhteiskunnan haasteellisia ongelmia. (Villani, Greco & Phillips 2017, 901.) Espoon kaupunki on järjestänyt monipuolisia asumisen tuen palveluita uudennaisella, innovatiivisella konseptilla vuodesta 2017 lähtien. Espoon kaupungin suunnittelemassa allianssissa yhdistyy järjestösektori, yhteiskunnallisia yrityksiä ja julkinen sektori, ja palveluita tuotetaan allianssimallilla yhdessä kumppaniorganisaatioiden kanssa.

Allianssimalli voi olla lukijalle tutumpi esimerkiksi rakennus- ja infrahankkeista. Suomen ensimmäinen allianssihanke valmistui vuonna 2015 Lielähti-Kokemäki-ratahankkeen muodossa, jonka jälkeen allianssimallia on käytetty kymmenissä erilaisissa hankkeissa menestyksekkäästi. Allianssimalli perustuu yhteistoiminnalliseen ja avoimeen toimintaan, jossa osapuolet perustavat

yhteisen organisaation jakaen toiminnan riskit sekä hyödyt. (YIT 2022.) Etenkin tamperelaiset varmasti tietävät tälläkin hetkellä ajankohtaisen Tampereen raitiotiehanke, joka on niin ikään toteutettu allianssimallilla. Sosiaali- ja terveysalan palveluntuotannossa allianssit ovat kuitenkin vielä harvinaisuuksia. Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita sosiaali- ja terveysalan palveluiden tuottamisesta allianssimallilla, jossa rakennushankkeiden projektinomaisuudesta poiketen on kyse pitkäjänteisestä ja jatkuvasta toiminnasta. Tutkimuksen kohteena on sosiaali- ja terveysalan allianssi, jossa korostuu moniammatillinen yhteistyö julkisen sektorin, yhteiskunnallisten yritysten sekä järjestösektorin toimijoiden välillä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaista lisäarvoa sidosryhmille voidaan luoda allianssimallilla, ja millaiset tekijät arvon luomiseen vaikuttavat. Yhteistyön vaikuttavuuden edistäminen edellyttää sellaisten hallinnollisten järjestelyiden ymmärtämistä, jotka tukevat organisaatioiden- ja sektoreidenvälisiä aikaansaannoksia (Bauer, AbouAssi & Johnston 2022, 159).

Puhtaasti voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden väliseen yhteistyöhön liittyvästä tutkimuskirjallisuudesta puuttuu ymmärrystä siitä, miten ja millaiset tekijät vaikuttavat arvon luontiin. Organisaatioiden välisen yhteistyön hyötyjä on tutkittu kirjallisuudessa enemmän, mutta yksityisen sektorin tutkimuskirjallisuudessa on paremmin onnistuttu kuvaamaan myös yhteistyöhön liittyviä haasteita. (Weber, Weidner, Kroeger & Wallace 2017, 931.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sekä hyötyjä, mutta myös niiden saavuttamiseen liittyviä rakenteellisia sekä toiminnallisia tekijöitä.

Organisaatiot ylittävät kasvavassa määrin rajojaan yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin välillä ja muodostavat eri asteista hybridisyyttä. Tämän vuoksi tulevaisuuden tutkimuksessa hybridihallintaa voi olla hedelmällisempää lähestyä siitä näkökulmasta, missä määrin ja minkälaisissa muodoissa hybridisyyttä esiintyy sen sijaan, että hybridiorganisaatioita kohdeltaisiin selkeästi erottuvana tyyppinä. (Battilana, Besharov & Mitzinneck 2017, 129.) Huolimatta julkis-yksityisen yhteistyön tutkimuksen lisääntymisestä, tutkimuskirjallisuuden fokus on enimmäkseen keskittynyt erilaisiin taloudellisiin kysymyksiin sekä siihen, miten poliittiset instituutiot ja kannustimet tasapainottavat erilaisia intressejä julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuuden täytäntöönpanossa. Sektoreiden välinen yhteistyö on kuitenkin pohjimmiltaan uudenlainen organisoinnin muoto, eikä vielä ole riittävästi tietoa tällaisten hybridiorganisaatioiden hallinnosta ja niistä tekijöistä, jotka tukevat arvon luomista sidosryhmille. On vielä vähäisesti ymmärrystä siitä, millaisilla prosesseilla hybridiorganisaatiot kykenevät toimimaan vaikuttavasti ja välttämään tehottomuutta ja selviytymään toiminnan aloittamisen jälkeen. (Villani ym. 2017, 877.) Tämä tutkimus pyrkii osaltaan vastaamaan tähän tutkimusaukkoon.

Julkisia palveluita luonnehditaan myös Andrews ja Entwistlen (2010) mukaan yhä useammin hybridisinä hallinnon muotoina, kuten kumppanuuksina, verkostoina tai alliansseina. Kumppanuuksien avulla organisaatiot voivat tukea toisiaan yhdistelemällä ja kapitalisoimalla niiden toisiaan täydentäviä vahvuuksia ja kykyjä. Eri sektoreilla toimivat kumppanit voisivat tuoda selkeitä etuja pyrkimyksissä vastata pirullisiin ongelmiin ja auttaa julkisia toimijoita ratkaisemaan yhteiskunnallisia ongelmia tehokkaammin; yksityisen sektorin kumppanit voivat kyetä maksimoimaan vastinetta rahalle -ajattelun, ja järjestösektorilla voi olla parempi kyky kommunikoida haavoittuvampien ryhmien kanssa, jolloin voidaan edistää palvelujen oikeudenmukaisuutta. (Andrews & Entwistle 2010, 679–680.) Andrews ja Entwistlen (2010, 680) mukaan tutkimustietoa kuitenkin puuttuu siitä, saavutetaanko teoretisoituja hyötyjä todellisuudessa.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Essi-Allianssi, joka on Espoon kaupungin suunnittelema uudenlainen palvelukonsepti, ja joka tarjoaa asumisen tuen palveluita paljon palveluita käyttävälle asiakasryhmälle. Tutkimuskohteessa yhdistyy julkinen organisaatio, yhteiskunnallisia yrityksiä sekä järjestösektorin toimijoita. Tutkimuskohde kontribuoi siis itsessään tutkittavaan ilmiöön, sillä aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa on tarkasteltu enimmäkseen kahden organisaation välisiä kumppanuuksia tai enemmän sopimukseen perustuvia yhteistöitä, tai yksittäisen organisaation hybridisyyttä. Essi-Allianssin osapuolia ovat palvelun tilaaja eli Espoon kaupunki, sekä palveluntuottajat Edistia, Kriminaalihuollon tukisäätiö, Sininauha Oy sekä Sininauhasäätiö.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät

Tutkimuksessa pyritään selvittämään allianssimallilla saatavaa lisäarvoa kumppaniorganisaatioille ja muille sidosryhmille. Sen lisäksi kuvataan ja analysoidaan lisäarvon saavuttamiseen eli arvon luontiin vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, millaisia hyötyjä allianssimallilla voidaan saavuttaa uudenaikaisessa kontekstissa, sekä tuoda näkyväksi arvon luontiin vaikuttavia tekijöitä ilmiön ymmärryksen edistämiseksi. Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Millaista lisäarvoa saadaan, kun sosiaali- ja terveystaloudelliset palvelut tuotetaan allianssimallilla?
- Millaiset tekijät vaikuttavat lisäarvon saavuttamiseen?

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen ja analyysimenetelmältään aineistolähtöinen. Tutkimuskysymyksillään tämä pro gradu -tutkielma pyrkii vastaamaan edellisessä alaluvussa kuvattuihin tutkimusaukkoihin ja tuomaan lisää tietoa sektoreiden välistä arvon luontia koskevaan

tutkimuskirjallisuuteen. Tutkittavana ilmiönä on sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottaminen allianssimallilla.

Tutkimuksen teoreettisessa osiossa ilmiötä lähestytään hybridihallinnan sekä arvon luontiin liittyvän tutkimuskirjallisuuden kautta, ja teemat sidotaan yhteen tarkastelemalla relevanttia hybridien arvon luontiin liittyvää tutkimuskirjallisuutta. Tutkimuksen keskeiset teoreettiset lähtökohdat käsittelevät siis hybridiorganisaatioita, monisektorista yhteistyötä sekä arvon luonnin ulottuvuuksia. Tutkimusta varten on hyödynnetty pääosin kansainvälistä tutkimuskirjallisuutta.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastatteleamalla kohdeorganisaation asiantuntija- ja johtohenkilöstöä keväällä 2022. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluin, ja aineiston analyysi tehtiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Tutkimuksen keskiössä on organisaation sisällä toimivat ihmiset ja heidän kokemuksensa arvon luonnista allianssimallissa. Koska hybridihallinnan kontekstiin liittyvät käsitteet saattavat olla kaukana ihmisten arkikielestä, on tutkimuksen kannalta hyödyllistä muodostaa selkokielinen haastattelurunko, joka mahdollistaa myös keskustelun ja tarkentavat kysymykset aiheesta. Tutkimuksen empiirinen osuus on kuvattu tarkemmin tutkielman neljännessä luvussa.

1.3 Monisektorinen yhteistyö tutkimuksen kohteena

Kuten ylempänä todettiin, tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuoda lisää tietoa hybridisen yhteistyön arvon luontiin liittyvistä kysymyksistä selvittämällä, mikä tällaisen hybridisyyden lisäarvo voi olla ja toisaalta tuoda näkyväksi siihen liittyviä taustatekijöitä ja keinoja, joilla hybridiorganisaatio siihen pyrkii. Toisaalta tutkimuksen tavoitteena on myös edistää teeman käsitteellistämistä, jolloin arvon luonnin ja lisäarvon monitulkintaisuuden huomiointi on merkityksellistä. Arvon luontiin liittyvää tutkimusta etenkin monisektorisessa yhteistyömallissa on tutkittu vähäisesti ja etenkin sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden kontekstissa. Quélin, Kivleniece ja Lazzarini (2017) pyrkivät tutkimuksessaan näyttämään, miten hybridisyyden eri muodot näyttäytyvät julkisyksityisessä ja monisektorisessa yhteistyössä ja korostavat arvoa tärkeänä siltakohtana eri näkökulmien välillä. Monimuotoiset ja monisektoriset yhteistyön muodot ovat yleistynyt ilmiö, jossa pyritään sisällyttämään sosiaalisia tavoitteita ja yhdistämään useiden organisaatioiden resursseja ja luomaan elementtejä voidakseen luoda laajasti yhteiskunnallista hyötyä.

Monisektorisen yhteistyön agendana voidaan nähdä julkisten palvelujen tuottaminen menestyksekkäämmin (Forrer, Kee & Boyer 2014), yhteiset intressit (Powell 1990) tai resurssien

yhdistäminen sellaisten tulosten saavuttamiseksi, johon yksittäinen sektori ei itse pystyisi (Bryson, Crosby & Stone 2006). Monisektorista yhteistyötä on tutkittu jonkin verran, mutta tutkimusten kohteet eroavat asetelmaltaan tämän tutkimuksen kohteesta, jossa kolme eri sektoria muodostavat yhteisen allianssiorganisaation.

Andrewsin ja Entwistlen (2010) tutkimuksen mukaan monisektorisen yhteistyön arvon luontiin voi vaikuttaa kumppaniorganisaatioiden samankaltaisuus sekä luottamus, yhdenmukaiset tavoitteet ja kommunikaatio. Villani ym. (2017) tutkivat italialaisia terveysalan organisaatioita hallinnon, prosessien ja omaisuuden näkökulmasta ja näiden tekijöiden vaikutusta arvon luontiin. Murphy, Arenas ja Batista (2014) tutkimuksessa arvon luontia tarkasteltiin ennalta asetettujen hypoteesien valossa liittyen muun muassa tavoitteiden ja strategian yhteensopivuuteen, yhteistyön perustamiseen, saavutettuun hyötyyn ja kumppanirajapintojen hallintaan. Hybridien arvon luontiin liittyviä riskejä ja haasteita on tunnistettu esimerkiksi Karrén (2020), Forrerin ym. (2014) sekä Powellin (1990) tutkimuksissa.

Tutkimuskirjallisuudessa arvon luontia on usein käsitteellistetty sosiaalisen, julkisen ja taloudellisen arvon ominaisuuksien näkökulmasta (ks. esim. Page ym. 2015; Moore 1995; Quélin ym. 2017; Van der Wal, de Graaf & Lasthuizen 2008). Quélinin ym. (2017) tutkimuksessa keskityttiin sosiaalisen arvon luomiseen, kun puolestaan Moore (1995) ja Page ym. (2015) tarkastelivat nimenomaan julkisen arvon luomista. Van der Wal ym. (2008) esittelivät tutkimuksessaan useita taloudellisen arvon ominaisuuksia. Tässä tutkimuksessa eri arvojen ulottuvuuksia pyritään myös yhdistelemään hybridisyysnäkökulman korostamiseksi.

Kuten Vakkuri ja Johanson (2020, 3) toteavat hybridihallintaa käsittelevässä kirjassaan, arvon luonti hybridisyyden kontekstissa kaipaa huomattavasti lisää teoreettista, käsitteellistä ja empiiristä tutkimusta. Miten arvoa voidaan käsitteellistää, mitata, luoda ja jakaa? He pyrkivätkin kirjassaan käsitteellistämään erilaisia arvon luonnin mekanismeja. Rajala (2020) on tutkinut arvojen yhteensovittamista rajaobjektien avulla. Tämä tutkimus tuo uutta näkökulmaa olemassa olevaan tutkimuskirjallisuuteen, sillä tutkimuksessa yhdistyy ensinnäkin monta sektoria yhdistävä allianssimalli, ja arvon luontiin liittyvät tarkastelunäkökulmat tulkitaan aineistolähtöisesti eikä ennalta valittujen käsitteiden pohjalta.

1.4 Tutkielman rakenne

Tämän tutkielman rakenne koostuu yhteensä kuudesta pääluvusta. Johdantoluvun jälkeen siirrytään tutkimuksen teoreettiseen osuuteen, jossa kuvataan tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet sekä

aihetta koskeva tutkimuskirjallisuus. Toisessa luvussa käsitellään hybridihallintaa ja monisektorista yhteistyötä, kun kolmannen luvun keskiössä ovat arvon luontiin liittyvät teemat.

Neljännessä luvussa alkaa tutkimuksen empiirinen osuus. Neljännessä luvussa kuvataan tarkemmin tutkimuksen kohdeorganisaatio, tieteenfilosofinen tausta, tutkimusmenetelmät sekä empiirinen aineisto. Lisäksi kuvataan sovellettava analyysimenetelmä. Tutkimusprosessia kuvataan kattavasti metodikirjallisuuden kautta, sekä luvussa kuvataan tutkijan omat metodologiset valinnat perusteluineen.

Viidennessä ja kuudennessa luvussa kuvataan analyysin tuloksena syntyneet tutkimustulokset ja vastataan tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Johtopäätöksissä pohditaan tutkimustuloksia yleisemmällä tasolla sekä arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja jatkotutkimusaiheita. Kuudennessa luvussa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Lähteet ja keskeiset liitteet esitellään tutkielman lopussa.

2 TEOREETTINEN KATSAUS HYBRIDIORGANISAATIOIHIN

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu hybridihallintaa ja arvon luontia käsittelevän tutkimuksen pohjalta. Tutkielman toisessa luvussa tarkastellaan hybridisyyden ominaispiirteitä. Hybridihallinnan määritelmien avulla pyritään rakentamaan selkeä kuva siitä, miten julkinen, yksityinen ja kolmas sektori toimivat yhdessä. Hybridihallinnan ja arvon luonnin tutkimuskirjallisuuden siltakohtana käsitellään monisektorista yhteistyötä käsittelevää tutkimusta. Kolmannessa luvussa syvennyttään arvon luontiin julkisen, taloudellisen ja sosiaalisen arvon näkökulmasta. Yhteenvetokappaleessa pyritään ilmentämään sitä erilaisten arvopohjien moninaisuutta, joka hybrideissä yhdistyy. Teoreettinen viitekehys nivoutuu yhteen kolmannen luvun lopussa, jossa tarkastellaan hybridioorganisaatioiden arvon luontiin liittyvää tutkimuskirjallisuutta.

2.1 Hybridioorganisaatiot hämärtävät sektorirajoja

Hybrideistä puhuttaessa ensimmäisenä saattaa tulla mieleen uuden ajan teknologia – kuten hybridiautot ja hybriditelevisiot. Hybridillä tarkoitetaan kahden tai useamman puhtaan lajin sekoittumista, mutta tämän tutkimuksen kontekstissa sillä tarkoitetaan julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin rajapinnoilla toimivia hybridioorganisaatioita. Hallinnon järjestelyt on perinteisesti ymmärretty karkeasti julkisen ja yksityisen sektorin jaottelun kautta (Vakkuri & Johanson 2018, 162), mutta hybridisissä organisoinnin muodoissa perinteiset organisaatorajat hämärtyvät. Hybridisiä organisointitapoja on katsottu olevan jo antiikin Rooman aikoina, kun yksityiset toimijat eli publikaanit hoitivat monia julkisia velvollisuuksia, kuten keräsivät veroja (Johanson & Vakkuri 2017, 17–18). Nykypäivän esimerkkinä toimii esimerkiksi bioteknologiayritys, joka yhdistelee yksityisen sektorin sekä akateemisen ympäristön ominaisuuksia, tai terveystalvelujen tuottaminen julkis-yksityisen yhteistyön avulla (Battilana, Besharov & Mitzinneck 2017, 128).

Monimutkaisia yhteiskunnallisia ongelmia voidaan siis pyrkiä ratkaisemaan hybridisillä organisoinnin muodoilla. Tämän alustuksen jälkeen esitellään hybridihallinnan keskeisimpiä määritelmiä, joiden avulla voidaan paremmin ymmärtää hybridisyyden ilmiötä – ja toisaalta kuvata hybridihallinnan ilmiön moninaisuutta. Hybridihallintaan liittyvien määritelmien esittely on välttämätöntä, jotta voidaan paremmin ymmärtää myös hybridien arvon luonnin taustalla vaikuttavia tekijöitä.

Hybridien keskeisiä ominaisuuksia

Markkinoiden ja hierarkioiden kaksijakoista ajattelua on laajasti kritisoitu organisaatiotutkimuksessa. Organisaatioiden rajat ovat alkaneet hämärtyä niiden muodostaessa uudenlaisia yhteistyön muotoja. Joidenkin tutkijoiden mukaan perinteisten hierarkioiden ja markkinoiden välillä ilmenee hybridisiä organisoinnin muotoja, mutta Powellin (1990) mukaan näiden kahtiajakoisten ja staattisten rajojen sisällä pysyminen ei ole tarkoituksenmukaista uudenlaisten ja kompleksisten yhteistyömuotojen tunnistamiseksi ja selittämiseksi. (Powell 1990, 31–32.) Hybridiorganisaatioita tulisikin tarkastella kokonaisvaltaisesti omassa institutionaalisessa tilassaan, ei julkisen tai yksityisen sektorin jäännöksenä (Johanson & Vakkuri 2017, 2).

Hybridisyydellä tarkoitetaan monitulkintaista tapaa organisoida yhteiskunnallisia toimintoja. Julkishallinnon tutkimuksessa hybridisyys voi näyttäytyä esimerkiksi asetelmana, jossa yksityiset yritykset tai voittoa tavoittelemattomat järjestöt tuottavat julkisia palveluita, tai julkisen ja yksityisen yhdessä omistamana organisaationa, joka toimii julkisen hyvän intressien mukaisesti. Käytännön esimerkkejä hybridihallinnasta ovat muun muassa valtionomisteiset yritykset, tilaaja-tuottajamalli, yhteiskunnalliset yritykset ja julkis-yksityiset kumppanuudet. (Johanson & Vakkuri 2017, 2–3.) Seuraavaksi esitellään Johansonin ja Vakkurin (2017; 2020) tunnistamia keskeisiä ominaisuuksia, joita hybridiorganisaatioissa esiintyy. Hybridisissä organisointimuodoissa voi ilmetä yksi tai useampi listatuista ominaisuuksista.

1. **Jaettu omistajuus.** Tiettyjä yhteiskunnallisia toimintoja voidaan organisoida esimerkiksi valtionomisteisten yritysten kautta. Tällöin yhdistetään valtion poliittiset tavoitteet ja markkinoilla toimiminen (Vakkuri & Johanson 2020, 11).
2. **Tavoitteiden ristiriitaisuus ja kilpailevat institutionaaliset logiikat.** Yksityiset yritykset voivat samanaikaisesti tavoitella taloudellista voittoa osakkeenomistajille, mutta myös yhteiskunnallista vaikuttavuutta kansalaisille, jolloin organisaation on luovittava voiton tekemisen logiikan ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden logiikan keskinäisen ristiriitaisuuden kanssa. Esimerkiksi yhteiskunnalliset yritykset voivat pyrkiä ”pärjäämään hyvin tekemällä hyvää”. (Vakkuri & Johanson 2020, 11.) Toisaalta hybridihallintaa voi tunnistaa yksityisestä terveyspalveluita tuottavasta yrityksestä, jolle kunta on ulkoistanut palveluntuotannon. Tällöin yritys pyrkii toimimaan taloudellisesti kannattavasti ja tuottamaan voittoa samalla, kun se tuottaa julkista palvelua. Hybridit voivat menestyä moninaisessa institutionaalisessa ympäristössä juuri siksi, että ne yhdistelevät eri logiikkoja ja siten soveltuvat paremmin laajempaan institutionaalisten referenttien joukkoon (Pache & Santos 2013, 973).

3. **Moninaiset rahoitusjärjestelyt.** Hybridisyys voi näkyä myös erilaisina rahoitusjärjestelyinä yksityisten ja julkisten toimijoiden välillä etenkin suurissa julkisissa hankkeissa, jotka vaativat huomattavasti voimavaroja ja siten edellyttävät eri sektorien välistä yhteistyötä. Suurikokoisten hankkeiden rahoitusjärjestelyissä voivat olla osallisena esimerkiksi sijoittajat, rahoituslaitokset ja veronmaksajat. (Vakkuri & Johanson 2020, 11.) Etenkin laajamittaisissa infrahankkeissa sektoreiden välinen yhteistyö nähdään rahoitusmallina, joka sallii yksityisen rahoituksen julkisessa hallinnossa, ja tämän nähdään edistävän sekä yksityisen että julkisen sektorin mahdollisuuksia (Hodge & Greve 2007, 546).
4. **Julkiset ja yksityiset sosiaalisen ja taloudellisen valvonnan muodot.** Markkinoilla operoivia toimijoita valvotaan viranomaisten toimesta. Toisaalta yksityiset tilintarkastusyhteisöt harjoittavat lakisääteisesti ulkoista valvontaa esimerkiksi kunnille. Kuitenkin puhtaasti yksityisen ja julkisen valvonnan jaottelun sijaan voisi olla hyödyllisempää ajatella, että hybridisissä asetelmissä valvonnan muodot ovat yleensä sekoittuneita, ja valvontaa voidaan harjoittaa sisäisten ja ulkoisten osapuolten toimesta. (Vakkuri & Johanson 2020, 11.) Valvonnan ulottuvuudet tunnistetaan myös etenkin julkis-yksityisten yhteistöiden eri muodoissa (Hodge & Greve 2009, 34).

Hybridisyys identiteetin, organisointimuodon ja rationaliteettien näkökulmasta

Hybridisyyttä voidaan Johansonin ja Vakkurin tunnistamien perusominaisuuksien lisäksi määritellä niiden identiteettien, muotojen tai rationaliteettien näkökulmasta. Battilana ym. (2017) pyrkivät määrittelemään hybridisyyttä koskevaa ja jaottelevaa tutkimuskirjallisuutta näiden kolmen laajan näkökulman kautta, tuoden samalla esille näiden näkökulmien yhtymäkohtia ja ajatusta siitä, että hybridit yhdistelevät sellaisia organisatorisia elementtejä, jotka perinteisesti eivät sopisi yhteen (Battilana ym. 2017, 129). Tutkittuja artikkeleita Battilanan ym. tutkimuksessa oli kattavat 254 kappaletta, jonka vuoksi heidän tutkimustaan on perusteltua käsitellä tämän tutkielman teoreettisessa osassa. Näiden määrittelyiden tarkastelu toimii tämänkin tutkimuksen kannalta tärkeänä linkkinä ennen allianssi- ja verkostomallisen yhteistyön tutkimuskirjallisuuteen syventymistä.

1. **Hybridi-identiteetti.** Organisaatioilla on tiettyjä erottautuvia ja pysyvän laatuksia ominaisuuksia, jotka määrittelevät sen identiteettiä eli sitä, ”keitä” ne pohjimmiltaan ovat ja mitä ne tekevät. Organisaatio voi identiteetillään myös erottautua muista organisaatioista. (Whetten 2006, 220.) Identiteettien näkökulmasta hybridiorganisaation voi määritellä organisaatioksi, joka yhdistelee useita eri identiteettejä, jotka tavanomaisesti voisivat vaikuttaa yhteensopimattomilta. Identiteettiin liittyvät ominaisuudet määritellään sisältä päin

organisaation jäsenten toimesta, mutta tutkimuksessa ei olla päästy yksimielisyyteen siitä, onko identiteetti dynaaminen vai kiinteä tekijä. Vaikka organisaation identiteetti määrittyy sen sisällä toimivien ihmisten tulkintojen kautta, myös ulkopuolisten odotukset voivat silti vaikuttaa identiteetin muotoutumiseen. (Battilana ym. 2017, 132, 133.) Esimerkiksi allianssin muodostavista organisaatioista jokaisella on oma identiteetti, jolloin ne toimivat päällekkäin ja lopulta allianssissa voi vaikuttaa useita identiteettejä. Toisaalta voi olla myös niin, että organisaation sisällä toimivissa yksiköissä voi kullakin olla oma identiteettinsä (Battilana ym. 2017, 133). Hybridisyyden myötä päällekkäisten identiteettien syntyminen tai uusien identiteettien luominen voi aiheuttaa jännitteitä ja haasteita etenkin yksilötasolla, kun julkishallinnossa työroolitkin alkavat hybridisoitua (Denis, Ferlie & Van Gestel 2015, 279).

2. **Hybridit rationaliteetteina.** Toisen laajan näkökulman mukaan hybridejä voidaan käsitteellistää niiden yhteiskunnallisten rationaliteettien kautta. Rationaliteeteilla tarkoitetaan kulttuuristen ja poliittisten uskomusten ja arvojen muodostelmia, jotka yhdistyvät hybridioorganisaatiossa. Battilanan ym. (2017) artikkelissa laajimmin käsitelty rationaliteetteihin liittyvä näkökulma on institutionaaliset logiikat, joka on institutionaalisessa teoriassa laajasti tutkittu suuntaus. Institutionaaliset logiikat ovat arvoja, uskomuksia ja olettamuksia, joiden periaatteiden mukaan organisaatiot sekä yksilöt toimivat. Hybridioorganisaatiossa voi olla samanaikaisesti useita kilpailevia logiikoita. Esimerkiksi yhteiskunnallisessa yrityksessä voi samanaikaisesti ja keskeisesti vaikuttaa yhteiskunnallisen vaikuttavuuden logiikka ja voiton tekemisen logiikka. Useiden institutionaalisten logiikkojen vaikutusten alaisuus on haasteellista organisaatioille, koska se voi luoda jännitteitä ja konflikteja organisaation jäsenissä (Battilana & Dorado 2010, 1420).
3. **Hybridisyys organisointimuotona.** Identiteettien ja rationaliteettien lisäksi hybridisyydellä voidaan tarkoittaa eri organisointimuotojen yhdistelemistä. Yksi lähestymistapa on hybridien sijoittaminen markkinoiden ja hierarkioiden väliin (Battilana ym. 2017, 134), kuten Johanson ja Vakkurikin (2017) kirjassaan totesivat. Tätä näkökulmaa käyttävät tutkijat pitävät hybridejä suhteellisen vakaina ja kestävinä organisointimuotoina. Taloustieteilijöiden näkemyksistä poiketen jotkut organisaatiotutkijat määrittelevät hybridisyyttä hallinnan, omistajuuden ja valvonnan kautta. Näitä lähestymistapoja avattiin jo Johansonin ja Vakkurin määritelmien kautta, mutta Battilana ym. (2017) lähestyvät hybridien hallinnan, valvonnan ja omistajuuden kysymyksiä verkostomuotoisen hybridisyyden näkökulmasta. Verkostot organisointimuotoina voivat näyttäytyä alliansseina tai muina organisaatioiden välisinä suhteina. Verkostonäkökulma korostaa esimerkiksi luottamuksen rakentamista sekä osapuolten tulkintoja ja kokemuksia tämän muotoisen hybridisyyden etuna.

Organisointimuotoon perustuvia näkökulmia ovat myös organisaatiokategoriat sekä -arkkityypit. Kategorianäkökulma ottaa huomioon organisaation sosiaalisen legitimiuden eli sen, miten kohdeyleisö hybridioorganisaation tulkitsee. Kategorianäkökulma määrittelee hybridin organisaatioksi, joka yhdistelee useita kategorisia ominaisuuksia eri organisointimuodoista. Hybridisyyden kategorianäkökulma muistuttaa käsitteenä identiteettinäkökulmaa siltä osin, että molemmissa pohditaan sitä, ”keitä” ne ovat ja mitä ne tekevät. Kategorianäkökulmassa tiettyyn kategoriaan kuulumisen ei kuitenkaan synny organisaation jäsenten toimesta, vaan se määritellään ulkoisen yleisön kautta. Esimerkiksi nanoteknologian alan startup-yritys yhdistelee ominaisuuksia tieteen sekä teknologian kategorioista. (Battilana ym. 2017, 134–135.)

Arkkityyppinäkökulma määrittelee hybridit organisaatioiksi, jotka yhdistävät useita organisaatorakenteiden ja toimintamallien muodostelmia. Jotkut arkkityyppinäkökulmaa tarkastelevat tutkimukset keskittyvät esimerkiksi strategiaan, johtamiseen tai markkinointiin organisointimuodon avaintekijöinä, mutta toiset puolestaan korostavat organisaation tavoitteita, auktoriteettia tai teknologiaa. (Battilana ym. 2017, 135.)

Hybridisyys hyötyjen ja haittojen näkökulmasta

Battilana ym. (2017) tunnistavat tutkimuskirjallisuudesta niin hyötyjä kuin haittojakin organisaatioiden hybridisyydelle. Kun hybridit yhdistelevät tavanomaisesti yhteensopimattomia elementtejä, se voi aiheuttaa jännitteitä organisaatioissa. Eri yhteiskunnallisten elementtien yhdisteleminen voi aiheuttaa hämmennystä ulkopuolisissa, jolloin hybridien legitimitetti saattaa kärsiä (Battilana ym. 2017, 142). Esimerkiksi sosiaalipalveluja tuottavan yrityksen tulisi vastata sekä taloudellista tuottoa että yhteiskunnallista hyvää vaativien sidosryhmien odotuksiin ollakseen legitiimi toimija. Hybridien voi olla siis vaikeaa pitää molemmat sidosryhmät tyytyväisenä samanaikaisesti. Hybridioorganisaatiot kohtaavat haasteita myös sisältä päin. Hybridien monimutkainen luonne voi luoda haasteita myös niiden jäsenille esimerkiksi sen identiteetin tai roolin tunnistamisessa. Eri identiteettien, muotojen tai rationaliteettien yhdisteleminen hybrideissä voi johtaa siihen, että organisaation todellisuutta tulkitaan eri tavoilla organisaation sisällä ja se voi johtaa konflikteihin. Joskus voi käydä myös niin, että yksi elementti voi näyttäytyä dominoivampana kuin toinen, eli esimerkiksi taloudellisen hyödyn tavoittelu voi dominoida yhteiskunnallisen hyödyn kustannuksella. (Battilana ym. 2017, 142–143.)

Toisaalta Battilanan ym. (2017) tarkastelemissa tutkimuksissa on huomattu, että hybridisyyden kautta voi syntyä uudenlaisia etuja ja mahdollisuuksia verrattuna organisaatioihin, jotka identifioituvat vain

yhteen muotoon, identiteettiin tai rationaliteettiin. Esimerkiksi energia- tai terveydenhuollon sektorilla suuret muutokset ovat jatkuvasti läsnä, jolloin hybrideillä voi olla parempi mahdollisuus menestyä, koska ne kohtaavat vähemmän legitimizeettiin liittyviä haasteita. Mikäli hybridioorganisaatio onnistuu saamaan legitimizeetin keskeisimpien ulkoisten sidosryhmien silmissä, se voi saada mahdollisuuden hyötyä laajemmista tai aiemmin hyödyntämättömistä resursseista. (Battilana ym. 2017, 142.) Hybridihallinta voi myös luoda oivallisen kentän innovaatioille ja luovuudelle. Useille eri logiikoille altistuminen voi mahdollistaa työntekijöitä keksimään uudenlaisia ideoita tehokkaalle työskentelylle. Mikäli hybridioorganisaatio omaksuu vastakkaisista odotuksista syntyvät epäjohdonmukaisuudet kuin synergiatkin, se voi avata ovet oppimiselle, mukautumiselle ja joustavuudelle. Hybridioorganisaatiot saattavat yhdistellä tiettyjä elementtejä juuri siinä tarkoituksessa, että se kannustaa uusiin innovaatioihin ja ravistelee olemassa olevia rakenteita. Hybridihallinnassa syntyvät jännitteet voivat siis laukaista innovaatioita, joiden avulla keksitään uudenlaisia ratkaisuja yhteiskunnallisiin ongelmiin. (Battilana ym. 2017, 142–143.)

Edellä kuvatut määritelmät hybridioorganisaatioista eivät suinkaan ole kaiken kattava listaus, vaan niiden tarkoituksena oli avata tiettyjä keskeisiä määritelmiä hybridihallintaan liittyen ja siten ilmentää myös hybridihallinnan ilmiön moninaisuutta. On tärkeää kuvata hybridihallintaan ja hybridioorganisaatioihin liittyviä ulottuvuuksia, jotta voidaan paremmin ymmärtää myös aineistosta nousevia tuloksia. Allianssimallisen yhteistyön ollessa tämän tutkimuksen keskiössä, syvennyttään seuraavaksi paremmin monisektorista yhteistyötä käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen.

2.2 Monisektorisella yhteistyöllä haetaan ratkaisuja yhteiskunnallisiin ongelmiin

Kumppanuteen perustuvat yhteistyöt eri sektoreiden välillä ovat viimeisen 25 vuoden aikana voimakkaasti yleistyneet muun muassa yksityistämisen ja yritysten kasvavan yhteiskuntavastuun vuoksi (Murphy, Arenas & Batista 2014, 147) ja niiden yleistymisen myötä toimintojen organisoinnin institutionaaliset muodot ovat muuttuneet. Eräs yhteistyön muoto onkin kumppanuus yksityisen sektorin, julkisen hallinnon ja kolmannen sektorin välillä, jossa osapuolet pyrkivät vastaamaan yhteiskunnallisiin ongelmiin ja ilmiöihin. Yhteiskunnallisesti orientoituneet monisektoriset kumppanuudet pyrkivät vastaamaan yhteiskunnallisiin haasteisiin muun muassa koulutuksen, terveydenhuollon, talouden kehittämisen tai ympäristön kestävyuden alalla (Selsky & Parker 2005, 850). Tällaisille julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin väliselle yhteistyölle tyypillistä on tavoitteiden ristiriitaisuus julkisen arvon, osakkeenomistajien arvon ja yhteiskunnallisen arvon luomisen välillä (Rajala, Laihonon & Kokko 2021, 314). Tutkimuskirjallisuudessa yhteistyöhön perustuvaa hallintaa (collaborative governance) on käsitelty esimerkiksi julkisen arvon hallinnan,

osallistavan hallinnan, sektoreiden välisen yhteistyön, politiikkaverkoston, uuden julkisen hallinnan ja vuorovaikutteisen hallinnan käsitteiden kautta (Bianchi, Nasi & Rivenbark 2021, 1582).

Brysonin, Crosby & Stonen (2006, 44) määritelmän mukaan monisektorisessa yhteistyössä eri sektoreilla toimivat organisaatiot yhdistävät resursseja, informaatiota ja kykyjä saavuttaakseen yhdessä tuloksia, joihin ne eivät yhden sektorin voimin pystyisi. Yhteistyö syntyy siis yhteisten intressien kautta (Powell 1990, 36). Myös Forrer, Kee ja Boyer (2014, luku 1) toteavat kirjassaan, että resurssien, asiantuntijuuden ja riskien jakaminen auttaa julkishallintoa tuottamaan julkisia palveluita menestyksekkäämmin, ja voittoa tavoittelematonta sektoria saavuttamaan tehtävänsä. Erilaisten kompetenssien ja resurssien yhdistäminen koetaan välttämättömäksi laaja-alaisen yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseksi (Murphy, Arenas & Batista 2014, 145). Allianssien muodostaminen voi jo lähtökohtaisesti viestiä siitä, että toisilla organisaatioilla on sellaisia resursseja, mitä toisilla ei ole. Esimerkiksi julkinen sektori voi tuoda näkökulmia yleisön vastaanottavuudesta, oikeudenmukaisuuskysymyksistä ja alueellisesta asiantuntijuudesta. Yksityinen sektori puolestaan voi tarjota ainutlaatuisia lähestymistapoja innovaatioihin, taloudelliseen pääomaan ja tehokkuuteen. Voittoa tavoittelemattoman sektorin avulla voidaan paremmin saavuttaa vapaaehtoistyötä, verkostoja ruohonjuuritason yhteisöihin sekä tuoda marginalisoitujen ryhmien ääni paremmin kuuluviin. (Forrer ym. 2014, luku 4.)

Forrer, Kee ja Boyer (2014, luku 1) puolestaan määrittelevät sektoreiden välisen yhteistyön vuorovaikutukseksi kahden tai useamman organisaatiosektorin välillä: julkishallinnon paikallisella tai kansallisella tasolla, yksityisen ja voittoa tavoittelemattoman sektorin. Yhteistyö voi muotoutua erilaisilla kokoonpanoilla, ja tarkoituksena on usein julkisten palvelujen tuottaminen. Heidän mukaansa sektoreiden välinen yhteistyö voi näyttäytyä monissa muodoissa ad hoc -tyyppisestä vuorovaikutuksesta monimutkaisiin kumppanuuksiin tai verkostoihin, jotka liittyvät yhteen sopimusten tai muiden järjestelyiden kautta. Sektoreiden välisen yhteistyön rakenteet voivat siis olla hyvin moninaisia ja vaihtelevia kokoonpanoiltaan. Sektoreiden välistä yhteistyötä voidaan myös tyypitellä lyhytkestoisista spesifeistä projekteista jatkuvaan palveluntuotantoon ja mittaviin, pitkäkestoisiin rakennushankkeisiin (Forrer ym. 2014, luku 4). Tämän tutkimuksen kohteena oleva allianssi voidaan luokitella jatkuvan palveluntuotannon kumppanuudeksi. Tiedetyt yhteistyön ominaisuudet ovat samankaltaisia yhteistyön tyypistä riippumatta. Keskeisiä yhdistäviä tekijöitä ovat riskien ja vallan jakaminen, organisaatioiden suhteiden kehittyminen kumppanuuden eri vaiheissa sekä moninaiset sidosryhmäsuhteet. (Forrer ym. 2014, luku 4.)

Monisektorista yhteistyötä voidaan tarkastella myös muodollisten ja epämuodollisten käytäntöjen kautta, ja molemmat ovat tärkeitä ominaisuuksia. Muodollisten ja kirjallisten sopimusten avulla voidaan määritellä osapuolten roolit, tavoitteet, tuloksellisuusmittarit ja muut suuntaviivat, ja muodollisten tekijöiden avulla luodaan yhteistyölle rakenteita sekä vakautta ja vähennetään epävarmuuksia. Toisaalta epämuodollinen yhteistyö toimii merkittävänä tekijänä luottamuksen rakentajana toimijoiden välillä, ja epämuodollinen yhteistyö edistää organisaatioiden autonomisuutta, asiantuntijuuden ja normien jakamista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Bauer ym. 2022, 160–161.)

Sektorirajat ylittävän yhteistyön vaikutukset voivat olla moninaisia. Brysonin ym. (2006, 51) mukaan monisektorisen yhteistyön luominen ja ylläpitäminen tähtäävät julkisen arvon tuottamiseen, johon ei päästäisi yksittäisen sektorin keinoin. Tällaisissa yhteistöissä julkista arvoa pyritään luomaan hyödyntämällä kunkin sektorin omia vahvuuksia ja samanaikaisesti minimoimalla niiden heikkouksia. Kumppanuuteen perustuvat yhteistyöt voivat tuottaa positiivisia vaikutuksia niin lyhyellä, kuin pitkälläkin aikavälillä, mutta se edellyttää osapuolilta resilienssiä sekä toiminnan jatkuvaa arviointia (Bryson ym. 2006, 51). Allianssimallisen yhteistyön luoma lisäarvo vaatii siis useita tekijöitä syntyäkseen. Brysonin ym. (2006) tutkimuksesta ei kuitenkaan ilmene, millaiset tekijät ovat keskeisiä juuri sosiaali- ja terveysalan allianssin kontekstissa arvon luomiselle tai siihen, mitä se syntyvä arvo on. Huomionarvoinen seikka on myös se, että Brysonin ym. (2006) viitekehyksessä monisektorisen yhteistyön lopputulemana on julkisen arvon luominen. Tämä jättää huomiotta sen, että hybridiorganisaatiot joutuvat tasapainoilemaan julkisen arvon lisäksi myös taloudellisen sekä sosiaalisen arvon luonnin kanssa. Näihin arvon luonnin näkökulmiin syvennyttään kuitenkin paremmin kolmannessa luvussa.

Toisaalta Brysonin ym. (2006) tutkimuksesta voidaan huomata myös se, että sektorirajat ylittävä yhteistyö yhteiskunnallisiin ongelmiin vastaamiseksi ei ole missään nimessä yksinkertainen ilmiö. Laajasti tarkasteltuna yhteistyöhön ryhtymiseen voi vaikuttaa monet olosuhdetekijät, kuten toimintaympäristön monimutkaisuus, tarve vähentää ympäristöön liittyvää resurssi riippuvuutta tai halu pienentää kustannuksia. Kumppanuuksien syntymiseen, mutta toisaalta myös selviytymiseen, vaikuttavat sekä kilpailulliset että institutionaaliset paineet. Saadakseen legitimitetin toiminnalleen, kumppaniorganisaatioiden on huomioitava normatiiviset ja lainsäädännölliset tekijät voidakseen selviytyä pitkällä tähtäimellä (DiMaggio & Powell, 1983). Esimerkiksi kustannusten jakaminen voi olla allianssimallilla saatava hyöty. Kumppanuuksien selviytymiseen voi kuitenkin vaikuttaa ulkoiset toimintaympäristöön liittyvät tekijät, kuten johdannossa mainittu hyvinvointialueiden toiminnan alkaminen ja sitä kautta mahdollisesti tulevat kilpailutukset tietyille palveluille.

Kumppanuuteen perustuvissa yhteistöissä organisaatioiden on kiinnitettävä huomiota myös sisäisten prosessien toimivuuteen ja toimivan perustan rakentamiseen. Muodolliset sopimukset osapuolten välillä kirkastavat yhteistyön toiminta-ajatusta, mutta ovat hyödyllisiä lisäksi tilivelvollisuuden näkökulmasta. Yhteistyön valmisteluvaiheen tulisi olla eri tahoja laajasti osallistava ja osapuolten täytyy jo kumppanuuden alkuvaiheessa olla yhtä mieltä toiminnan koko tarkoituksesta, jotta myös seuraavien vaiheiden sopimisesta päästään yhteisymmärrykseen. (Bryson ym. 2006, 47.) Vastavuoroisuus onkin keskeinen edellytys allianssimallisessa yhteistyössä, mutta tämä edellytys on käytännössä varsin monitulkintainen. Vastavuoroisuutta voidaan nimittäin lähestyä tarkasti määritellyn ja yhdenvertaisen vaihdannan ajattelun kautta, mutta toisaalta vastavuoroisuuteen voi sisältyä ajatus velvollisuudesta ja siitä, että ”on palveluksen velkaa” toiselle osapuolelle. Vastavuoroisuutta hybrideissä voidaan edistää toimimalla pitkäjänteisesti. Osapuolten välillä vallitseva varmuus ja vakaus rohkaisevat etsimään uusia toimintatapoja, jakamaan tietoa ja kasvattamaan luottamusta. (Powell 1990, 36.)

Tärkeitä seikkoja vahvan yhteistyön rakentamisessa ovat legitimizeetin, johtajuuden ja luottamuksen rakentaminen. Vahvan perustan rakentamiseen liittyy myös toimiva konfliktinhallinta sekä suunnittelu. Ympäristölliset tekijät vaikuttavat yhteistyön syntymisen lisäksi yhteistyömallin rakenteeseen, ja organisaation hallinnan rakenne voi vaikuttaa siihen, miten tehokkaasti se pystyy saavuttamaan tavoitteitaan. Hallinnan tyyppejä voivat olla päätöksenteko säännöllisten tapaamisten ja epämuodollisen vuorovaikutuksen yhteydessä, yksi johtava organisaatio, joka tuottaa suurimman osan päätöksenteosta ja toiminnan koordinoimisesta, tai erillinen yhteistyön hallinnointiin keskittynyt organisaatio. (Bryson ym. 2006, 49.) Myös hyvin suunniteltu yhteistyö voi epäonnistua, mikäli sidosryhmät ovat liian erilaisia keskenään, tai jos johdolla ei ole tarkoituksenmukaisia keinoja hallita konflikteja, rakentaa luottamusta, edistää oppimista sekä identifioida ja arvioida lopputulemia (Bianchi ym. 2021, 1583). Nämä voivat siis olla arvon luontiin vaikuttavia tekijöitä, koska viitekehyksen mukaan julkinen arvo on näiden rakennuspalojen lopputulema. On kuitenkin tärkeää pohtia sitä, mitä syntyvällä arvolla konkreettisesti tarkoitetaan ja miten yhteistyötä ylläpidetään myös toiminnan vakiintuessa, jotta arvoa onnistutaan luomaan päivittäisen toiminnan kautta jatkuvasti. Näihin kysymyksiin pyritään tällä tutkimuksella vastaamaan.

Hybridiorganisaatioiden hyötyinä voi olla niiden kyky täyttää sekä julkisen että yksityisen sektorin tavoitteita, kyky hankkia useita rahoituslähteitä, sekä niiden pyrkimyksensä legitimoida toimiensa arvoa. Hybrideillä on siis mahdollisuus kehittää joustavampia ja tehokkaampia toiminnan muotoja. (Godenhjelm & Sjöblom 2020, 92.) Sektorirajoja hämärtäviä hybridiorganisaatioita voidaan kuitenkin myös kritisoida. Sektorirajat ylittävää yhteistyötä on kritisoitu muun muassa sen vuoksi,

että tällaiset yhteistyöt eivät yleensä ole suoraan tilivelvollisia äänestäjille, vaan demokraattinen tilivelvollisuus nojaa valittujen virkamiesten sekä heidän nimittämiensä henkilöiden varaan yhteistyön monitoroinnin osalta. Tämän lisäksi useimmissa yhteistöissä voidaan tehdä sellaisia päätöksiä, jotka eivät välttämättä kulje linjassa virkamiesten ja kansalaisten näkökulmien kanssa. Monisektorisen yhteistyön kriitikot pelkäävät, että voittoa tavoittelemattomat sekä yksityiset toimijat voivat saada epäreilua etua muodostaessaan tiiviin suhteen julkisen sektorin kanssa. Kuten sektorirajat ylittävä yhteistyö hämärtää organisaatioiden ja sektorien perinteisiä rajoja, on riskinä myös se, että vastuun ja velvollisuuden osoittaminen vaikeutuu. Kumppanuuksissa jokaisella organisaatiolla voi todennäköisesti olla erilaiset ja jopa ristiriitaiset valvonnan ja raportoinnin vastuut, ja tämä seikka yhdistettynä useimpien yhteistöiden laajuuteen ja monimutkaisuuteen tarkoittaa sitä, että perinteisten tilivelvollisuussuhteiden ylläpitäminen on vaikeaa. (Page ym. 2015, 717.)

On myös huomioitava, että allianssimallinen yhteistyö voi harmonian sijasta synnyttää konflikteja organisaatioiden sisälläkin, ja verkostoille tyypillistä voi olla erilaiset riippuvuussuhteet sekä ryhmäajattelu (Powell 1990, 36). Kuten Karré tiivistää tutkimuksessaan, arvon luonnin riskejä hybrideissä ovat monitulkintaisuus, tilivelvollisuuteen liittyvät ongelmat ja yhteentörmäykset kilpailevien logiikoiden kanssa (Karré 2020, 203). Edellä mainittujen lisäksi on tunnistettu muun muassa mission harhautumisen, tuloksellisuuden arvioinnin vaikeuden sekä kustannusten hallinnan haasteet. Nämä haasteet ovat pääsääntöisesti lähtöisin kahdesta suuremmasta osa-alueesta: hallinnon kapasiteetista sekä eri intressien hallitsemisesta. Hallinnon kapasiteetti tulee ottaa huomioon yhteistyön suunnitteluvaiheessa sekä implementoinnissa. Yhteistyön eri vaiheet edellyttävät moninaista osaamista julkishallinnolta, sillä vastuu julkisen palvelun tuottamisesta on lopulta julkisella toimijalla. Eri intressit puolestaan voivat näyttäytyä esimerkiksi tiedon pimittämisenä ja tavoitteiden ristiriitaisuuksina. Vaikka organisaatioilla on yhteistyössä myös yhteinen intressi, niiden omat institutionaaliset kannustimet voivat painostaa oman edun ajattelemiseen. (Forrer ym. 2014, luku 4.)

3 ARVON LUONTIA HYBRIDEISSÄ

Kolmannessa luvussa tarkastellaan ensin eri arvojen ulottuvuuksia, sillä hybridiorganisaatioissa voi yhdistyä sosiaalisen, julkisen ja taloudellisen arvon ominaisuudet. Lisäksi tunnistetaan näille yhteisiä ominaisuuksia. Lopuksi tarkastellaan keskeisiä tutkimuskirjallisuudessa tunnistettuja arvon luonnin mekanismeja hybridisessä kontekstissa, sekä esitellään erilaisten hybridien arvon luontiin liittyvää tutkimuskirjallisuutta.

3.1 Julkinen, sosiaalinen ja taloudellinen arvo

Ennen perehtymistä hybridiorganisaatioiden arvon luomiseen, on syytä pysähtyä hetkeksi tarkastelemaan arvon käsitettä itsessään. Arvon konseptia voidaan tarkastella julkisen talouden lisäksi niin politiikan, psykologian, sosiologian kuin filosofiankin näkökulmista. Arvoon liittyvän tutkimuksen saaman huomion kiistämätön hyöty on se, että eri tieteenalat täydentävät tämä tärkeän konseptin tutkimusnäkökulmia. Toisaalta eri tieteenalojen mukana tulevat niille ominainen kieli, arvon käsitteeseen liittyvät intressit sekä analyyttiset perinteet, joka voi tehdä hankalaksi olla yhtä mieltä koko käsitteestä ja sen merkityksestä. (Bozeman 2007, 114.) Arvoihin liittyvä keskustelu on hyvin monitahoista. Tämä seikka on helppo huomata jo yksilötasolla, jos kysymme, ”mikä on asian tai esineen x arvo?” Yksilötasolla vastaukset tähän kysymykseen voivat vaihdella lukemattomien eri vaihtoehtojen välillä. Joku voi mainita asian taloudellisen arvon, toinen puolestaan voi kommentoida esteettistä tai tunnepitoista arvoa. Hybridiorganisaatioissa tulee lisäksi huomioida näiden eri näkökulmien sovittaminen yhteen.

Arvo voidaan määritellä jonkin asian tai asioiden monimutkaiseksi ja laaja-alaiseksi arvioinniksi, jossa asia voi olla konkreettinen, psykologinen, sosiaalisesti rakentunut tai yhdistelmä näitä kaikkia. Arvoa luonnehtivat sekä kognitiiviset että tunneperäiset elementit, sen syntyminen jonkinlaisen harkinnan tuloksena, ja sen kyky saada aikaan toimintaa. Koska arvo on osa yksilön tai toimijan määritelmää itsestään, sitä ei ole helppoa muuttaa. (Bozeman 2007, 115; 117.) Yleisesti ottaen arvolla viitataan siihen, että asia tai esine on jonkin arvoinen. Julkisella arvolla puolestaan viitataan sen arvioimiseen, mitä julkishallinto on luonut kansalaisten hyväksi (Nabatchi 2012, 699).

Murphy ym. (2014, 146) puolestaan määrittelevät arvon luonnin sen kautta, missä määrin ja millaisella laadulla onnistutaan luomaan hyötyjä niin kumppaniorganisaatioille kuin yhteistyön kohteena oleville yhteisöille. Allianssin tulee siis pohtia hyötyjä niin kumppaniorganisaatioiden, muiden sidosryhmien ja asiakkaidenkin näkökulmasta. Luodun arvon muoto voi näyttäytyä monenlaisina hyötyinä, mutta lopulta organisaatiot itse määrittelevät sen, minkä asteista ja -tyyppistä

arvoa on saatu aikaan (Murphy ym. 2014, 146). Yhteistyön tuloksena syntynyttä arvoa voidaan johtamiskirjallisuudessa määritellä esimerkiksi sekoittuneen arvon kautta, jolloin taloudellinen, yhteiskunnallinen ja ympäristöllinen suoriutuminen maksimoituu yksittäisessä yhteisössä (Quélin ym. 2017, 770). Sitä voidaan määritellä myös Porterin ja Kramerin (2011, 6) mukaan jaetuksi arvoksi, jossa organisaation kilpailukykyä edistetään yhtäaikaisesti niiden yhteisöjen sosiaalisten ja taloudellisten olosuhteiden kanssa, joissa ne toimivat. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tarkemmin arvon luontia eri sektoreiden näkökulmista. Keskeisiä näkökulmia avataan havainnollistavien taulukkojen avulla. Lopuksi nämä kootaan vielä yhteen ja pohditaan, millaisia työkaluja hybridioorganisaatioilla on arvon luomiseksi.

Julkinen arvo

Julkisen arvon analysoimisessa sen käsitteellistäminen on yksi väistämättömistä haasteista (Bozeman 2019, 818). Yhteiskunnan julkinen arvo voidaan kuitenkin käsitteenä määritellä seuraavanlaisesti: julkiset arvot tarjoavat normatiivisen konsensuksen eduista ja oikeuksista, joihin kansalaisilla pitäisi olla – tai ei pitäisi olla – oikeus, kansalaisten velvollisuuksista yhteiskunnalle sekä periaatteista, joihin hallinnon ja politiikkojen tulisi perustua (Bozeman 2007, 13). Julkisen arvon korostumista tutkimuksessa voidaan pitää korjausliikkeenä tai edistämisenä New Public Management - ajattelutavalle, jossa korostuu vahvasti taloudellinen tehokkuus ja yksityiseltä sektorilta lainatut johtamistyyli (Meynhardt 2009, 194). Toisaalta julkisen sektorin organisaatioissa korostuu ikään kuin missiolähtöisyys sekä oikeudenmukaisuus ja kansalaisten osallisuus (Forrer ym. 2014, luku 1).

Julkisen arvon käsitteellistämistä voidaan julkisen sektorin johdossa edistää, mikäli he integroivat toimintaansa ajatuksen siitä, mikä olisi arvokasta ja tehokasta, ennusteita poliittisista odotuksista sekä faktoihin perustuvia laskelmia siitä, mitä on mahdollista toteuttaa. Organisaation johdon onkin siis osattava vastata seuraaviin avainkysymyksiin selkeyttäessään sen visiota koko organisaation tarkoituksesta: onko sen tarkoitus yhteiskunnallisesti arvokas, saako se poliittista ja oikeudellista tukea toiminnalleen, ja onko se hallinnollisesti ja operationaalisesti toteutettavissa. (Moore 1995, 22.)

Moniarvoisessa yhteiskunnassa, jossa yksilöillä ja ryhmillä on ristiriitaisia näkemyksiä siitä, millaisten julkisten arvojen tulisi ohjata päätöksentekoa, arvon luonti on haastavaa. Ihmisten erilaiset lähtökohdat, olosuhteet ja ajankohtakin vaikuttavat näkemyksiin siitä, mikä muodostaa julkisen arvon ja jokaisen näkökulmia on mahdotonta toteuttaa. Julkisen arvon luominen onnistuneesti edellyttää siis vaikeita päätöksiä sekä tiettyjen kompromissien hyväksymistä. (Nabatchi 2012, 706.) Vaikka

Nabatchi viittaa pääasiassa julkiseen hallintoon, tämä kuvailu sopii kuvailemaan myös hybridioorganisaatioiden arvon luomista.

Page, Stone, Bryson & Crosby (2015) määrittelevät julkisen arvon luomisen laajasti siten, että missä määrin sektorirajat ylittävä yhteistyö onnistuu saavuttamaan tavoitteensa ja velvollisuutensa, sekä miten onnistutaan saavuttamaan sellaisia laajalle levinneitä hyötyjä, joita yksittäinen organisaatio vastuullisesti toimiessaan saavuttaisi. Voidaan huomata, että tämä määritelmä on melko yhdenmukainen Murphyn ym. (2014) määritelmän kanssa, vaikka heidän määritelmänsä käsittääkin arvon luonnin laajemmin kuin pelkästään julkisen arvon näkökulmasta. Toisaalta Page ym. (2015, 729) toteavat tutkimuksessaan, että yhteistyössä on mahdollista pyrkiä julkisen arvon luomiseen siitä huolimatta ilman, että jostakin muusta arvon luonnin ulottuvuudesta tingittäisiin.

Arvon luontiin liittyviä ulottuvuuksia ilmennetään kussakin alaluvussa esitellyissä taulukoissa. Ensimmäisen taulukon avulla ilmennetään niitä julkisen arvon ominaisuuksia tai lähtökohtia sekä indikaattoreita näiden ominaisuuksien toteamiseksi. Taulukko mukailee Pagen ym. (2015) kehittämää viitekehystä julkisen arvon ominaisuuksista. Heidän tutkimuskohteenaan oli kumppanuus, jonka tarkoituksena oli yhdistää kuljetus-, tietulli-, teknologia- ja etätyöstrategioita liikenneuhkien vähentämiseksi Minnesotassa. Arvon luonnin viitekehys rakentui kolmen eri pääulottuvuuden ympärille: demokraattinen tilivelvollisuus, menettelytapojen legitimitetti sekä todelliset vaikutukset (Page ym. 719). Tämä viitekehys muistuttaa joiltakin osin Mooren (1995) julkisen arvon luonnin strategiseksi kolmioksi kutsuttua viitekehystä, jossa keskeiset johdon pohdittavat elementit ovat poliittinen tuki, julkisen arvon tuottaminen, sekä operationaalinen toteutettavuus. Pagen ym. (2015) viitekehys on kuitenkin käsitteellisesti erillään Mooren vastaavasta viitekehystä, sillä se keskittyy enemmän julkisen arvon tuottamisen osa-alueeseen. (Moore 1995, 71; Page ym. 2015, 729.)

Julkisen arvon ominaisuus	Määritelmä	Esimerkki-indikaattori
Vertikaalinen demokraattinen tilivelvollisuus	Missä määrin päätöksenteko ja täytäntöönpano ovat laillisia ja valtuutettuja myötäileviä	<ul style="list-style-type: none"> • epämuodollinen kannatus valtuutetuilta ja virastojen johdolta • viranomaisten allekirjoittamat yhteistyömuistiot • vastarinta ja sanktiot virkamiehiltä tai valtuutetuilta
Horizontaalinen demokraattinen tilivelvollisuus	Missä määrin päätöksenteko ja täytäntöönpano huomioivat yhteistyökumppanit ja muut sidosryhmät	<ul style="list-style-type: none"> • avainsidosryhmiltä saatu tuki ja kannatus • julkinen mielipide kannattaa yhteistyötä • vastarinta tai lakitoimet sidosryhmiltä tai kansalta
Menettelytapojen rationaalisuus	Missä määrin päätöksenteko perustuu teknisesti ja hallinnollisesti luotettavaan dataan, analyysiin ja suunnitteluun	<ul style="list-style-type: none"> • suunnittelun, päätöksenteon ja toimeenpanon logiikka • datalähtöisen suunnittelun, raportoinnin ja budjetoinnin olemassaolo • päätöksenteon perustuminen evidenssiin
Menettelytapojen oikeudenmukaisuus	Missä määrin sidosryhmät kokevat yhteistyön päätökset ja toiminnan reiluiksi ja läpinäkyviksi	<ul style="list-style-type: none"> • laajasti osallistava päätöksenteko • kansalaisten osallistaminen
Operationaalinen valvonta	Missä määrin yhteistyötä valvotaan velvoitteiden, budjettien ja aikataulujen avulla	<ul style="list-style-type: none"> • toimintaan liittyvien budjettien, aikataulujen ja velvoitteiden relevanttius • tiedonkulun ja auktoriteettisuhteiden loogisuus • menettelytapojen luotettavuus poikkeustilanteissa
Toiminnan vaikuttavuus	Missä määrin yhteistyö saavuttaa tavoitteensa	<ul style="list-style-type: none"> • yhteistyön ansiosta saavutetut lopputulokset
Toiminnan tehokkuus	Missä määrin yhteistyö saavuttaa tavoitteensa kohtuullisin kustannuksin	<ul style="list-style-type: none"> • kustannusten ja hyötyjen suhde • innovatiivisten kustannussäästöjen luominen yhteisellä ongelmanratkaisulla
Hyötyjen ja kustannusten tasavertaisuus	Missä määrin yhteistyön hyödyt ja kustannukset jakautuvat tasaisesti sidosryhmille ja yhteiskuntaan	<ul style="list-style-type: none"> • yhteiskunnan, tutkijoiden tai sidosryhmien arviot ja käsitykset
Ongelmanratkaisukyky	Uudet käytösmallit ja normit, jotka edistävät kykyä ratkaista kompleksisia ongelmia	<ul style="list-style-type: none"> • spin-off-yhteistyöt • tehokkaampi yhteinen päätöksenteko • uudet lähestymistavat haastavien ongelmien ratkaisemiseksi
Asiantuntijuus	Tietojen ja taitojen hyödyntäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Asiantuntijuuden hyödyntäminen • Osaamisen kehittäminen
Luotettavuus	Toimiminen luotettavasti ja johdonmukaisesti keskeisiä sidosryhmiä kohtaan	<ul style="list-style-type: none"> • Päätösten perustuminen yhdessä sovittujen periaatteiden mukaisesti

Taulukko 1. Julkisen arvon luonnin indikaattoreita, suomennettu ja mukailten Page ym. (2015), Van der Wal, de Graaf & Lasthuizen, (2008).

Sosiaalinen arvo

Jonkinlaisen arvon luominen on organisaatioiden olemassaolon keskiössä, oli puhe sitten julkisista tai yksityisistä organisaatioista, sillä niin julkiset kuin yksityisetkin toimijat pyrkivät tuottamaan etuja ja edistämään sosiaalisten tai julkisten tavoitteiden saavuttamista. Perinteisesti talouteen ja johtamiseen liittyvät tutkimukset ovat korostaneet taloudellisen – ja nimenomaan yksityisen – arvon luontia pääasiassa yksittäisen yrityksen näkökulmasta. Tässä näkökulmassa korostuu taloudellisen arvon maksimointi esimerkiksi asiakkaan tai tuottajan kannalta. Hybridiorganisaatioiden, yhteiskunnallisten yritysten ja järjestösektorin kasvava tutkimus on kuitenkin laajentanut arvon luontiin liittyvää käsitteellistämistä organisaatiotasolta yhteiskunnalliselle tasolle. Kun hybridiorganisaatioita määritellään enenevässä määrin yhteiskunnallisten tavoitteiden kautta, myös arvon luontia on alettu tarkastella enemmän sosiaalisen tai julkisen arvon näkökulmista. Tällöin esimerkiksi taloudellisen arvon sijaan voidaan tarkastella sosiaalisen hyvinvoinnin vaikutusten syntymistä julkisen ja yksityisen sektorin yhteistoiminnan tuloksena. (Quélin ym. 2017, 769.) Julkinen sektori on keskeisessä roolissa julkisen tai yhteiskunnallisten arvojen näkökulmasta, mutta yksityinen ja kolmas sektori osallistuvat tähän myös tavalla tai toisella (Meynhardt 2009, 193).

Vaikka arvon luominen voi yleisellä tasolla näkyä monessa eri muodossa, monisektorisessa yhteistyössä kumppanuuteen sitoudutaan tarkoituksena ratkaista sosiaalisia tai esimerkiksi ympäristöön liittyviä ongelmia, mutta kumppanuuden osapuolilla voi olla muitakin motiiveja yhteistyöhön ryhtymisessä. Etenkin järjestösektorin toimijat saattavat hakeutua monisektoriseen yhteistyöhön saadakseen helpotusta rajallisiin resursseihinsa, parantaakseen johtamista ja tehokkuutta ja oppiakseen uusia tietoja. Näiden etujen avulla järjestösektori voi kasvattaa vaikuttavuuttaan ja tulla entistäkin tärkeämmiksi institutionaaliseksi toimijoiksi. (Murphy, Arenas & Batista 2015, 147.) Yksityisillä toimijoilla yhteistyöhön ryhtymisen motiivit voivat olla erilaisia. Yritykset voivat lähteä yhteistyöhön saadakseen tunnettuutta ja parempaa mainetta, kasvattaakseen henkilöstön motivaatiota, lisätäkseen toiminnan legitimitettä tai erottautuakseen kilpailijoistaan. Näiden hyötyjen lisäksi monisektorisen yhteistyön osapuolet voivat hyötyä muun muassa uudesta tiedosta ja osaamisesta, teknisistä ja taloudellisista resursseista ja paremmasta vuorovaikutuksesta sidosryhmien kanssa. (Murphy ym. 2015, 147–148.) Voittoa tavoittelemattomilla organisaatioilla arvon luonnin painopiste voi olla yhteisöjen hyväksi toimimisessa ja ne priorisoivat yhteiskunnallisia eettisiä ja moraalisia arvoja luodakseen hyötyä kansalaisille, veronmaksajille ja yhteiskunnalle (Campanale, Cinquini & Grossi 2020, 117). Yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttaminen ja yhteisöjen hyväksi toimiminen on keskeinen tarkoitus yhteiskunnallisissa yrityksissä puhtaan voiton maksimoinnin sijaan (Di Domenico, Haugh & Tracey 2010, 682).

Kroeger ja Weber (2014) käsitteellistävät sosiaalisen arvon luontia niin, että voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden tarkoituksena on luoda yhteiskunnallisia interventioita, joiden avulla ne pyrkivät luomaan sosiaalista arvoa edistämällä heikommassa asemassa olevien yksilöiden hyvinvointia. Tällaiset organisaatiot voivat olla esimerkiksi yhteiskunnallisia yrityksiä, jotka tavoittelevat innovatiivisia avauksia sellaisten yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseksi, joita hyväntekeväisyysjärjestöt, julkinen sektori tai kaupalliset yritykset eivät ole yksinään onnistuneet ratkaisemaan. (Kroeger & Weber 2014, 514.)

Weber ym. (2017) tutkivat jaetun arvon luomista kahden organisaation välisissä yhteistöissä voittoa tavoittelemattomalla sektorilla. Jaettu arvo määriteltiin kaikkien hyötyjen summana, joita organisaatiot saavat kompetenssien ja resurssien yhdistelemisestä. Jaetun arvon pääkomponentteina tarkasteltiin sekoittunutta arvoa sekä ulkoista legitimizeettiä. Tutkimuksen hypoteesien kautta esitettiin, että yhteensopivien resurssien yhdisteleminen, kykyjen ja ajan antaminen yhteistyölle sekä vaikuttava hallinto edistävät yhteisen arvon luontia. Tutkimuskohteena olivat yksinomaan yhteiskunnalliset yritykset sekä niiden kumppaniorganisaatiot. (Weber ym. 2017, 934–936.) Tutkimuksen tuloksissa todettiin, että kykyjen ja ajan antaminen yhteistyölle sekä tehokas hallinto olivat tärkeitä sekä yhteiskunnalliselle yritykselle ja kumppanille, mutta resurssien yhdisteleminen nähtiin selkeästi tärkeäksi vain yhteiskunnallisissa yrityksissä. (Weber ym. 2017, 946–948.) Tutkimusasetelmaltaan Weberin ym. tutkimusta voidaan pitää osittain relevantteina tämän tutkimuksen kannalta, sillä sinä yhdistyy hybridisyys ja arvon luontiin vaikuttavat tekijät. Tässä tutkimuksessa ollaan kuitenkin kiinnostuneita allianssimallisesta yhteistyöstä, jossa on perustettu yhteinen allianssiorganisaatio kumppaneiden välille, ja jossa palvelun tilaaja on osa kumppanuutta. Tutkimuskohteiden erilaisen rakenteen vuoksi tuloksia ei voida yleistää tähän tutkimukseen. Seuraavassa taulukossa on vielä eritelty keskeisiä sosiaalisen arvon ominaisuuksia, joita tutkimuskirjallisuudessa on tunnistettu.

Sosiaalisen arvon ominaisuus	Määritelmä	Esimerkki-indikaattori
Yhteiskunnallinen muutos	Organisaatio pyrkii luomaan yhteiskunnallisia vaikutuksia tai ratkaisuja taloudellisen voiton sijaan	<ul style="list-style-type: none"> Suuri osa voitoista ohjataan toiminnan kehittämiseen ja yhteiskunnallisten ongelmien ratkomiseen
Läpinäkyvyys	Missä määrin organisaation toiminta on läpinäkyvää	<ul style="list-style-type: none"> Avoimuus ja tilivelvollisuus työntekijöille, asiakkaille sekä muille sidosryhmille
Yhteiskunnallisen hyödyn lisääminen tai kustannusten alentaminen	Missä määrin yhteiskunnallisiin ongelmiin haetaan ratkaisuja tavoilla, jotka ylittävät markkinatoiminnan yleiset hyödyt	<ul style="list-style-type: none"> Toiminnassa tartutaan ongelmiin, joihin yksityinen tai julkinen sektori ei ole onnistunut luomaan ratkaisua
Toiminnan vaikuttavuus	Missä määrin saavutetaan tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> Onnistuminen pyrkimyksissä sovittaa yhteen useita ja joskus ristiriitaisia tavoitteita

Taulukko 2. Sosiaalisen arvon luonnin indikaattoreita, mukailten Karré (2020), Quélin, Kivleniece & Lazzarini (2017).

Taloudellinen arvo

Seuraavassa taulukossa esitellään vielä niitäkin ominaisuuksia, joita kaupallisilla markkinoilla toimivien organisaatioiden arvon luontiin liittyy. Hybridiorganisaatioihin ja etenkin arvon luontiin liittyvä tutkimuskirjallisuus keskittyy usein joko sosiaalisen tai julkisen arvon tuottamiseen. Tämä on ymmärrettävää, koska usein hybridiorganisaatiot tavoittelevat yhteiskunnallista vaikuttavuutta taloudellisen kannattavuuden sijaan, mutta tällöin ei ehkä huomioida kokonaisvaltaisesti sitä ilmiötä, miten monien ulottuvuuksien kanssa hybridiorganisaatioiden tulee luovia menestyäkseen.

Taloudellisen arvon tuottamista hybridiorganisaatiossa on tutkittu Reynoldsin & Holtin (2021) toimesta, jossa heidän tutkimuskohteenaan olivat yrittäjät, jotka tavoittelivat kestävästä kehityksestä eli yhteiskunnallista vaikuttavuutta, mutta myös taloudellista voittoa. He huomauttavatkin heti artikkelinsa alussa, että priorisointi voiton tavoittelun ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden välillä on selkeästi strateginen valinta (Reynolds & Holt 2021, 2147). Yksityisten yritysten tulee myös ottaa huomioon laajasti sekä sidosryhmät, että osakkeenomistajat ja luoda arvoa näiden molempien ryhmien näkökulmasta (Vakkuri & Johanson 2020, 13).

Esimerkiksi yhteiskunnalliset yritykset voivat samaan aikaan pyrkiä tuottamaan voittoa ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta (Vakkuri & Johanson 2020, 14). Taustalla voikin olla tietynlaisille hybrideille tuttu ”doing well by doing good” -ajattelutapa. Yhteiskunnallisten yritysten onkin tehtävä strategisia valintoja sen suhteen, miten eri arvot priorisoidaan (Reynolds & Holt 2021.) Yksityisen

sektorin arvoja voivat julkista sektoria useammin olla myös esimerkiksi innovatiivisuus ja asiantuntijuus, kuten voidaan huomata alla olevasta taulukosta. Taulukko mukailee Van der Walin, de Graafin & Lasthuizenin (2008) tutkimustuloksia julkisen ja yksityisen sektorin arvojen tutkimuksesta.

Taloudellisen arvon ominaisuus	Määritelmä	Esimerkki-indikaattori
Voiton tekeminen	Taloudellisen tai muun voiton tavoittelu	<ul style="list-style-type: none"> Taloudellisen tai muun hyödyn saavuttaminen osakkeenomistajille ja sidosryhmille
Tilivelvollisuus	Missä määrin toimitaan sidosryhmien etujen mukaisesti	<ul style="list-style-type: none"> Sidosryhmien tuki Toimiminen lainmukaisesti
Luotettavuus	Toimiminen luotettavasti ja johdonmukaisesti sidosryhmiä kohtaan	<ul style="list-style-type: none"> Päätöksenteko perustuu yhdessä sovittuihin toimintamalleihin
Tehokkuus	Missä määrin saavutetaan tavoitteet mahdollisimman vähillä kustannuksilla	<ul style="list-style-type: none"> Toimiminen kustannustehokkaasti
Asiantuntijuus	Missä määrin toimitaan kompetenssin, tietojen ja taitojen mukaisesti	<ul style="list-style-type: none"> Asiantuntijuuden hyödyntäminen Osaamisen kehittäminen
Vaikuttavuus	Missä määrin tavoitteet saavutetaan	<ul style="list-style-type: none"> Lopputulemat
Rehellisyys	Missä määrin toimitaan totuudenmukaisesti ja lupauksia noudattaen	<ul style="list-style-type: none"> Sopimusten noudattaminen Sisäisten ohjeiden noudattaminen
Innovatiivisuus	Missä määrin toimitaan aloitteellisesti ja luovasti	<ul style="list-style-type: none"> Uusien tuotteiden tai toimintamallien kehittäminen

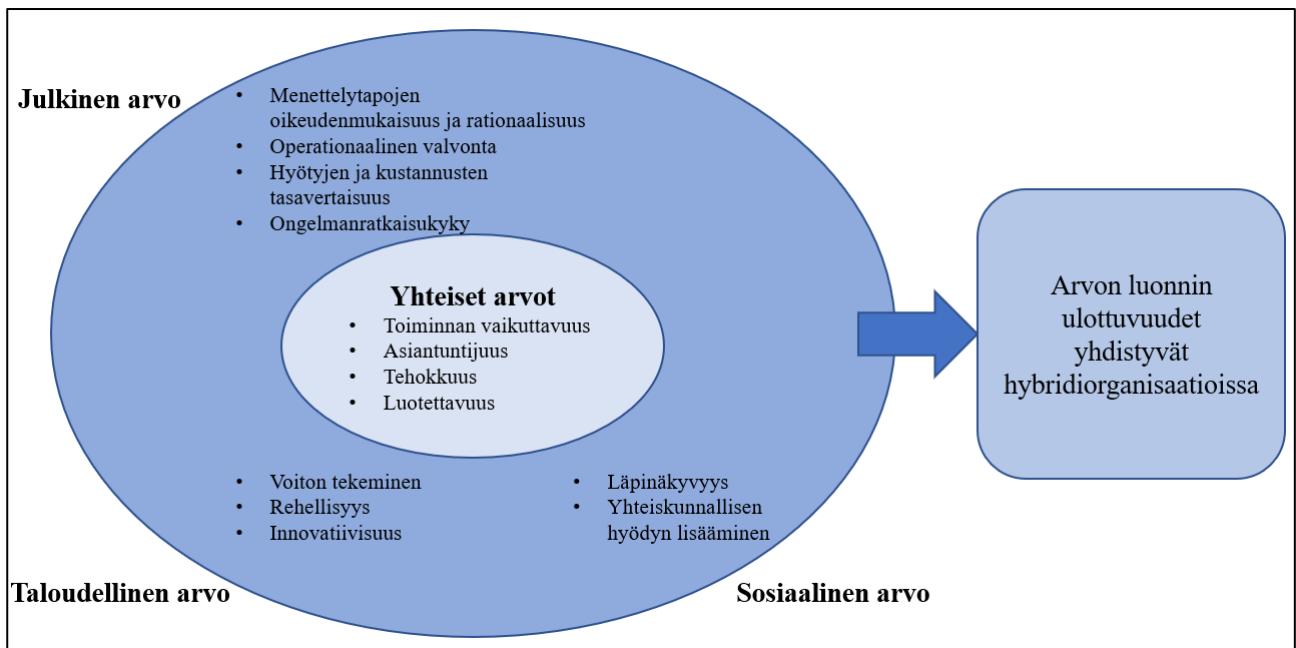
Taulukko 3. Taloudellisen arvon luonnin indikaattoreita. Mukailleen Van der Wal, de Graaf & Lasthuizen, (2008).

Yhteenveto

Hybridien arvon luonnin tutkimusta ja ilmiön käsitteellistämistä hankaloittaa se, että kaksi hybridioorganisaatiota eivät todennäköisesti toimi samalla tavalla, koska niiden rakenteet ja toimintatavat ovat vahvasti riippuvaisia niiden ympäristöstä, kontekstista ja sijainnista (Reynolds & Holt 2021, 4). Tämän tutkimuksen keskiössä oleva organisointimuoto, sosiaali- ja terveysalan palveluiden tuottamiseksi perustettu allianssi on uudenlainen ja siksi harvinainen etenkin Suomen

kontekstissa. Eli vaikka hybridiorganisaatiot ja niiden tutkimus yleistyvät, syntyy jatkuvasti myös uudenlaisia ympäristöjä ja muotoja, joihin hybridejä perustetaan. Lisäksi allianssimallisessa yhteistyössä tulee vaihdettua sellaisia hyötyjä, joita on vaikeaa mitata. Laadullisten ominaisuuksien, kuten tietotaidon, teknologian kapasiteetin, ongelmanratkaisutapojen ja kehittämiseen liittyvien asenteiden vaihdantaa on vaikeaa hinnoitella, mutta verkostomallin ominaisuudet voivat edistää kykyä siirtää taitoja ja tietoja. (Powell 1990, 36.) Hyötyjen mittaamisen vaikeuden lisäksi monitulkintaisuutta lisää se, että eri sektorit tarkastelevat arvoja ja tuloksellisuutta eri näkökulmista. Yksityisen sektorin toimijat saattavat priorisoida tulokseen liittyviä mittareita, kun taas julkisen sektorin toimijat nojautuvat vaihtoehtoisiin käsitteisiin kuvaamaan ja mittaamaan veronmaksajien rahoilla saatuja hyötyjä (Vakkuri, Johanson & Rajala 2021, 202).

Ennen kuin tarkastellaan hybridien mahdollisia työkaluja moninaisten arvojen kanssa luovimiseen, kootaan vielä yhteenvetona edellisissä alaluvuissa esitelty arvonnin ulottuvuudet. Yhteenvetoon tarkoituksena on ilmentää sitä moninaisuutta, joita hybridioorganisaatioiden tulee huomioida toiminnassaan ja toisaalta sitä, miten hybridioorganisaatiot voivat luoda monentyyppistä arvoa. On toki huomioitava se, että tietyntyyppisissä hybrideissä voi korostua joko julkisen, yksityisen tai sosiaalisen arvon luominen tai näiden yhdistelmät. Kuten todettua, hybridioorganisaatiot ovat erilaisia. Tämän tutkimuksen kohteena oleva hybridioorganisaatio tekee sektorirajat ylittävää yhteistyötä allianssin muodossa, joten on perusteltua tarkastella kaikkia näitä arvoja yhdessä. Myös Van der Wal ym. (2008, 478) huomasivat tutkimuksessaan, että tietyt julkisen ja yksityisen sektorin arvot ovat myös yhtenäisiä keskenään. Alla olevassa taulukossa havainnollistetaan eri sektoreiden arvojen yhdistymistä hybridioorganisaatioiden kontekstissa. Todettakoon, että hybridioorganisaatioille muodostuu niiden elinympäristölle sopivat arvomuodostelmat, jotka luonnollisesti voivat poiketa taulukoissa ja kuvassa mainituista ominaisuuksista.



Kuvio 1. Eri arvot yhdistyvät hybridioorganisaatioissa.

3.2 Näkökulmia hybridioorganisaatioiden arvon luontiin

Millaisia keinoja hybridioorganisaatiot sitten voivat käyttää arvon luomiseen? Seuraavissa alaluvuissa käsitellään keskeisiä tutkimuskirjallisuudessa tunnistettuja arvon luonnin mekanismeja, sekä tarkastellaan keskeistä arvon luontiin liittyvää tutkimuskirjallisuutta. Arvon luontiin liittyvä tutkimus on yleisesti keskittynyt pääasiassa ”tekemiseen” enemmän kuin ”tietämiseen”. Arvon luontiin on siis tunnistettu useita erilaisia arvon ”tekemisen” mekanismeja eli verbejä, jotka kuvaavat tapoja, joilla arvoa voidaan tuottaa, edistää tai fasilitoida. Vakkuri ja Johanson (2020) ovat kirjassaan koonneet mittavan listan arvon luonnin tekemisen tavoista. Ne kuvaavat ensinnäkin toimijan näkökulmaa (esim. arvon tuottaminen ja käyttäminen), toiseksi ominaisuuksina ja dynamiikkoina, joita tekemisprosessissa tapahtuu (esim. arvon jakaminen ja legitimointi) ja lisäksi arvon tekemisen vaikutuksina (esim. lopputulemat arvojen kerrostamisesta, sekoittamisesta ja muuttamisesta). Näitä kolmea näkökulmaa voidaan kuitenkin pitää institutionaalisesti onttoina, koska ne eivät onnistu selittämään niitä spesifejä seurauksia, joita esimerkiksi arvon jakamisesta syntyy. Arvon jakaminen voi tapahtua eri tavoilla eri ympäristöissä, ja sillä voi olla myös vaihtelevat vaikutukset riippuen kontekstista. (Vakkuri & Johanson 2020, 8.) Toisaalta jää kysymys myös siitä, mitä arvo ja siihen liittyvät verbit konkreettisesti pitävät sisällään. Tarkastellaan seuraavaksi kuitenkin sitä, millaisia työkaluja hybridit voivat käyttää arvon luomiseen.

Kompromissit, yhdisteleminen ja legitimointi arvon luonnin mekanismeina

Hybridioorganisaatiot voivat käyttää erilaisia keinoja arvon luonnin mekanismeina. Vakkuri ja Johanson (2020) esittelevät kattavasti kirjassaan arvon luonnin mekanismeja yhdistelemisen, kompromissien ja legitimoinnin näkökulmasta. Ensimmäinen näistä mekanismeista on erilaisten arvojen yhdisteleminen. Yhdisteleminen voi näyttäytyä myös eri tavoin. Organisaatio voi yhdistellä jo olemassa olevia arvoja ja pyrkiä siten luomaan uudenlaisia arvomuodostelmia, jossa edeltävät arvon muodot eivät jää näkyville. Toisaalta organisaatio voi yhdistellä arvoja myös siten, että arvojen yhdistelmiä ikään kuin kerrostetaan uudenlaisiksi arvoryhmittymiksi, jossa kerrokset pysyvät läpinäkyvinä. Hybridioorganisaatioissa tapahtuva arvojen yhdisteleminen voi tapahtua tarkoituksella, mutta myös tahattomasti. (Vakkuri & Johanson 2020, 15–16.) Esimerkiksi valtionomisteisissa yrityksissä perusajatus voi olla hyödyn tuottaminen yhteiskunnalle, mutta kun mukana on yksityisiä osakkeenomistajia, tällaisten yritysten täytyy huomioida sijoittajien tuloskehitykseen ja voiton tekemiseen liittyvät tavoitteet. Tällöin yhteiskunnallisen hyödyn logiikka tulee yhdistää osakkeenomistajien maksimaalisen taloudellisen hyödyn tavoitteluun. (Fontes-Filho & Carris de Almeida 2020, 37.) Hierarkioiden ja markkinoiden ominaisuuksien yhdistelemisestä syntyy arvon luonnin logiikkoja, jotka eivät ole puhtaasti julkisia tai yksityisiä, vaan hybridejä. (Vakkuri & Johanson 2020, 15–16.)

Toinen Vakkurin ja Johansonin (2020) tunnistama arvon luonnin mekanismi on kompromissien tekeminen. Kompromissien tekemisen näkökulma liittyy vahvasti hybridien perusominaisuuksinkin tunnistettuihin kilpaileviin institutionaalisiin logiikkoihin. Miten voidaan luoda arvoa, kun eri sidosryhmät haluavat eri asioita? Hybridit voivatkin joutua tekemään kompromisseja ristiriitaisten arvon luonnin logiikkojen suhteen. Kompromissit eroavat arvojen yhdistelemisestä siten, että kompromissit vaativat tietoista työskentelyä sen eteen, että kaikkien osapuolten intressit otettaisiin huomioon. Hybridioorganisaatioissa voi kuitenkin joskus käydä niin, että jotkin osapuolet joutuvat joustamaan enemmän kuin toiset päästäkseen kompromissiin. (Vakkuri & Johanson 2020, 17.)

Kompromissien tekeminen tulee keskeiseksi myös hybridien tuloksellisuuden mittaamisen ja tavoitteiden näkökulmasta. Hybridioorganisaatioissa voi samaan aikaan vaikuttaa useiden toimijoiden arvot, jolloin myös tavoitteet voivat olla vaihtelevia. Campanale ym. (2020) tutkivat kahta italialaista voittoa tavoittelematonta hybridioorganisaatiota sosiaalipalvelujen alalla. Molemmat organisaatiot jakoivat samat näkemykset siitä, että tuloksellisuuden mittaamisjärjestelmä vaatii kompromisseja. Vastavuoroisuus, yhtenäisyys ja hyvinvointi osana yhteisön arvoja näkyivät tuloksellisuuden mittareina, mutta rahoittajien arvostamat näkökulmat, kuten palvelujen harmonisointi tai tehokkuus

loistivat poissaolollaan. Campanale ym. toteavat tutkimuksessaan, että hybridiorganisaatioiden sisällä vaikuttavat moninaiset arvot velvoittavat tekemään haastavia päätöksiä tuloksellisuuden arvioimiseksi, mutta luovat toisaalta myös mahdollisuuden kokonaisvaltaisemmalle tuloksellisuusjärjestelmälle. (Campanale ym. 2020.) Hybridiorganisaatiot ovat tärkeitä tekijöitä resurssien ohjaamisessa yhteiskunnan marginaalisille ryhmille, jotka eivät usein saa ääntänsä kuuluviin suurissa yrityksissä tai poliittisessa päätöksenteossa. Hybridien moninaisten arvojen kanssa toimiminen voikin olla hyve tuloksellisuuden mittaamisjärjestelmää rakennettaessa, mutta siitä tarvitaan lisää teoreettista ymmärrystä. (Vakkuri & Johanson 2020, 30.)

Kolmas keskeinen arvon luonnin mekanismi on legitimointi. Legitimoinnilla viitataan siihen, miten hybridiorganisaatiot kykenevät oikeuttamaan toimintaansa sidosryhmien ja ulkoisten yleisöjen silmissä. Hybridiorganisaatiot ovat myös luonnostaan sopeutuneet täyttämään useiden yleisöjen vaatimuksia: esimerkiksi valtion hallinnon, kansalaisten ja asiakkaiden, mutta myös kilpailevien markkinoiden. Mitä tulee hybridiorganisaation tuloksellisuuteen, kilpailevien ja joskus ristiriitaisten arvon luonnin logiikkojen olemassaolo voi olla hybridille lahja, mutta myös taakka. Yhteensopimattomat logiikat voivat aiheuttaa jännitteitä ja konflikteja, joka puolestaan voi näyttäytyä monitulkintaisina ja epä johdonmukaisina arvoina. (Vakkuri & Johanson 2020, 17–18.) Legitimoidakseen toimintaansa hybridit saattavat korostaa tiettyjä mittareita toisten kustannuksella riippuen siitä, mitä yleisöä halutaan miellyttää (Vakkuri ym. 2021, 213). Toisaalta moninaiset logiikat ja yleisöt voivat antaa hybridille pelivaraa sen suhteen, miten organisaatio päättää legitimoida arvoa yleisöilleen. Arvon luonti legitimoinnin kautta voi tapahtua esimerkiksi käytännön toimivuuden osoittamisen kautta sekä perinteen tai yhteisön luottamuksen kautta. Hybridiorganisaatioiden on kuitenkin huolehdittava siitä, että useiden eri yleisöjen odotuksia täytettäessä ne eivät tee onttoja lupauksia, jotta niiden tilivelvollisuutensa ja legitimitteettinsä eivät kärsisi. (Vakkuri & Johanson 2020, 17–18.)

Rajaobjektit arvojen yhteensovittajina

Kuten aiempaan on todettu, hybridiorganisaatiot voivat luoda arvoa yli sektorirajojen. Kun sektorirajat ylitetään, toimijoilla voi syntyä erilaisia ongelmia vertailun ja yhteensopivuuden suhteen. Tällöin hybrideille syntyy perustavanlaatuinen tarve ymmärtää ja löytää aito yhteys eri osapuolten välillä. Näiden haasteiden ylittäminen vaatii toimijoilta aktiivista osallistumista kompromissien löytämiseksi ja siten arvon luomiselle. (Vakkuri & Johanson 2020, 30.)

Rajala (2020) ehdottaa tutkimuksessaan, että hybridien arvon luonnin kiistoja voitaisiin ratkaista rajaobjektien avulla, eli eräänlaisena kompromissina eri arvojen välillä. Usein käy niin, että hybridien yhdistellessä julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoita, ei päästä täysin yhteisymmärrykseen arvon luonnin suhteen. Käsitteellisesti rajaobjekteja voidaan käyttää keinona päästä yhteisymmärrykseen eri osapuolten välillä, sillä ne toimivat linkkeinä yhteisöjen (eli hybridien osapuolten) välillä ja mahdollistavat niiden välisen yhteistyön yhteisen tehtävän parissa. (Rajala 2020, 137, 138.) Rajaobjekteja voidaan määritellä myös niin, että ne ovat tulkinnallisesti joustavia järjestelmiä, jotka mahdollistavat ihmisten yhdessä työskentelyn ilman täyttä yksimielisyyttä (Star 2010, 602).

Hybridiorganisaation tavoitteita voidaan Rajalan (2020) mukaan pitää tällaisina rajaobjekteina. Tutkimuksen empiirisenä kohteena oli hyvinvointialianssi, jossa kulminoituu useat hybridisyydelle tyypilliset piirteet: vaihtelevat institutionaaliset logiikat, tavoitteiden ristiriitaisuus ja sosiaalisen valvonnan muodot. Allianssissa tunnistettiin tarve muodostaa yhteisiä tavoitteita, jotka toimivat rajaobjekteina eri sektoreiden toimijoiden välillä. Esimerkiksi kansansairauksien hoitaminen voi olla tavoitteena ja siten rajaobjektina saman toimialan sisällä toimiville yksiköille, kuten julkisen ja yksityisen terveydenhuollon toimijoille. Hyvinvointialianssissa mukana toimivan kirjaston ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista ottaa tällaista tavoitetta itselleen. Tällöin on muodostettava kaikille yhteisöille sopivat, riittävän väljät tavoitteet, jotta ne sopivat kaikille toimijoille. Esimerkiksi asiakastyytyväisyys voi olla sellainen tavoite, johon kaikki osapuolet pystyvät sitoutumaan. Tällainen väljä tavoite jättää kullekin toimijalle pelivaraa tarkastella asiakastyytyväisyyttä omalle toimialalle tarkoituksenmukaisesta näkökulmasta. Asiakastyytyväisyys toimii silloin tuloksellisuustavoitteena, mutta myös rajaobjektina eli yhteistyön mahdollistavan linkkinä. Hybridiorganisaation jäsenten ei siis tarvitse tinkiä arvoistaan, kun ne saavat vapauden antaa oman merkityksensä kullekin laajalle tavoitteelle.

Rajalan (2020) tutkimuksen mukaan rajaobjektit voivat myös korostaa hybridiorganisaation toiminnan ja tulosten arvoa, ja niitä voidaankin käyttää työkaluna (yhteisten) arvojen määrittelyyn silloin, kun eri sektoreiden toimijoiden arvot eroavat toisistaan. (Rajala 2020.) Rajalan tutkimuksen teoreettinen anti on hyvin keskeistä myös tämän tutkimuksen näkökulmasta, sillä valtaosasta hybrideihin ja arvon luontiin liittyvästä tutkimuskirjallisuudesta poiketen sen tutkimuskohteena oli kolmen eri sektorin muodostama hybridi, ja myös arvon luonnin tarkastelussa huomioitiin sosiaalisen, julkisen ja taloudellisen arvon olemassaolo.

Arvon luontia erilaisissa hybrideissä

Quélinin ym. (2017) tutkimuksessa pyrittiin lisäämään ymmärrystä siitä, miten hybridit erilaisissa yhteistyösuhteissa luovat sosiaalista arvoa ja keskittyivät keskeisiin hybridien organisatorisiin ulottuvuuksiin ja niiden käyttämiin arvon luonnin mekanismeihin. Arvon luonnin mekanismit jaettiin kolmeen eri näkökulmaan. Ensimmäinen näkökulma oli sopimukselliset tekijät, jotka liittyvät kannustimiin, omistusmuotoihin ja auktoriteettiin. Sopimusnäkökulmassa mekanismit liittyvät toimijoiden välisiin suhteisiin, muodollisiin ja epämuodollisiin sopimuksiin sekä institutionaaliseen ympäristöön. Institutionaalisisessa näkökulmassa puolestaan korostuu institutionaalinen ympäristö, logiikkojen yhteensopivuus ja sosiaalinen yrittäjäyys. Kolmas arvon luonnin näkökulma oli resurssi- ja prosessitekijät, joihin liittyivät sosiaalinen yrittäjäyys, toisiaan täydentävät resurssit ja kyvykkyydet sekä yhteistyön rakenne ja prosessit. Quélinin ym. (2017) tutkimus keskittyi pääasiassa sosiaalisen arvon luomiseen, mutta tässä tutkimuksessa pyritään kuitenkin huomioimaan myös taloudellisen ja julkisen arvon luontiin liittyviä näkökulmia.

Monisektorista yhteistyötä ja siihen liittyvää arvon luontia on tutkittu myös Murphyn, Arenasin & Batistan (2014) laajassa kyselytutkimuksessa. He testasivat hypoteeseja yhteistyön onnistumisesta neljän ulottuvuuden kautta: kumppanuuden perustaminen ja kehittäminen, yhtenäinen linja organisaatioiden tavoitteiden, strategian ja arvojen suhteen, kumppanirajapintojen hallitseminen ja arvon luominen kumppaneille sekä yhteiskunnalle. Mitä paremmin nämä olivat linjassa kumppaniorganisaatioiden kesken, sen paremmin onnistuttiin luomaan arvoa. Tutkimus toteutettiin lomaketutkimuksena Espanjassa eri sektoreilla toimiville yksilöille. Tutkimustulokset tukivat pitkälti näitä hypoteeseja, mutta etenkin mission ja strategian linjakuus koettiin arvon luonnin kannalta tärkeämmäksi kuin yhteisten arvojen linjakuus. Yhtenä tutkimustuloksena huomattiin myös se, että yhteistyön aiemmalla kestolla voi olla vaikutusta arvon luomiseen.

Myös Andrews ja Entwistle (2010) toteavat artikkelissaan, että sektorirajat ylittävään yhteistyöhön liitetään usein positiivisesti toiminnan vaikuttavuus, tehokkuus sekä oikeudenmukaisuus, mutta samoja seikkoja yhdistetään myös negatiivisesta näkökulmasta monisektoriseen yhteistyöhön. Tässäkin artikkelissa tunnustetaan edellä kuvatun tutkimuskirjallisuuden mukaisesti monisektorisen yhteistyön potentiaaliset hyödyt, mutta he kysyvät artikkelissaan, saadaanko lisäarvoa kumppanuuden avulla. Andrews ja Entwistlen tutkimuskohteena oli Walesin paikallishallinnon sisällä operoivat toimialat, jotka käyttävät monisektorisia kumppanuuksia suoriutuakseen paremmin. Kumppanuudet jaoteltiin ryhmiin julkinen-julkinen, julkinen-yksityinen ja julkinen-kolmas sektori. Tutkimustulokset osoittivat tehokkuuden, vaikuttavuuden ja oikeudenmukaisuuden toteutuvan

vahvimmin julkinen-julkinen-tyyppisissä kumppanuuksissa, kun julkis-yksityisissä yhteistöissä vaikuttavuutta ja oikeudenmukaisuutta ei saavutettu yhtä tehokkaasti. Julkisen ja kolmannen sektorin kumppanuuksissa ei huomattu merkittävää suhdetta saavutettaviin hyötyihin. Näihin vaikuttavia tekijöitä voivat kuitenkin olla esimerkiksi hallinnon keräämä tuloksellisuusdata tai sopimukselliset tekijät. On myös mahdollista, että kumppanuuden suoriutumiseen vaikuttavat kumppaneiden tai resurssien jakamisen lisäksi – tai niistä riippumatta – luottamus, tavoitteiden yhdenmukaisuus ja kommunikaation laatu sekä yhteistyöstrategia. (Andrews & Entwistle 2010, 689–693.) Tutkimuksessa arvoa onnistuttiin luomaan vaihtelevasti eri sektoreita osallistavissa kumppanuuksissa. Andrews ja Entwistle (2010, 693) ehdottavat, että työskenteleminen samankaltaisten organisaatioiden kanssa saattaa ylittää eri sektoreilta saatavat hyödyt. Palveluntuotantoa yhteistyömallilla suunniteltaessa on siis kiinnitettävä huomiota yhteistyökumppaneiden yhteensopivuuteen.

Villanin ym. (2017) tutkimuksessa julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä tarkasteltiin vertailevalla tutkimuksella kahdesta italialaisesta terveysalan organisaatiosta, jossa onnistunutta arvon luontia käsiteltiin organisaatioiden liiketoimintamallien kautta. Kumppanuuden, yhteistyön ja yhteisen arvon luonnin taustalla toimivien elementtien ymmärtäminen on tärkeää, koska hybridien tulee löytää ratkaisu arvon luontiin hallitessaan samanaikaisesti eri intressejä ja jännitteitä. Tutkimuksessa liiketoimintamalleilla tarkoitettiin organisaatioprosesseja, omaisuutta sekä hallintoa. Hallinto sisälsi sisäisten prosessien, kompetenssien, tietojohtamisen, resurssien jakamisen, liiketoimintojen sekä rahoitusjärjestelyiden käsitteet. Tutkimuksen empiirisinä kohteina oli projektiluontoiset, sairaaloiden rakentamiseen tai uudistamiseen liittyvät yhteistyöt, ja molemmissa luotiin erilliset projektiorganisaatiot tehtävien hoitamiseksi. Tutkimuksen tulosten mukaan arvon luontia edistivät omaisuuden liittyen toisiaan täydentävät resurssit, kumppaneiden integraation taso, teknologiset sitoumukset, projektirahoitus sekä verkostot etenkin yhteistyön suunnitteluvaiheessa. Prosesseihin liittyen arvon luontia edistivät yhteistoiminnalliset kustannusneuvottelut, kumppaneiden lojaalius sekä tiedon jakaminen. Hallinnon näkökulmasta arvon luontiin vaikutti keskeisesti riskienhallinnan suunnittelu, hallinnon johtama laillinen kehys sekä integroiva johtaminen. (Villani ym. 2017.) Tämä tutkimus valottaa arvon luontiin vaikuttavia tekijöitä, mutta toiminnan luonne sekä projektin aikajänne eroaa kuitenkin tämän tutkimuksen kohteesta. Tutkimusta puuttuikin samankaltaisten dynamiikkojen tarkastelemisesta erilaisissa hybridihallinnan muodoissa (Villani ym. 2017, 903), jonka vuoksi tässä tutkimuksessa tarkasteltu kolmen sektorin muodostama allianssimalli vastaa osaltaan tähän tutkimusaukkoon. Seuraavissa luvuissa siirrytään tutkimuksen empiiriseen osuuteen.

4 AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkielman neljännessä luvussa siirrytään tutkimuksen empiiriseen osuuteen ja ennen tutkimustulosten käsittelyä esitellään varsinainen tutkimusprosessi. Neljännessä luvussa on kuvattu tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta, tutkimuksen kohdeorganisaatio, aineistonkeruumenetelmä sekä aineiston analyysimenetelmä. Tutkimuksen luotettavuuden arviointia käsitellään johtopäätöksissä.

Tutkimuksen tieteenfilosofisena taustana vaikuttaa fenomenologis-hermeneuttinen suuntaus. Fenomenologisessa suuntauksessa korostuu ihmisen kokemukset ja havainnot, joiden perusteella tietoa tuotetaan (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg 2015). Sekä fenomenologisessa että hermeneuttisessa käsityksessä on keskeistä kokemukset ja merkitykset, ja fenomenologisen tutkimuksen kohteena onkin ihmisen suhde omaan todellisuuteensa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 40). Hermeneuttinen suuntaus puolestaan korostaa merkityksiä sisältävien ilmiöiden tulkittamista ja ymmärtämistä. Hermeneutiikassa tiedon luomisen prosessia kutsutaan hermeneuttiseksi kehäksi, jossa ymmärtäminen on jo aiemmin tiedetyn tulkintaa ja uudelleentulkinnat kasvattavat ymmärrystä kohteesta. Hermeneuttisella ymmärtämisellä tarkoitetaan niiden merkitysten oivaltamista, joita ilmiöillä on. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 40.) Tulkinnan tarpeen myötä tulee esille fenomenologisen tutkimuksen hermeneuttinen ulottuvuus, jolloin fenomenologis-hermeneuttista tutkimusta voidaan kutsua myös tulkinnalliseksi tutkimukseksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 41). Hermeneuttinen suuntaus on osa laaja-alaista interpretivististä tieteenfilosofista suuntausta, joka suomentuu tulkinnallisuuden paradigmaksi eli tulkinnallisuuden näkökulmia korostavana suuntauksena, ja on hyvin tyypillinen tausta laadullisessa tutkimuksessa (Lähdesmäki ym. 2015). Toisaalta tutkimuksessa voidaan tunnistaa myös yhdysvaltalaisen laadullisen tutkimuksen perinteen piirteitä, koska analyysissa tehdään aineiston pelkistämistä, ryhmittelyä ja ala- sekä yläkategorioiden muodostamista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 114).

4.1 Tutkimuskohde

Tämän tutkimuksen empiirisenä kohteena on Espoon alueella toimiva, Espoon kaupungin suunnittelema Essi-Allianssi. Uudenlaisen konseptin tarkoituksena on tarjota asumisen tuen palveluita runsaasti palveluja käyttävälle asiakasryhmälle. Essi-Allianssi on aloittanut toimintansa vuonna 2017, joten tutkimuksen tekovaiheessa allianssimalli on ehtinyt olla toiminnassa jo useamman vuoden ajan. Allianssi toimii bonus-sanktio -järjestelmällä, jolloin tavoitteiden toteutuessa palveluntuottajille maksetaan rahallista bonusta. Mikäli tavoitteita ei saavuteta määräajassa, allianssia

voidaan sanktioida. Asukkaiden valinnasta vastaa Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimi yhteistyössä Essi-Allianssin kanssa. Tutkimuskohteen esitiedot perustuvat ennen haastatteluja käytyyn esikeskusteluun allianssin edustajan kanssa, haastatteluaineistoon sekä kumppaniorganisaatioiden julkisilta nettisivuilta löytyviin tietoihin ja esitysmateriaaleihin. Sopimustekniset ja esimerkiksi palvelun kilpailutukseen liittyvät vaiheet on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, sillä niitä ei ollut julkisesti saatavilla tai tutkimuskäyttöön jaettavana.

Allianssin yhteistyökumppaneina toimivat palvelun tilaajan eli Espoon kaupungin lisäksi Kriminaalihuollon tukisäätiö, Edistia, Sininauha Oy ja Sininauhasäätiö. Eri palveluntuottajilla on erilaista erityisosaamista, jonka tarkoituksena on yhdistyä allianssimallissa. Kriminaalihuollon tukisäätiön ohjaajien erityisosaamista on rikostaustaisten asiakkaiden kanssa työskentely. Edistia on yksityinen sosiaalialan palveluntarjoaja ja yhteiskunnallinen yritys. Edistia-konsernin muodostavat Espoon Diakoniasäätiö sr, ja säätiön omistamat Kiinteistöosaakeyhtiö Kyyhkyskodit sekä Eedi Asumispalvelut Oy. Edistian erityisosaamiseen lukeutuu erityisesti mielenterveyskuntoutujien kanssa työskentely. Sininauhakonsernin muodostavat Sininauha Oy ja Sininauhasäätiö tarjoavat kotiin vietävää tukea, asumisen tuen palveluita sekä päihdetyöhön erikoistunutta osaamista. (Kriminaalihuollon tukisäätiö 2020.)

Essi-Allianssin palvelut on kohdistettu sellaisille asiakkaille, jotka ovat asunnottomia, tai tarvitsevat asumiseensa tukea. Asiakkaat voivat olla esimerkiksi lastensuojelun jälkihuollon asiakkaita, maahanmuuttajia, rikosseuraamustautaisia tai mielenterveys- ja päihdeongelmista kärsiviä henkilöitä. Allianssi toimii Asunto ensin -toimintaperiaatteen mukaisesti, jossa asunnon hankkiminen asetetaan etusijalle muihin kuntoutustoimiin nähden. Omassa asunnossa asumisen mahdollistaminen luo asiakkaille paremmat edellytykset muiden terveydellisten ja sosiaalisten ongelmien ratkaisemiseksi. Essi-Allianssin toiminta-ajatus on siis hyvin vahvasti orientoitunut yhteiskunnallisten ongelmien ratkomiseen, joka on usein syynä hybridiorganisaatioiden muotoutumiselle. Myös Forrer ym. (2014, luku 2) tunnistavat vaatimuksen uudenlaisille lähestymistavoille tällaisissa kompleksisissa ongelmissa, jotka heijastuvat yhteiskunnan eri osaluoihin ja siten edellyttävät moniammatillista ja -sektorista yhteistyötä. Palvelun tarkoituksena on tukea asiakkaiden edellytyksiä elämönhallintataitojen parantamiseen, antaa ohjausta arjen askareisiin ja vahvistaa asiakkaan taloudenhallinnan taitoja. Tavoitteena on myös kannustaa päihteettömään elämäntapaan, edistää kykyä itsenäiseen asumiseen ja edistää koulutukseen tai työllistymiseen hakeutumista. (Kriminaalihuollon tukisäätiö 2020.)

Allianssissa yhdistyy hybridiorganisaatioille ominaisesti julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijat. On kuitenkin huomioitava se, että vaikka Sininauha Oy ja Edistia ovat yksityisiä palveluntuottajia, ne ovat saaneet Suomalaisen Työn Liiton myöntämän Yhteiskunnallinen yritys -merkin (Suomalaisen Työn Liitto 2022). Yhteiskunnalliset yritykset on perustettu ratkomaan yhteiskunnallisia ongelmia, ja ne käyttävät vähintään puolet taloudellisesta voitosta toimintansa kehittämiseen, eli voittoja ei makseta osakkeenomistajille. Taloudellisen voiton tavoittelu on siis osa yritysten luonnetta, mutta niiden toiminta-ajatus on kuitenkin erilainen esimerkiksi pörssiyhtiöön verrattuna.

4.2 Tutkimusmenetelmät ja empiirinen aineisto

Tapaustutkimus

Tämä pro gradu -tutkielma on toteutettu laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen ja tapaustutkimuksena. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana sanotaan olevan todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 161). Eskolan ja Suorannan (2003, 15) mukaan laadulliset menetelmät toimivat tärkeinä työkaluina empiirisen kohteen tutkimuksessa, ja keskeistä on tutkittavan ilmiön pohdinta käsitteellisesti. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan kuvailla prosessiksi, jossa ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä voi kasvaa ja aineistonkeruuta koskevat valinnat voivat muotoutua tutkimuksen edetessä. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on, että tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavien näkemyksiä ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. (Kiviniemi 2007, 70.) Laadullisen tutkimuksen hyötyinä nähdäänkin sen kokonaisvaltaisuus ja mahdollisuus tuoda ilmiöiden kompleksisuutta (Miles, Huberman & Saldaña 2020, 8; Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 186).

Laadullisella tutkimuksella on kokonaisvaltaisuuden ja prosessinomaisuuden lisäksi muitakin ominaispiirteitä. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein ihmistä tiedon keräämisen keinona ja sellaisia metodeja, joilla tutkittavan oma ääni saadaan kuuluviin. Tapausten käsitteleminen ainutlaatuisina ja aineiston keruu luonnollisissa tilanteissa on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle. (Hirsjärvi ym. 1997, 164.) Laadullisessa tutkimuksessa keskiössä on tutkimuskohteena olevan ilmiön käsitteellistäminen, ei niinkään yksittäisen teorian testaaminen. On kuitenkin tiedostettava se, että teoreettisilla näkökulmilla ja muodostetuilla näkemyksillä on vaikutusta tutkimusprosessin etenemiseen. Laadullisessa tutkimuksessa on aineistolähtöisyydestä huolimatta vuoropuhelua teorian ja empirian välillä. (Kiviniemi 2007, 75.)

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään tutkimusotteena usein tapaustutkimusta. Tapaustutkimusta käytetään tutkimusstrategiana, kun halutaan ymmärtää yksittäisten asetelmien dynamiikkoja. Tapaustutkimukset voivat kuitenkin sisältää yhden tai useamman tapauksen ja useita eri analyysin tasoja. Tapaustutkimuksissa, kuten muussakin laadullisessa tutkimuksessa, voidaan yhdistellä aineistonkeruun metodeja, kuten haastatteluja, kyselyjä, havaintoja ja arkistoituja tietoja. Aineisto voi tapaustutkimuksissa olla kvalitatiivista tai kvantitatiivista, tai molempia. (Eisenhardt 1984, 534.) Tapaustutkimuksia käytetään usein analyttisinä kuvauksina esimerkiksi erilaisista ryhmistä, organisaatioista tai kulttuureista ja tapaustutkimusten etuna on niiden joustavuus ja monipuolisuus. Yleensä tutkimuskohteen valintaan vaikuttavat käytännölliset ja teoreettiset intressit sekä valittavan tapauksen saatavilla olo. (Strauss 1987, 217; Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 194, 187). Tutkimuskohdetta lähestyttiin tutkimukseen sopivan organisointimuodon eli allianssimallin vuoksi, ja kohde valikoitui organisaation suostumukseen perustuen. Tapauskohteeksi haluttiin valita sosiaali- ja terveysalan allianssi, koska ne ovat vielä uudenlainen yhteistyömalli Suomen kontekstissa.

Saarela-Kinnusen ja Eskolan (2007, 185) mukaan tapaustutkimuksessa saadaan tuotettua pienen tapaukseen ansiosta hyvin yksityiskohtaista tietoa. Tapaustutkimuksissa yleistämistä tärkeämpää on tutkittavan tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen, mutta onnistuneen käsitteellistämisen kautta voidaan siitä huolimatta tavoitella analyttistä yleistämistä ja teorioiden laajentamista. Tällöin keskeistä ovat aineistosta tehtävät tulkinnat, joiden pohjalta käsitteellistämistä ja yleistämistä voidaan tehdä. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 189.)

Laadullinen aineisto on tyypillistä tapaustutkimuksen lähestymistavassa, mutta tapaustutkimuksissa voidaan käyttää erilaisia analyysimenetelmiä. Tapaustutkimus voi olla oiva lähestymistapa muun muassa silloin, kun ilmiöstä löytyy vähäisesti empiiristä tutkimusta ja tutkija on keskittynyt vastaamaan 'mitä', 'miten' tai 'miksi' -tyyppisiin kysymyksiin. (Koistinen & Eriksson, 4.) Sosiaali- ja terveysalaan painottuvat allianssit ovat vähän tutkittuja ja harvinaisia etenkin Suomessa, joten tapaustutkimus koettiin sopivaksi lähestymistavaksi vastata luonteeltaan kuvaileviin kysymyksiin allianssimallilla saatavasta arvosta.

Tapaustutkimuksessa keskeinen tavoite on yhden tai useamman tapauksen määrittely, analysointi ja ratkaiseminen. Tutkittavien tapausten valinnalla, rajauksella ja perusteluilla on siis merkitystä. (Eriksson & Koistinen 2005, 4.) Tapaustutkimus on monimuotoinen prosessi, mutta se sisältää samanlaisia tutkimusprosessin vaiheita, kuin tutkimuksessa yleensäkin: tutkimuskysymysten asettaminen, tutkimusasetelman muotoutuminen, tapausten valinta ja määrittäminen, teoreettisen

viitekehysten jäsentäminen, analyysi- ja tulkintametodien valinta sekä raportointitavan valinta. (Eriksson & Koistinen 2005, 19.)

Tutkimuksen empiirinen aineisto

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä toimivat puolistrukturoidut teemahaastattelut. Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita allianssin asiantuntijoiden ja johdon kokemuksista, jolloin haastattelut katsottiin sopivimmaksi aineistonkeruumenetelmäksi. Haastattelut ovat yleinen tapa kerätä laadullista aineistoa, mutta haastatteluja voidaan hyödyntää myös kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Haastatteluja kuvataan tutkijan aloitteesta syntyväksi ja tutkijan johdattelemaksi keskusteluksi. (Eskola & Suoranta 2003, 85.) Haastatteluja voidaan pitää joustavana tiedonkeruumenetelmänä, sillä se antaa tilaa keskustelulle haastateltavan kanssa ja antaa haastattelijalle mahdollisuuden esittää kysymykset halutussa järjestyksessä, selventää sanamuotoja ja kysyä tarkentavia kysymyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85). Toisaalta haastatteluissa käytävä vuoropuhelu mahdollistaa tarkennuksien tekemisen myös haastateltavien toimesta.

Teemahaastatteluille keskeistä on yksityiskohtaisten kysymysten sijaan nimenomaisesti teemat, jonka ympärille haastattelut rakentuvat. Teemahaastattelut antavat tilaa haastateltavien asioille antamilleen merkityksille. Teemahaastatteluja kuvataan usein puolistrukturoiduiksi, koska haastattelun teemat ovat kaikille haastateltaville samat, mutta ne eivät noudata strukturoiduille lomakehaastatteluille ominaista tarkkoja kysymysten muotoa ja järjestystä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48.) Puolistrukturoidut teemahaastattelut sopivat aineistonkeruumenetelmäksi, sillä haastateltavat toimivat erilaisissa rooleissa ja siten tiettyjä haastattelukysymyksiä oli mahdollista hieman räätälöidä haastateltavan roolin mukaisesti. Haastattelun teemat olivat kuitenkin kaikille samat. Haastateltaviksi valikoitui Essi-Allianssin palveluntuottajien sekä tilaajan edustajia asiantuntija- ja johtoryhmätasolta, koska heillä on vastuu palvelun kehittämisestä ja yhteistyön rakentamisesta sekä kokonaiskuva allianssikonaisuudesta. Haastattelurunko muotoutui sekä teoreettisen viitekehysten että organisaation erään vastuuhenkilön kanssa käydyn esikeskustelun pohjalta. Puolistrukturoidut haastattelut mahdollistivat kuitenkin haastattelurungon hiomista haastattelujen edetessä ja haastateltavien roolien huomioimisen haastattelukysymyksissä.

Huolimatta tapaustutkimukselle ominaisesta pienestä haastateltavien määrästä, kerätty aineisto voi silti olla teemahaastattelun myötä runsas. Mitä syvempään vuorovaikutukseen haastattelijan ja haastateltavan välillä päästään, sitä rikkaampi myös kerätty aineisto voi olla. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 135.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa oleellinen on saturaation eli kylläntymisen käsite.

Aineistoa voisi siis kutsua riittäväksi, kun samat asiat alkavat toistua haastatteluissa. Toisaalta kylläntymisen tavoittelemisen voi olla ongelmallista, sillä laadullisessa tutkimuksessa voidaan jatkuvasti huomata uusia kiinnostavia näkökulmia, eikä etenkään tapaustutkimuksessa pyritä tekemään päätelmiä puhtaasti yleistettävyyttä ajatellen. Lisäksi kvalitatiiviseen tutkimukseen liittyy usein ajatus tapausten ainutlaatuisuudesta, mutta kylläntymistä voidaan kuitenkin pitää ohjenuorana aineiston hankinnassa. (Hirsjärvi ym. 2015, 182.)

Haastattelut toteutettiin etäyhteyksin Teamsin välityksellä huhti-toukokuussa 2022. Haastatteluja kertyi yhdeksän kappaletta ja kaikki tehtiin yksilöhaastatteluina. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla ja nauhoitteiden keskimääräinen kesto oli 53 minuuttia. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 76 sivua fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1. Aineisto litteroitiin lähes sanatarkasti, mutta nonverbaalista viestintää ei ole kirjattu aineistoon. Haastateltavien pieni joukko huomioiden on kiinnitetty erityistä huomiota haastateltavien anonymiteettiin. Haastateltavien rooleja tai organisaatioita ei mainita analyysin yhteydessä anonymiteetin turvaamiseksi ja lisäksi suorissa lainauksissa sellaiset mahdolliset ilmaukset, jossa haastateltava voisi henkilöityä, on poistettu. Haastatteluiden kestot ja ajankohdat on kuvattu liitteessä 1. Yksinkertaistettu haastattelurunko esitellään liitteessä 2.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Laadullisen tutkimuksen analyysissa puhutaan usein joko induktiivisesta, deduktiivisesta tai abduktiivisesta analyysistä. Toisin sanoen analyysitapoja voisi kuvailla aineistolähtöiseksi, teorialähtöiseksi tai teoriaohjaavaksi. Aineistolähtöisessä analyysissa analyysiyksiköt eivät ole ennalta sovittuja, vaan ne nousevat aineistosta. Teoriaohjaava analyysi sijoittuu aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analyysitavan välille. Teoriaohjaavassa analyysissa analyysiyksiköt valitaan myös aineistosta, mutta teoria kuitenkin ohjaa analyysia ja sen jaottelua. Teorialähtöinen analyysi on perinteinen analyysimalli, jossa tutkittava ilmiö määritellään jo tunnetun teorian kautta ja tarkoituksena on testata jotakin teoriaa uudessa kontekstissa. Eri analyysimenetelmien erot liittyvät siis teorian rooliin aineiston keruussa, analyysissa ja raportoinnissa. Aineistonkeruu voi olla samankaltaista teoriaohjaavassa ja aineistolähtöisessä menetelmässä, mutta raportointivaiheessa teorialähtöinen ja teoriaohjaava lähestymistapa muistuttavat eniten toisiaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–111.) Tämä tutkimus on toteutettu aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin, jolloin analyysiyksiköt nousevat aineistosta ja päättely etenee yksityisestä yleiseen. Aineistolähtöinen analyysitapa soveltuu tähän tutkimukseen, sillä tutkimuksessa ollaan erityisesti kiinnostuneita tutkittavan organisaation jäsenten kokemuksista.

Sisällönanalyysillä tarkoitetaan tekstin analysoimista systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysillä pyritään siis kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä tiivistetysti ja yleisessä muodossa. Se eroaa sisällön erittelystä siten, että sisällön erittelyssä analyysi koostuu tekstin kuvaamisesta kvantitatiivisesti, kun sisällönanalyysi kuvaa tekstiä sanallisesti. Sisällönanalyysi perustuu empiirisen aineiston pohjalta tehtävään tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään kohti käsitteellisempää näkökulmaa tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117–119, 127.)

Aineistolähtöistä sisällönanalyysia voidaan kuvailla kolmevaiheiseksi prosessiksi, jossa kerättyä aineistoa ensin redusoidaan eli pelkistetään, sitten klusteroidaan eli ryhmitellään ja lopuksi abstrahoidaan eli luodaan teoreettiset ylätasoon käsitteet (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Aineistoa tarkasteltaessa on kiinnitettävä huomiota vain teoreettisen viitekehyksen tai tutkimusongelman kannalta olennaiseen ainekseen (Alasuutari 2011, 40). Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on käytännössä toteutettu siten, että litteroidusta aineistosta poimittiin tutkimuskysymysten kannalta keskeisiä lainauksia, jotka värikoodattiin. Analyysin apuna käytettiin tässä vaiheessa analyttistä kysymystä esimerkiksi siitä, että ”mistä haastateltava puhuu, kun hän puhuu allianssimallilla saatavasta lisäarvosta?” Seuraavaksi aineistoa redusoidtiin pelkistettyihin ilmauksiin muistilappujen avulla. Redusoinnin tarkoituksena on karsia kerätystä aineistosta epäolennainen aines pois (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123). Redusoinnin jälkeen aineisto klusteroidettiin, eli ryhmiteltiin. Haastatteluaineistoa läpikäytiin huolellisesti ja etsittiin toistuvasti ilmeneviä samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Klusteroinnissa muodostettiin siis ryhmittelyjä ja ne nimettiin tuloksissa esitettäväksi alaluokiksi. Ryhmittelyvaiheessa aineisto tiivistyy, koska yksittäiset ilmaukset nostetaan yleisemmiksi käsitteiksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124). Kolmannessa vaiheessa eli aineiston abstrahoinnissa alaluokat johdettiin vielä käsitteellisiin yläluokkiin. Abstrahointia voisi kuvailla prosessiksi, jossa muodostettujen käsitteiden avulla rakennetaan kuvausta tutkimuskohteesta ja käsitteiden yhdistelyllä saadaan vastaus tutkimustehtävään (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127). Kuviossa 1 havainnollistetaan aineiston analysointia analyysiesimerkin avulla.



Kuvio 2. Analyysiesimerkki.

5 ALLIANSSIMALLILLA VAIKUTTAVAA PALVELUNTUOTANTOA

Tässä tutkielman osassa tarkastellaan edellisessä luvussa kuvatun analyysin mukaisia tutkimustuloksia. Tulokset on jaettu kahteen osaan tutkimuskysymysten mukaisesti. Ensin tarkastellaan haastatteluissa tunnistettua lisäarvoa ja niitä hyötyjä, joita voidaan saavuttaa allianssimallisella yhteistyöllä. Hyötyjä kuvataan tilaajan, palveluntuottajan ja asiakkaan näkökulmista. Tämän jälkeen tarkastellaan aineistosta nousseita tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, saavutetaanko yhteistyöllä toivottua lisäarvoa. Näitä tekijöitä esitellään toimintaympäristön, yhteistyörakenteiden sekä sisäisten prosessien näkökulmista. Tutkimustuloksilla pyritään siis vastaamaan luvussa 1 asetettuihin tutkimuskysymyksiin, jotka ovat:

- *Millaista lisäarvoa saadaan, kun sosiaali- ja terveystalvveluita tuotetaan allianssimallilla?*
- *Millaiset tekijät vaikuttavat lisäarvon saavuttamiseen?*

Tutkimustulosten esittämisen ja tulkintojen tukena nostetaan aineistosta havainnollistavia esimerkkejä, jotka voivat toimia tuloksia perustelevina, taustoittavina tai kuvaavina. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä allianssimallista uudenlaisessa kontekstissa. Tulosten luokittelu perustuu kuitenkin aineiston perusteella tehtyihin tulkinnallisiin valintoihin, eivätkä siten ole ainoa mahdollinen tapa tarkastella tuloksia. On myös syytä huomata, että jotkut hyödyt tai niihin liittyvät tekijät voisivat sopia myös muihin ylä- tai alaluokkiin. Tulkinnalliset valinnat esitellään ja perustellaan seuraavissa alaluvuissa.

5.1 Kokemuksia allianssimallilla saatavasta lisäarvosta

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla oli tarkoitus selvittää, millaista lisäarvoa voidaan saada, kun sosiaali- ja terveystalvveluita tuotetaan allianssimallilla. Allianssimallin hyötyjen kuvaamisessa yläluokiksi muodostuivat tilaajan, palveluntuottajan ja asiakkaan näkökulmat. Tällä luokittelulla pyritään havainnollistamaan kumppanuuteen perustuvan yhteistyön kokonaiskuva ja toisaalta se, että hyödyt voivat näyttäytyä eri toimijoille erilaisina. Vaikka tutkimukseen ei haastateltu allianssin asiakkaita, asiakasnäkökulmaa on silti mahdollista tarkastella haastatteluaineiston perusteella.

5.1.1 Lisäarvo tilaajan näkökulmasta

Tuloksellisuus

Empiirisen aineiston perusteella asumisen tuen palvelujen tuottaminen allianssimallilla koetaan rohkeaksi ja poikkeukselliseksi hankinnaksi. Sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottaminen allianssimallisena yhteistyönä on hyvin harvinaista Suomen kontekstissa, joten kyseessä on aivan uudenlainen konsepti. Espoon kaupungin suunnitteleamalla yhteistyömallilla halutaan tarjota kokonaisvaltaista palvelukonseptia, ja haastattelujen perusteella palvelu koetaankin kokonaisuutena laadukkaaksi.

Essi-Allianssin tuloksellisuutta mitataan avaintulosalueiden kautta. Haastatteluhetkellä ne olivat asiakastyytyväisyys, kuntoutusaika sekä asumisen pysyvyys. Avaintulostavoitteet kertovat vahvasti painotuksesta vaikuttavuuteen, ja haastateltavat kertoivatkin palvelun toimivan vaikuttavasti. Vaikuttavasta palvelusta puhutaan muun muassa kuntoutusaikojen pysymisenä tavoitteessa, positiivisena asiakaspalautteena ja yleisesti asiakastyön toimivuuden kautta. Yleisellä tasolla palvelua kutsuttiin useassa haastattelussa toimivaksi ja toiminnan tuloksia kokonaisuutena hyväksi.

”Kyl mä olen kokenut tai olemme kokeneet yhdessä kaupungin puolella, että tää on ollu hyvä palvelu ja on kehittyny täs vuosien varrella ja nyt toimii hyvin ja tälle on selkee tarve.” – Haastateltava 1

”...ja tuloksethan on hyviä ja niihinhan ollaan oikeasti siis tyytyväisiä.” – Haastateltava 6

”Kaikki toimii erittäin hyvin siellä tärkeimmällä tasolla eli asiakastyössä, ohjaajat tekevät hienoa työtä ja asiakaspalaute on hyvää ja kaupungin palaute on hyvää mikä on se tärkein --- mikä meillä on nyt hyvä on se hyvä asiakaspalaute ja laatu ja sitten kun saadaan vaikuttavuutta vielä todennettua niin ne on ilman muuta sellaiset mikä on allianssin etu.” – Haastateltava 8

Vaikuttavuusnäkökulmaa tuotiin esille myös laajemmassa kontekstissa sosioekonomisten vaikutusten kannalta ja yhteiskunnallisella tasolla. Haastatteluissa mainitaan asunnottomuuden vähentämisen tavoite, joka on keskeisellä sijalla myös Marinin hallitusohjelmassa. Asunnottomuus on tavoitteena puolittaa yhden vaalikauden aikana ja poistaa kokonaan vuoteen 2027 mennessä (Valtioneuvosto 2020). Espoon kaupunki on mukana hallitusohjelmassa ja Essi-Allianssi on yksi keino pyrkiä vähentämään asunnottomuutta. Essi-Allianssi noudattaa myös Asunto ensin -periaatetta,

jossa asumisen turvaaminen on keskeisenä lähtökohtana kuntoutusprosessin aloittamiselle ja onnistumiselle.

”No onhan täs se ylevä tavoite, että asunnottomuus puolittuisi, ellei jopa häviäisi kuten Sanna Marinin hallitusohjelmassakin lukee ja kyllähän tää on vahva yksi kokonaisuus siihen [vaikuttavuuteen] liittyen. Ja kyllä nimenomaan tää palveluiden vaikuttavuuden näkökulma on semmonen mikä on ihan tässä bonus sanktio mallissakin ollu tässä taustalla ja sitäkin on kehitetty eteenpäin.” – Haastateltava 7

Vaikuttavuuden ja palvelun laadun lisäksi allianssimalli koetaan kustannustehokkaaksi ja kustannussäästöjä tuovaksi tavaksi tuottaa palveluita. Myös Forrer ym. (2014) arvioivat julkishallinnon palveluntuotantoa menestyksekkäämmäksi silloin, kun kumppanuuden kautta riskit ja asiantuntijuus jakautuvat. Perinteiseen palveluntuotantoon verrattuna allianssin asiakas voidaan saada kuntoutettua kevyempiin palveluihin lyhyemmässä ajassa, jolloin se tuo säästöjä myös kaupungille eli palvelun tilaajalle. Kun asiakas kohdataan kokonaisvaltaisesti myös työllisyyden edistämisen näkökulmasta, hyötyy kaupunki siitä myös taloudellisesti.

”...kaupungin intressi on saada näitä ihmisiä pois sieltä pitkäaikaistyöttömyyden piiristä. Sehän tuottaa valtavasti säästöjä myös kaupungille, se että näiden kela- tai työmarkkinaosuuksien, kuntaosuuksien kautta, et jos nää ihmiset lähtee näihin toimenpiteisiin niin tietysti on pois sieltä pitkäaikaistyöttömyydestä” – Haastateltava 2

Tuloksellisuuden näkökulmasta tässä allianssissa yhdistyvät sosiaalisen arvon ominaisuuksina yhteiskunnallinen muutos, yhteiskunnallisen hyödyn lisääminen ja kustannusten alentaminen sekä toiminnan vaikuttavuus, jotka ovat Karrén (2020) ja Quélinin ym. (2017) mukaan keskeisiä sosiaaliseen arvoon viittaavia ominaisuuksia. Allianssi luo toiminnassaan myös taloudellista arvoa esimerkiksi kustannustehokkuuden, innovatiivisuuden ja asiantuntijuuden ominaisuuksien näkökulmasta, joita Van der Walin ym. (2008) mukaan esitetään taloudellisen arvon indikaattoreina. Page ym. (2015) sekä Van der Wal ym. (2008) esittävät julkisen arvon ominaisuuksiksi muun muassa toiminnan tehokkuuden, vaikuttavuuden ja kustannusten sekä hyötyjen tasapainon, jotka ilmenevät myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Allianssissa mukana olevien yhteiskunnallisten yritysten kautta siinä voi olla nähtävissä myös ”doing well by doing good” -ajattelutapaa, jossa yhteiskunnalliset yritykset voivat tavoitella samanaikaisesti voittoa ja yhteiskunnallista muutosta (Vakkuri & Johanson 2020).

Joustavuus

Tuloksellinen palveluntuotanto on hyvin keskeinen allianssimallilla saatava hyöty, sillä kyseessä on tilaajan näkökulmasta laajamittainen hankinta. Allianssimalli tuo lisäarvoa tilaajalle myös monipuolisten kehittämismahdollisuuksien ja yhteistyörakenteiden kautta. Haastattelujen perusteella allianssi koetaan joustavaksi ja tilaajan näkökulmasta helpoksi malliksi järjestää palveluita. Allianssin eri osapuolet näyttäytyvät kaupungille yhtenäisenä kokonaisuutena, ja tuo siten helpoutta käytännön työn toteuttamiseen. Toimintojen organisointi joustavasti nähdään yhtenä hybridioorganisaatioiden mahdollisena hyötynä (Godenhjelm & Sjöblom 2020).

”Semmonen mutkattomuus, sanoisin helpous ja nopeuskin tietyllä tavalla, et saadaan, tää on ehkä vähän väärin sanottu mutta tuli nyt vaan mieleen et tavallaan pienemmällä panostuksella saadaan enemmän vastinetta, kun et jos joutuis olemaan jokaiseen palveluntuottajaan erikseen yhteydessä nii siinä mielessä ja et se on tavallaan semmonen palveluiden keskittymä tää Essi-Allianssi.” – Haastateltava 1

”Tuota ehkä normaaliin palveluntuotantoon verrattuna koen, että me saadaa paljon helpommin ne asiat käsiteltyä ja me saadaa myöskin kaupunki mukaan keskustelemaan pöytään joustavammin kuin muissa palveluissa.” – Haastateltava 2

Osaamiseen liittyvää lisäarvoa voidaan tarkastella selkeästi palveluntuottajan ja asiakkaan näkökulmista, mutta analyysissa tunnistettiin hyötyjä myös tilaajan näkökulmasta. Asiakkaita voi ohjautua allianssille monelta eri sektorilta. Asiakkaita ohjautuu muun muassa aikuissosiaalityöstä, maahanmuuttajapalveluista, lastensuojelun jälkihuollosta, vammaispalveluista tai mielenterveys- ja päihdepalveluista. Tämä kuvastaa osaltaan hankinnan mittavuutta ja toisaalta myös palvelualueiden välistä yhteistyötä. On siis tärkeää myös tilaajan näkökulmasta, että allianssissa pystytään työskentelemään eri sektoreilta ohjautuvien asiakkaiden kanssa tasalaatuisesti. Tuloksissa korostuu moniammatillinen yhteistyö ja Murphyn ym. (2014) ajatus kompetenssien ja resurssien yhdistämisen välttämättömyydestä yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseksi.

”Tää ei ole pelkästään vaan niin että jotkut palveluntuottajat on yhdessä että kyllähän sitä täytyy joku tota niin sellainen erityispiirre olla, että on eri osaamiset on aika niin kun, aika kova juttu että niitä voi tarjota tilaajalle yhen luukun kautta.” – Haastateltava 8

”Et ku on asiakkaatki on eri erilaisista taustoista ja voi olla vaikkapa vankilasta vapautuva asiakas, nii meil on tässä allianssissa myös sitä tämmöstä rikosseuraamusosaamista, et yks näistä palveluntuottajista on nimenomaan erikoistunu vapautuvien vankien kanssa työskentelyyn ja rikosseuraamusasioihin niin on sillä tavalla hyvä että saadaan sitäkin asiantuntemusta sieltä kätevästi osana essiä. Että ei tarvi erikseen hankkia sellasta palvelua.” – Haastateltava 1

Allianssimalli antaa edellytykset palvelun kehittämiseen yhdessä palveluntuottajan kanssa. Vaikka sopimus allekirjoitetaankin tilaajan ja palveluntuottajien välillä, kumppanuus eri osapuolten välillä parantaa kehittämismahdollisuuksia myös sopimusten näkökulmasta. Toisaalta uudenlainen yhteistyömalli on myös edellyttänyt palvelun kehittämistä yhdessä. Hyvä keskusteluyhteys näyttäytyy positiivisesti palvelun toimivuuden kannalta. Joustavuuden näkökulmasta yhteistyössä tulee ottaa huomioon sopimusten ja muun yhteistyön muodollisuuseikat (Bauer ym. 2022) ja niiden kautta syntyvät rajoitteet sekä mahdollisuudet.

”Kyl täs mun mielestä on ihan erilainen keskusteluyhteys just sinne kaupunkiin tilaajaan kuin muissa palveluissa, tottakai kun ollaan yhdessä tässä sopassa mukana, et semmoset ihan mun mielestä erilaiset kehittämisen mahdollisuudet tavallaan et sit jos normaalisti on joku sopimus kaupungin kanssa niin sen sopimuksen mukaisesti hyvin pitkälle mennään siihen asti kunnes sopimus ei oo enää voimassa.” – Haastateltava 3

”Nimenomaan sellasta yhdessä kehittämistähän tää on ollu vuosien saatossa ja sitte se että et tämmönen allianssimalli vaikka tuetun asumisen palveluiden tuottamisen osalta niin on, jos ei nyt ainutlaatuinen niin aika poikkeuksellista kuitenkin et tämmöisel mallilla on lähdetty.” – Haastateltava 7

Aineiston perusteella allianssimallin lisäarvona tilaajan näkökulmasta liittyvät palvelun tuloksellisuuteen, mutta myös palveluprosessiin liittyviin seikkoihin. Tilaajalla on paremmat mahdollisuudet osallistua palvelun kehittämiseen, kun se näyttäytyy yhtenä kumppanina. Asiakkaita voidaan myös ohjata allianssiin monenlaisista taustoista ilman, että spesifiä osaamista tarvitsisi ostaa muualta. Kokonaisuutena haastateltavat tunnistivat allianssin kautta tuotettavan palvelun kustannustehokkaaksi, taloudelliseksi, laadukkaaksi sekä vaikuttavaksi, eli allianssimallilla saadaan tilaajan näkökulmasta monia tärkeitä hyötyjä.

Tarkastellaan seuraavaksi allianssimallin tuomaa lisäarvoa asiakasnäkökulmasta. On syytä todeta, että palvelun luonne ja tavoitteet huomioon ottaen esimerkiksi vaikuttavuus on sellainen tekijä, jota

voidaan tarkastella useasta näkökulmasta. Vaikuttavuus voi tarkoittaa asiakkaalle sitä, että hän kuntoutuu. palveluntuottajalle ja tilaajalle kuntoutuminen eli vaikuttavuustavoitteen toteutuminen tarkoittaa taloudellista hyötyä joko kustannussäästöjen tai rahallisen bonuksen muodossa. Vaikuttavuus näyttäytyy siis perustavanlaatuisena teemana allianssimallin tarkastelussa, eikä olisi tarkoituksenmukaista edes pyrkiä rajaamaan vaikuttavuusnäkökulmaa vain tiettyyn yläluokkaan. Tiedetyt tekijät nivoutuvat väistämättä yhteen, mutta analyysissä niitä on mielekästä tarkastella eri näkökulmista ymmärryksen lisäämiseksi ja tulosten kirkastamiseksi.

5.1.2 Lisäarvo asiakkaan näkökulmasta

Vaikuttavuus

Allianssimallin lisäarvoa asiakasnäkökulmasta luokiteltiin vaikuttavuuden ja asiakaslähtöisyyden alaluokkiin. Kuten edellä todettiin, vaikuttavuudella voi olla eri merkityksiä eri toimijoiden näkökulmasta. Tämä osio keskittyy kuitenkin avaamaan niitä allianssimallin hyötyjä, jotka voivat olla merkityksellisiä asiakasnäkökulmasta. Aineistosta nousee selkeästi esille työn tekeminen asiakasta varten ja palvelun kehittäminen niin, että se on aidosti vaikuttavaa. Allianssi pyrkii tuottamaan sellaista palvelua, joka edistää kuntoutuvien asiakkaiden hyvinvointia ja parantaa heidän elämäntilannettaan. Vaikuttavuutta lähestytään esimerkiksi asiakkaiden itsenäisyyden edistämisen ja kuntouttavan työskentelyotteen näkökulmista. Allianssin asiakkaat saavat uudenlaista vaikuttavuutta, kun allianssi pyrkii kehittämään palvelua tarttumalla asunnottomuuden vähentämisen lisäksi työllisyysasioiden edistämiseen. Allianssin on mahdollista lisäkouluttaa henkilöstöään kohtamaan asiakkaita myös työllisyyteen liittyvissä asioissa, joka tekee palvelusta kokonaisvaltaisemman kokonaisuuden asiakkaalle.

”Totta kai sitten nuorten ja kaiken ikäisten asiakkaiden asumisen taitojen kehittäminen et se on tärkeä asia missä työskennellään, et ku ajatellaan et sit jatkossa tavoite olisi siinä että nää nuoret mitkä on saanut tukipalvelua niin kykenisivät asumaan itsenäisesti tavallisessa vuokra-asumisessa sitten jatkossa tukipalvelujakson jälkeen niin se on se lähtökohtainen ensisijainen tavoite.” – Haastateltava 1

”Mä tykkään siitä, että me voidaan aidosti, et se asiakas kuntoutuu on se tavoite eikä se et siel käydään viis kertaa viikossa. --- Tässä nii oikeesti pannaan hihat heilumaan ja motivoidaan tosi vahvasti asiakasta siihen itsenäistymiseen ja kuntoutumiseen ja

omien saappaiden löytämiseen ja elämään ihan eri tyylillä, et tavallaan se muuttaa sitä työskentelyotetta” – Haastateltava 9

”Allianssipäällikkö on tuonut sitä semmosta kuntoutuksellista ja vaikuttavuutta edistävää työskentelyä mukaan siihen niin sitä kautta varmaan tulee siihen yhteistyöhönkin ja ohjaaja/työntekijätasolle, ne painopisteet ja mitä halutaan asiakkaiden kanssa edistää.” – Haastateltava 7

”...tämän vuoden se keskeinen kehittäminen tähän palveluun että ei enää, aikaisemmin on ohjattu enemmän sitten sinne kuntien työllisyyspalveluihin ja TE-toimiston palveluihin mut nyt me tehdään sitä tulevaisuudessa siten et kaikki meidän asiakkaat kohdataan myös työllistymisen, koulutuksen tai opinnollistamisen tai ylipäätään tän työllisyysasioiden näkökulmasta. Sekä puretaan niit työllistymisen esteitä. Eikä pelkästään asunnottomuuden esteitä, mitä aikasemmin on kehitetty tosi pitkälle.” – Haastateltava 2

Vaikuttava työskentelyote tulee ilmi sekä palveluntuottajien että tilaajan edustajien vastauksissa, ja vaikuttavuus näkyy keskeisenä arvona kaikessa toiminnassa. Vaikuttavuuteen ohjaavat tavoitteet näkyvät siis konkreettisesti työn tekemisen tavoissa ja siten myös asiakkaiden tilanteen edistämisessä. Vaikuttavuus on tärkeä allianssin tuoma lisäarvo, mutta sen edellytyksenä on työn asiakaslähtöisyys. Brysonin ym. (2006) mukaan vaikuttavuuden toteutuminen edellyttää allianssilta toiminnan jatkuvaa arviointia kehitystarpeiden tunnistamiseksi.

Asiakaslähtöisyys

Yhteiskunnallisten ongelmien ratkomiseen painottuvan julkis-yksityisen yhteistyön keskiössä on oltava asiakaslähtöinen toiminta. Allianssin asiakaslähtöisyys nouseekin vahvasti esille haastatteluissa. Aineiston perusteella allianssin resurssit mahdollistavat sen, että palvelua on mahdollista räätälöidä asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Esimerkiksi asiakkaan vastuuttamista tai tukemista voidaan arvioida tapauskohtaisesti, ja myös asiakkaiden toiveita on helpompi kuunnella. Monisektorisessä yhteistyössä arvon luontia tulee tarkastella organisaatioiden saamien hyötyjen lisäksi asiakkaan saaman laadun näkökulmasta (Murphy ym. 2014), ja siksi asiakaslähtöisyys on tärkeä osa-alue myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Asiakaslähtöisyys näyttäytyy aineistossa perustavanlaatuisena ajatuksena toiminnan kehittämisessä. Asiakaslähtöisyyttä korostetaan juuri

vaikuttavuustavoitteiden kautta sen sijaan, että tarkasteltaisiin esimerkiksi käyntimääriä asiakkaan luona.

”Meidän keskeinen tavoite on huolehtia koko ajan pysyy ajan tasalla siitä että meidän palvelu olisi toimiva niille henkilöille jotka tässä sattuu nyt olemaan niin ongelmiseen ja tarpeeseen mukana ja jatkuva muutos on menossa, tää ei oo valmis niin kauan kun allianssi on olemassa, niin tää palvelutuote ei oo koskaan valmis. Sitten on tosi tärkeä pysähtyä miettiä että onko tää tällä hetkellä sellainen palvelu joka mahdollisimman hyvin toimii näiden ihmisten arjen tukijana.” – Haastateltava 2

”Asiakas kyllä [hyötyy] tällaisesta mallista ihan toisella tavalla kun siitä et siel käydään kerran viikossa.” – Haastateltava 9

”Asiakkaalle löytyy allianssin repertuaarista sopiva kumppani ja sopiva työntekijä asiakkaan tarpeiden mukaan.” – Haastateltava 7

”Essi-Allianssi on siitä hyvä et heil on monipuolista sitä tukea et sitä pystytään räätälöimään asiakkaan tarpeen mukaan myös että tuen intensiivisyys et sitäkin voidaan räätälöidä, et täs on eri tasoisesti tarjolla sitä tukea et on intensiivinen tuki, perustuki ja kevyt tuki et asiakkaan tarpeen mukaan sitten räätälöidään sitä tukea hänelle.” – Haastateltava 1

Asiakaslähtöisyys ilmenee aineistossa myös siten, että asiakkaille kerrotaan olevan tarjolla monipuolisempaa asiantuntemusta ja monimuotoisempaa palvelua allianssin ansiosta. Eri kumppaneiden substanssiosaamisella osataan kohdata monenlaisia asiakkaita. Asiakkaiden tunnistetaan siis hyötyvän vahvasti allianssimallista. Allianssin resurssien avulla voidaan tehdä myös sisäisiä järjestelyjä, jolloin esimerkiksi haasteita kohdatessa asiakas on helpompi pitää palvelun piirissä. Lisäksi palveluntuottajilla on tukiasuntojen reservi, jonka avulla asunnottomia pystytään asuttamaan tukiasuntoihin tarpeen mukaan.

”No varmaan asiakkaat hyötyy [erilaisuudesta] eli tavallaan se et osaamisalueet on eri painotuksilla.” – Haastateltava 9

”Kyl mä sanoisin et se suurin hyöty on siinä monipuolisuudessa mitä tolla isommalla ja monipuolisella porukalla pystytään tarjota.” – Haastateltava 5

”Ja on niitä asuntoja ja on mahdollista vaihtaa ohjaajaa sellaiseen mikä ehkä sit omia tarpeita paremmin palvelee.” – Haastateltava 3

”Me pystytään sitä palveluntuottajaa myös vaihtamaan, että ihminen saa sitä palvelua tai jos tulee vaikka semmonen tilanne, että asuu meidän palveluntuottajan tukiasunnossa ja syystä tai toisesta on menettämässä sitä tukiasuntoa ehkä maksamattomien vuokrien, häiriöiden tai jonkun muun takia niin se toinen palveluntuottaja voi ottaa koppia ja tavallaan estetään se että ihminen ei ajaudu uudestaan siihen asunnottomuuteen. Ja pystytään reagoimaan paremmin, kun et jos sitä palvelua tuotettaisiin yksin.” – Haastateltava 2

Haastatteluissa tunnistetaan se, että yhdessä kumppaneista tulee ikään kuin suurempi ja parempi kokonaisuus, jolloin asiakkaalle pystytään tarjoamaan monimuotoisempaa osaamista ja siten laadukasta palvelua. On aivan keskeistä, että palvelun tilaaja saa hankinnalleen vastinetta, jolloin allianssin luomaa lisäarvoa on pohdittava tilaajan näkökulmasta. Lisäksi palvelujen luonne ja avaintulostavoitteet edellyttävät toiminnalta asiakaslähtöisyyttä ja vaikuttavuutta, jolloin luonnollisesti myös asiakkaat saavat lisäarvoa allianssimallista. Aineiston analyysissä nousi kuitenkin esille myös useita hyötyjä, joita palveluntuottajat saavat allianssimallisesta yhteistyöstä. Tarkastellaan seuraavaksi sitä lisäarvoa, jota palveluntuottajat voivat saada allianssissa.

5.1.3 Lisäarvo palveluntuottajan näkökulmasta

Haastatteluissa tunnistettiin useita allianssimallin hyötyjä myös palveluntuottajien näkökulmasta. Palveluntuottajien kokeman lisäarvon yläluokassa aineistoa luokiteltiin resurssien, ketteryuden ja asiantuntijuuden alaluokkiin. Kuten aiemmin todettiin, tiettyjä hyötyjä on mahdollista analysoida eri yläluokissa, mutta jokainen yläluokka tarjoaa erilaisen näkökulman koetun lisäarvon teemoihin ja kuvastaa siten myös kumppanuuden luomaa hyötyä kaikille osapuolille.

Resurssihyödyt

Kumppanuuteen perustuvassa yhteistyössä osapuolet voivat saada monenlaista hyötyä voimavarojen yhdistämisestä. Tässä tutkimuksessa ei paneuduta hankinnan taloudellisiin yksityiskohtiin osapuolten välillä, vaan enemmänkin yhteistyön rakenteellisiin seikkoihin ja henkilöstövoimavaroihin. Allianssin kattavat resurssit ensinnä mahdollistavat palveluntuottajan ja ohjaajan valinnan asiakastarpeen mukaisesti. Asiakastarpeen huomiointi oli analyysissä myös asiakaslähtöisyyden näkökulma, mutta palveluntuottajien näkökulmasta kuntoutusprosessissa on myös taloudelliset

intressit, jolloin palvelun räätälöintimahdollisuutta on perusteltua tarkastella myös osana palveluntuottajien resurssihyötyjä. Aineiston perusteella resurssit tuovat paljon joustavuutta asiakkaiden kanssa työskentelyyn.

”Siellä on erityyppisiä palveluntuottajia niin sieltä sitte aina pyritään löytään et mikä parhaiten soveltuis sille asiakkaalle.” – Haastateltava 1

”Pystytään ehkä vaikka siirteleen vaikka ohjaajia joustavammin et saadaan sitä lisäresurssii --- niin se et on kolme toimijaa ja heillä erilaiset joustomahdollisuudet nii kyl se tuo siihen semmosta joustavuutta.” – Haastateltava 3

”Joskus myös ohjaajan ja asiakkaan henkilökemiat ei kohtaa, voi olla, että sukupuoli on väärä, niin ei jäädä siihen murehtimaan sitä tai puskemaan väkisin asiaa vaan meillä on aika hyvin toimiva jousto siinä, että me pystytään vaihtaa palveluntuottajaa, tai pystytään vaihtaa sitä palveluntuottajan sisällä sitä ohjaajaa että asiakas ei tippuis pois palvelusta.” – Haastateltava 2

Allianssimallin kautta saatavat resurssit näyttäytyvät kumppaneille joustavan asiakastyön lisäksi siinä, että allianssin ulottuvilla on monipuolinen kattaus erilaisia toimintamalleja ja käytänteitä, joista voidaan oppia allianssille sopivia tapoja toimia. Tiedon jakaminen onnistuneissa ja epäonnistuneissa kokemuksissa tuo mahdollisuuksia erilaisten toimintatapojen kokeilemiseen ja toimivien mallien löytämiseen asiakastyön toimivuuden edistämiseksi ja allianssin kehittämiseksi kokonaisuutena. Tämä näkyy myös ohjaajien työssä, kun eri organisaatioiden ohjaajat voivat keskustella asiakastapauksista yhdessä ja vaihtaa näkökulmia sekä pohtia erilaisia ratkaisuehdotuksia. Eri toimijoiden mukana oleminen nähdään siis mahdollisuutena oppia erilaisista kokemuksista.

”Se on semmonen yks et jos me todetaan et meil on vähän vaikka 3 tai 5 tapaa miten tehdä jotain asiaa, niin kyllähän meillä on siinä hyvä kattaus et mist me voidaan valita et mikä on näistä se toimivin tai mitä kannattaisi kokeilla. Et kyllähän se tuo semmosia mahdollisuuksia siihen. Et nähdään eri toimintatapoja ja vähän myös sit saadaan tietoa siitä et miten ne toimii. Et ei tarvii kaikkee jotenkin kokeilla vaan jotkut on ehkä jo kokeillut jossain toiminnassa tai aiemmin tai tekee nyt jo jotain niin sit se hyödyttää meitä kaikkia.” – Haastateltava 4

”Myöskin niitä menetelmäpankkia, jos tämmöseks sitä voi kutsua, niin ne työkalut mitä heil on käytettävissä niin niitä hyviä kokemuksia myös jaetaan keskenään. Silloinhan se

on win-win tilanne. Koska opitaan toisiltamme myöskin niitä hyviä käytänteitä ja käytäntöjä, miten toimia asiakkaan parhaaksi. Mutta myös niistä epäonnistumisista opitaan vähintään yhtä paljon.” – Haastateltava 2

Allianssin resurssit hyödyttävät kumppaneita myös siitä näkökulmasta, että kattavammilla resursseilla ajatellaan olevan vaikutusta työn vastuullisuuteen ja toisaalta allianssi näyttäytyy aineistossa myös yhtenä keinona pienemmille järjestölähtöisille toimijoille pärjätä paremmin palveluiden kilpailutuksissa.

”Ja se kilpailutusmaailma nykypäivänä on aika kovaa ja se, se että miten siellä pärjätään sitten sellasilla, ehkä sellasilla pehmeämmillä arvoilla mitä me edustamme, ja ylipäätään vähän semmosella järjestölähtöisellä otteella, niin miten siinä maailmassa sit pärjätään, mä aattelen jotenkin et tän kaltaista järjestöjen tulee tehdä et he pärjäävät sit siellä kilpailussa. Et me oikeesti tarjotaan jotain sellaista, mitä eivät pysty tarjoamaan sitten esimerkiksi isot palveluntuottajat ja jopa kansainvälisesti toimivat palveluntuottajat. Et meillä on joku valtti millä me perustellaan sitä et miksi meidät kannattaa valita palveluntuottajaksi.” – Haastateltava 6

Asiantuntijuus

Resurssien lisäksi aineistosta vahvasti noussut palveluntuottajien saama lisäarvo allianssimallissa oli asiantuntijuus. Allianssiin on alun perin haettu eri osaamisprofiileilla olevia toimijoita, joka on hyödyllistä niin asiakkaille ja tilaajalle, mutta osaamisen näkökulmasta myös palveluntuottajille. Allianssissa yhdistyy eri toimijoiden laaja substanssiosaaminen, ja yhteistyön avulla se jakautuu osapuolten välillä. Kumppaniorganisaatiot ovat erilaisia keskenään, ja lisäksi haastatteluissa tunnustetaan työntekijöiden kautta yhdistyvä erikoisosaaminen sekä työntekijöiden erilaisten taustojen tuoma hyöty.

”Toki kun meil on kaikilla se oma historia ja semmonen painopiste siinä tekemisessä et se osaaminen ohjaajilla ja johtotasollakin on moninainen et on monen tyyppisistä palveluista ja asiakasryhmistä kollektiivisesti sitte tosi iso tietopankki tavallaan koolla.” – Haastateltava 3

”Saadaan kuitenkin aika laaja porukka tosi monipuolisella työkokemuksella, eri ikähaitareista, se on mun mielestä suurin hyöty työntekijän näkökulmasta.” – Haastateltava 5

”Mä ajattelen, että tässä on kuitenkin sitten kun puhutaan tässäkin kohtaa kolmesta eri organisaatiosta nii sitten kun tavallaan se asiantuntijuus yhdistyy nii se on varmasti se tämän mallin se no miksi se ylipäättään on olemassakaan niin se, käsitykseni mukaan, se hyöty tästä saadaan.” – Haastateltava 6

Olemassa olevan substanssiosaamisen lisäksi allianssimalli näyttäytyy haastattelujen perusteella hyödylliseksi myös osaamisen kehittämisen kannalta. Allianssin työntekijät saavat allianssille yhteisiä lisäkoulutuksia, ja edellisessä osiossa mainittu eri toimintamallien oppiminen näkyy myös ohjaajien työskentelyssä. Osaamisen jakamista tapahtuu muun muassa työparityöskentelyssä, jossa ohjaajat voivat olla eri organisaatioista. Hybridisyyden luonteen omaksuminen voikin tuoda mahdollisuuksia oppimiselle ja uudentlaisille ratkaisuille (Battilana ym. 2017). Haastateltavat tunnustavat saavansa laajempaa osaamista perinteiseen palveluntuotantoon verrattuna. Kun ohjaajat tietävät toistensa osaamisesta ja työskentelymalleista, myös erinäisissä asioissa kollegojen konsultointi onnistuu helpommin. Keskeistä on, että osaaminen ei jäisi hiljaiseksi tiedoksi, vaan että sitä jaetaan toimijoiden kesken avoimesti. Esimerkiksi kuukausittain ohjaajien kesken järjestettävässä teematiimissä on mahdollisuus jakaa omaa osaamista koko muulle tiimille.

”Kyllähän se hyödyttää myös niitä ohjaajia jotenkin siinä omassa ammatillisessa kasvussa, kun näkee sitä miten vähän toisenlaisella ehkä koulutuksella ja osaamistaustalla oleva työntekijä työskentelee asiakkaan kanssa --- ja sit me saadaan myös nää allianssin yhteiset [koulutukset]. Ja se osaaminen sieltä niiltä muilta organisaatioilta sen meidän oman organisaation lisäksi. Et kyllä me ihan suoraan sanottuna saadaan enemmän kuin ne, jotka ei ole tässä allianssissa mukana.” – Haastateltava 4

”Tässä tulee monipuolisemin erilaisia työotteita, myöskin omaan, palveluntuottajien omaan käyttöön. Et hekin laajentaa sitä katsantokantaa. Et hetkinen, näinkin asiat voi tehdä. Sekin voi olla hyvä.” – Haastateltava 2

Ketteryys

Aineistosta nousee esille resurssien ja asiantuntijuuden lisäksi allianssin ketteryys. Tällä viitataan haastatteluissa esimerkiksi siihen, että esille nouseviin haasteisiin pystytään reagoimaan nopeasti ja joustavasti. Palveluntuottajilla on myös vapautta ratkaista asioita itsenäisesti. Mahdollisuus ketterään ongelmanratkaisuun on tärkeää, sillä asiakastilanteet voivat vaihdella paljon. Allianssina palvelun

kehittämismahdollisuudet koetaan myös paremmiksi. Allianssisopimus ei haastattelujen mukaan juurikaan määrittele palveluntuottajien keskinäistä yhteistyötä, ja se mahdollistaa joustavan kanssakäymisen osapuolten välillä. Tällöin myös asioihin reagoiminen nopeasti on helpompaa. Sopimustekijät voidaan siis nähdä mekanismina ketteryydelle, kuten Quélin ym. (2017) tunnistivat sopimustekijät yhdeksi arvon luonnin mekanismiksi. Käytännön työn kerrotaan olevan joustavaa, ja palveluntuottajien välillä ja asiantuntijaryhmässä on hyvä työrauha toteuttaa jaetun johtamisen periaatteita, sekä tiettyjä päätöksiä on vapaus tehdä operatiivisella tasolla. Vaikka asioiden käsittely saattaa tietyissä asioissa vaatia useamman tahon läsnäoloa, ongelmanratkaisu yhdessä onnistuu yleensä nopeasti.

”Tommoset isommat asiat menee sen johtoryhmän kautta mutta kyllä meillä on aika iso vapaus toteuttaa sitä työtä meidän kesken.” – Haastateltava 4

”Jos on tullu vaikka joku eri näkemys sosiaalityöntekijällä ja meidän ohjaajilla, nii me reagoidaan siihen välittömästi. --- Ja pystytään reagoimaan paremmin [muutoksiin] kun et jos sitä palvelua tuotettaisiin yksin.” Haastateltava 2

”Et täs on paljon semmosta kehittämisen mahdollisuutta, tavallaan ihan sopimustenkin näkökulmasta nii on must sillee paremmat. Et vaik on sopimus allekirjoitettu mutta kun ollaan kaikki siinä tavallaan kumppanuudessa ja Espoon kaupunkikin mukana, niin se keskusteluyhteys ja yhteinen kehittäminen on ihan toisenlaista kuin muissa sopimuksissa mun mielestä.” – Haastateltava 3

Yhteenveto

Tutkimuksen analyysin ensimmäisessä osassa pyrittiin selvittämään, millaista lisäarvoa voidaan saavuttaa, kun kuntien järjestämiä palveluita tuotetaan allianssimallilla. Kattavan kokonaiskuvan saamiseksi tutkimustuloksia tulkittiin palveluntuottajan, asiakkaan ja tilaajan näkökulmista.

Kokonaisuutena aineistossa korostui vahvasti palveluntuotannon hyödyt asiakkaiden sekä tilaajan näkökulmista. Haastateltavat kokivat, että allianssimallilla tuotettu palvelu on erittäin asiakaslähtöistä ja vaikuttavaa. Tilaajan näkökulmasta tämä näyttyy yhtäältä tuloksellisena hankintana, mutta myös joustavana tapana järjestää monipuolista osaamista edellyttävää palvelua. Asiakkaan ja tilaajan lisäksi myös palveluntuottajat saavat hyötyjä allianssimallisesta palveluntuotannosta. Resurssien yhdistäminen palveluntuottajien kesken tuovat mahdollisuuksia räätälöidä palvelua sekä ratkaista asioita tehokkaammin. Tärkeä lisäarvo palveluntuottajille on haastateltavien mukaan

asiantuntijuuden kehittyminen ja osaamisen jakamisen kautta laajeneva katsantokanta. Palvelun tuottaminen allianssimallilla nähdään myös kehittämismahdollisuuksiltaan paremmiksi.

Tutkimuskysymys 1. Millaista lisäarvoa saadaan, kun palvelua tuotetaan allianssimallilla?		
Tilaaajan näkökulmasta	Asiakkaan näkökulmasta	Palveluntuottajan näkökulmasta
<p>Tuloksellisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kustannustehokkuus • Laatu • Kuntoutusaikojen toteutuminen • Positiivinen asiakaspalaute • Asiakastyön toimivuus • Yhteiskunnallinen vaikuttavuus 	<p>Vaikuttavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työllisyyden edistäminen • Asiakkaiden itsenäisyyden edistäminen • Asiakkaan kuntoutuminen kevyempiin palveluihin • Asiakkaan motivointi oman toimijuuden löytämiseksi 	<p>Resurssit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palveluntuottajan vaihtaminen tarpeen mukaan • Pienempien toimijoiden pärjääminen kilpailutuksissa • Vastuullisuus • Toimintamallien työkalupakki
<p>Joustavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tilaaajan käytössä laajempi osaaminen • Näyttäytyy yhtenä kokonaisuutena kaupungille • Helppous ja mutkattomuus • Kaupunki saadaan joustavammin mukaan • Kehittämismahdollisuudet 	<p>Asiakaslähtöisyys</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monipuolinen asiantuntemus • Tukiasuntojen reservi • Monimuotoinen palvelu • Asiakkaan toiveet helpompi huomioida • Mahdollisuus räätälöidä tukea • Asiakkaan pitäminen palvelun sisällä 	<p>Asiantuntijuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laaja substanssiosaaminen • Ammatillisen kasvun tukeminen • Allianssin yhteiset koulutukset • Osaamisen jakaminen • Erilaiset osaamisprofiilit • Laajentaa organisaatioiden katsantokantaa
		<p>Ketteryys</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nopea reagointikyky • Ongelmanratkaisukyky • Kyky ratkaista asioita tehokkaasti • Paremmat kehittämismahdollisuudet

Taulukko 4. Yhteenvedo allianssimallilla saatavasta lisäarvosta.

5.2 Allianssin arvon luontiin vaikuttavia tekijöitä

Analyysin ensimmäisessä osiossa tarkasteltiin hybridisyyden tuottamaa lisäarvoa sosiaali- ja terveyspalveluiden palveluntuotannossa. Hybridihallinta ilmentyy allianssimallissa, jossa eri osapuolet saavat niin tuotteeseen, asiantuntijuuteen sekä palvelun lopputulemiin liittyviä hyötyjä. Allianssimalli on uudenlainen tapa tuottaa julkisia palveluita, joten keskeistä on selvittää myös se, millaiset taustatekijät vaikuttavat lisäarvon saavuttamiseen. Lisäarvon saavuttamiseen vaikuttavat tekijät onkin tämän tutkielman toinen tutkimuskysymys, ja aineistoa luokiteltiin toimintaympäristön, yhteistyön rakenteiden sekä sisäisten prosessien yläluokkiin. Ala- ja yläluokkien avulla pyrittiin muodostamaan kattava kokonaiskuva allianssimallisesta yhteistyöstä sekä kuvaamaan sitä, että palvelun menestyminen on monen asian summa.

5.2.1 Allianssin toimintaympäristö

Tässä tutkielmassa ei paneuduta Essi-Allianssin hankintaprosessin teknisiin yksityiskohtiin, mutta aineistosta nousee vahvasti esille perustavanlaatuisia lähtökohtia, joihin tulee kiinnittää huomiota menestyksekkään yhteistyön mahdollistamiseksi. Allianssin toimintaympäristön yläluokkaan lukeutuvat organisatoristen erojen, epävarmuustekijöiden sekä allianssimallin lähtökohtien alaluokat. Tällaisella aineiston jaottelulla pystytään käsittelemään niin yhteistyön rakentamista kuin allianssin tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Näiden lisäksi hybridihallinnassa aivan keskeinen näkökulma on kumppaneiden organisatoriset erot, joka on toimintaympäristön analyysissä ensimmäisenä alaluokkana.

Organisatoriset erot

Hybridioorganisaatioille tyypillisesti myös Essi-Allianssissa on jatkuvasti läsnä kumppaniorganisaatioiden väliset erot, ja näillä voi haastattelujen mukaan olla paljonkin vaikutusta yhteistyön rakentamiseen ja toimivuuteen. Organisatoriset erot on luokiteltu toimintaympäristön alle, koska ne kuvaavat allianssin lähtökohtaista asetelmaa, mutta näiden erojen hallinta näyttäytyy selkeämmin yhteistyörakenteiden ja sisäisten prosessien yläluokissa. Organisatoriset erot kuvastavat osaltaan sitä monimutkaisuutta, jonka ympärille kumppanuus rakennetaan. Hybridioorganisaatioille tyypillisiä haasteita ovatkin Battilanan ym. (2017) mukaan organisaation todellisuuden tulkinta erilaisten viitekehysten kautta. Organisaatioiden välisiä eroja yhteistyön haasteena tunnistettiin aineistossa laajasti. Kumppaniorganisaatioilla on ensinnäkin omanlaisensa johtamisjärjestelmät,

organisaatorakenteet sekä hierarkkiset suhteet. Monisektorisen yhteistyön arvon luonnin riskinä onkin hybridien kohtaama monitulkintaisuus (Karré 2020).

”Sitten tietenkin jokaisella niin työnantajalla on vähän omia käytänteitä on se sit liittyen vaikka tota työaikaan että meillä on esimerkiksi vähän erilainen erilaiset työsopimukset riippuen siitä kenellä me ollaan töissä, niin tällaisia teknisiä juttuja voi olla.”
– Haastateltava 4

”Täällä palveluntuottajatasolla niin on tietysti haasteita välillä koska me ollaan tietenkin jokainen oma itsenäinen organisaatio ja on omat organisaatiomallit ja ihmisillä erilaiset vastualueet ja niiden yhteensovittaminen sitten sinne allianssiorganisaatioon niin ei oo aina ollu kivutonta ja sitten myöskin on sekin hyvä tunnistaa, että me ollaan kuitenkin sitten kilpailijoita keskenämme, että sitten muihin tarjouskilpailuihin osallistutaan ja omina organisaatioina.” – Haastateltava 8

”Tietysti palveluntuottajat toimii myöskin sen oman kohderyhmän kautta siellä on erilainen työkuultuuri siellä talojen sisällä, hyvin erilainen siellä on erilainen palkkaus, siel on erityyppiset koulutusvaatimukset, siel on erityyppinen johto, siel on erityyppinen johtamisjärjestelmä näis organisaatioissa et tokihan se on niin että tulee asioita jossa ne haasteet on isoja ja kaikkea ei voida edes yhteensovittaa.” – Haastateltava 2

”Et mul on ihan sama miten tehdään, kunhan työ tehdään laadukkaasti, hyvin ja taloudellisesti kestäväällä pohjalla, ja sit taas osa palveluntuottajista haluaa hirveen tiiviisti tavallaan ohjata ja johtaa sitä tavallaan työtä, niin varmaan tää on ehkä semmonen et nää tällaiset organisaation tavat johtaa ja pyörittää sitä yhtiötä niin jos ne hyvin erityyppiset niin niist meil ehkä tulee ne haasteet.” – Haastateltava 9

Erilaisten johtamismallien lisäksi haastatteluissa tunnistetaan kumppaniorganisaatioiden omat taloudelliset ja strategiset intressit. Kullakin organisaatiolla on omat allianssin ulkopuoliset tavoitteensa ja intressinsä. Aineistosta nousee esille myös pohdintaa siitä, että allianssin tuloksellisuus voidaan nähdä eri tavalla eri organisaatioissa.

”Niil on se oma organisaatio siel takana ja sil on eri tavoitteet ja kenen, mikä on kenenkin se, minkälaista tuottoa tavoitellaan ja sen tyyppiset asiat varmasti vähän eroaa et mitkä ne tavoitteet siel tällekin toiminnalle on --- mutta. Mitä ne haasteet nyt sitte ois. No ehkä tietysti et ku on jo sit jo niin isosta kuitenkin porukasta kyse ja

monenlaisista lähtökohdista on just ne omat organisaatioiden tavoitteet ja strategiat ja asiat ja niiden yhteen sovittaminen et jos pitää tehdä jotain isompia tavallaan muutoksia.” – Haastateltava 3

”Taloudellisestikin on koko ajan pärjätty ja tää on ollu hyvä malli, mutta sitten varmaan se se että mitä se tulos on kenellekin organisaatiolle, niin nähdään se ehkä vähän eri tavalla, joka ehkä tuo sit sen haasteen.” – Haastateltava 6

Allianssin toimintaan voi myös vaikuttaa kumppaniorganisaatioiden omat linjaukset ja päätöksenteko, johon allianssi ei voi vaikuttaa. Organisaatio- ja henkilöstömuutoksilla voi olla vaikutuksia allianssihenkilöstön työskentelyyn. Haastateltavat myös tiedostavat sen, että organisaatioiden omissa linjauksissa ei välttämättä huomioida niiden vaikutuksia allianssiin, koska allianssiyhteistyö on vain osa organisaatioiden kokonaisuutta. Keskeisimmät eroavaisuudet esimerkiksi ohjaajien työhön tulee organisaatioiden omista ohjeistuksista ja niiden vaihtelevuudesta. Myös Forrer ym. (2014) tunnistavat, että yhteisen tehtävän lisäksi kumppaneilla on usein myös omia intressejä, jotka näkyvät koko organisaatiossa.

”Haasteista tulis sit viel tietysti palveluntuottajien tilanne, jos heidän muussa palveluntuotannossa muuttuu henkilöstö, voi olla sidottu johonkin toisiin tehtäviin tai pitää irrottaa johonkin muihin palveluihin tai näin että ne muut sopimukset vaikuttaa myös meihin et siel voi tulla semmosia tekijöitä jotka vaikuttaa siihen meidän työskentelyyn, mihin allianssina sinänsä me ei voida vaikuttaa, vaan et se on niiden organisaatioiden sisäisiä muutoksia.” – Haastateltava 2

”Kyl selvästi huomaa, että esimerkiksi jos päätöksentekorakenteet tai foorumit tai prosessit voi olla erilaiset eri organisaatioissa nii must se voi näkyä, et miten sitten omassa organisaatiossa on tapana käsitellä allianssin yhteistä asiaa niin se voi vaihdella ja sehän tietysti näkyy sitten sinne allianssin puolelle.” – Haastateltava 8

Epävarmuustekijät

Allianssikumppaneiden sisäisten eroavaisuuksien lisäksi aineistossa esiintyy myös ulkoisia haasteita, jotka voivat vaikuttaa allianssin arvon luomiseen. Käytännön asiakastyöhön liittyviä epävarmuustekijöitä voivat olla muun muassa kaupungin asuntotilanne tai henkilöstön rekrytointitilanne, joiden on kuitenkin tällä hetkellä koettu olevan hyvällä tasolla. Palvelujen tarve saattaa myös muuttua ja asiakkaiden tilanteet ovat hyvin vaihtelevia, jolloin henkilöstömitoitusten

suunnitteleminen voi olla haastavaa. Aineistosta nousi kuitenkin erityisesti esille allianssin tulevaisuuteen ja kumppanuuden elinkaareen liittyvää pohdintaa. Ensimmäinen laaja teema on luonnollisesti tuleva Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue, joka pitkällä tähtäimellä voi vaikuttaa siihen, millaisilla järjestelyillä ja tavoitteilla palveluita kilpailutetaan. Kilpailullisilla tekijöillä onkin selkeä vaikutus kumppanuuksien selviytymiseen (Bryson ym. 2006). Kaupunkien sopimukset siirtyvät sellaisenaan hyvinvointialueen hallinnon alle, joten toistaiseksi palvelun jatkuvuus on turvattu. Haastatteluissa heräsi pohdintaa myös esimerkiksi asiakasmääristä ja palvelualueen laajenemisesta Espoon ulkopuolelle hyvinvointialueen myötä. Tärkeänä pidetään sitä, että keskusteluyhteys toimii kaupungin ja palveluntuottajien välillä, jotta muuttuviin tilanteisiin voidaan ennakoita. DiMaggion ja Powellin (1983) mukaan allianssin tulee huomioida toiminnassaan lainsäädännölliset ja normatiiviset tekijät voidakseen selviytyä pitkällä tähtäimellä.

”Se huoli ehkä tästä tulee, että miten tuleva sote suhtautuu tän tyypiseen yhteishankintaan, se meillä täs on nyt keskiössä ja ei ehkä huolena vaan semmoisena ehkä haasteenakin.” – Haastateltava 2

Kenties perustavanlaatuisempi allianssin elinkaareen liittyvä haaste liittyy osaamiseen ja sen sekoittumiseen, vaikka osaamisen jakaminen nähdäänkin yhtenä keskeisenä allianssimallin hyötynä. Haastatteluissa nousi esille pohdinnat siitä, että saadaanko tätä lisäarvoa pitkällä tähtäimellä, kun osaamisen sekoittumisen myötä palveluntuottajilla voisi olla mahdollisuus tuottaa allianssin palveluita itsenäisesti. Mahdollisena haasteena nähdään, että kokevatko kaikki palveluntuottajat saavansa samanlaisen hyödyn allianssimallista. Tämän yhteydessä nousi ajatuksia siitä, että palveluntuottajilta vaaditaan tahtotilaa ja päätöstä siitä, että kumppanuudessa halutaan jatkaa. Toisaalta aineistosta nousee esille myös se, että palveluntuottajat lopulta pohtivat allianssin lisäarvoa ennemmin asiakkaiden ja tilaajan kokeman hyödyn kautta, eivätkä ensisijaisesti oppimisen tai osaamisen jakamisen näkökulmasta.

”Sekin on menossa vähän vesittymässä siinä mielessä et kaikilla alkaa olla osaamista kaikista aloista --- et nyt tää alkaa oleen kaikki osaa vähän kaikkea niin tavallaan että se haastaa tätä työskentelyä, että se on ollu se suola.” – Haastateltava 9

”Luulen että se ei ole, se tilaajan intressi ei ole ollenkaan se että me opitaan ja laajennetaan omaa osaamis pohja niin sehän ei ole se tilaajan intressi. Molemmat on tärkeitä mutta tilaajalle se pitää näkyä kyllä aika selvästi että siellä on se lisäarvo

jostakin heitä kiinnostavasta ja heille tärkeästä asiasta, sanoin niin jokainen meistä pystyy tuottamaan tätä palvelua ihan yksinäänkin.” – Haastateltava 8

”No varmaan nyt siis se mikä on se kriittisin se mistä ehkä tässä oon puhunut et kyl se se pitää jokaisen kirkastaa sit se oma motivaatio ja tahtotila ja miksi tässä allianssimallissa haluaa toimia, löytää se hyöty, ja tehdä se selkeä päätös, et tämä on järkevää ja hyödyllistä ja sit tätä lähdetään edistämään ja tällä mallilla mennään, et varmasti kyl sellanen yhteinen tahtotila ja motivaatio pitää kaikilla olla.” – Haastateltava 6

Palvelujen tuottamiseen allianssimallilla liittyy siis monisyyisiä epävarmuustekijöitä, joista joitakin seikkoja ei voida kontrolloida. Toisaalta näihin haasteisiin voidaan myös vastata erinäisin keinoin, joita käsitellään seuraavissa osioissa.

Allianssimallin lähtökohdat

Essi-Allianssin palveluita tuotetaan Espoon kaupungille toistaiseksi voimassa olevalla sopimuksella, joten kysymyksessä on pitkäaikainen kumppanuus eikä niinkään projektiluontoinen hanke. On siis aivan keskeistä, että yhteistyöhön valikoituvat sopivat kumppanit. Kumppaniosapuolten valikoituminen tulisi suunnitella huolellisesti, ja haastatteluissa korostetaankin tutustumista organisaatioiden arvoihin ja tapoihin toimia jo ennen yhteistyöhön ryhtymistä. Kumppaneilta edellytetään poikkeuksellista avoimuutta muun muassa työnantajapolitiikkaan, rahaliikenteeseen ja hallinnon kustannuksiin liittyvissä asioissa. Kumppanin tunteminen on tärkeää, jotta yhteistyötä voidaan toteuttaa luottamuksella ja avoimuudella. Brysonin ym. (2006) mukaan jo yhteistyön valmisteluvaiheessa tulisi varmistua siitä, että osapuolet ovat yksimielisiä toiminnan tarkoituksesta. Aineistosta nousee esille myös allianssin oman identiteetin rakentamisen tärkeys, jotta se nähdään ikään kuin omilla jaloillaan seisovana entiteettinä. Pällekkäiset identiteetit ovat yksi hybridioorganisaatioille tyypillinen ominaisuus ja samalla mahdollinen jännitteiden aiheuttaja (Denis ym. 2015). Haastatteluissa tunnistettiin myös avainhenkilöiden vaihtuvuuden vaikutukset yhteisiin toimintaperiaatteisiin. On siis tärkeää, että identiteetin rakentamisen lisäksi allianssin arvot sitoutettaisiin organisaatioon, ei niissä toimiviin henkilöihin. Allianssin pohja tulisi rakentaa tukevasti ja toimintamallit määritellä tarkemmin ja valmiimmin, jotta rakenteet eivät muuttuisi henkilöstön vaihtuessa.

”Jatkossa pitää näis entisestään tietää kun allianssia lähetään tekemään et just tän tyyppinen, niin kenen kanssa lähdet tekemään ja suunnittelemaan sitä työtä niin mietittäis hyvissä ajoin niitä jo sillon alussa et onks meidän arvot samanlaisia ja onko se palveluntuotanto samantyyppistä se työskentely näiden ihmisten kanssa ja se on hirveän tärkeä ja myöskin sellanen avoin, luottamuksellinen, onko valmis semmoseen avoimuuteen.” – Haastateltava 2

”Sit täs on se haaste et jos toimitusjohtaja vaihtuu niin myös se johtamisen tapa voi vaihtua. Eli jos avainhenkilöt vaihtuu niin mehän ei tiedetä jos tähän tulee joku meille joku toimitusjohtaja joka on äärimmäisen hierarkkinen niin noni, sit meistäkin tulee sellasia. Eli avainhenkilöiden vaihtuminen on hirvittävän iso riski kaikelle yhteistyölle, nimenomaan tälläsellä sosiaali- ja terveysalalla ja suhteellisen pienissä organisaatioissa kuitenkin tai säätiöissä. Eli se on niin paljon ihmisistä kiinni et jos ne tyypit ei oo enää töissä eli sen takia ois tärkeä luoda sellaset tosi selkeet rakenteet ja tietyt tavat ne, se alkuasetelma pitää olla tosi hyvin suunniteltu, ja mitä, miten rakennetaan se allianssi.” – Haastateltava 9

Allianssimallisella yhteistyöllä haetaan vaikuttavaa palveluntuotantoa. Tilaajalla on allianssin lähtökohtia määriteltäessä tärkeä rooli, kun se asettaa jo kilpailutusvaiheessa vaikuttavuuteen painottavia tavoitteita. Asiantuntijuuden lisäarvon toteutuminen on haastattelujen mukaan edellyttänyt muun muassa eri osaamisprofiileilla toimivien organisaatioiden valintaa allianssiin sekä laajojen osaamiskartoitusten tekemistä henkilöstölle.

”Siellähän oli kilpailutuksessa, oli näitä vaikuttavuustavoitteita ja valmiiksi asetettuna sitten tää kuntoutusaika 13 kuukautta, ja sitten oli nää asiakastytyväisyyskyselyyn liittyvät ne kysymykset ne oli valmiiksi aseteltu mut sit yhdessä rakennettiin tää viimeinen vaikuttavuusalue joka silloin pitkien keskustelujen avulla valikoitu tää häätö vaikuttavuusalueena.” – Haastateltava 9

”Aika sitä alkuaikaa ku mä oon tullu niin sillon tehtiin isot osaamiskartoitukset kaikille työntekijöille niin sit tota, kaikilla oli vähän myös tiedossa se jokaisen oma erityisosaaminen, niin se oli helppo sit konsultoida.” – Haastateltava 5

”Se on tavallaan alkutilanne ollukin et on haettu allianssin osapuoliksi erilaisia toimijoita erilaisella osaamisella tai tavallaan tai sit semmosella ehkä profiililla.” – Haastateltava 3

5.2.2 Yhteistyörakenteet

Aineistosta nousi esille yhteistyön rakenteeseen liittyviä seikkoja, joilla on haastattelujen mukaan vaikutusta siihen, kuinka lisäarvoa onnistutaan saamaan. Tähän yläluokkaan kuuluvat osallisuuden, johtamisjärjestelmän ja kulttuurin alaluokat. Yhteistyörakenteet nähtiin myös Quélinin ym. (2017) tutkimuksessa yhtenä mekanismina arvon luomiseksi.

Kaupungin osallisuus

Kaupungin osallisuuteen liittyvät teemat näkyivät laajasti aineistossa. Haastatteluissa korostui ajatus siitä, että tilaaja nähdään ennen kaikkea kumppanina, ei vain palvelun hankkijana. Palvelun toimivuuden edistämiseksi on siis tärkeää, että palveluntuottajilla ja tilaajalla on avoin ja aktiivinen keskusteluyhteys, ja kaupunki voi osallistua palvelun kehittämiseen. Lisäksi kaupungin avulla voidaan luoda verkostoja muihin toimijoihin esimerkiksi henkilöstön työvalmentamisen koulutuksen hankkimiseksi. Osa haastateltavista näkee kaupungin roolin aktiivisena kumppanina kehittämisessä, mutta osa puolestaan pitää kaupungin roolia hieman passiivisempänä allianssin toiminnan vakiintuessa. Haastateltavien roolit allianssissa voivat vaikuttaa siihen, miten paljon esimerkiksi yhteinen kehittäminen näkyy. Kaupungin rooli allianssissa nähdään kuitenkin aktiivisempänä verrattuna perinteiseen palveluntuotantoon.

”Se [yhteistyö] näkyy siin jatkuvana kehittämisenä eli meil on ihan säännölliset kehittämiseen varatut ajat jossa palveluntuottajat ja kaupunki, me istutaan ihan säännöllisesti alas ja kehitetään meidän palvelua yhdessä. Ei niin että palveluntuottajat kehittäisivät sitä sisältöä mitä tähän palveluun tuodaan yksin, vaan kaupunki on siinä intensiivisesti mukana siinä kehittämistyössä. Ja se on se, ja he johtaakin periaatteessa tätä kehittämisryhmää joka meillä säännöllisesti on, niin he tavallaan vetääkin sitä ja ovat tiiviisti mukana haastamassa että tuodaan niitä sisältöjä jotka yhdessä katotaan tarpeelliseksi näiden ihmisten kuntoutumisen edistämiseksi.” – Haastateltava 2

”No kyllä mä sanoisin että aika paljon on yhteistyötä näiden palveluntuottajien kanssa että tota oikeastaan viikoittain ollaan kyllä yhteydessä.” – Haastateltava 1

”No kyllä se varmaan lähtee siitä että meillä pitää niinku olla se hyvä keskusteluyhteys sinne tilaajaan päin ja olla ihan varmoja siitä että tilaaja on tyytyväinen siihen tilanteeseen mikä on nyt.” – Haastateltava 8

”Sitten tiettyjä asioita kehitetään sitten yhdessä Espoon kanssa, että sanotaan et se on muuttunut tässä vuosien aikana semmoisesta yhteisestä kehittämisestä enemmän siihen perinteiseen ”seurataan sopimusta” eli se on ovat mukana tiiviimmin ku missään muussa palvelussa jos vertaa jotain ostopalveluja niin kyllä Espoo on tiiviimmin mukana allianssin toiminnassa kuin muissa vastaavissa että siinä mielessä kyllä on mukana mut en mä tie onks sit sitä kehittämistä nyt niin hirveesti siinä enää samalla tavalla.” – Haastateltava 9

Johtamisjärjestelmä

Haastatteluissa merkittävänä tekijänä allianssin menestymiselle nähtiin allianssiorganisaation oma johtamisjärjestelmä, jonka avulla pyritään luomaan yhtenäistä palvelua. Allianssin johtamisjärjestelmässä huomioitiin useita positiivisia ratkaisuja, mutta myös haasteita. Allianssilla on lähtökohtaisestikin oltava oma johtamisjärjestelmänsä, jotta se onnistuu luovimaan organisaatioiden erojen välillä ja toisaalta näyttäytymään omilla jaloillaan seisovana kokonaisuutena. Osa johtamiseen ja päätöksentekoon liittyvistä haasteista on haastateltavien mukaan ratkaistu kehittämistoimien ja toiminnan vakiintumisen myötä, mutta osa haasteista on läsnä toiminnassa edelleen. Kompromissien mahdollistamiseksi allianssiin on pyritty rakentamaan yksinkertaisia johtamissääntöjä, jotka sopivat kaikille kumppaneille. Johtajuus nähdäänkin myös Brysonin ym. (2006) tutkimuksessa tärkeänä elementtinä vahvan yhteistyön rakentamisessa. Allianssiorganisaatioon on jalkautettu valmentavan ja jaetun johtamisen periaatteita, joka tuo vapautta työn toteuttamiseen ja päätöksentekoon, mutta se edellyttää myös työntekijöiltä tiivistä yhteistyötä.

”Sitten me mietitään niitä ratkaisuja, että millä tavalla tää allianssi voi toimii kuitenkin mahdollisimman yhtenäisesti ja pyritään luomaan niin jotenki selkeitä, aika yksinkertaisia johtamissääntöjä, jotka kaikki voi allekirjoittaa, jotka sopii kaikkien toimintaan ja heidän arvoihin.” – Haastateltava 2

”Voi soittaa asiassa kuin asiassa. Et vaikka on päällikkö, nii ollaan silleen kyl työkavereita ja silleen kumppaneina. Ja jaetusta johtamisesta on paljon siinä puhuttu.” – Haastateltava 3

Essi-Allianssin aikaisemmassa vaiheessa päätöksenteon ja johtamisen selkeydessä on ollut jonkin verran haastetta, ja osa tunnistaa tietyiltä osin haasteet edelleen. Verrattuna toisenlaisiin organisaatioihin, osa kokee, että menetelmien ja päätöksentekoprosessien määrittelyä voisi tehdä

selkeämmin ja kirjallisesti, jotta epäselvyyksiä ja mahdollisia rooliristiriitoja ei tulisi. Näkemyseroja on aikaisemmin huomattu olevan esimerkiksi siitä, että miten palvelua tulisi tuottaa ja kenelle kuuluu vastuu mistäkin osa-alueesta.

”Ja ehkä semmonen menetelmällisyys ja prosessit niin ne ei oo ehkä niin vahvasti [kuvattu] kun ajattelee et tälläses normaaliorganisaatiossa, että en tiedä et oisko se sellanen juttu et sitä vois miettiä ja onko se syy miksi joskus tulee sellasta et hetkinen et mites tää nyt sitten, kuka päättää ja millä foorumilla ja mitä valmistellaan ja näin.”
– Haastateltava 8

”Työnjako on ollut jossain vaiheessa epäselvää näiden allianssikumppanien kesken, tarkoitan palveluntuottajia, mutta totesin kans sitä et se on mennyt parempaan suuntaan ja jotenkin vaikuttaa ainakin johtoryhmätyöskentelyn näkökulmasta toimivan paremmin kuin aikaisemmin -- tavallaan se yhdessä tekeminen palveluntuottajien näkökulmasta, palveluntuottajina on tarkentunut.” – Haastateltava 7

”Vähän kaikilla palveluntuottajien edustajilla on ollut matkan varrella vähän erilainen rooli siel omassa organisaatiossa et sit se aina vähän hakee muotoaan et mitä asioita asiantuntijaryhmässä voidaan käsitellä. Kun kaikilla on oma rooli omassa organisaatiossa vähän erilainen.” – Haastateltava 3

Näkemyseroja ilmenee aineistosta lisäksi esimerkiksi johtoryhmän roolin suhteen. Haastateltavista osa toivoisi johtoryhmältä aktiivisempaa roolia yhteistyön rakentamisen ja yhteisen tahtotilan luomisen näkökulmasta, ja työntekijätasolla johtoryhmä voi tuntua etäiseltä toimijalta. Osa puolestaan kuvailee johtoryhmää enemmän hallinnolliseksi elimeksi, jonka kokousfrekvenssinkin puolesta ei olisi realistista olla vahvasti allianssin arjessa mukana, ja korostavat asioiden ratkaisemista operatiivisella tasolla.

”Erityisesti organisaatioiden johto voisi vielä enemmän miettii keskenään sitä ja huolehtia siitä yhteisestä allianssista -- siellä porrasta ylempänä tää on kuitenkin niin kuin sanoin niin pieni osa sitä heidän toimintaa niin siellä se vois olla aktiivisempaa sen yhteistyön ja yhteishengen semmonen tahtotilan rakentaminen, myöskin sen yhteistyöstä huolehtiminen vois olla vielä ehkä tiiviimpäkin.” – Haastateltava 2

”Muistan et jossain vaiheessa oli ehkä myös sieltä Essi-allianssin ohjaajatasolta vähän toivetta siitä että johtoryhmä jotenkin olisi enemmän läsnä siinä arkipäivässä mut eihän

se käytännössä ole mahdollista et sillon ehkä vähän oli erilainen vaikutelma siitä että mikä se johtoryhmän rooli on.” – Haastateltava 7

Laajasti aineistossa esille noussut teema koski allianssipäällikön roolia. Haastateltavat kokivat allianssipäällikön roolin tärkeänä ja positiivisena palvelun toimivuuden ja yhteistyön rakentamisen kannalta. Allianssipäällikkö on aineiston perusteella keskeinen toimija eri sidosryhmien välillä. Villani ym. (2017) tunnistivat tämän tyyppisen integroivan johtamisen keskeisenä arvon luontiin vaikuttavana tekijänä. Allianssipäällikön tehtävänä on huolehtia yhteisestä palvelutuotteesta ja kehittää palvelua sekä edistää osapuolten yhteistyötä tasapuolisesti. Haastateltavat tunnistavat allianssipäällikön mahdollisuuden jalkauttaa työyhteisöön esimerkiksi aiemmin mainittuja jaetun johtamisen periaatteita sekä vaikuttavan työskentelyotteen vahvempaa edistämistä, ja se on vaikuttanut myös esimerkiksi asiantuntijaryhmän työnkuvaan ja tapaamisfrekvenssiin. Työtehtävä on kiertävä ja se vaihtelee eri palveluntuottajien välillä kahden vuoden sykleissä. Rooliin kuuluu tiivis yhteistyö niin kaupungin kuin allianssin johtoryhmänkin kanssa. Nykyinen allianssipäällikkö on ensimmäinen kokoaikaisesti tehtävästä vastannut päällikkö.

”Tämmönen vaikuttava työote on mun mielestä tullu allianssipäällikön mukana vahvemmin mukaan et tavallaan hän on panostanut siihen työntekijöiden lisäkoulutukseen ja siltä osin on tavallaan se fokus semmoseen kuntouttavaan otteeseen täsmentynyt.” – Haastateltava 7

”Essi-allianssissa on se allianssipäällikkö joka toimii semmosena koordinaattorina niin hän on tavallaan sellanen kontaktihenkilö kaupungille päin.” – Haastateltava 1

”Päällikön rooli on iso siinä jalkauttamisessa ja siinä käytännön työssä miten sitä kehittämistä tehdään.” – Haastateltava 2

Haasteena voi kuitenkin ilmetä rooliristiriidat johtamisen suhteen, sillä allianssipäällikkö ei ole esihenkilöasemassa, jolloin on pohdittava allianssipäällikön tosiasiallista valtaa suhteessa kumppaniorganisaatioiden johtoon. Allianssipäällikön roolia pidetään kokonaisuutta ajatellen keskeisenä, yhteen sovittelevana tahona ja aktiivisena ratkaisujen hakijana. Mutta mikäli käytännön vastuiden kuvaaminen on tulkinnanvaraista tai henkilösidonnaista, sillä voi olla vaikutusta myös allianssipäällikön tosiasialliseen rooliin. Haastateltavien mukaan allianssisopimuskaan ei määrittele päällikön valtaa ja vastuuta yksiselitteisesti, vaan siihenkin liittyy tulkinnanvaraisuutta.

”Allianssipäällikölläkin se haaste siinä et miten johtaa porukkaa jonka suora esihenkilö ei kuitenkaan ole ja sitten on ne palveluntuottajien organisaatiot jotka sitten kuitenkin kans johtaa sieltä ohjaajia et onhan tää sellanen erilainen kuvio.” – Haastateltava 8

”Täysin mahdoton johtaa sellaista asiaa mitä käytännös sun pitäis johtaa mut käytännös sul ei oo mitään valtaa johtaa sitä, se on hyvin haastava. Ja varsinkin jos, se ehkä toimii just jos ei oo hyvin hierarkkisia, mut sitten jos on hyvin hierarkkinen niin silloinhan se on tosi hankalaa että jos tavallaan työntekijät ei voi tehdä allianssipäällikön ohjeistuksen mukaan mitään päätöksiä vaan sen päätöksen tekee aina sivussa oleva organisaatio -- joka ei ole siinä allianssin arjessa sisällä, eihän hän voi tietää sitä mikä on, allianssipäällikkö varmaan tietää mikä on oikeasti parhaaksi -- jos allianssia mietitään niin tää on tosi tärkeä asia pohtia.” – Haastateltava 9

Kulttuuri

Allianssin kulttuurin alaluokassa ilmenee vahvasti arvomaailmaan ja toimintamallien sijaan ajatusmalleihin liittyvät seikat. Pitkäjänteinen kumppanuus edellyttää, että osapuolilla on mahdollisimman yhtenäinen näkemys allianssin toiminnasta, ja aineistossa nousee esille ajatus yhteisestä tuotteesta, jonka eteen allianssi toimii. Toimivaa yhteistyötä ja organisaatiokulttuuria voidaan rakentaa allianssissa omaksumalla avoimuuteen, luottamukseen ja palautteenantoon liittyviä periaatteita. Tärkeänä koetaan myös kumppanosapuolten tahtotila asioiden ratkaisemiseen yhdessä.

”Toimiakseen se allianssi kuitenkin, on ja pitää olla kaikilla jotenkin yhteinen näkemys siitä, että mikä se perustehtävä siinä palvelussa on. Koska se on ainut tapa millä pystytään luomaan tai tuottamaan yhdenmukaista työtä. -- Et se näkyis myös tilaajalle et se on allianssin mukaista työtä, ei tietyn organisaation näköistä työtä.” – Haastateltava 5

”Ei oo mitään varmaan semmoista selkeätä [palaute-] järjestelmää tai jotain struktuuria tai muuta, että semmosta aika suora palautetta kyllä annetaan ja koen et me ollaan sen verran jo tuttuja ja meidän työskentely on luottamuksellista et uskalletaan antaa palautetta ihan kasvokkain.” – Haastateltava 4

Kehittämisen kulttuuri ja muuntautumiskyky ovat keskeisiä sisäisiä tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa allianssin menestymiseen. Nämä linkittyvät aikaisemmin käsiteltyihin nostoihin siitä, että allianssin tuottamaa palvelua ei koeta koskaan valmiiksi, ja palvelua on kehitettävä vastaamaan asiakkaiden

muuttuvia tarpeita. Haastateltavat kokevat kehittämisen kulttuurin positiivisena ja motivoivana tekijänä. Omien näkemysten jakamisen koetaan rikastuttavan koko allianssia. Kulttuurilla on myös suuri vaikutus siihen, kuinka paljon organisaatioiden erot vaikuttavat työskentelyyn. Aineistossa korostuu avoimen keskustelun tärkeys ja erilaisten ohjeistusten esille tuomisen avoimesti, jolloin viedään pohja negatiivissävytteiseltä vertailulta esimerkiksi ohjaajien kesken. Tavoitteiden yhdenmukaisuuden, luottamuksen ja kommunikaation tärkeyden huomasivat myös Andrews ja Entwistle (2010) omassa tutkimuksessaan.

”Kyllähän jokaisen pitää niinku panostaa siihen [kulttuuriin], niin se. Ja ehkä semmonen et ollaan hereillä, että sitten kun tulee jotain mitä meidän pitää kehittää, niin tartutaan sit siihen että eihän mikään palvelu ole koskaan valmis ja maailma muuttuu koko ajan ja palvelut muuttuu ja asiakkaiden tarpeet muuttuu.” – Haastateltava 4

”Ja semmoinen avoin keskustelu että mistä ne [erot] johtuu että ei pimitetä semmoista tietoa mitä ei tarvitse pimitää. Vaan tuodaan sitten että hei tää johtuu siitä että meitä on ohjeistettu toimimaan näin ja ja meidän meidän työskentelykulttuuri on tällöinen et me on tällä tavalla nähty parhaimmaksi -- kun sen sanoo ääneen niin silloin tavallaan menee pohja siltä sen tyyppiseltä kriittisyydeltä.” – Haastateltava 2

Toisaalta allianssikulttuurin haasteena on etenkin koronaviruspandemian myötä vähentynyt fyysinen yhdessäolo etenkin ohjaajien välillä. Etätyöskentely on heikentänyt yhteistä kulttuuria, mutta haastattelujen mukaan allianssilla ei ole toiminnan kasvamisen myötä ollut riittäviä tiloja koko henkilöstölle. Osa haastateltavista puhuu myös siitä, että osa henkilöstöstä pysyy enemmän oman organisaation, kuin allianssin yhteisissä tiloissa myös muista syistä. Fyysinen yhdessäolo nähdään tärkeänä tekijänä yhteisen kulttuurin rakentamisessa. Vaikka hybridisyyden ytimessä on organisaatorajojen hämärtyminen, organisaatorajat näkyvät usein ohjaajien työskentelyssä, joka voi johtaa henkilöstön eriytyneisyyteen. Allianssikulttuurin välittymistä voi kuitenkin vaikeuttaa se, että henkilöstö saattaa työskennellä myös muiden sopimusten alla omissa organisaatioissaan.

”Yhteinen tekeminen ja muiden organisaatioiden ohjaajien näkeminen on vähentynyt tosi paljon ja koska meidänkin organisaatiossa tehtiin tosi paljon etätyötä ja se jatkuu edelleen. Tehään kyl kaikki mahdollinen mitä voi tehdä etänä, ja sit taas osassa organisaatioista ollaan just siellä allianssitoimistolla enemmän paikan päällä et on se tavallaan yhteinen kulttuuri, et tuntis muiden organisaatioiden ohjaajia nii se on kyl vähentyny, toki siinä on sellanenkin ongelma et ku ollaan kasvettu tässä koko aika

pikkuhiljaa allianssina, asiakasmäärät ja ohjaajat niin ei meil oo myöskään sellasia tiloja et koko porukka ees mahtuis.” – Haastateltava 3

”Aika paljon nää ohjaajat pysyttelee sen oman organisaation porukassa ja ihannetilanne olisi että kaikki olisi, kaikki tunnistas et he on nyt Essi-allianssin ohjaajia eikä Sininauhan tai Edistian tai Kritsin ohjaajia. Siinä me ei olla päästy riittävässä määrin eteenpäin, että olisi saatu siellä sitä allianssihenkeä kasvatettua, tai se ei ole ehkä heidän kokemuksensa, että tässä ollaan allianssissa töissä vaan he kokee olevansa siellä heidän omalla palveluntuottajalla töissä.” – Haastateltava 2

5.2.3 Sisäiset prosessit

Analyysin viimeinen osio käsittelee tärkeää kokonaisuutta allianssin toimivuuden kannalta. Sisäisten prosessien yläluokkaan luokiteltiin toiminnan tavoitteiden, toimivan palveluprosessin sekä sisäisten toimintamallien alaluokat. Allianssisopimus ei haastateltavien mukaan juurikaan määrittele palveluntuottajien välistä yhteistyötä, jolloin yhteistyön rakenteet ja tietoiset kumppanuuden edistämisen tavat näyttelevät keskeistä roolia tavoitteiden saavuttamisessa. Yhteistyön toimivuuden kannalta prosesseilla on keskeinen merkitys myös Quélinin ym. (2017) tutkimuksen mukaan.

Toiminnan tavoitteet

Allianssimallisen yhteistyön yhtenä keskeisenä tekijänä tunnistettiin tavoitteet ja niiden tarkoituksenmukaisuus. Haastateltavien mielestä allianssimallin hyötyjen saaminen alkaa jo siitä, että palveluntuotannolle asetetaan vaikuttavuuteen tähtäävät tavoitteet. Kuten edellä todettiin, allianssille on määritelty keskeisiä avaintulostavoitteita, joiden lähtökohtana on toiminnan vaikuttavuus. Palvelun tilaaja ja asiakkaat hyötyvät vaikuttavuudesta eri tavoilla, mutta allianssimuotoisessa palveluntuotannossa myös palveluntuottajat voivat saada taloudellista hyötyä vaikuttavuustavoitteiden saavuttamisesta bonus-sanktio-mallin johdosta. Kun taloudelliset kannustimet asetetaan suoriteperusteisuuden sijaan vaikuttavuuteen, se muuttaa organisaatioiden työtettä.

”Siellä on vaikuttavuutena että palveluntuottajat ja Espoo saa bonusta jos me kuntoutetaan asiakkaat alle 13 kuukaudessa itsenäiseksi tai tosi kevyelle tuelle ja sehän on sen asiakastyön tavoite. Että asiakas ei enää tarvitsisi meitä. Sitähän voidaan mitata ja tässä on vielä tehty niin että jos se asiakas ei kuntoudu, tai laitetaan kevyelle tuelle, niin sen pitää pärjätä siellä kevyellä tuella vähintään 6kk et muuten se palautuu

takaisin ja silloinhan se on sanktiota eli tässä on pakko kuntouttaa se asiakas, nää taloudelliset intressit ajaa meitä kuntouttamaan näitä ihmisiä, ja sit toisaalta on se asiakastyytyväisyys -- et jos asiakkaat ei oo tyytyväisiä niin palveluntuottajat ei saa rahaa -- niin se panee palveluntuottajat miettimään oikeesti sitä että millä ihmeen keinolla me tuetaan sen ihmisen asumista niin et se ei saa häätöä.” – Haastateltava 9

”Täs on tää bonus-sanktio-malli joka niin kun tavallaan pakottaakin meitä tekemään sitä aitoa vaikuttavuusseurantaan noin niin kun koska niistä vaikuttavuuksista maksetaan sitten palveluntuottajalle sitä bonusta.” – Haastateltava 2

Haastateltavat tunnistavat kuitenkin myös sen, että tarkoituksenmukaisten tavoitteiden asettaminen voi olla haastavaa, etenkin kun on kyse vaikuttavuusperusteisesta työskentelystä. Toisaalta se ohjaa kumppaneita haastamaan itseään ja pohtimaan niitä tavoitteita asiakaslähtöisyyden kannalta. Tuloksellisuuden arvioinnin haaste tunnistettiin myös Forrerin ym. (2014) tutkimuksessa, mutta haastateltavien mukaan Essi-Allianssilla on tällä hetkellä tarkoituksenmukaiset mittarit sekä kehittävä ote niiden kehittämiseen. Vastauksissa korostuu kumppaniorganisaatioiden orientaatio yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseen ja vaikuttavaan työskentelyyn. Haastateltavat kertoivat palvelun kehittämisestä muun muassa työllisyyden näkökulmasta, ja tällöin on pohdittava myös allianssin vaikuttavuustavoitteita uudelleen. Haastavammat tavoitteet tuovat lisää taloudellista riskiä organisaatioille, mutta toisaalta ne heijastelevat kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä kuntoutusprosessista ja siten tuottavat lisäarvoa asiakkaille ja tilaajalle.

”Me haastetaan itseämme lisää eli se häätö ollaan muuttamassa oliko se nyt 4-5 eri kohtaan eli siellä on talousasiat, osallistuminen johonkin työtoimintaan, ja häätö on yks neljästä, eli me tavallaan tehdään meille vaikeammaksi et jos mä ajattelin puhtaasti taloudellista, niin tottakai mun kannattais pitää toi häätö, mut kun me halutaan että sitä työtä ohjaa enemmänkin se asiakkaan kuntoutuminen -- me halutaan syventää sitä asiakkaan hyvinvointia siitä et me nähdään et on tosi tärkeitä et meidän asiakkaat menee vaikka työvoimapolitiisiin, tämmösiin, työpajoille, tai työkokeiluun. Niin me halutaan se mukaan koska nää tavoitteet ohjaa meitä palveluntuottajia tekemään sitä työtä tietyllä tavalla.” – Haastateltava 9

”Mut se on ehkä semmonen yhteinen kehitettävä asia et miten asumisen tuen palveluissa tätä vaikuttavuutta vois miettiä et mikä ois sellanen soveltuvin mittari/arviointiväline. Ja sitten yleisesti sosiaalityössä tää on kovin tota tämmönen kivulias asia tavallaan,

että niitä mittareita kuitenkin on mutta tavallaan ei oo yksiselitteistä näkemystä siihen, että mikä olisi se tarkoituksenmukaisin mittari.” – Haastateltava 7

”...Miten muuten sitä laatua ja vaikuttavuutta sitten voisi mitata ja niihin on sitä mittaristoa, esimerkiksi sen hädön tilalle niin ne on kehitteillä tuossa kaupungin kanssa että mä luulen, että se on ihan yhteinen intressi että niitä kehitetään, että vaikka kyselystä saadaan se tieto että on hyvää palvelua ja toimintaa mutta kyllä se pitäisi pystyä silleen faktuaalisesti sitten ihan mittaamaan ja todentamaan että muutenhan se jää vähän semmoiseksi muttu jutuksi. Tää lienee ihan koko toimialan haaste kyllä jatkoon että tätä pitää kehittää.” – Haastateltava 8

Toimiva palveluprosessi

Analyysin ensimmäisessä osassa huomattiin, että palvelu koetaan kokonaisuutena toimivaksi ja asiakastyö sujuvaksi. Tähän vaikuttaa keskeisesti se, että palveluun liittyvät käytännön prosessit on rakennettu toimiviksi palveluntuottajien ja tilaajan välillä. Haastateltavien mukaan palvelun toimivuuteen vaikuttaa esimerkiksi asiakkaiden välittämisen helppous ja asiakasvirtauksen sujuvuus. Espoon kaupungilla on asunnottomien ja tuetun asumisen SAP-työryhmä, jonka kautta asiakkaat ohjautuvat Essi-Allianssiin. Palvelupyynnöt välitetään työryhmän tapaamisen jälkeen Essi-Allianssin asiantuntijaryhmälle, jossa asiakkaat jaetaan palveluntuottajille. Haastateltavat kokevat prosessin toimivaksi ja vakiintuneeksi. Palveluprosessin toimivuuden edellytyksenä on niin ikään se, että palvelu koetaan yhteiseksi, ja kehittämistarpeet huomataan. Esimerkiksi kuntoutustavoitteiden täyttymiseen osaltaan vaikuttaa asiakasohjausprosessin toimivuus, eli ohjautuuko Essi-Allianssiin elämäntilanteeltaan soveltuvia asiakkaita.

*”Ja ehkä lisääntyy siinä [prosessissa] vielä se ymmärrys, että me ollaan tässä samalla puolella, että me ei olla tavallaan vaan tilaaja ja palveluntuottaja vaan et tää on meidän yhteinen asia mitä me yhdessä käsitellään ja että miten sitten jatkossa jos tulee tän tyyppinen tilanne ni miten me voidaan vielä kehittää tätä toimintaa eteenpäin.”
- Haastateltava 1*

*”Siihen pitää olla valmis kaupunkien jos näitä suunnitellaan ja lähetään tän tyyppisiä hankkeita viemään eteenpäin, niin siinä pitää olla resursoitu myös heillä sitä aikaa.”
- Haastateltava 2*

”Se asiakasvirtaus meidän prosessien kautta sinne palveluun on varmaan sujuvoitunut ja siihen on vaikuttanut esimerkiksi sosiaalityöntekijöiden rekrytointitilanne joka on mennyt eteenpäin. Ja sit ymmärrys siitä, että tavallaan meidän sosiaalityöntekijät on ne sitten aikuissosiaalityössä tai jälkihuollossa niin he ehkä hahmottaa paremmin sen, että minkälaisesta palvelusta on kyse ja minkälaisille asiakkaille sitä on tarkoituksenmukaista lähteä hakemaan.” – Haastateltava 7

Sisäiset toimintamallit

Sisäisten prosessien viimeisenä alaluokkana on allianssin sisäiset toimintamallit, joilla on luonnollisesti suuri merkitys allianssin toimimisen kannalta. Haastateltavat tunnistivat erilaisia keinoja yhteistyön edistämiseksi, mutta myös haasteita ilmeni aineistosta. Kuten hybridihallintaa koskevassa tutkimuskirjallisuudessa on laajasti tunnistettu, arvon luominen edellyttää kumppaneilta kompromisseja, jotta voidaan sovittaa yhteen niiden eroavaisuuksia ja tämä nousi esiin myös haastatteluista. Organisaatioilla on erilaisia näkemyksiä, ja se aiheuttaa jatkuvaa keskustelua ja asioiden työstämistä yhdessä kumppaneiden kanssa. Kompromisseilla pyritään löytämään sellaisia ratkaisuja, jotka sopisivat kaikille osapuolille. Erilaiset näkemykset nähdään toisaalta myös yhteistyötä rikastuttavana tekijänä. Vakkurin ja Johansonin (2020) mukaan kompromissien tekeminen ja tietoiset ponnistelut kaikkien osapuolten huomioimiseksi ovat keskeisiä mekanismeja arvon luomiseksi hybridioorganisaatioissa.

”Se on jatkuvaa kompromissien hakemista henkilöstöön liittyen, palvelun viitekehykseen liittyen, erilaisiin tapoihin toimia ylipäätään niin se on jatkuvaa, viikoittaista keskustelua ja se vaatii työtä ja se vaatii poikkeuksellisen paljon työtä et me saadaan se toimivaksi. Haasteita siinä on, ja ne haasteet ei lopukaan mut niiden ei oo tavallaan tarkoituskaan loppua. Vaan se, että ihmiset uskaltaa tuoda sen oman näkemyksen siihen pöytään niin se rikastuttaa mitä kaikkia.” – Haastateltava 2

Haastatteluissa myös painotetaan sitä, että on tärkeää muodostaa allianssille oma viitekehys ja oma tapa toimia, joka olisi mahdollisimman yhtenäinen asiakastyössä. Haastateltavat korostavat kompromissien hakemista myös sen osalta, että ongelmanratkaisua tehdään yhdessä ja aktiivisesti. Toisaalta allianssin omaan tapaan toimia liittyy myös ristiriitaisuuksia. Kuten johtamisjärjestelmässään huomattiin tulkinnanvaraisuutta, haastateltavat tunnistavat sitä myös toimintamallien kuvauksissa. Toimintaprosesseja on kuvattu, mutta toimijat saattavat tulkita ne eri tavalla, ja henkilösidonaisuus voi näyttäytyä myös toimintatapojen tulkitsemisessa.

Avainhenkilöiden vaihtuessa keskusteluissa sovitut toimintaohjeet voivat muuttua ja tämä vie pysyvyyttä allianssin rakenteilta ja yhtenäisiltä toimintatavoilta.

”Onhan meil nytkin jotai prosessikuvauksia, mut ne on niin laveita, tietyl taval ne on niit hienoi semmosii kaavioita et on allianssipäällikkö ja sit on ne [kohdat] ding ding ding ja jokainen tulkitsee ne ihan omalla tavallaan. Eli tavallaan et kukaan meistä ei oo näist allianssikumppaneist nii kukaan ei oo väärässä, mut kaikki ajattelee ne kaavionsa vähän eri tavalla.” – Haastateltava 9

”Kyllä siellä niin sanotusti vaaditaan, että se ratkaisu tavalla tai toisella löytyy, ja sit tietysti välillä siin otetaan sellasia, tiedän että mekin jouduttiin ottamaan pieni aikalisä, ja hakemaan riittävät valtuudet sitten omalta organisaatiolta -- mut et kyl siin ryhmässä ehkä kuitenkin sitte siin on se tahtotila tai sellanen et kyl ne asiat ratkaistaan tai viedään maaliin et ei anneta sit jäädä leijumaan niitä asioita.” – Haastateltava 6

Yhteistyön edistäminen näyttäytyy käytännössä esimerkiksi kokousrakenteissa ja parityöskentelyssä, joiden kautta pidetään yllä asiantuntijuuden jakamista ja avointa keskustelua toimijoiden välillä, ja haastateltavat kertovatkin säännöllisistä tapaamisista erilaisilla kokoonpanoilla. palvelun tuloksellisuutta kerrotaan seurattavan avaintulostavoitteiden kautta, mutta palveluntuottajien keskinäiseen yhteistyöhön ei liity mitään tarkkaa valvontamekanismia. Toisaalta haastateltavat korostavat rutiinien toimivuutta valvonnan näkökulmasta.

”Rutiinit valvoo sinänsä, et ne on niin rutinoituneita ne tavat toimia, et semmonen sanotaan sisäinen valvonta toimii aika hyvin et -- tosi nopeasti tulee että tää on hoitamatta tämä asia, et sanosin että se tosi avoimesti toimii.” – Haastateltava 2

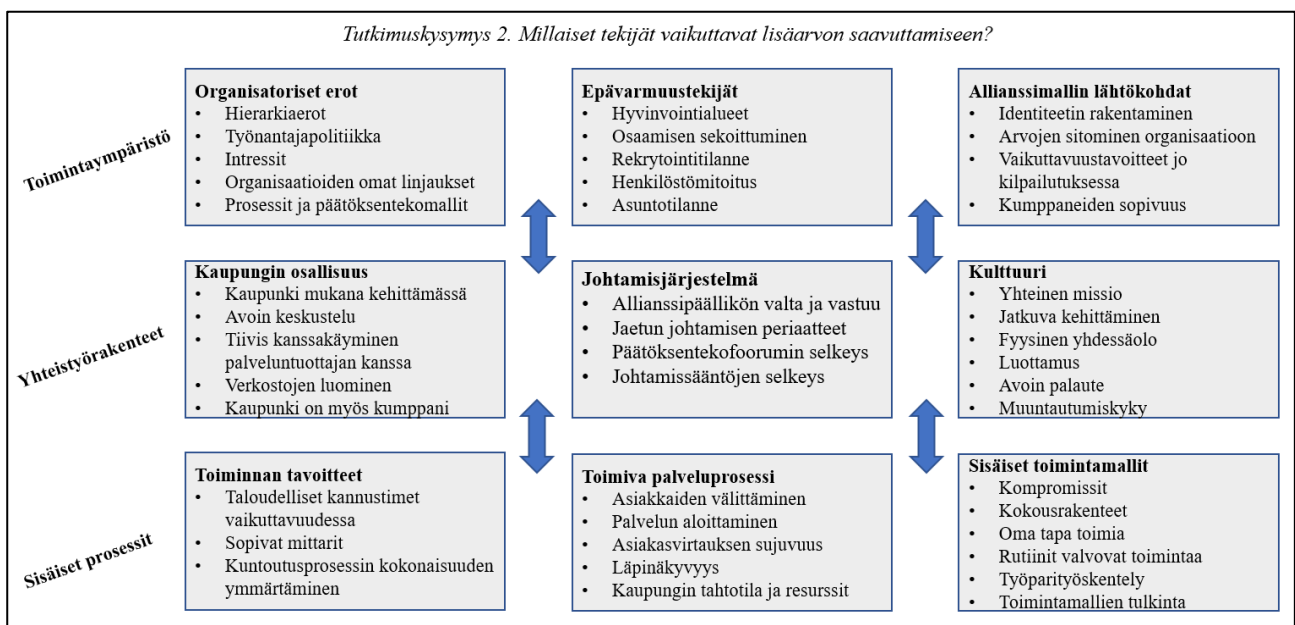
”Tosi nopeasti tulisi näkyväksi jos jotain asioita jättäisi tekemättä, en tiedä miten tiukkaa valvontaa -- mutta en tiedä kuinka tiukkaa valvontaa tää ees vaatisi, koska se tulisi näkyväksi niin nopeasti, niin uskon että sen tiedostavat kaikki.” – Haastateltava 5

”Kokousrakenteet on sen kaltaisia et missä pyritään niin kun varmistamaan et ollaan tietoisia ja ollaan samalla kartalla.” – Haastateltava 6

”Yritetään yhtenäistää niitä toimintamallei eli ollaan tehty paljon rakenteita että me saadaan parannettua tätä yhteistyötä tapaamisilla että kyllä sitä on ollut koko tämän ajan ja on edelleenkin.” – Haastateltava 9

Yhteenveto

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että arvon luonti allianssimallilla on monisyinen ja monitulkintainen ilmiö, ja allianssimallilla saavutettaviin hyötyihin vaikuttavat useat sisäiset ja ulkoiset tekijät. Taulukossa 5 esitetään yhteenveto analyysin toisen osion tuloksista. Allianssin toimintaan vaikuttavat keskeisesti jo perustamisvaiheessa tehdyt valinnat sekä tulevaisuuden epävarmuustekijät. Yhteistyön rakentamiseen vaikuttavat kumppaniorganisaatioiden perustavanlaatuisetkin eroavaisuudet, joka on hybrideille tyypillistä. Allianssi voi kuitenkin myös omalla toiminnallaan vaikuttaa lisäarvojen saavuttamiseen. Näitä tekijöitä tarkasteltiin toimintaympäristön lisäksi yhteistyörakenteiden ja sisäisten prosessien näkökulmista. Allianssimallilla sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottamisessa on tärkeää, että tilaaja näyttäytyy yhtenä kumppanina. Kaupungin osallisuuden lisäksi allianssin omalla johtamisjärjestelmällä ja sisäisellä kulttuurilla on merkitystä yhteistyön onnistumisen kannalta. Sisäisten prosessien näkökulmasta on tärkeää, että toiminnalle määritellään selkeät ja vaikuttavuuteen tähtäävät tavoitteet. Palveluprosessin toimivuus on tärkeää niin asiakaslähtöisyyden kun palvelun sujuvuudenkin kannalta. Lopuksi allianssilla tulee olla kattava keinovalikoima erilaisiin haasteisiin vastaamiseksi. Arvon luontiin vaikuttavissa tekijöissä havaittiin sekä konkreettisia työkaluja, että positiivisia ja haastavia rakenteellisia elementtejä. Seuraavassa luvussa tutkimustulokset vedetään yhteen ja esitellään keskeiset johtopäätökset.



Taulukko 5. Yhteenveto lisäarvon saavuttamiseen vaikuttavista tekijöistä.

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa vedetään yhteen tutkimuksen tulokset ja peilataan niitä aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada lisää ymmärrystä hybridiorganisaatioiden arvon luonnista. Tarkemmin kuvattuna tutkimustehtävä jakautui kahteen tutkimuskysymykseen. Ensimmäinen tutkimuskysymys kuului: *Millaista lisäarvoa saadaan, kun sosiaali- ja terveystalveta tuotetaan allianssimallilla?* Tämän lisäksi haluttiin selvittää tarkemmin sitä, millaisilla tekijöillä ja keinoilla on vaikutusta lisäarvon saavuttamiseen. Näin ollen toiseksi tutkimuskysymykseksi muotoutui: *Millaiset tekijät vaikuttavat lisäarvon saavuttamiseen?* Johtopäätösten lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä jatkotutkimusaiheita.

Tuottamalla sosiaali- ja terveystalveta allianssimallilla, voidaan saada moninaista lisäarvoa niin palveluntuottajan, asiakkaan kuin tilaajankin näkökulmasta. Murphy ym. (2014) määrittelivät arvon luontia eri sidosryhmille syntyvän hyödyn kautta, ja tässäkin tutkimuksessa arvoa on pyritty havainnollistamaan eri sidosryhmien näkökulmasta. Voidaan todeta, että palvelujen tuottaminen allianssimallilla on ensinnäkin vaikuttavaa, kustannustehokasta ja laadukasta. Palvelun vaikuttavuus näyttäytyy suoraan asiakkaiden kuntoutumisaikojen toteutumisessa sekä asiakaspalautteissa, mutta myös epäsuorasti työllisyyttä edistävien toimien kautta yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Palveluntuotanto allianssimallilla koetaan kustannustehokkaaksi ja kokonaisuutena joustavaksi malliksi tilaajan kannalta. Tilaaja säästää rajallisia resurssejaan, kun palveluntuottajat toimivat yhteisen allianssiorganisaation alla, ja tämän organisointimuodon ansiosta myös palvelun tilaaja saadaan ketterämmin osaksi palvelun kehittämistä ja päätöksentekoa.

Kuten tulososiossa esitettiin, vaikuttavuutta lisäarvona on mahdollista todeta eri sidosryhmien näkökulmista. Vaikuttavuusnäkökulmaa on syytä korostaa, sillä nykypäivän monimutkaisia ongelmia ratkaistaessa perinteiset tuottavuuden ja taloudellisuuden mittarit eivät välttämättä riitä vastaamaan siihen kysymykseen, miten tarkoituksenmukaisesti julkisia varoja käytetään ja mitä rajallisilla määrärahoilla saadaan todellisuudessa aikaiseksi. Essi-Allianssin toimintakenttä painottuu hyvin monisyiseen ilmiöön ja pitkäjänteiseen toimintaan, joka tekee vaikuttavuuden toteamisesta kaikkea muuta kuin yksinkertaista. Lisäarvon saavuttamiseen voidaan huomata vaikuttavan se, että Essi-Allianssin yhteiset tuloksellisuustavoitteet ja taloudelliset kannustimet on lähtökohtaisesti kytketty vaikuttavuusnäkökulmaan. Tämän toteamuksen osalta tulos eroaa Rajalan ym. (2021, 314) havainnosta siitä, että tavoitteiden ristiriitaisuus on tyypillistä sektoreiden välisessä yhteistyössä, sillä

allianssissa on nimenomaisesti korostettu yhteisiä, kaikille sopivia tavoitteita. Toisaalta tähän voi vaikuttaa osaltaan myös kumppaniorganisaatioiden tehtävien samankaltaisuus. Allianssi myös haastaa omaa osaamistaan ja ajatteluaan kehittämällä mittareita, jotka sopivat paremmin muuttuviin palvelutarpeisiin. Näin voidaan ottaa paremmin huomioon tulevaisuus ja muutokset yhteiskunnallisessa kontekstissa.

Essi-Allianssin resurssien ja osaamisen yhdistäminen näyttäytyy asiakaslähtöisenä palveluna, jota on mahdollista räätälöidä asiakastarpeen mukaisesti. Paljon palveluita käyttävän asiakasryhmän ulottuvilla on monipuolisempaa osaamista, jota kautta asiakkaiden kuntoutumista voidaan edistää. Palvelu todetaan toimivaksi niin kumppaneiden mukaan kuin asiakastyytyväisyyskyselyiden perusteella, mutta allianssi tarkastelee palvelua jatkuvan kehittämisen otteella, jotta se vastaisi parhaiten asiakkaiden tarpeisiin.

Allianssimallin lisäarvo näkyy palveluntuottajille asiantuntijuuden, resurssihyötyjen sekä ketteryyden näkökulmista. On kuitenkin huomioitava, että tässä allianssissa toimivat palveluntuottajaorganisaatiot ovat yhteiskunnallisesti orientoituneita ja niiden tehtävänä on edistää ihmisten hyvinvointia, jolloin palvelun vaikuttavuus näyttäytynee tärkeänä lisäarvona myös palveluntuottajille. Essi-Allianssin sisällä toimivat organisaatiot voivat kukin jakaa oma substanssiosaamistaan, ja tiedon avoin jakaminen nähdään tärkeänä niin osaamisen kuin koko palvelun kehittämisen näkökulmasta. Laajemmat resurssit tuovat mahdollisuuksia toimintamallien kehittämiseen sekä asiakastyön toimivuuteen, toisaalta yhdistettyjä resursseja olisi mahdollista ajatella lisäarvona jo itsessään. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa resurssien yhdistäminen nähdään välttämättömänä keinona yhteiskunnallisten vaikutusten saamiseksi, sillä yksittäinen sektori tai organisaatio ei välttämättä saisi sitä aikaan itsenäisesti (esim. Bryson ym. 2006, 44). Tässä tutkielmassa pohdittiin kuitenkin sitä, millaisia asioita resurssien yhdistäminen mahdollistaa toimijoille, vaikkakin aiemman tutkimuskirjallisuuden resurssinäkökulma pitää myös paikkansa. Allianssimalli mahdollistaa myös ketterän päätöksenteon ja edistää nopeaa ongelmanratkaisua.

Tutkimuksen tulosten mukaan Essi-Allianssissa toteutuu moninaisia hyötyjä eri sidosryhmien näkökulmasta. Tuloksista voidaan todeta, että allianssimallissa esiintyy useita julkisen, sosiaalisen sekä taloudellisen arvon indikaattoreita. Alla olevassa taulukossa esitetään empiriasta nousseita indikaattoreita suhteessa tutkimuskirjallisuudessa tunnistettuihin julkisen arvon (Page ym. 2015; Van der Wal ym. 2008), sosiaalisen arvon (Karré 2020; Quélin ym. 2017) sekä taloudellisen arvon (Van der Wal ym. 2008) ominaisuuksiin (ks. taulukot 1, 2 ja 3). Taulukossa mainitut ominaisuudet eivät kuitenkaan sulje muiden tutkimuskirjallisuudessa tunnistettujen ominaisuuksien toteutumista pois,

mutta niiden esiintyminen suoraan aineistosta olisi todennäköisesti edellyttänyt erilaisia tutkimuskysymyksiä tai erilaista tutkimusasetelmaa. Eri arvojen toteutuminen kuvastaa osaltaan sitä hyötyjen moninaisuutta, jota sektorirajat ylittävällä yhteistyöllä voidaan saada aikaan.

Sektori	Arvon ominaisuus	Esimerkki-indikaattori
Julkinen arvo	<ul style="list-style-type: none"> • Horisontaalinen demokraattinen tilivelvollisuus • Menettelytapojen oikeudenmukaisuus • Toiminnan vaikuttavuus • Toiminnan tehokkuus • Ongelmanratkaisukyky • Asiantuntijuus • Luotettavuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Kaupungin tuki ja yhteinen päätöksenteko • Osallistava päätöksenteko • Kuntoutusaikojen toteutuminen • Kustannustehokkuus • Uusi lähestymistapa haastavien ongelmien ratkaisemiseksi • Asiantuntijuuden kehittäminen • Yhdessä sovittujen periaatteiden noudattaminen
Sosiaalinen arvo	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteiskunnallinen muutos • Läpinäkyvyys • Yhteiskunnallisen hyödyn lisääminen tai kustannusten alentaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Työllisyyden edistäminen ja esteiden poistaminen • Avoimuus kumppaneiden välillä • Asunnottomuuden vähentäminen • Työttömyydestä aiheutuvien kustannusten alentaminen
Taloudellinen arvo	<ul style="list-style-type: none"> • Voiton tekeminen • Tehokkuus • Asiantuntijuus • Rehellisyys • Innovatiivisuus • Asiantuntijuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Voittojen ohjaaminen toiminnan kehittämiseen • Kustannustehokkaasti toimiminen • Osaamisen kehittäminen • Sopimusten noudattaminen • Uusien toimintamallien kehittäminen allianssissa • Resurssihyödyt

Taulukko 6. Aineistosta nousseita eri arvojen elementtejä.

Pohditaan seuraavaksi vastausta toiseen tutkimuskysymykseen, eli millaiset tekijät vaikuttavat lisäarvon saavuttamiseen allianssimallissa. Toimivan allianssimallin rakentamiseen vaikuttavat monet perustavanlaatuiset tekijät, aina yhteistyön suunnitteluvaiheesta organisaatioiden eroavaisuuksiin ja tulevaisuuden epävarmuuksiin. Allianssimallin menestymiselle on keskeistä, että yhteistyön suunnitteluvaiheessa pohditaan huolellisesti eri toimijoiden yhteensopivuutta. Havainto on yhdenmukainen Brysonin ym. (2006, 47) toteamuksen kanssa siitä, että toiminnan tarkoituksesta on oltava alusta lähtien yksimielisiä. Yhteistyön alkuvaiheessa olisi kiinnitettävä huomiota yhteisen allianssi-identiteetin rakentamiseen sekä sitoutettava allianssin arvot organisaatioon suojelemaan henkilövaihdosten aiheuttamilta vaikutuksilta.

Allianssi-identiteetti heijastelee toisaalta Essi-Allianssin oman entiteetin vakiinnuttamista, mutta myötäilee toisaalta Johansonin ja Vakkurin (2017, 2) ajatusta siitä, että hybridiorganisaatio on oma institutionaalinen kokonaisuutensa, eikä jäännös yksityisestä tai julkisesta sektorista. Battilanan ym. (2017) määritelmän mukaisesti myös Essi-Allianssissa yhdistyy kumppaniorganisaatioiden eri

identiteetit, joiden päällekkäisyys aiheuttaa haasteita. Huolellisesta valmisteluvaiheesta ja yhteisen allianssiorganisaation perustamisesta huolimatta taustaorganisaatioiden erilaiset päätöksenteko- ja työnantajaprosessit sekä organisaatiokohtaiset linjaukset edellyttävät allianssikumppaneilta jatkuvaa kompromissien hakemista. Kompromissien tekeminen on laajasti tunnistettu arvon luonnin mekanismi esimerkiksi Vakkurin ja Johansonin (2020) ja Rajalan (2020) tutkimuksissa. Tässä tutkimuksessa ei olla tarkasteltu pelkästään tietoisesti valittuja mekanismeja, sillä tutkimuksessa on haluttu huomioida myös sellaiset ulkoiset ja sisäiset tekijät, joihin ei välttämättä voida vaikuttaa. Kaikkea ei voida sovittaa yhteen, jolloin allianssilla on oltava tarkoituksenmukaisia keinoja sekä avoin toimintakulttuuri yhteisymmärrykseen pääsemiseksi. Toisaalta organisaatioiden eroavaisuus nähdään myös rikkautena muun muassa oppimisen, resurssien ja asiantuntijuuden kasvun kannalta.

Allianssimallin yhteistyörakenteilla on tärkeä merkitys arvon luomisessa. Essi-Allianssissa on kiinnitetty erityisesti huomiota selkeän johtamisjärjestelmän luomiseksi ja kehittämisen kulttuurin ylläpitämiseksi. Kompleksisessa palveluympäristössä allianssimallin tulee olla muuntautumiskykyinen, ja yhteistyön toimivuus organisaatioiden välillä edellyttää poikkeuksellista avoimuutta ja keskinäistä luottamusta jäsenten välillä. Espoon kaupungin eli palvelun tilaajan aktiivinen osallisuus nähtiin positiivisena palvelun kehittämisen sekä keskusteluyhteyden näkökulmasta. Kaupunki toimii esimerkiksi tärkeänä verkostoitumislinkkinä työllisyyteen liittyvissä teemoissa. Vaikuttava hallintojärjestelmä todettiin tärkeäksi arvon luontiin vaikuttavaksi tekijäksi myös Weberin ym. (2017) tutkimuksessa, vaikkakin sen kohteena olivat vain yhteiskunnalliset yritykset ja niiden kumppanit, eikä niiden välille ollut perustettu yhteistä allianssiorganisaatiota. Hallinnon järjestelyillä näyttäisi siis olevan keskeinen merkitys organisointimuodosta riippumatta.

Essi-Allianssin sisäisillä käytännön prosesseilla on myös vaikutusta lisäarvon syntymiseksi. Toiminnan tuloksellisuuden kannalta allianssimallissa tulee kehittää tarkoituksenmukaiset ja vaikuttavuuspainotteiset mittarit, jolloin myös toiminnan taloudelliset kannustimet ohjaisivat kumppaneita pohtimaan tulosmittareita asiakaslähtöisesti ja kuntoutusprosessi huomioiden. Myös Bianchin ym. (2021) tutkimuksessa tunnistettiin lopputulemien identifioinnin ja arvioinnin tärkeys arvon luonnin kannalta. Allianssimallissa on rakennettava varsinaisen palveluntuotannon lisäksi toimiva palveluprosessi, jossa huomioidaan muun muassa asiakkaiden välittämisen sujuvuus, asiakasvirtaus muista palveluista ja tässä on tärkeä yhtymäkohta palvelun tilaajan kanssa tehtävään yhteistyöhön. Allianssimallissa myös palvelun tilaajalla on oltava tietty tahtotila sekä resursseja, sillä kaupunki nähdään puhtaasti tilaajan sijasta tasavertaisena kumppanina. Hankinnan taloudellisten yksityiskohtien jäädessä tutkimuksen ulkopuolelle, pohdittavaksi jää, millaiset edellytykset esimerkiksi pienemmillä kunnilla olisi tuottaa eri toimialojen palveluita allianssimallilla.

Sujuvaa yhteistyötä rakennetaan Essi-Allianssissa esimerkiksi parityöskentelyn kautta, jota kautta voidaan myös lisätä substanssiosaamisen jakamista ohjaajien kesken. Allianssin yhteistyön sujuvuutta on pyritty edistämään parityöskentelyn lisäksi erilaisilla kokousrakenteilla, kompromisseilla sekä luomalla allianssille omia toimintamalleja ja rutiineja. Allianssille yhteisten toimintamallien kehittämisellä voidaan vahvistaa allianssin identiteettiä. Havaintoihin yhteistyörakenteiden sekä sisäisten prosessien toimivuudesta voi vaikuttaa esimerkiksi se, että Essi-Allianssi on aloittanut toimintansa jo vuonna 2017, ja haastatteluhetkellä allianssin toiminta koetaan jo melko vakiintuneeksi. Allianssi toimii sen lisäksi toistaiseksi voimassa olevalla sopimuksella, joka jo itsessään antaa tukevamman pohjan sekä intressin allianssin kehittämiseksi.

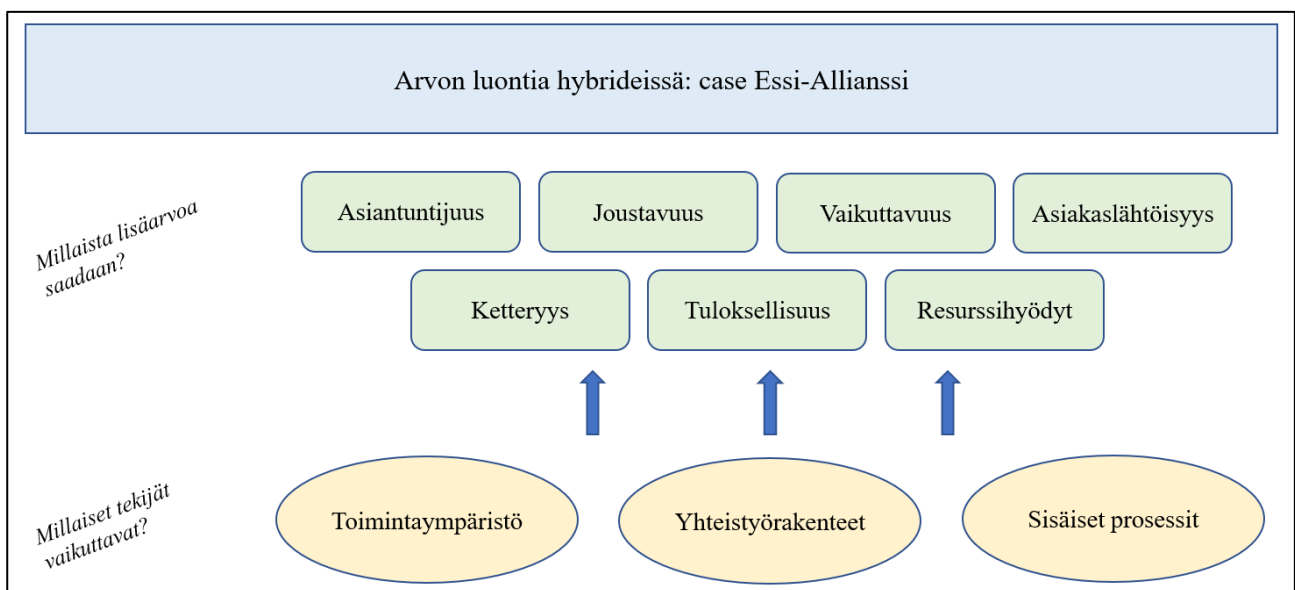
Huolimatta Essi-Allianssin toiminnan vakiintumisesta, tiettyjä haasteita ja epävarmuuksia on läsnä edelleen. Tutkimuksessa havaittiin tiettyjä epäselvyyksiä johdon roolista allianssissa, ja havaittiin myös tarvetta vahvistaa esimerkiksi prosessikuvauksia ja toimintamallien kuvauksia kirjallisesti. Yksinkertaisten johtamissääntöjen luominen voi toimia organisatoristen erojen lievittäjänä ja yhteistyön edistäjänä, mutta toisaalta yksinkertaiset toimintamallit voivat jäädä liian tulkinnanvaraisiksi esimerkiksi niissä tilanteissa, kun organisaatioiden avainhenkilöt vaihtuvat.

Essi-Allianssin haasteena todettiin myös osaamisen sekoittuminen, joka lähtökohtaisesti nähdään allianssimallin lisäarvona. Allianssimalli kasvattaa kumppaneiden asiantuntijuutta, ja pitkään toimiessaan kunkin organisaation erityisosaamista läikkyä toisille kumppaneille. Tämä voi luonnollisesti herättää toimijoissa ajatuksia siitä, mitä lisäarvoa kumppanuudesta tulee palveluntuottajille, mikäli tullaan tilanteeseen, jossa yksittäisellä organisaatiolla olisi teoriassa kyky tuottaa palvelua itsenäisesti. Toisaalta palveluntuottajien näkökulmasta havaittiin muutakin lisäarvoa allianssimallissa toimimiselle ja tämä havainto korostaa osaltaan ajatusta siitä, ettei palvelu ole koskaan valmis ja kumppaneilla on oltava aito tahtotila allianssissa pysymiseksi.

Tällä hetkellä varsin ajankohtainen epävarmuustekijä on vuoden 2023 alusta aloittavat hyvinvointialueet, joiden hallinnan alle Essi-Allianssikin siirtyy. Kun sosiaali- ja terveystalouden sekä pelastustoimen järjestämistä aletaan tarkastella uudelleen, palvelujen mahdollisista uudelleenkilpailutuksista ei voida vielä tietää. Vaikka havainto ei sinänsä vaikuta allianssimalliin organisointimuotona, yhteiskunnallisessa kontekstissa allianssimalli voisi toimia yhtenä ratkaisuna moniammatillisen yhteistyön lisäämiseksi kaikilla hyvinvointialueilla. Julkisessa keskustelussa on monesti nostettu esille eri toimijoiden yhteistyön merkitys hyvinvointialueiden palveluiden kehittämisessä (ks. esim. Soteuudistus.fi 2022; Tanninen 2022), eli Essi-Allianssia voisi ajatella toimivana esimerkkinä siitä, miten allianssimallilla voidaan tuottaa asiakaslähtöistä ja vaikuttavaa

palvelua kuntalaisille. Tutkimuksessa havaittiin allianssimallin positiivinen vaikutus myös pienemmille järjestötoimijoille, joille yhteistyö voi olla merkittävää esimerkiksi kilpailutuksissa pärjäämiseksi.

Tutkimuksen keskeisinä tuloksina palveluiden tuottamisessa allianssimallilla havaittiin olevan useita hyötyjä. Palveluiden tuottaminen allianssimallilla todettiin vaikuttavaksi ja asiakaslähtöiseksi sekä luovan arvoa myös palvelun tilaajan ja palveluntuottajien näkökulmasta. Allianssimallilla voidaan edistää oppimista, hillitä kustannuksia ja kehittää palveluita joustavasti. Lisäarvon tuottaminen onnistuneesti edellyttää kuitenkin huolellista suunnittelua sekä selkeitä, auki kuvattuja yhteistyörakenteita ja prosesseja. Menestyminen allianssissa vaatii toimijoilta aktiivista yhteistyötä sekä jatkuvaa kehittämistä ja reflektiota. Essi-Allianssin tapauksessa toimijat kohtaavat tietynlaisia alliansseille ominaisia haasteita, mutta tulosten perusteella voidaan kuitenkin päätellä, että sillä on tarkoituksenmukaiset keinot niiden hallitsemiseksi. Seuraavassa kuviossa on tiivistetysti esitetty vastaukset tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin.



Kuva 3. Yhteenveto tutkimuksen tuloksista.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että Essi-Allianssi on onnistunut luomaan monenlaista arvoa avainsidosryhmilleen. Arvon luominen on kuitenkin kaikkea muuta kuin yksinkertainen ilmiö allianssimallissa, jossa yhdistyy eri organisaatioiden ja sektoreiden ihmiset, toimintamallit ja rakenteet. Arvon luontiin vaikuttaa allianssin monimutkainen toimintaympäristö, ja alliansseilla voidaan todeta olevan samankaltaisia haasteita kuin muunkinlaisilla hybridioorganisaatioilla. Organisatorisia eroja on soviteltava yhteen ja allianssin on luotava oma identiteettinsä, jotta sen

jäsenet näkevät allianssin legitimiinä toimijana. Yhteiskunnalliset rakennemuutokset sekä yhteistyön aikajänne voivat osaltaan vaikuttaa allianssimallin selviytymiseen. Allianssimallissa on kehitettävä sille omat toimintatavat ja prosessit, jotta se onnistuu hyödyntämään yhteistyön potentiaalisen lisäarvon. Yhteisen allianssiorganisaation perustamisella voidaan nähdä olevan vaikutusta yhteistyön sujuvoittamiseksi ja identiteetin vahvistamiseksi.

Essi-Allianssin tapaus on yksi osoitus siitä, miten sektori- ja organisaatorajat ylittävällä yhteistyöllä voidaan tuottaa vaikuttavia palveluita, ja allianssimallinen yhteistyö on yksi keino vastata monimutkaisiin yhteiskunnallisiin ongelmiin. Monisyisten ongelmien ratkaiseminen edellyttää eri toimijoiden yhteistyötä. On siis ennen kaikkea ymmärrettävä monisektorisen yhteistyön sekä vaikuttavuuteen pyrkivien tavoitteiden merkitys yhteiskunnallisen hyödyn lisäämisessä. Tutkimuksessa tunnistettiin lisäksi monia konkreettisia arvoja, joita allianssimallilla voidaan saavuttaa. Voidaan kuitenkin pohtia, onko tarkoituksenmukaista jaotella yhteistyöstä syntyvää arvoa taloudelliseen, julkiseen ja sosiaaliseen arvoon, sillä kumppaneiden tavoitteet ja näin ollen myös syntyvä arvo on kaikille yhteistä. Tutkimuskirjallisuudesta tehtiin myös havainto, että arvojen ulottuvuudet voivat sisältää osittain samankaltaisia arvon ominaisuuksia. Allianssimallilla tai yhteistyön kautta syntyvää arvoa voitaisiinkin määritellä esimerkiksi yhteistoiminnallisen arvon (collaborative value) käsitteen kautta, jossa sektorijaottelu häivytyisi. Keskeistä on kuitenkin tunnistaa ne lähtökohdat ja keinot, jotka allianssimallin selviytymiseen ja menestymiseen kriittisesti vaikuttavat. Sosiaali- ja terveysalan palveluntuotannossa allianssimallin menestymiseen voidaan nähdä vaikuttavan konkreettisten toimintamallien lisäksi vaikuttavuusajattelu koko toiminnan lähtökohtana ja käytännön lähestymistapana.

6.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi kytkeytyy laadullisessa tutkimuksessa koko tutkimusprosessiin. Eskola ja Suoranta (2003, 211–212) esittävät tutkimuksen luotettavuuden kriteereiksi sen uskottavuutta, siirrettävyyttä, varmuutta ja vahvistuvuutta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on ensinnäkin huomioitava tutkijan merkittävä rooli tutkimusprosessissa. Kvalitatiivinen tutkimus sisältää tutkijan omaa pohdintaa ja tulkintaa, ja laadullisen tutkimuksen yksi lähtökohta onkin tutkijan subjektiviteetin ymmärtäminen, ja siten laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi eroaa kvantitatiivisen tutkimuksen arvioinnista. (Eskola & Suoranta 2003, 210.) Näin ollen laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa tutkimusprosessin eri vaiheiden ja tutkijan tekemien valintojen huolellisella kuvaamisella, johon on tässäkin tutkimuksessa pyritty.

Tutkimuksen uskottavuudella tarkoitetaan sitä, ovatko tutkijan käsitteellistykset ja tulkinnat yhteneväisiä tutkittavien käsitysten kanssa (Eskola & Suoranta 2003, 211). Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla, joissa oli mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä niin tutkijan kuin tutkittavan toimesta. Haastatteluista sovittaessa haastateltaville lähetettiin lyhyt Powerpoint-esitys tutkittavasta ilmiöstä ja keskeisistä käsitteistä. Lisäksi osalle haastateltavista lähetettiin haastattelujen teemat etukäteen, ja näillä keinoilla on varmistettu, että käsitteet ja tulkinnat ovat uskottavia myös tutkittavien näkökulmasta. Aineiston analyysi tehtiin myös aineistolähtöisesti, jolloin tulkinnat nousevat jo itsessään haastatteluaineistosta. Uskottavuus perustuu vahvasti myös hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150).

Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä myös muissa tapauksissa (Eskola & Suoranta 2003, 211). Tämä tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena, joten tarkoituksena ei ole ollut tehdä yleistyksiä tai esittää, että tutkimustulokset olisivat samanlaiset myös muissa tutkimuskohteissa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia arvon luontia ja siihen vaikuttavia tekijöitä allianssimallissa. Sikäli kun allianssimalli yleistyy sosiaali- ja terveysalan palveluntuotannossa, siirrettävyyttä voidaan edistää tutkimusasetelman sekä tutkimusprosessin perusteellisella kuvaamisella.

Tutkimuksen varmuutta pyritään lisäämään huomioimalla tutkijan ennako-oletukset (Eskola & Suoranta 2003, 212). Tutkijalla oli ennako-oletuksia siitä, että hybridioorganisaatioissa kohdataan erilaisia hyötyjä ja haasteita. Olettamukset pohjautuvat ja toisaalta vahvistuvat teoreettisen viitekehyksen ja kerätyn empiirisen aineiston kautta, joten tutkijan ennako-oletuksilla ei katsota olleen vaikutusta tutkimuksen tuloksiin.

Neljäntenä luotettavuuden arvioinnin käsitteenä on vahvistuvuus, jolla tarkoitetaan muiden ilmiötä koskevien tutkimusten tukevan tutkijan tulkintoja omassa tutkimuksessaan (Eskola & Suoranta 2003, 212). Sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottaminen allianssimallilla on vielä harvinaista, joten täysin vastaavasta ilmiöstä ei ole juurikaan vahvistavia tutkimustuloksia, mutta hybridioorganisaatioiden ja arvon luonnin kautta rakentunut teoreettinen viitekehys vahvistavat osittain tulkintoja myös tämän tyyppisissä hybrideissä.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös reliaaabeliuden sekä validiuden käsitteiden kautta. Reliaabelius viittaa tutkimustulosten toistettavuuteen, eli sama tulos saataisiin eri tutkimuskerroilla tai eri tutkijoiden toimesta. Reliaabelius on helpompi todentaa kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi ym. 2015, 231), ja puolistrukturoitujen teemahaastattelujen täysin samat vastaukset eri

kerroilla eivät välttämättä toteutuisi. Teemahaastatteluihin on enemmän sijaa keskustelulle ja tarkentaville kysymyksille, ja lisäksi tapaustutkimuksessa aineisto kerätään yhtenä tietynä ajankohtana, jonka jälkeen esimerkiksi haastateltavien ajatukset tai organisaation tilanne ovat voineet muuttua tai kehittyä. Tapaustutkimuksessa ihmisten ja ilmiöiden kuvaamista voidaan kutsua ainutlaatuisiksi (Hirsjärvi ym. 2015, 232).

Perinteisesti tutkimuksen validius tarkoittaa, että tutkimusmenetelmä mittaa sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Laadullisessa tutkimuksessa validius mittaa tulkintojen ja selitysten yhteensopivuutta ilmiön kuvaukseen sekä selitysten luotettavuutta. Luotettavuuden edistämiseksi tutkijan on kuvattava tarkasti tutkimuksen kaikki vaiheet ja erityisesti aineiston keräämiseen liittyvät seikat on kuvattava totuudenmukaisesti ja selkeästi. (Hirsjärvi ym. 2015, 321–232.) Aineiston kerääminen, haastattelutilanteet sekä tutkimusprosessi kokonaisuudessaan on kuvattu eri osioissa. Validiutta pyrittiin vahvistamaan myös käyttämällä suoria lainauksia tulkintojen tukena.

Metodikirjallisuudessa laadullisen tutkimuksen piirissä onkin usein kritisoitu reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä, koska ne vastaavat paremmin määrällisen tutkimuksen tarpeisiin. Tuomi & Sarajärvi huomauttavat myös, että tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita, ja tutkimusta on arvioitava ennen kaikkea kokonaisuutena. Tutkimuksen tulisi olla koherentti kokonaisuus ja eri osioiden olla johdonmukaisia myös suhteessa toisiinsa. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 160, 163.)

Tutkimuksen arviointiin kuuluu olennaisena osana myös sen eettisyyden arviointi. Tutkijan on viestittävä selkeästi tutkittaville tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja riskit. Tutkimus perustuu myös vapaaehtoisuuteen, joten heillä on oikeus kieltäytyä tutkimuksesta tai keskeyttää osallistumisensa milloin tahansa. Tutkittavien suojaan liittyy myös tutkittavien hyvinvoinnin turvaaminen, tietojen luottamuksellisuus, osallistujien nimettömyys, sekä tutkijan vastuunkanto sovituista seikoista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 155–156.) Tutkimuksen valmisteluvaiheessa ja tutkimuslupavaiheessa tutkimuksesta muodostettiin tiedote, jossa edellä mainitut seikat tuotiin ilmi tutkittaville. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta kerättiin kaikilta kumppaniorganisaatioilta. Tässä vaiheessa tutustuttiin myös Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeeseen ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisistä periaatteista ja varmistuttiin siitä, ettei ennakkolausuntoa tarvitse hakea ihmistieteiden eettiseltä toimikunnalta. Tutkimusta varten haettiin myös tutkimuslupa Espoon kaupungilta. Lisäksi on huolehdittu siitä, ettei yksittäisiä henkilöitä voida tunnistaa aineistosta.

Tutkimuksen eettisyyteen kuuluu lopulta myös tutkimuksen laatu. Tutkijan tulee huolehtia siitä, että tutkimussuunnitelma on laadukas, tutkimusasetelma on sopiva ja raportointi on tehty laadukkaasti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 149.) Tutkimuksen laadukkuus on pyritty varmistamaan tutkimusprosessin eri vaiheiden kuvaamisella sekä eri luotettavuuden osa-alueet huomioimalla, unohtamatta tutkimuksen ohjaajan ja kanssaopiskelijoiden arvokasta palautetta.

6.3 Tutkimuksen kontribuutio ja jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli saada lisää ymmärrystä siitä, millaista arvoa allianssimallilla voidaan saavuttaa ja toisaalta sitä, millaiset tekijät vaikuttavat siinä onnistumiseen. Tutkimustulokset perustuvat yhteen ainutlaatuiseseen tapaukseen, ja tulosten yleistämiseksi tarvittaisiin lisää tutkimusevidenssiä. Tapaustutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ole tehdä yleistyksiä, vaan saada syvällisempää tutkimustietoa tietystä ilmiöstä. Tutkimuksen analyysi tehtiin kvalitatiivisin menetelmin, jolloin analyysi ja johtopäätökset ovat muotoutuneet tutkijan tekemistä tulkinnallisista valinnoista. Allianssit ja muut organisoinnin tavat ovat kukin ainutlaatuisia kokonaisuuksia, joten tämän tapauksen myötä tehtyjen johtopäätösten ei voida olettaa toimivan samalla tavalla kaikissa alliansseissa.

Tämä allianssimallia käsittelevä tutkimus tuo kuitenkin omalta osaltaan arvokasta lisätietoa hybridien arvon luonnin tutkimukseen sekä yhteiskunnalliseen keskusteluun. Sosiaali- ja terveystalouden toimivuus edellyttää tulevaisuudessa monien tahojen yhteistyötä ja hyvinvointialueiden myötä saattaa syntyä uudenlaisia aihioita erilaisille sektoreiden sekä organisaatioiden välisille yhteistyömuodoille. Aiempi tutkimuskirjallisuus on usein tarkastellut arvon luonnin ilmiössä joko syntyvää arvoa tai sitä, millaiset lähtökohdat arvon luonnin mahdollistavat. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin pyritty sanoittamaan lisäarvoa konkreettisesti sekä kuvaamaan kokonaisvaltaisesti sitä toimintaympäristöä ja keinovalikoimaa, joilla on vaikutusta allianssin toimintaan. Tämän lisäksi tutkimuksessa on peilattu syntyvää arvoa myös taloudellisen, sosiaalisen ja julkisen arvon käsitteisiin. Tutkimuskirjallisuudessa jo tunnistettujen käsitteiden yhdisteleminen tämän tutkimuksen tuloksiin antaa osaltaan mahdollisuutta yleistää tuloksia ainakin käsitteiden tasolla muuhun allianssimallia koskevaan tutkimukseen. Julkisen talouden kantokyvyn heikentyessä ja ostopalvelujen määrän kasvaessa palveluita on mietittävä myös vaikuttavuuden ja laadun kannalta, jolloin allianssimallin tutkimus on tärkeää myös palvelusektorilla.

Sosiaali- ja terveystalouden tuottaminen allianssimallilla on Suomen kontekstissa uusi ilmiö, mutta luultavasti yleistynyt sellainen. Allianssimallista tarvitaan siis lisää tutkimusta, joka huomioi

jatkuvan palveluntuotannon luonteen sekä kohderyhmän erityispiirteet ja yhteiskunnallisesti orientoituneen toiminnan. Tämän tutkimuksen tuloksia voisi vahvistaa tekemällä jatkotutkimusta vertailevana tutkimuksena vastaavanlaisesta allianssista, mahdollisesti erilaiseltakin toimialalta. Millaisissa ominaisuuksissa huomataan eroavaisuuksia, ja miten se näkyy allianssin tuloksellisuudessa? Toisaalta voitaisiin tarkastella myös muiden kuin palvelusektoreiden alliansseja ja tutkia, vaikuttavatko arvon luontiin samankaltaiset tekijät. Ilmiötä voitaisiin tarkastella myös kvantitatiivisin menetelmin tutkimalla yhtymäkohtia isommassa otannassa erityyppisiä alliansseja.

Taloudellisen näkökulman tarkastelu olisi myös tärkeää kustannussäästöjen osoittamiseksi verrattuna perinteiseen palveluntuotantoon, sekä ilmentämään vaikuttavuustavoitteiden merkitystä suhteessa tavanomaisempaan panos-tuotos-ajatteluun. Kiinnostavaa olisi tutkia myös sitä, miten erilaiset sopimukselliset tekijät mahdollistavat tai rajoittavat allianssimallilla saavutettavia tavoitteita. Bauer ym. (2022) korostaa tutkimuksessaan sekä epämuodollisten että muodollisten käytäntöjen tärkeyttä, mutta millainen rooli sopimustekijöillä on muissa alliansseissa ja miten se vaikuttaa tuloksellisuuteen tai palvelun kehittämiseen? Erilaisten yhteistyömuotojen yleistyessä voisi olla tarkoituksenmukaista tutkia myös tilivelvollisuusnäkökulmaa kuntalaisten suuntaan. Onko kuntalaisilla paremmat vaikuttamismahdollisuudet, kun kaupunki on tilaajana aktiivisesti mukana toiminnan kehittämisessä allianssimallissa? Viimeisimpänä jatkotutkimusaiheena ehdotetaan allianssimallin tarkastelua pitkittäistutkimuksena kilpailutusvaiheesta toiminnan vakiintumiseen sekä pitkäaikaisiin vaikutuksiin. Pitkittäistutkimuksen avulla voisi olla mahdollista ymmärtää toimintaympäristön muutosten vaikutuksia allianssin toimintaan sekä selvittää myös sitä, miten esimerkiksi tämän tapauksen vaikuttavuustavoitteet näyttäytyvät pitkällä aikavälillä asunnottomuuden ja työttömyyden vähentymisenä eli konkreettisenä yhteiskunnallisena muutoksena.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Neljäs painos. Tampere: Vastapaino.
- Andrews, R. & Entwistle, T. (2010). Does Cross-Sectoral Partnership Deliver? An Empirical Exploration of Public Service Effectiveness, Efficiency and Equity, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(3), 679–701.
- Battilana, J., Besharov, M. & Mitzinneck, B. (2017). On Hybrids and Hybrid Organizing: A Review and Roadmap for Future Research. Teoksessa R. Greenwood, C. Oliver, T. Lawrence & R. Meyer, (toim.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, 128–162. 2. painos. Los Angeles: Sage Publications.
- Battilana, J. & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440.
- Bauer, Z., AbouAssi, K. & Johnston, J. (2022). Cross-sector collaboration formality: the effects of institutions and organizational leaders. *Public Management Review*, 24(2), 159–181.
- Bianchi, C., Nasi, G. & Rivenbark, W. (2021). Implementing collaborative governance: models, experiences, and challenges. *Public Management Review*, 23(11), 1581–1589.
- Bozeman, B. (2019). Public values: citizens' perspective. *Public Management Review*, 21(6), 817–838.
- Bozeman, B. (2007). *Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism*. Washington: Georgetown University Press.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C. & Stone, M. M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*, 66(1), 44–55.
- Campanale, C., Cinquini, L. & Grossi, G. (2020). Multiplicity of values in measuring performance of hybrids – The case of social care. Teoksessa J. Vakkuri & J.-E. Johanson, (toim.) *Hybrid Governance, Organisations and Society – Value Creation Perspectives*. 115–136. London and New York: Routledge.
- Denis, J.-L., Ferlie, E. & Van Gestel, N. (2015). Understanding hybridity in public organizations. *Public Administration*, 93(2), 273–289.
- Di Domenico, M., Haugh, H. & Tracey, P. (2010). Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(4), 681–703.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14 (4), 532–550.

- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). Monenlainen tapaustutkimus. *Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja*, 4(2005). Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 23.9.2022.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2003). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Essi-Allianssi. (2022). *Essi-Allianssi asumisen tukena*. Espoo: Essi-Allianssi. Haettu osoitteesta <https://www.essi-allianssi.fi/>. 27.9.2022.
- Fontes-Filho, J. R. & Carris de Almeida, M. C. (2020). The quest for value creation in state-owned enterprises. Teoksessa J. Vakkuri & J.-E. Johanson, (toim.) *Hybrid Governance, Organisations and Society – Value Creation Perspectives*. 37–58. London and New York: Routledge.
- Forrer, J., Kee, J. & Boyer, E. (2014). *Governing Cross-Sector Collaboration*. Washington DC: Jossey Bass.
- Godenhjelm, S. & Sjöblom, S. (2020). Temporary organisations as hybrids – challenges and mechanisms for public value creation. and mechanisms for public value creation. Teoksessa J. Vakkuri & J.-E. Johanson, (toim.) *Hybrid Governance, Organisations and Society – Value Creation Perspectives*. 91–112.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2015). *Tutki ja kirjoita*. 20. painos. Helsinki: Tammi.
- Hodge, G. & Greve, C. (2007). Public-Private Partnerships: An International Performance Review. *Public Administration Review*, 67(3), 545–558.
- Hodge, G. & Greve, C. (2009). PPPs: The Passage of Time Permits a Sober Reflection. *Economic Affairs*, 29(1), 33–39.
- Johanson, J.-E. & Vakkuri, J. (2017). *Governing Hybrid Organisations – Exploring Diversity of Institutional Life*. London and New York: Routledge.
- Karré, P. M. (2020). Value creation by two types of hybrid organisations. Teoksessa J. Vakkuri & J.-E. Johanson, (toim.) *Hybrid Governance, Organisations and Society – Value Creation Perspectives*. 202–217. London and New York: Routledge.
- Kiviniemi, K. (2007). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 70–85.
- Kriminaalihuollon tukisäätiö. (2020). *Asunto ensin -periaate ja moniammatillinen yhteistyö: Essi-Allianssi esittäytyy*. Verkkomateriaali. Haettu osoitteesta https://www.krits.fi/wp-content/uploads/2020/09/Asunto-ensin-periaate-ja-moniammatillinen-yhteisty%C3%B6-ESSI-Allianssi-esitt%C3%A4ytyy_Heikki-Laukkanen.pdf. Viitattu 23.9.2022.
- Kroeger, A. & Weber, C. (2014). Developing a Conceptual Framework for Comparing Social Value Creation. *Academy of Management Review*, 39(4), 513–540.

- Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L. & Himberg, T. (2015). *Menetelmäpolkuja humanisteille*. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Haettu osoitteesta <http://www.jyu.fi/mehu> 28.9.2022.
- Meynhardt, T. (2009). Public Value Inside: What is Public Value Creation? *Journal of Public Administration*, 32(3-4), 192–219.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A Methods Sourcebook*. 4. painos. SAGE Publications.
- Moore, M. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge: Harvard University Press.
- Murphy, M., Arenas, D. & Batista, J. M. (2015). Value Creation in Cross-Sector Collaborations: The Roles of Experience and Alignment. *Journal of Business Ethics*, 130, 145–162.
- Nabatchi, T. (2012). Putting the “Public” Back in Public Values Research: Designing Participation to Identify and Respond to Values. *Public Administration Review*, 72(5), 699–708.
- Pache, A. & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001.
- Page, S. B., Stone, M. M., Bryson, J. M. & Crosby, B. C. (2015). Public Value Creation by Cross Sector Collaborations: A Framework and Challenges of Assessment. *Public Administration*, 93(3), 715–732.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89, 62–77.
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy. Teoksessa M. Godwyn & J. Gittell (toim.), *Sociology of Organizations: Structures and Relationships*, 30–40.
- Quélin, B. V., Kivleniece, I. & Lazzarini, S. (2017). Public-Private Collaboration, Hybridity and Social Value: Towards New Theoretical Perspectives. *Journal of Management Studies*, 54(6), 763–792.
- Rajala, T., Laihonon, H. & Kokko, P. (2021). Assessing the fragmentation of hybrids’ performance management systems. *The International journal of public sector management*, 34(3), 312–335.
- Rajala, T. (2020). Performance goals as boundary objects – a compromise between different value definitions in hybrids. Teoksessa J. Vakkuri & J.-E. Johanson (toim.), *Hybrid Governance, Organisations and Society – Value Creation Perspectives*. 137–151. London and New York: Routledge.
- Reynolds, N-S. & Holt, D. (2021). Sustainable development and profit? A sensemaking perspective on hybrid organisations and their founders. *Business Strategy and the Environment*, 1–13.

- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. (2007). Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus? Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I – Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Selsky, J. W. & Parker, B. (2005). Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. *Journal of Management*, 31(6), 849–873.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2016). Sote-uudistuksessa tarvitaan sektorirajat ylittävää yhteistyötä ja kansalaisnäkökulmaa. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Haettu osoitteesta <https://stm.fi/-/sote-uudistuksessa-tarvitaan-sektorirajat-ylittavaa-yhteistyota-ja-kansalaisnakokulmaa> 11.2.2022.
- Sote-uudistus. (2022). Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistus: Palvelujen kehittäminen. Haettu osoitteesta <https://soteuudistus.fi/palvelujen-kehittaminen> 19.10.2022.
- Lähdeviite: Soteuudistus.fi 2022.
- Star, S.L. (2010). This is not a boundary object: Reflections on the origin of a concept. *Science, Technology & Human Values*, 35(5), 601–617.
- Strauss, A. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Suomalaisen Työn Liitto. (2022). Yhteiskunnallinen yritys -merkki pähkinänkuoressa. Haettu osoitteesta <https://suomalaintyo.fi/yrityksille/yhteiskunnallinen-yritys/> 23.9.2022.
- Tanninen, J. (2022). Sote-uudistuksen palveluntuottajiksi tarjolla julkisia, yksityisiä ja järjestöjen palveluja – painopisteet määritellään alkusyksyllä. *Yle Uutiset*, 25.3.2022. Haettu osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-12376018> 19.10.2022.
- Lähdeviite: Tanninen 2022.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2022). Innovaatiopolitiikka: Julkisten palveluiden uudistaminen. Viitattu 21.10.2022.
- Vakkuri, J., Johanson, J.-E. & Rajala, T. (2021). A shotgun marriage? Performance management in the hybridized government. Teoksessa M. Holzer & A. Ballard (toim.), *The Public Productivity and Performance Handbook*. 202–225. New York: Routledge.
- Vakkuri, J. & Johanson, J.-E. (2020). *Hybrid Governance, Organisations and Society – Value Creation Perspectives*. London and New York: Routledge.
- Vakkuri, J. & Johanson, J.-E. (2018). Taming the monster – towards an understanding of hybrid organisations and governance. *Public Money & Management*, 38(3), 162–163.
- Vakkuri, J. & Johanson, J.-E. (2017). *Governing Hybrid Organisations – Exploring Diversity of Institutional Life*. London and New York: Routledge.

- Valtioneuvosto. (2022). Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistus. Helsinki: Valtioneuvosto. Haettu osoitteesta <https://soteuudistus.fi/hyvinvointialueet-> 11.2.2022.
- Van der Wal, Z., De Graaf, G. & Lasthuizen, K. (2008). What's Valued Most? Similarities and Differences Between the Organizational Values of The Public and Private Sector. *Public Administration*, 86(2), 465–482.
- Villani, E., Greco, L. & Phillips, N. (2017). Understanding Value Creation in Public-Private Partnerships: A Comparative Case Study. *Journal of Management Studies*, 54(6), 876–905.
- Weber, C., Weidner, K., Kroeger, A. & Wallace, J. (2017). Social Value Creation in Inter-Organizational Collaborations in the Not-for-Profit Sector – Give and Take from a Dyadic Perspective, *Journal of Management Studies*, 54(6), 929–956.
- Whetten, D. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219–234.
- YIT. (2022). Allianssimalli. Haettu osoitteesta <https://www.yit.fi/infra/allianssimalli> 6.10.2022.

LIITE 1. HAASTATTELUT

Haastattelu	Päivämäärä	Kesto
Haastattelu 1	26.4.2022	1h 23 min
Haastattelu 2	27.4.2022	57 min
Haastattelu 3	4.5.2022	44 min
Haastattelu 4	5.5.2022	59 min
Haastattelu 5	5.5.2022	49 min
Haastattelu 6	9.5.2022	45 min
Haastattelu 7	10.5.2022	35 min
Haastattelu 8	13.5.2022	44 min
Haastattelu 9	27.5.2022	56 min

LIITE 2. HAASTATTELURUNKO

Perustiedot

- Lupa nauhoitukseen
- Organisaatio
- Rooli allianssissa
- Muutama sana omasta työurasta, kuinka pitkään toiminut allianssissa ym. vapaamuotoisesti

Taustoitusta

- Kuinka paljon allianssi näkyy omassa organisaatiossa? Minkälaisia palveluita teiltä tulee?
- Miten kuvailisit allianssin osapuolten keskinäistä suhdetta?
- Koetko, että teillä on allianssissa yhteinen näkemys siitä, mitä tehdään ja miten?
- Perustuuko yhteistyö formaaleihin dokumentteihin vai epämuodolliseen vuorovaikutukseen? Mihin?
- Millainen kaupungin rooli on allianssissa?
- Millaiset tekijät ovat tärkeitä toiminnan jatkuvuuden kannalta?

Allianssin lisäarvon saamiseen vaikuttavat tekijät

- Miten yhteistyötä edistetään allianssin osapuolten välillä? Onko teillä jotain yhteistyöhön liittyvää käytännön toimintamallia? Millaisia?
- Voisiko yhteistyö olla tiiviimpää?
- Millaisia haasteita allianssimalliseen yhteistyöhön liittyy? Näkyykö tämä arjessa, miten?
- Eri organisaatioiden vaikutukset?
- Miten mahdollisia ristiriitoja/konflikteja pyritään ratkaisemaan?
- Missä määrin yhteistyötä valvotaan ja millaisin keinoin?
- Millä tavoin hyödynnätte eri osapuolten ominaisuuksia? Korostuuko jokin tietty toimija?
- Onko kumppaneilla tilaa itsenäisesti ratkaista ongelmia/kehittää uusia toimintamalleja tarvittaessa?
- Näyttäytykö allianssiajattelu toiminnan kaikilla tasoilla?

Allianssimallilla saatava lisäarvo

- Millaisiin vaikutuksiin yhteistyöllä pyritään?
- Mikä hyöty on mielestäsi siinä, että toimitaan yhdessä allianssissa eikä kukin toimija erikseen?
- Koetko että se hyöty saadaan? Miksi, miksi ei?
- Pohditteko te allianssina näiden hyötyjen saamista teidän oman toiminnan toimivuuden kannalta, vai enemmän se tilaajalle tuleva arvo mielessä? Vai jokin muu?
- Miten mielestäsi keskinäistä yhteistyötä voisi vahvistaa tai edelleen kehittää?

Lopuksi

- Vapaata keskustelua, yleiset tulevaisuudennäkymät ym.