VERKOSTOJEN JOHTAMINEN OSANA JULKISTEN HANKINTOJEN JOHTAMISTA HYVINVOINTIALUEELLA

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Hankintojen johtaminen

2025

Emma-Liisa Pekkala

Tarkastaja: Tutkijatohtori Ilona Toth

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteet

Emma-Liisa Pekkala

Verkostojen johtaminen osana julkisten hankintojen johtamista hyvinvointialueella

Kauppatieteiden kandidaatintyö

2025

49 sivua, 6 kuvaa, 3 taulukkoa ja 1 liitettä

Tarkastaja: Tutkijatohtori Ilona Toth

Avainsanat: Verkosto, johtaminen, hyvinvointialue, julkiset hankinnat, strategiset kumppanuudet, julkishallinnon verkostot, sosiaali- ja terveydenhuollon verkostot

Globaali keskinäisriippuvuus, kiihtyvä muutosvauhti ja lisääntyvä tehokkuuspaine ohjaavat organisaatioita ja hallintoelimiä omaksumaan entistä verkostomaisempia toimintatapoja. Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on analysoida verkostotyötä hyvinvointialueella sekä tunnistaa verkostojen johtamisen toimintamalleja, joilla voidaan tehostaa hyvinvointialueen julkisten hankintojen toteuttamista.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena, jonka tutkimuskohteena toimii hyvinvointialueen X hankintayksikkö. Hyvinvointialue vastaa sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palveluiden järjestämisestä, jonka lisäksi se hankkii palvelutuotannon tarvitsemia tarvikkeita, palveluja ja tavaroita. Hankintojen monipuolisuuden myötä hyvinvointialueen hankintaverkosto muodostuu useista toimijoista ja toimielimistä.

Tutkimuksen teoreettinen osuus pohjautuu aiempaan tieteelliseen kirjallisuuteen aiheesta, kun taas empiirinen osuus perustuu hyvinvointialueelta kerättyyn aineistoon. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että julkisten hankintojen ja verkostojen välillä on positiivista keskinäisvaikutusta, jota voidaan vahvistaa tehokkaalla verkostojen johtamisella. Verkostotyön vaikuttavuuden kannalta keskeisiksi tekijöiksi nousevat selkeä roolijako, avoin vuorovaikutus sekä jatkuva oppimisen tukeminen.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

LUT Business School

Business Administration

Emma-Liisa Pekkala

Network governance in the context of public procurement in the wellbeing service county

Bachelor's thesis

2025

49 pages, 6 figures, 3 tables and 1 appendices

Examiner: Post-doctoral researcher Ilona Toth

Keywords: Network, management, wellbeing services county, public procurement, strategic alliances, public administration networks, social and healthcare networks

Global interdependence, the accelerating pace of change, and increasing pressure for efficiency are driving organizations and public authorities to adopt increasingly networked modes of operation. The purpose of this bachelor's thesis is to analyze network collaboration within a wellbeing services county and to identify network management models that can enhance the execution of public procurement processes.

The study was conducted as a qualitative case study, focusing on the procurement unit of Wellbeing Services County X. The wellbeing services county is responsible for organizing social and healthcare services as well as rescue services. In addition, it procures goods, services, and supplies needed for service provision. Due to the diversity of its procurements, the county's procurement network consists of numerous actors and administrative bodies.

The theoretical framework of the study is based on previous academic literature, while the empirical section is grounded in data collected from the wellbeing services county. The findings indicate a positive interrelationship between public procurement and networks, which can be strengthened through effective network management. Key factors supporting the effectiveness of network collaboration include clear role definition, open communication, and continuous learning.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1. Johdanto 1
   1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset 2
   1.2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys 4
   1.3 Tutkimusmenetelmä ja –aineisto 5
   1.4. Tutkielman rakenne ja rajaukset 6
2. Verkostojen johtaminen 8
   2.1. Strategiset kumppanuudet 11
   2.2. Julkishallinnon verkostot 13
   2.3. Sosiaali- ja terveydenhuollon verkostot 15
   2.4. Organisaatiomallien johtamistyylit 17
   2.5. Julkiset hankinnat ja verkostot 19
3. Tutkimuksen tulokset 21
   3.1. Hyvinvointialueen hankinnan verkostojen nykytila 21
      3.1.1. Keskeiset verkostot ja verkoston johtaminen 22
   3.2. Hyvinvointialueen julkisten hankintojen johtaminen 24
      3.2.1. Julkisten hankintojen vaikutus verkostojen johtamiseen 25
   3.3. Hyvinvointialueen verkostotyön tehostaminen verkostojen johtamisella 26
      3.3.1. Selkeän roolituksen taulukkomalli 27
      3.3.2. Avoimen vuorovaikutuksen taulukkomalli 29
      3.3.3. Osaamisen kehittämisen taulukkomalli 31
4. Yhteenveto 33
   4.1. Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset 33
   4.2. Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimukset 36
Lähdeluettelo 38
Liitteet 44

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Kuvaluettelo

Kuva 1: Tutkimuksen rakenne

Kuva 2: Verkoston tehokkuuteen vaikuttavat tekijät (mukaillen Pu & Zou 2024)

Kuva 3: Strategisten verkostojen muodostuminen (mukaillen Wohlstetter, Priscilla, Smith & Malloy 2005)

Kuvio 4: Kuvattuna 1. hierarkia, 2. markkinat ja 3. verkosto (mukaillen Järvensivu, 2019)

Kuvio 5: Hahmotelma hyvinvointialueen X hankintayksikön verkostosta

Kuvio 6: Julkinen hankinta ja verkostot

Taulukkoluettelo

Taulukko 1: Selkeän roolituksen taulukkomalli

Taulukko 2: Avoimen vuorovaikutuksen taulukkomalli

Taulukko 3: Osaamisen kehittämisen taulukkomalli

1. Johdanto

Verkostomaiset rakenteet ovat yhä keskeisempi osa nyky-yhteiskunnan toimintamallia, jossa yhteiskunnalliset järjestelmät muodostuvat monimutkaisten ja keskinäisriippuvaisten toimijakokonaisuuksien ympärille. Tätä kehitystä kuvataan käsitteellä verkostoyhteiskunta, jossa sosiaaliset, taloudelliset ja hallinnolliset järjestelmät linkittyvät tiiviisti toisiinsa (Castells 2023). Verkostojen merkitys korostuu erityisesti julkisella sektorilla, jossa palveluiden tuottaminen tapahtuu entistä useammin moniammatillisessa ja poikkisektorillisessa verkostossa.

Sosiaali- ja terveydenhuollon muodostama verkosto on hyvä esimerkki tästä muutoksesta. Suomessa hyvinvointialueet ovat vuodesta 2023 alkaen vastanneet sosiaali- ja terveyspalveluiden sekä pelastustoimen järjestämisestä. Näiden itsehallinnollisten alueiden menettelytapa perustuu erityislainsäädäntöön, jota sovelletaan hyvinvointialueen hallinnon, toiminnan ja talouden järjestämiseen. Hyvinvointialue toimii osana laajempaa verkostoa, joka muodostuu julkisista toimijoista, yksityisistä palveluntuottajista sekä muista hyvinvointialueista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024; Finlex 2021.)

Verkostojen hyödyntäminen ja kehittäminen on toiminut organisaatioiden ja julkisen politiikan tutkijoiden tutkimuskohteena jo 1960-luvulta alkaen. Varhainen verkostotutkimus keskittyy organisaatioiden välisiin yhteistyösuhteisiin, mutta myöhemmin tutkimusta on laajennettu monimutkaisten verkostokokonaisuuksien tutkimiseen. (Provan & Milward 2001.) Julkishallinnon teoriassa ja tutkimuksessa verkostot, verkostohallinto ja yhteistyöhallinto ovat muodostuneet “uudeksi normaaliksi” (George, Klijn, Ropes & Sattlegger 2024; Klijn & Koppenjan 2012). Muutos perinteisestä organisaatiomallista verkostomaiseen on kuitenkin osittain kesken. Muutoksen varhaisuuden vuoksi on tärkeää tutkia hyvinvointialueen verkostojen toimintaa. Tämä näkyy myös vuoden 2023 hallitusohjelmassa, jossa mainitaan hyvinvointialueen toiminnan verkostomaisuuden vakiinnuttaminen (Valtioneuvosto 2023).

Verkostojen toimivuus nojaa vahvasti niiden johtamiseen. Verkostojohtamisessa korostuvat yhteistyö, neuvottelu, jaettu päätöksenteko ja tavoitteiden yhteensovittaminen (Klijn 2005, 330-337). Johtamisen laatu vaikuttaa verkoston kykyyn tuottaa vaikuttavia ja kustannustehokkaita palveluita, joka on erityisen tärkeää julkisen sektorin jatkuvien tehostamistarpeiden näkökulmasta (Valtioneuvoston kanslia 2019). Aiempi tutkimus on osoittanut, että onnistunut verkostojohtaminen edellyttää rakenteellista hallintaa, joustavuutta tasapainoa kilpailun ja yhteistyön välillä (Fouyre, Fernandez & Bruyaka 2024).

Tässä tutkielmassa tarkastellaan hyvinvointialueen verkostojen johtamista julkisten hankintojen kontekstissa. Hankinnat muodostavat keskeisen osan hyvinvointialueiden palvelutuotantoa ja niiden johtaminen vaatii yhteistyötä useiden eri toimijoiden kanssa. Vaikka verkostomaiset rakenteet on tunnistettu osaksi hyvinvointialueiden toimintaa, niiden johtamiskäytännöistä on vielä niukasti tutkimustietoa. Tämä tutkielma pyrkii tunnistamaan toimintamalleja, jotka tukevat tehokasta ja systemaattista verkostotyötä sen tekemissä julkisissa hankinnoissa. Verkostojen tehokkuuden arviointia pidetään keskeisenä edellytyksenä julkisten palveluiden vaikuttavuuden kehittämiselle (Provan & Milward 2001). Näin ollen verkostojohtamisen tutkimus ei ole vain hallinnollinen kysymys, vaan osa laajempaa yhteiskunnallista pyrkimystä rakentaa kehittyvää ja tehokasta julkista sektoria.

Seuraavaksi johdannossa käsitellään tutkimukselle asetettuja tavoitteita. Tavoitteiden saavuttamiseksi tutkielma kattaa kolme tutkimuskysymystä, joihin pyritään vastaamaan teoreettisessa sekä empiirisessä osiossa. Johdannossa avataan myös tutkimuksen teoreettista viitekehystä, tutkimusmenetelmiä ja -aineistoa sekä tutkimuksen rajausta ja rakennetta.

1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää verkostojen toimintaa hyvinvointialueen X hankintayksikössä sekä löytää verkostojen johtamisen toimintamalleja, joilla olisi tehostava vaikutus yksikön työskentelyyn sekä sen tekemiin julkisiin hankintoihin. Tutkielmassa tarkastellaan aihetta myös laajemmasta näkökulmasta käsittelemällä julkishallinnon ja sosiaali-

ja terveydenhuollon verkostoja sekä organisaatiomalleihin liittyviä johtamistyylejä. Lisäksi tutkielmassa perehdytään siihen, miten julkisten hankintojen erityispiirteet vaikuttavat verkostoihin julkisoikeudellisen yhteisön näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoitteisiin pääseminen vaatii keskeisten käsitteiden asettamista sekä teoreettisen viitekehyksen soveltamista. Verkostojen ja niiden johtamisen syvempi ymmärtäminen auttaa rakentamaan tehokkaita toimintamalleja. Empiirisessä osiossa tavoitteena on tunnistaa verkostotyötä tehostavia verkostojohtamisen toimintamalleja, jotka tukisivat niiden toimintaa hyvinvointialueen X hankintayksikössä. Lisäksi osiossa käsitellään hyvinvointialueen X hankinnan verkostojen nykytilaa, joka toimii pohjana kehitysehdotuksille.

Tutkielmassa esitetään kolme tutkimuskysymystä, joista yksi toimii päätutkimuskysymyksenä ja kaksi täydentävinä alatutkimuskysymyksinä. Teoreettisessa osiossa kysymyksiin pyritään vastaamaan tarkastelemalla aiheeseen liittyvää tutkimuskirjallisuutta ja teoriaa. Tutkimuskirjallisuus tarjoaa vastauksia erityisesti siihen, miten verkostot toimivat tehokkaasti ja millaista johtamista ne edellyttävät. Verkostojen johtamista käsittelevää kirjallisuutta tarkastellaan keskeisten verkostotutkijoiden, kuten Järvensivun ja Möllerin (2009), McGuiren ja Agranoffin (1999) sekä Strasserin, Krakerin ja Kempin (2022) näkemysten valossa. Verkostojen tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä analysoidaan Punin ja Zoun (2024) esittelemän mallin avulla. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä avataan strategisten kumppanuuksien muodostumista Wohlstetterin, Smithin ja Malloyn (2005) mallin pohjalta sekä tarkastellaan verkostojen ja julkisten hankintojen keskinäisvaikutuksia huomioiden aiheeseen liittyvää lainsäädäntöä. Näitä teoreettisessa osiossa esiin nousseita näkemyksiä täydennetään empiirisessä osiossa, jossa tutkimuskysymyksiä tarkastellaan hyvinvointialueen X hankintayksikön näkökulmasta. Empiirinen aineisto syventää ymmärrystä ja mahdollistaa teoreettisten mallien ja käsitteiden tarkastelun käytännön toimintaympäristössä.

Tutkielman päätutkimuskysymys on:

Millaiset verkoston johtamisen toimintamallit tehostavat hyvinvointialueen julkisten hankintojen verkostotyötä?

Päätutkimuskysymys sisältää tutkimuksen tavoitteen, ja sillä pyritään löytämään ja muodostamaan verkostotyötä tehostavia verkoston johtamisen toimintamalleja hyvinvointialueen X hankintayksikölle. Teoreettisessa viitekehyksessä verkostotyötä tehostavia verkostojohtamisen toimintamalleja lähdetään rakentamaan avaamalla relevantteja käsitteitä sekä tutkimuksen analyysin kannalta tärkeitä teorioita. Empiirisessä osiossa pyritään vastaamaan päätutkimuskysymykseen hyvinvointialueen X hankintayksikön näkökulmasta. Verkostotyötä tehostavia verkostojohtamisen toimintamalleja rakennetaan valittujen teorioiden pohjalta. Verkostojen tehostaminen on tärkeää, sillä se kehittää ja parantaa hyvinvointialueen sisäistä ja ulkoista toimintaa.

Tutkielman alatutkimuskysymykset ovat:

Millainen on hyvinvointialueen hankinnan verkoston nykytila?

Kuinka julkiset hankinnat vaikuttavat verkostojen johtamiseen?

Alatutkimuskysymysten tarkoituksena on auttaa päätutkimuskysymykseen vastaamisessa. Tässä tutkimuksessa alatutkimuskysymyksiä on valittu yhteensä kaksi. Ensimmäisessä alatutkimuskysymyksessä käsitellään hyvinvointialueen X hankinnan verkoston nykytilaa. Toisessa alatutkimuskysymyksessä pyritään selvittämään julkisten hankintojen vaikutusta verkostojen johtamiseen. Alatutkimuskysymysten käsittely tapahtuu pääosin tutkielman empiirisessä osiossa perustuen tutkimuksen aikana tehtyihin haastatteluihin. Verkostojen nykytilaa ja julkisten hankintojen vaikutusta verkostojen johtamiseen peilataan aiempaan tutkimukseen ja teoriaan.

1.2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Teoreettisella viitekehyksellä luodaan pohjaa tutkimukselle ja tarkoituksena onkin osoittaa tutkimuksen paikka muiden tutkimusten joukosta (Eskola & Suoranta 2000, 80). Tämän tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä on tarkoitus käsitellä verkostojen johtamista eri

näkökulmista ja avata lukijalle keskeisiä käsitteitä. Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu yhdestä pääluvusta ja viidestä alaluvusta. Pääluvussa käsitellään verkostoja ja verkostojen johtamista. Kolmessa ensimmäisessä alaluvussa syvennytään strategisiin kumppanuuksiin, julkishallinnon verkostoihin ja sosiaali- ja terveydenhuollon verkostoihin. Neljännessä alaluvussa keskitytään organisaatiomallien johtamistyyleihin ja erityisesti niiden keskinäiseen vertailuun. Viimeisessä alaluvussa tarkastellaan julkisten hankintojen ja verkostojen välistä suhdetta. Hyvinvointialueen hankinta on julkisen hankinnan lainsäädännön alaista, joten sen tarkastelu on tarpeellista tutkimuksen kannalta.

1.3. Tutkimusmenetelmä ja –aineisto

Tutkimusmenetelmää ja sen koostavaa aineistoa käsitellään laajasti tutkimuksen empiirisessä osiossa. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivisella tutkimuksella kohdeilmiön pohdinnan merkitys korostuu ja siihen päästään tällä tavoin syvemmin käsiksi. Aineisto on rajattua ja rajauksen peruslähtökohtana on teoreettinen edustettavuus. Teoreettisella edustettavuudella tarkoitetaan tutkittavan tapauksen näkemistä esimerkkinä jostain yleisestä. (Eskola & Suoranta 1998, 13-65.) Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti hyvinvointialueen X hankintayksikön verkostojen toimintaa, joten kyseessä on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksella tarkoitetaan tietyn tapahtuman, prosessin tai kokonaisuuden tarkkaa kuvaamista ja systemaattista tarkastelua (Anttila 1996, 250).

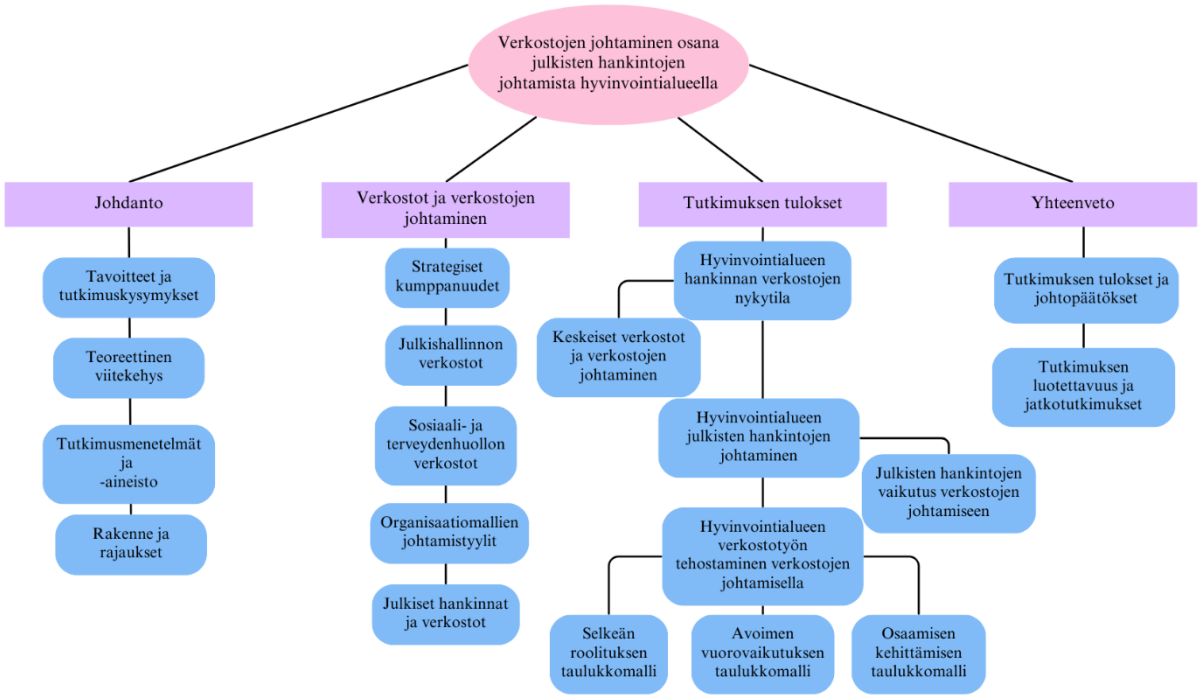
Kvalitatiivisen tapaustutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valitaan haastattelu. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoidulla menetelmällä, jossa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten järjestys voi vaihdella tilanteen ja keskustelun kulun mukaisesti (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47). Haastattelut toteutetaan suullisesti yksilöhaastatteluina ja haastatteluja on yhteensä kaksi. Haastattelurunko muodostetaan kirjallisuuteen perehtymisen jälkeen ja lukija voi löytää haastattelurungon tutkimuksen liitteestä 1. Aineistonkeruumenetelmistä haastattelu soveltuu tutkimukseen parhaiten, sillä se antaa kuvan hyvinvointialueen X hankinnan verkostoista ja niiden johtamisesta perustuen haastateltavien omiin näkemyksiin.

Tutkimuksen haastattelut toteutetaan Microsoft Teamsin välityksellä. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan sovelluksen avulla. Haastateltaville kerrotaan etukäteen tutkimuksen aihe, mutta ei tarkkoja haastattelukysymyksiä. Tällä varmistetaan, että vastaukset ovat mahdollisimman spontaaneja ja aitoja. Aiheen lisäksi haastateltaville kerrotaan, miten tutkimus ymmärtää verkostot sekä mikä on tutkimuksen kokonaisvaltainen tavoite. Haastateltaville kerrotaan myös, että aineistoa käsitellään tutkimuksessa täysin anonyymisti eikä näin ollen haastateltava ole yhdistettävissä tutkielmaan. Lisäksi haastateltavilta kerätään kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

1.4. Tutkielman rakenne ja rajaukset

Tutkielman rakenne ja rajaukset luovat työlle selkeät puitteet. Rakenne on havainnollistettuna kuviossa 1 ja siitä voidaankin nähdä tutkielman koostuvan neljästä osiosta, jotka ovat johdanto, verkostot ja verkostojen johtaminen, tutkimuksen tulokset sekä yhteenveto. Johdannon jälkeen tutkimuksessa siirrytään kahteen pääosuuteen, teoreettiseen viitekehykseen ja empiiriseen osioon. Teoreettinen viitekehys koostuu verkostoista ja verkostojen johtamisesta, strategisista kumppanuuksista, julkishallinnon verkostoista, sosiaali- ja terveydenhuollon verkostoista, organisaatiomallien johtamistyyleistä sekä julkisista hankinnoista suhteessa verkostoihin.

Empiirinen osuus koostuu hyvinvointialueen X hankintayksikön verkostojen ja niiden johtamisen nykytilan tarkastelusta, julkisten hankintojen johtamisesta sekä verkostojen tehostamisesta verkostojen johtamisella. Tutkielman viimeisessä kappaleessa kootaan yhteen tutkimuksen tulokset ja muodostetaan niiden perusteella johtopäätökset. Lisäksi kappaleessa käsitellään tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollisia jatkotutkimuksia. Tällä kokonaisuudella pyritään vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tavoitteisiin.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessa tarkastellaan hyvinvointialueen X hankintayksikön verkostoja ja niiden johtamista. Huomio kiinnittyy siis vain pieneen osaan hyvinvointialueen verkostojen toimintaa. Teoreettisessa viitekehyksessä syvennytään aiemman tutkimuksen myötä erilaisiin verkostoihin. Tällä kuitenkin rajataan tutkimuksen ulkopuolelle hyvinvointialueen monia verkostoja, kuten pelastus- ja ensihoitopalveluiden sekä tukitoimipalveluiden verkostoja. Empiirisessä osiossa verkostoja tutkitaan erityisesti hyvinvointialueen X hankintayksikön näkökulmasta, jolloin muiden verkostotoimijoiden näkökulmat rajataan tarkastelun ulkopuolelle. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä rajaa myös yleistettävyyttä suhteessa muihin hyvinvointialueiden hankintaverkostoihin, sillä tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus.

2. Verkostot ja verkostojen johtaminen

Verkostoja kuvaillaan riippuvuussuhteiden rakenteiksi, jotka koostuvat useista organisaatiosta tai niiden osista. Verkostoissa toimivat yksiköt eivät ole muodollisesti alisteisia toisille osana suurempaa hierarkkista järjestystä. (O'Toole 1997.) Verkostot voivat syntyä tarkoituksellisesti tai spontaanisti, ja niiden tarkoitusperät voivat olla strategisia tai ei-strategisia (Järvensivu & Möller 2009). Thorelli (1986) toteaa artikkelissaan verkostojen tarjoavan tehokkaan ja joustavan tavan organisoida taloudellista toimintaa, kun perinteinen markkina- tai hierarkkiamalli ei riitä.

Erilaisia variaatioita verkostoista on löydettävissä lukemattomia. Verkostot voivat olla esimerkiksi sopimusjärjestelyjä palveluiden tuottamiseksi kahden toimijan välillä, monitoimijarakenteita tietyn tavoitteen saavuttamiseksi tai monimutkaisempia toimeenpanorakenteita (Agranoff & McGuire 1999). Lisäksi termiä verkosto voidaan käyttää synonyymejä, kuten yhteistyöjärjestely, koalitio, strateginen liittouma, organisaatioiden välinen suhde (Provan, Fish & Sydow 2007), kumppanuus (George ym. 2024, 3279), koordinointi tai yhteistyö (Isett ym. 2011, 162). Selkeyden vuoksi tässä tutkielmassa ilmiöstä käytetään pääosin termiä verkosto.

Toimiakseen järjestelmällisesti verkostot tarvitsevat niiden johtamista. Verkostojen johtamista kuvaillaan monimutkaisena prosessina, joka vaatii teknistä, poliittista, juridista sekä strategista osaamista. Lisäksi tärkeänä pidetään resurssien ja osaamisen tunnistamista, yhteistyön ja vuorovaikutuksen edistämistä sekä luottamuksen rakentamista eri toimijoiden välille. (Agranoff & McGuire 1999.) Verkostojohtamisen tutkimus korostaa, että johtaminen vaatii monipuolista osaamista ja erityisen huomion kiinnittämistä luottamukseen, viestintään ja yhteisiin tavoitteisiin. Julkisten organisaatioiden ja kestävän kehityksen hankkeiden onnistunut verkostojen johtaminen voi parantaa merkittävästi muutoskyvykkyyttä ja innovaatioiden leviämistä. (Strasser, Kraker & Kemp 2022.) Verkostojen johtaminen edellyttääkin toimia, kuten johtamista, suunnittelua, organisointia sekä kontrollointia, ja se perustuu jatkuvaan mukautumiseen ja vuorovaikutukseen itsenäisten toimijoiden välillä. Verkostot eivät

kuitenkaan ole identtisiä, joten johtamistehtäviä mukautetaan verkoston erityispiirteisiin sopiviksi. (Järvensivu & Möller 2009.)

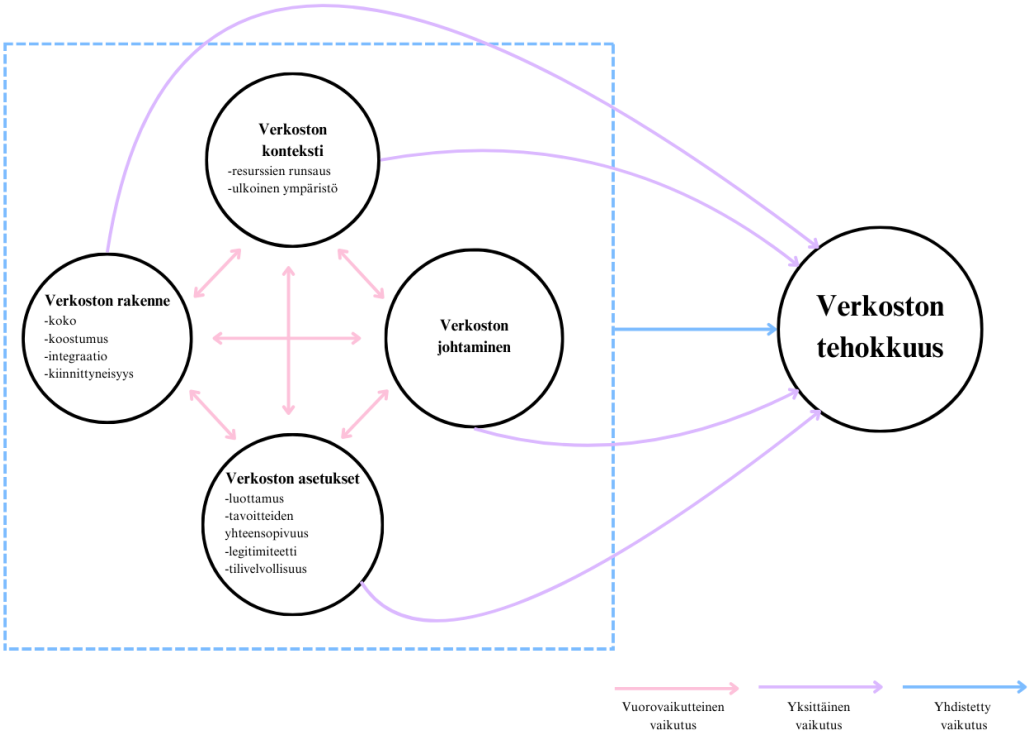
Gulickin (1937) kehittämässä johtamisteoriassa, **POSDCORB** –mallilla kuvataan johtamisen keskeisiä elementtejä: suunnittelu (**P**lanning), organisointi (**O**rganizing), henkilöstöhallinto **(S**taffing)**,** johtaminen **(D**irecting)**,** koordinointi **(CO**ordinating)**,** raportointi (**R**eporting) sekä budjetointi (**B**udgeting). (Chalekian 2013.) Tämän johtamisteorian pohjalta McGuire ja Agranoff (2014) johtivat verkostojohtamisen POSDCORB-mallin, joka pyrkii tunnistamaan verkostojohtamisen tärkeimmät elementit. Teorian verkostojen johtamisen elementit ovat **aktivointi, kehystäminen, mobilisointi ja syntetisointi.** Aktivoinnilla tarkoitetaan tärkeiden sidosryhmien tunnistamista ja verkostoon mukaan ottamista. Kehystämisellä määritellään verkoston missio, visio ja toimintatavat. Mobilisointi tarkoittaa resurssien hankkimista toiminnan edistämiseksi. Viimeinen elementti on syntetisointi, jolla tarkoitetaan tiedon jakamista, luottamuksen rakentamista sekä yhteistyön johtamista. (Silvia & McGuire 2010.)

Mahdollisia haasteita verkostojen johtamisessa saattaa ilmetä tavoitteiden yhteensovittamisessa, vallan ja vastuun jakautumisessa, resurssien riittämättömyydessä, ajanpuutteessa, muutoksen hitaudessa tai institutionaalisten esteiden myötä. Verkostojen johtaminen vaatii jatkuvaa mukautumista muuttuvaan ympäristöön ja toimijoiden tarpeisiin. Onnistunut johtaminen edellyttääkin resurssien tarkkaa kohdentamista sekä tehokasta viestintää. (Strasser ym. 2022.) Järvensivun ja Möllerin (2009) mukaan kunkin toimijan kyvykkyydet ja resurssit määrittävät pitkälti niiden roolin verkostossa. Haasteita voi myös tuottaa toimijoiden keskinäinen luottamuksen puute. Kulttuuritekijöillä ja sosiaalisilla normeilla nähdään olevan vaikutusta toimijoiden sitoutumiseen sekä siihen, kuinka avoimesti tietoa jaetaan verkoston sisällä (Woerd, Janssen, Van der Scheer & Bal 2024).

Luottamusta pidetäänkin keskeisessä roolissa organisaatioiden välisen yhteistyön onnistumisen kannalta. Vakaalla luottamuksella vähennetään transaktioriskejä, epävarmuustekijöitä sekä tarvetta yksityiskohtaisille sopimuksille. Lisäksi luottamus parantaa suorituskykyä sekä luo vakaan pohjan pitkäaikaisille yhteistöille. (Warsen, Nederhand, Klijn, Grotenbreg & Koppenjan 2018.) Woerd ym. (2024) toteavat pitkäaikaisten suhteiden

helpottavan tiedonvaihtoa sekä yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Julkishallinnon verkostokirjallisuudesta koostetussa analyysissä todetaan verkostojen johtamisella sekä eritoten verkoston keskinäisellä luottamuksella olevan huomattavaa positiivista korrelaatiota verkostolla saavutettaviin tuloksiin (George ym. 2024).

Järvensivu (2019) korostaa myös luottamuksen tärkeyttä verkostoissa. Luottamuksen rakentumista pidetään hitaana prosessina, jonka menettäminen voi tapahtua kuitenkin nopeasti. Laajojen ja monialaisten verkostojen johtamisessa luottamuksen rakentaminen edellyttää jatkuvaa ylläpitämistä, johon linkittyy vastuun jakaminen verkoston toimijoiden kesken (McLinden, Myers, Seid, Busch, Davis & Murphy 2019).



Kuvio 2. Verkoston tehokkuuteen vaikuttavat tekijät (mukaillen Pu & Zou 2024)

Pu ja Zou (2024) kokoavat laajaan kirjallisuuskatsaukseen perustuen verkoston tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä. Kuviosta 2 voidaan huomata nuolien värikoodausten mukaisesti tekijöiden keskinäisen vaikutuksen toisiinsa, yhteisvaikutuksen sekä yksittäisvaikutukset

verkoston tehokkuuteen. Tehokkuutta ohjaavat tekijät jaotellaan neljään kategoriaan: **verkoston rakenteeseen, asetuksiin, kontekstiin** sekä **johtamiseen.**

Verkoston rakenne kuvaa organisaatioiden keskinäistä yhteyttä verkoston kokoa, koostumusta, integraatioastetta ja kiinnittyneisyyttä tarkastellen. Verkoston asetukset koostuvat verkoston luottamuksesta, tavoitteiden yhteensovittamisesta, sisäisestä ja ulkoisesta legitimiteetistä sekä tilivelvollisuudesta. Verkoston konteksti muodostuu ulkoisista tekijöistä, kuten resurssien saatavuudesta ja verkoston ympäristöstä. Verkoston johtamisella pyritään muun muassa parantamaan verkoston dynamiikkaa ja suorituskykyä. (Pu & Zou 2024.) Verkoston tehokkuuden kokonaisvaltaisessa parantamisessa korostuu siis monipuolisten tekijöiden vaikutus.

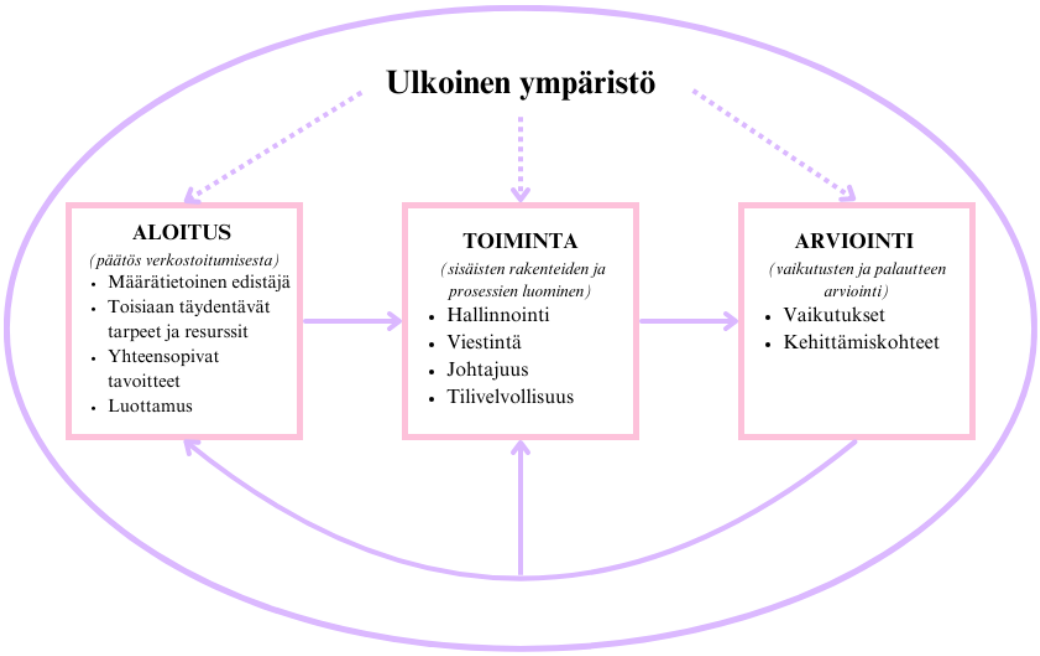
2.1. Strategiset kumppanuudet

Strategisilla kumppanuuksilla tarkoitetaan pitkäaikaisia ja vapaaehtoisia yhteistyösuhteita kahden tai useamman organisaation välillä, joissa pyritään yhteisiin etuihin tekemällä vuorovaikutteista päätöksentekoa. Erityisesti strategiset verkostot nähdään ongelmanratkaisun välineinä. (Wohlstetter, Smith & Malloy 2005.) Strategiset kumppanuudet tarjoavat myös organisaatioille monipuolisia resursseja, joita olisi muutoin hankala saavuttaa. Kumppanuuksilla voidaan saavuttaa resursseja, kuten laajentuneita markkinoita, skaala- ja kilpailuetua, teknologista osaamista, taloudellisia resursseja sekä tietotaitoa. (Chen 2002.)

Kumppanuudet voivat kehittyä sektorin sisällä organisaatioiden välille tai vaihtoehtoisesti monen sektorin välille. Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö **(PPP, public-private partnership)** on suosittu yhteistyömenettely tavaroiden ja palveluiden tuottamisessa julkisella sektorilla. PPP-hankkeisiin perehtynyt tutkimus nostaa esiin hankkeen menestykseen vaikuttavia tekijöitä, kuten suhteiden hallintaa ja pyrkimystä kumppanuuksien jatkuvaan vaalimiseen. Lisäksi on tärkeää pyrkiä käsittelemään ennalta arvaamattomia tilanteita, joita ei ole määritelty sopimuksissa. (Warsen ym. 2018.)

Kumppanuuksien muodostuminen voi toteutua myös voittoa tavoittelevien ja voittoa tavoittelemattomien toimijoiden välille. Näiden kumppanuuksien mahdollistajina ovat avoin kommunikaatio, selkeät tavoitteet sekä jaetut odotukset. Avoimella kommunikaatiolla voidaan kasvattaa luottamusta, mikä vahvistaa ja edistää organisaatioiden välistä yhteistyötä. Menestyvän strategisen kumppanuuden perustana on molemminpuolinen kyky luoda yhteistä arvoa. Tällä tarkoitetaan yhteistyöstä syntyvää lisähyötyä, jota organisaatiot yksin eivät pystyisi saavuttamaan. (Austin 2000.)

Strategisten kumppanuuksien taustalla saattaa olla halu ulkoistaa organisaation toimintaa. Ulkoistamisella tarkoitetaan tuotteen tai palvelun siirtämistä julkisen tai yksityisen sektorin työntekijöiltä toiselle toimijalle. Nämä toimijat ovat tyypillisesti yksityisiä organisaatioita tai automatisoituja järjestelmiä. Ulkoistaminen on ollut jatkuva trendi julkisten palveluiden tuottamisessa 1960-luvulta lähtien. Aluksi ulkoistaminen keskittyi erityisesti teknisiin aloihin, josta myöhemmin menettely on laajentunut sosiaalipalveluihin, kuten hyvinvointipalveluihin, poliisitoimintaan ja terveydenhuoltoon. (Dickinson & Yates 2023.)



Kuva 3. Strategisten kumppanuuksien muodostuminen (mukaillen Wohlstetter, Priscilla, Smith & Malloy 2005)

Wohlstetter, Priscilla, Smith ja Malloy (2005) kuvaavat strategisten kumppanuuksien muodostumisprosessia ulkoisilla ja sisäisillä tekijöillä. Kuviosta 3 voidaankin nähdä hahmotelma strategisten kumppanuuksien muodostumisesta. Ulkoisilla tekijöillä, kuten markkinatilanteella ja teknologisella kehityksellä, on jatkuva vaikutus strategisten kumppanuuksien muodostumisessa. Sisäiset tekijät jaetaan kolmeen vaiheeseen: **aloitus-, toiminta- ja arviointivaiheeseen**. Aloitusvaiheessa päätetään kumppanuuden muodostumisesta sekä yhteistyön keskeisistä tekijöistä. Toimintavaiheessa luodaan konkreettisia toimintatapoja verkoston tueksi. Arviointivaiheessa seurataan yhteistyön vaikutusta, jolla pyritään jatkuvaan toiminnan parantamiseen. (Wohlstetter ym. 2005.) Toiminnan kehittämiseksi verkoston jatkuvalla oppimisella on myös tärkeä merkitys. Sitran tuottaman selvityksen mukaan tulevaisuuden osaaminen muodostuu verkostoissa. Osaamisen kehittämisellä on vaikutus uudistumis- ja kilpailukykyyn, sivistykseen sekä taloudelliseen kestävyyteen. Verkostot tarjoavat organisaatioille paremmat edellytykset oman toiminnan kehittämisessä. (Sitra 2022.)

2.2. Julkishallinnon verkostot

Julkishallinnolla tarkoitetaan julkisen sektorin organisaatioiden ja viranomaisten toimintaa, joka kohdentuu yhteiskunnallisten palveluiden järjestämiseen, hallinnon toteuttamiseen ja päätöksentekoon. Se kattaa valtion, kuntien ja muiden julkisyhteisöjen toiminnan sekä niiden tarjoamat palvelut, kuten terveydenhuollon, koulutuksen, ja infrastruktuurin ylläpidon. (Valtionvarainministeriö 2021.) Julkishallinnon verkostot muodostuvat julkisen, yksityisen sekä kolmannen sektorin toimijoista (Isett, Mergelin, LeRoux, Mischeni & Rethemeye 2011) ja ovat tyypillisesti monimutkaisia ja dynaamisia. Verkostojen tehokkuus riippuu toimijoiden välisestä yhteistyöstä, luottamuksesta ja yhteisistä tavoitteista. (Casady, Eriksson, Levitt & Scott 2019.)

Julkishallinnon verkostoja on tutkittu runsaasti ja tutkimus keskittyy erityisesti verkostojen johtamiseen (Pu & Zou 2024, 152). Julkisen sektorin johtamisessa tärkeitä taitoja ovat aktiiviset, tulevaisuuteen suuntautuneet ja missiolähtöiset organisointiteot, sillä julkisen sektorin lainsäädännölliset periaatteet ja muut menettelyperiaatteet saattavat tukea passiivista johtamistyyliä. Keskeisiä taitoja julkisen sektorin verkostojen johtajalla on kyky käydä rikasta,

dialogista ja eteenpäin vievää keskustelua. Ajatuksena onkin ihmisten kuulluksi tuleminen sekä yhteinen ajattelu. Lisäksi onnistuneessa johtamisessa johtaja pystyy siirtämää osaamista ja valmiuksia kontekstista toiseen. (Virtanen, Tammeaid & Meyer 2022.)

Provan ja Kenis (2008) määrittelevät verkostohallinnon verkoston toiminnan koordinoimiseksi ja valvomiseksi, jotta asetetut tavoitteet olisivat mahdollista saavuttaa. Hallintomuodon valintaan vaikuttavat rakenteelliset ja suhteelliset tekijät, kuten luottamus, koko, tavoitteiden yksimielisyys ja tehtävän luonne. Hallintoverkostoja yhdistävät kollektiivinen päätöksenteko sekä yhteistyöhön pohjautuva julkisten hyödykkeiden ja palveluiden tarjonta. Tärkeää onkin keskittyä organisaatioiden koordinointiin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Isett ym. 2011.) Tällä hallintotavalla pyritään kehittämään johtamisstrategioita, jotka vastaavat nykyaikaisen verkostoituneen yhteiskunnan monimutkaisiin haasteisiin (Klijn & Koppenjan 2012).

Muutosajureita verkostomaiseen hallintotapaan ovat muun muassa informaation määrän eksponentiaalinen kasvu, globaali keskinäisriippuvuus, ennennäkemätön muutostahdin kiihtyminen, sekä nopea teknologinen kehittyminen (Valtioneuvoston kanslia 2019). Julkishallinnossa verkostot nähdäänkin keinona vastata näihin monimutkaisiin, poikkihallinnollisiin ongelmiin, joihin yksittäisen organisaation keinot eivät riittäisi. Suomen valtionhallinto on todennut verkostojen täydentävän perinteistä hallinnon organisointitapaa ja tarjoavan joustavan tavan ratkaista kompleksisia sekä monialaisia haasteita. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010.)

Julkisen sektorin verkostojen hallintaan liittyy erityisiä haasteita, kuten poliittinen paine, sääntely sekä organisaatioiden välinen kilpailu. Kyseiset haasteet voivat hidastaa päätöksentekoa ja verkostojen toimintaa. (Woerd ym. 2024.) Erityisenä etuna verkostoissa pidetään useiden näkökulmien ja sidosryhmien osallistumista suunnitteluun ja toteutukseen. Tämä ei kuitenkaan automaattisesti takaa kaikkien toimijoiden edustettavuutta tai näkemysten ja äänien huomioimista. Muodollisten verkostojen rakentuminen edellyttää monipuolista osallistumista ja onkin tärkeää huomata, että joidenkin verkostojen rakenteen puuttumisella on merkittäviä vaikutuksia niiden hallintoon. (Isett 2011.)

Tutkimuskirjallisuus on viimeisen vuosikymmenen ajan ehdottanut julkishallinnon kehityssuunnaksi uuden julkishallinnon -paragramaa (**NPG, new public governance**), joka perustuu verkostoteoriaan ja organisaatiososiologiaan. Tässä toimintamallissa korostuu monimutkaiset ja toisiinsa sitoutuneet verkostot kolmansien osapuolten kanssa julkisten palveluiden tuottamiseksi. Kehityssuunnassa otetaan entistä paremmin huomioon julkishallinnon ongelmanratkaisun ja palveluntuotannon monimutkaisuus, keskinäisriippuvuudet ja verkoston dynaamisuus. (Casady 2020; Kljin & Koppenjan 2012.)

2.3. Sosiaali- ja terveydenhuollon verkostot

Sosiaali- ja terveydenhuollon verkostot ovat laajoja asiantuntijaverkostoja, jotka muodostuvat monista toimijoista, kuten sairaaloista, terveydenhuollon organisaatioista, yksityisistä toimijoista ja järjestöistä. Verkostot muodostavat hoitoketjuja ja palvelukokonaisuuksia integroituneiden palveluiden muodossa, minkä lisäksi toimijat ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa ja tekevät yhteistyötä ilman hierarkkista komentorakennetta. (Kokko 2022; Woerd ym. 2024.) Sosiaali- ja terveydenhuollon verkostot ovat keskeisessä roolissa palveluiden tuottamisessa, sillä potilaiden ja asiakkaiden tarpeet vaativat moninaisia palvelukokonaisuuksia, jotka muodostuvat useiden toimijoiden yhteistyön pohjalta (Tuurnas, Stenvall, Rannisto, Harisalo & Hakari 2015).

Suomessa sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämistä ja uudistamista tehdään moniammatillisten verkostojen avulla (Valtioneuvoston julkaisuja 2023). Vuonna 2023 voimaan astuneen sote-uudistuksen myötä hyvinvointialueet ovat ottaneet vastuulleen sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palveluiden tuottamisen. Sote-uudistuksen tavoitteena on minimoida ihmisten välisiä hyvinvointi- ja terveyseroja sekä tasa-arvoistaa palveluiden saatavuutta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024.) Hyvinvointialue toimii yhteistyössä niin yksityisen, julkisen, kuin kolmannen sektorin kanssa. Lisäksi verkostoja muodostuu kuntien ja hyvinvointialueiden välille, joiden tarkoituksena on alueellisen hyvinvoinnin kehittäminen ja terveyden edistäminen (Suomen kuntaliitto 2025).

Nykyisessä hallitusohjelmassa on linjattu hyvinvointialueiden palveluiden toiminnan vakiinnuttamisesta verkostoilla. Tavoitteena on kehittää verkostomaisilla osaamiskeskittymillä alueellisia tarpeita ja palvelukokonaisuuksia. (Valtioneuvoston julkaisuja 2023.) Näin yhteistyöverkostojen avulla pyritään varmistamaan palveluiden yhteensovittaminen ja kokonaisvaltainen hallinta. Ilman selkeää verkoston johtamista toiminta saattaa jäädä hajanaiseksi ja vaikuttaa palveluketjujen toimivuuteen ja asiakkaiden hyvinvointiin. (Tuurnas ym. 2015).

Julkinen sektori sekä sosiaali- ja terveydenhuolto kohtaavat toiminnan tehostamispaineita, jotka vaativat jatkuvaa tuottavuuden lisäämistä ja palveluiden laadun parantamista. Sosiaali- ja terveydenhuollon verkostojen monimutkaisuus voidaan nähdä yhtenä haasteena, johon pyritään löytämään ratkaisuja. Ratkaisuja etsitään tehokkaammista toimintamalleista ja uusista tavoista tuottaa palveluita. Verkostojen kommunikaation parantaminen ja luottamuksen kehittäminen mahdollistavat palveluinnovaatioiden tekemisen sekä tehokkaamman palvelutuotannon. (Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019, 12–13.)

Verkostojen onnistunut toiminta edellyttääkin vahvaa luottamusta terveydenhuollon organisaatioiden ja muiden palveluntuottajien välillä. Luottamus mahdollistaa avoimen tiedonvaihdon, joustavuuden sekä yhteisen vastuunoton, mikä puolestaan parantaa palveluiden laatua. Luottamuksen rakentaminen vaatii jatkuvaa vuoropuhelua, toimijoiden välistä arvostusta ja selkeitä rakenteita. Tämä mahdollistaa verkostojen tehokkaan ja tavoitteellisen toiminnan. (Tuurnas ym. 2015.)

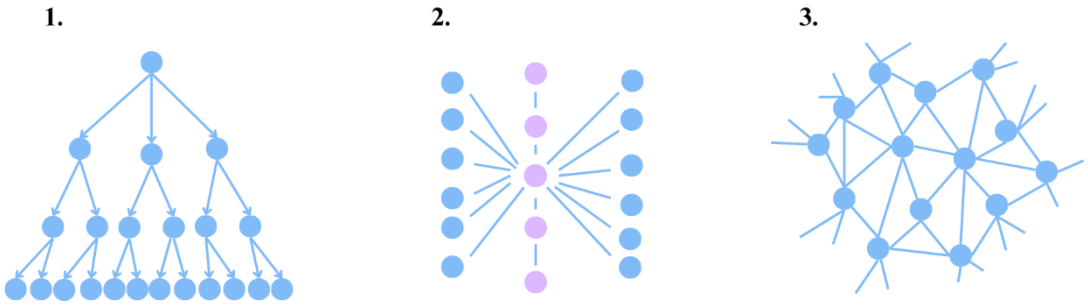
Verkostojen johtamisen näkökulmasta sosiaali- ja terveydenhuollon erityispiirteet tulee ottaa huomioon. Erityispiirteisiin kuuluu muun muassa yhteisten arvojen noudattaminen ja organisaation tavoitteiden edistäminen. Lisäksi johtaminen vaatii joustavuutta ja muuntautumiskykyä, sillä sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön muutosherkkyys saattaa aiheuttaa verkostotoiminnan haasteita. (Niiranen 2011, 136, 307; Ruohomäki 2007.) Toisaalta

verkostojen johtamisen peruspiirteet, kuten suunnittelu, organisointi, kontrollointi sekä vuorovaikutuksen ylläpitäminen (Järvensivun & Möllerin 2009) esiintyvät myös sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa.

Sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden eriytyminen ja erikoistuminen mahdollistavat laadukkaat, tehokkaasti tuotetut ja turvalliset palvelut, mutta voivat myös rajoittaa yhteistyötä, aiheuttaa päällekkäisyyksiä ja luoda palveluaukkoja. Moniammatillinen ja poikkisektorillinen yhteistyö on välttämätöntä palveluiden aukottomuuden ja vaikuttavuuden takaamiseksi. Yhteiskunnallisten ilmiöiden monimutkaistuessa tarvitaan metataitoja, kuten oppimis- ja ajattelutaitojen kehittämistä, jotka tukevat verkostojen toimintaa ja yhteistyötä. (Sinkkonen ym. 2017, 111; Virtanen, Tammeaid & Meyer 2022.) Moniammatillinen vuorovaikutus onkin keskeinen taito, jota tulee jatkuvasti kehittää työuran aikana. Työelämän ja lainsäädännön muutokset korostavat verkostoitumista ja avointa viestintää, jotka vahvistavat yhteistyötä ja työntekijöiden hyvinvointia. Verkoston keskeisen yhteistyön vaikuttavuus edellyttää aktiivista ylläpitoa ja jokaisen ammattilaisen on reflektoitava omaa toimintaansa ja näin edistettävä työn sujuvuutta. (Hujala & Taskinen 2020.)

2.4. Organisaatiomallien johtamistyylit

Organisaatiomallilla viitataan organisaation tapaan järjestää toimintaa, jakaa vastuuta sekä tehdä päätöksiä (Podolny & Page 1998). Tenbensel (2018) esittää neljä organisaation johtamismallia: **hierarkiat, markkinat, verkostot sekä yhteisöt**. Organisaatiomalleista yleisemmin tutkimuksissa esiintyvät mallit ovat hierarkiat, markkinat ja verkostot. Yhteisöt perustuvat Tenbenselin mukaan arvoihin ja identiteettiin.



Kuvio 4. Kuvattuna 1. hierarkia, 2. markkinat ja 3. verkosto (mukaillen Järvensivu 2019)

Järvensivu (2019) käsittelee teoksessaan hierarkian, markkinan ja verkoston eroja. Kuviossa 4 havainnollistetaan näiden organisaatiomallien piirteitä. Toisin kuin verkostossa, hierarkioissa toimijoiden väliset suhteet perustuvat pitkälti auktoriteettiin, tarkasti määriteltyyn työnjakoon sekä muodollisiin sopimuksiin. Rakenne soveltuu erityisesti rutiininomaiseen työskentelyyn ja mahdollistaa tehokkaiden ratkaisujen tuottamisen selkeästi määriteltyihin ongelmiin (Verkostojohtamisen opas 2019). Markkinamallissa toiminta perustuu niukkaan tiedonvaihtoon, ostaja-myyjä-suhteisiin ja erityisesti kilpailuun. Verkostot poikkeavat selvästi hierarkkisista ja markkinaperusteisista rakenteista, sillä niiden toiminta ei nojaudu muodolliseen auktoriteettiin vaan keskinäiseen luottamukseen ja yhteistyöhön. (Järvensivu 2019.) Verkostorakenne on hyödyllisin dynaamisissa ja ennalta arvaamattomissa tilanteissa (Verkostojohtamisen opas 2019).

Eräs keskeisin ero verkostomaisen ja hierarkkisen organisaatiomallin välillä on verkostomaiselle mallille tyypillinen toimijoiden keskinäinen tasa-arvoisuus. Verkostojohtaja keskittyy yhteisiin tavoitteisiin, toimijoiden motiiveihin ja keskinäisen luottamuksen rakentamiseen. (Silvia & McGuire 2010.) Hierarkkinen johtaminen perustuu usein yksiselitteiseen valtarakenteeseen, jossa johtaja ohjaa toimintaa selkeiden tavoitteiden ja ennalta määriteltyjen prosessien mukaisesti. Verkostojen johtaminen sen sijaan toimii hajautetussa johtajarakenteessa, jossa tavoitteet ja ongelmat ovat jatkuvassa muutoksessa. (Kljin 2005.) Verkoston johtajan rooliin kuuluu toimiminen välittäjänä, prosessien ohjaajana ja verkostojen rakentajana, joka edistää vuorovaikutusta ja verkoston potentiaalin hyödyntämistä (Klijn 2005). Thorelli (1986) huomauttaa, ettei valta verkostoissa jakaudu

kuitenkaan aina tasapuolisesti toimijoiden välille, vaan vaikutusvaltaisin organisaatio saattaa hallita verkoston dynamiikkaa.

Eroavaisuuksistaan huolimatta kaikkien organisaatiomallien ja niiden johtamistyylien taustalla on pyrkimys tehokkaaseen ja tuloslähtöiseen toimintaan, jolla vastataan eri osapuolten tarpeisiin. Dynaamisissa ja ennakoimattomissa toimintaympäristöissä markkinat ja hierarkiat eivät välttämättä pysty kunnolla vastaamaan toimijoiden motiiveihin. Näissä tilanteissa verkostomalli toimii joustavana ja innovatiivisena vaihtoehtona. (Järvensivu 2019.) Verkostot toimivat näin ollen täydentävänä rakenteena julkishallinnon perinteisille organisoitumistavoille ja mahdollistavat joustavamman lähestymistavan monimutkaisten haasteiden ratkaisemiseen (Verkostojohtamisen opas 2019).

2.5. Julkiset hankinnat ja verkostot

Julkisen hankinnan erityispiirteet, kuten sitä koskeva lainsäädäntö, vaikuttaa välillisesti julkisen sektorin verkostojen toimintaan ja johtamiseen. Havainto voitiin tehdä kuviosta 2, jossa esitettiin verkoston tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä ja erityisesti huomioidessa niiden keskinäisvaikutusta (Pu & Zou 2024). Erityispiirteet, kuten julkisen hankinnan toteutus, sopimukset, luottamus ja lain asettamat toimintaraamit muokkaavat verkoston toimintaa. Julkisen sektorin säädökset saattavat hidastaa päätöksentekoa ja rajoittaa verkostojen kykyä toimia joustavasti (Woerd 2024; Klijn & Koppenjan 2012). Toisaalta lainsäädännön puitteet voivat tukea ja selkeyttää verkoston sisäisiä rooleja.

Julkinen hankinta määritellään prosessiksi, jossa julkisen sektorin toimija ostaa palveluita, tavaroita tai rakennusurakoita organisaation ulkopuolelta. Hankintalain mukaan julkinen hankinta noudattaa maan omaa lainsäädäntöä sekä Euroopan Unionin määrittelemää lainsäädäntöä. (European Commission 2017.) Julkisen palveluvelvoitteen alaisena julkiset toimijat valitsevat palveluntuottajat syrjimättömässä ja avoimessa menettelyssä (Finlex 2021, 136§). Tarjouksia valitaan joko halvimman hinnan tai kokonaistaloudellisesti edullisimman vaihtoehdon mukaan (Työ- ja elinkeinoministeriö 2025).

EU:n määrittelemät julkisia hankintoja koskevat kansalliset kynnysarvot perustuvat Maailman kauppajärjestön (**WTO, world trade organisation**) kynnysarvoihin. Kansalliset kynnysarvot asettavat arvomääräiset alarajat kansallisen hankintalain soveltamiseen. Esimerkiksi terveydenhoito- ja sosiaalipalveluiden julkisten hankintojen kynnysarvo on 400 000 € (Työ- ja elinkeinoministeriö 2024.) Suomessa hankintalainsäädäntöön kuuluvat hankintayksiköt, kuten valtio, kunnat, kuntayhtymät, julkisoikeudelliset laitokset ja valtion liikelaitokset (Finlex 2016).

Julkisia hankintoja voidaan tehdä organisaation sisäisesti tai hankintaprosessien ulkoistamisella. Organisaation ulkoistaessa hankintaprosessin se luo strategisen kumppanuuden, jonka verkoston toimintaa tulee johtaa. Suomen julkisen sektorin toimijat, hyvinvointialueet, solmii strategisia kumppanuuksia ulkoistamalla hankintojaan. Tätä prosessia kutsutaan sidosyksikköhankinnoiksi, joilla tarkoitetaan hankintayksiköstä päätöksenteoltaan toimivaltaisia ja muodollisesti erillisiä yksiköitä (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2024). Yhteistoiminnalla taas tarkoitetaan palveluiden tuottamista yhteistyössä muiden hyvinvointialueiden kanssa. Mikäli hyvinvointialue siirtää palvelun järjestämisvastuun toiselle hyvinvointialueelle, toimenpiteeseen ei sovelleta käyttöoikeussopimuksista ja julkisista hankinnoista annettua lakia. (Finlex 2021, 53§.) Tehostamispaineet julkisella sektorilla vaikuttavat hankintaprosessiin liittyviin valintoihin (Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019, 12–13). Hankintojen ulkoistaminen onkin yksi keino tehostaa ja automatisoida julkisen sektorin toimintaa (Dickinson & Yates 2023).

3. Tutkimuksen tulokset

Tässä pääluvussa käsitellään tutkimuksesta saatuja tuloksia. Tutkimuksen empiirinen osuus perustuu hyvinvointialueen X hankintayksikössä toteutettuihin haastatteluihin. Tuloksia peilataan teoreettisessa viitekehyksessä esitettyihin teorioihin, joiden valossa rakennetaan kolme verkostojen toimintaa tehostavaa taulukkomallia. Tarkoituksena on siis analysoida aineistoa löytämällä vastauksia tutkimuksessa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään hyvinvointialueen X hankintayksikön verkostojen nykytilaa. Toisessa alaluvussa tarkastellaan julkisten hankintojen vaikutusta verkostojen johtamiseen. Viimeisessä alaluvussa käsitellään hyvinvointialueen X hankintayksikön verkostojen tehostamista verkostojen johtamisella.

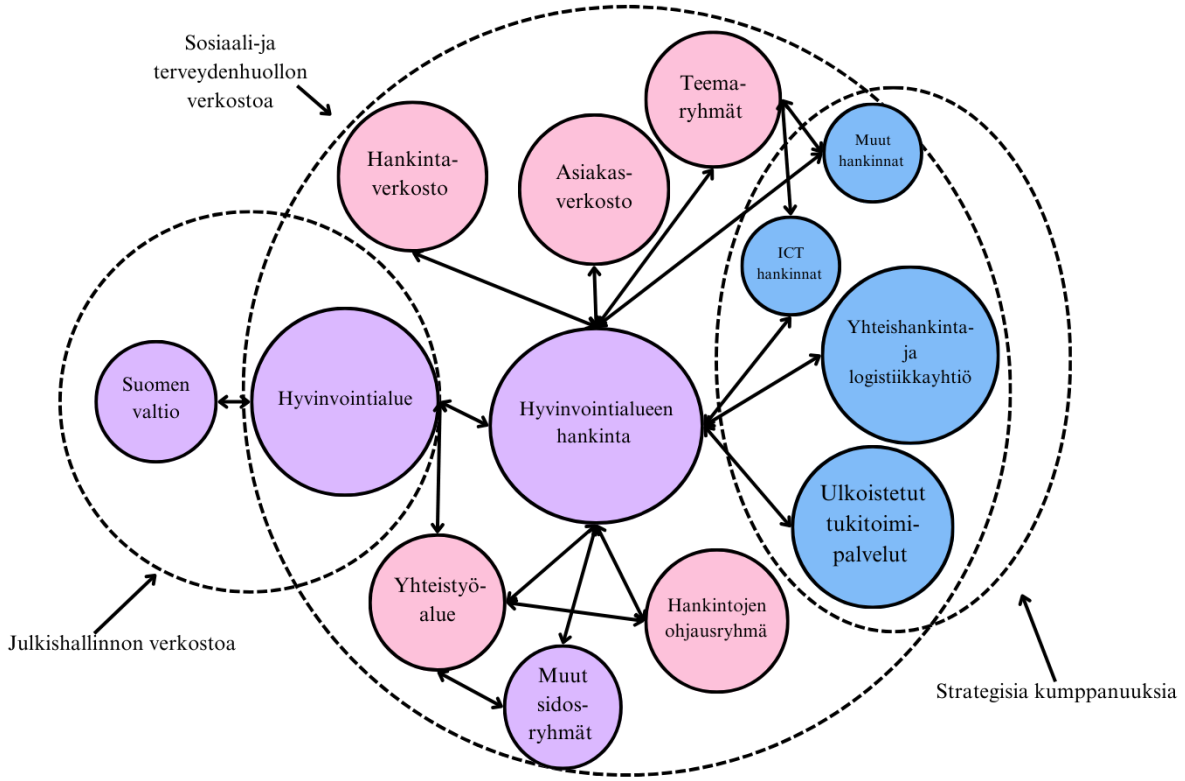
3.1. Hyvinvointialueen hankinnan verkoston nykytila

Tutkielman tapaustutkimuskohde on hyvinvointialue, joka toimii itsehallinnollisena alueena ja muodostuu neljästä kokonaisuudesta. Hyvinvointialueen vastuulla on järjestää tietyn alueen strateginen ohjaus, pelastus- ja ensihoitopalvelut, tukipalvelut sekä sosiaali- ja terveydenhuollonpalvelut. Lisäksi hyvinvointialue voi omistaa tytäryhtiötä sekä osuuksia muista yhtiöistä. (Valtionvarainministeriö 2025.) Tämä tutkimus kohdentuu hyvinvointialueen X hankintayksikköön ja sen verkostotoimintaan.

Tutkielma käsittää verkostot riippuvuussuhteiden rakenteiksi, jotka koostuvat useista organisaatiosta tai niiden osista (O'Toole 1997). Hyvinvointialueella X termi verkosto esiintyy useissa yhteyksissä epävirallisesti. Monissa yhteyksissä suositaan verkoston synonyymejä, kuten yhteistyöjärjestely, strateginen liittouma tai organisaatioiden välinen suhde (Provan ym. 2007). Verkosto nähdään hyvinvointialueella toimintatapana ja organisaatiorakenteena. Verkostojen toiminnassa ja niiden johtamisessa on huomioitava toimialan erityispiirteet ja näin keskeisten verkostojen tunnistaminen onkin ensiarvoista (Järvensivu & Möller 2009).

3.1.1. Keskeiset verkostot ja verkostojen johtaminen

Hyvinvointialueen X hankintayksikön verkostoja tunnistettiin runsaasti ja haastatteluiden perusteella pyrittiin hahmottamaan niiden verkostokokonaisuutta. Monialaisten palvelukokonaisuuksien tuottamiseksi verkostot toimivatkin tärkeässä roolissa sosiaali- ja terveydenhuollon alalla (Tuurnas ym. 2015). Hyvinvointialueen X hankintayksikön keskeiset verkostot koostuvat useista toimijoista ja toimielimistä, kuten hankintaverkostosta, hankintojen ohjausryhmästä, ulkoistetuista tukitoimipalveluista, teemaryhmistä, yhteistyöalueista sekä yhteishankinta- ja logistiikkayhtiöstä. Lisäksi hyvinvointialue toimii osana julkishallinnon verkostoa sekä sosiaali- ja terveydenhuollon verkostoa. Kuviosta 5 voidaankin nähdä hahmotelma hyvinvointialueen X hankintayksikön verkostosta. Kaikilla verkostoilla on oma tehtävänsä hankintojen sujuvuuden tukemisessa. Verkostojen johtamisella onkin merkittävä vaikutus verkoston toimintaan ja tehokkuuteen (Pu & Zou 2024). Hyvinvointialueen X verkostoilla ei ole yhteistä johtoa ja verkoston johtajan rooliin kuuluu muun muassa kokousten koollekutsuminen ja puheenjohtajana toimiminen.



Kuvio 5. Hahmotelma hyvinvointialueen X hankintayksikön verkostosta

Haastatteluiden perusteella yhtenä keskeisimmistä verkostoista toimii hyvinvointialueen hankintaverkosto. Verkosto kokoaa yhteen noin 170 asiantuntijaa, jotka työskentelevät hankintojen parissa. Hankintaverkoston kautta jaetaan ohjeistusta, ajankohtaista tietoa ja osaamisen kehittämistä. Hankintojen ohjausryhmä on pienempi verkosto, joka koostuu kaikkien tehtäväalueiden avainhenkilöistä, kuten strategisen hankinnan edustajista. Sen roolina on koordinoida hankintojen johtamisen ja kehittämisen linjauksia.

"Hankintojen ohjausryhmä on perustettu hankintojen johtamisen, kehittämisen ja yhteensovittamisen tueksi." (haastattelu 1).

Teemaryhmä- ja asiakasverkostokokouksia järjestetään eri aihealueiden läpikäymiseen. Teemaryhmä kokoaa tietyn aiheen ympäriltä vastuuhenkilöt ja kokousten ylimpänä päättäjänä toimii hyvinvointialueen X johto. Asiakasverkostokokous koostuu taas moniammatillisesta tiimistä. Työryhmätyöskentely on luonteeltaan sitovaa, kun taas verkostotyö on usein vapaaehtoista, mikä voi johtaa toiminnan epätasaisuuteen. Sujuvan tiedonkulun varmistamiseksi on tärkeää pitää kokousten osallistujamäärät korkeana.

Hyvinvointialue X muodostaa myös useita strategisia kumppanuuksia. Kumppanuuksilla tarkoitetaan pitkäaikaisia ja vapaaehtoisia yhteistyösuhteita kahden tai useamman organisaation välillä (Wohlstetter ym. 2005). Hankintojen kannalta yksi tärkeimmistä kumppanuuksista muodostuu hyvinvointialueen X sekä yhteishankinta- ja logistiikkayhtiön välille. Toiminnan ohjaus, sopimuskäsittely ja tavoiteasetanta tapahtuu hyvinvointialueelta käsin, jonka myötä yhteistyö on aktiivista ja tiivistä.

"Keskeinen verkosto muodostuu yhteishankinta- ja logistiikkayhtiön kanssa. Tämä organisaatio kilpailuttaa suurimman osan hyvinvointialueen hankinnoista." (haastattelu 2)

Lisäksi erityishankintojen osalta hyvinvointialue X hyödyntää ulkoistamista. Ulkoistamisella tarkoitetaankin tuotteen tai palvelun siirtämistä toiselle toimijalle (Dickinson & Yates 2023). Ulkoistettuja palveluita ovat hankinnat, kuten ICT hankinnat ja talouden tukipalveluhankinnat. Näin muodostuu iso verkosto, joka toimii ulkoistettujen palveluiden ja tuotteiden myötä. Strategisten kumppanuusverkostojen lisäksi kaikki hyvinvointialueet kuuluvat yhteistyöalueeseen, jolla pyritään edistämään hyvinvointialueiden keskinäistä yhteistyötä sekä

sosiaali- ja terveydenhuollon alueellista yhteensovittamista (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024).

Kehittämispäällikkö toimii yksikön kokoavien verkostojen koollekutsujana, kun taas arkijohtaminen on jaettu hankinnoissa osa-alueisiin, kuten sotepalveluiden ja yhteisömateriaalien hankintoihin. Laajempia hyvinvointialueiden hankintojen verkostokokonaisuuksia johtaa valtiovarainministeriö. Lisäksi Hanselin ja Hankinta-Suomen verkostot tarjoavat laajoja yhteistyöverkostoja. Tavoiteasetannalla on myös tärkeä merkitys verkostossa tehtyihin päätöksiin, ja näin sitä voidaan pitää toimintaa ohjaavana tekijänä. Hyvinvointialue X asettaa tavoitteet yhteishankinta- ja logistiikkayhtiölle, kun taas hyvinvointialueiden yhteistyöalueilla ohjausryhmä asettaa tavoitteet hyvinvointialueen X toiminnalle.

Haastatteluiden perusteella verkostojen toiminta on pääosin sujuvaa, mutta tiedonkulussa saattaa kuitenkin ilmetä haasteita. Tämä korostaa säännöllisten kokousten ja vuorovaikutuksen merkitystä. Avoin kommunikaatio, selkeät tavoitteet sekä jaetut odotukset kasvattavat luottamusta ja edistävät yhteistyötä (Austin 2000).

"Kumppanuusmallissa kahden organisaation välillä vuorovaikutusta on tuettava, ja siksi verkoston säännöllinen yhteistyö on tärkeää." (haastattelu 1)

Yleisesti hankintojen strateginen ohjaus, vastuut ja johtamisjärjestelmät ovat kehittyneet hyvinvointialueella X pitkälle. Verkoston toimintaa kehitetään hyvinvointialueen X hankintayksikössä toimilla, kuten palautekyselyillä ja ryhmärakenteiden muutoksilla. Verkostojen toiminnan sisältöä kehitetään siis jatkuvasti palautteiden ja havaintojen perusteella.

3.2. Hyvinvointialueen julkisten hankintojen johtaminen

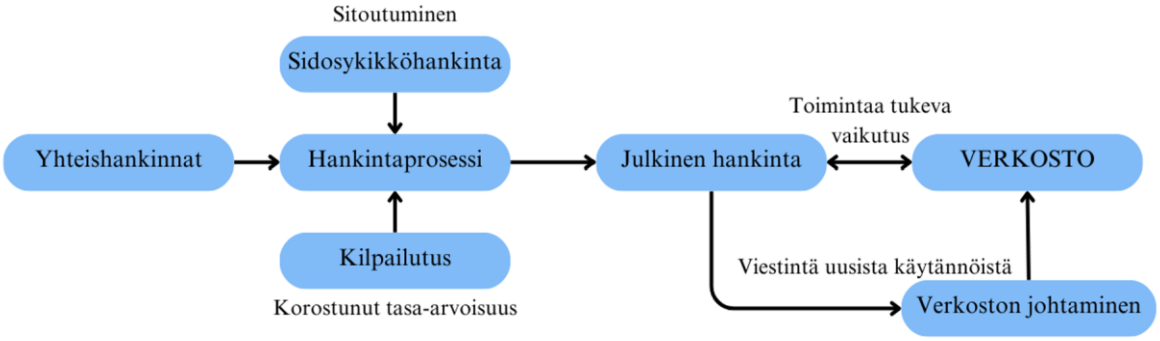
Julkisoikeudellisena yhteisönä hyvinvointialue tekee runsaasti julkista hankintaa samalla kun se toimii verkostoissa. Verkostojen johtamisella ja julkisilla hankinnoilla ajatellaan olevan

välillinen vaikutus toisiinsa (Woerd 2024; Klijn & Koppenjan 2012). Julkiset hankinnat noudattavat kansallisia hankintalakeja sekä EU:n hankintadirektiivejä, joten lakimuutosten astuessa voimaan hyvinvointialueella tulee olla reagointikykyä toimia niiden mukaisesti (Työ- ja elinkeinoministeriö 2024). Julkisen palveluvelvoitteen alaisena palveluntuottajat valitaan avoimessa ja syrjimättömässä menettelyssä (Finlex 2021, 136§).

3.2.1. Julkisten hankintojen vaikutus verkostojen johtamiseen

Hyvinvointialue X toimii julkisten hankintojen kentässä, jossa sääntely, hankintalainsäädäntö ja ohjeistus ohjaavat sen toimintaa merkittävästi. Julkisten hankintojen säädösten vaikutusta tarkastellaan tutkimuksessa erityisesti verkostojen johtamisen, hankintaprosessin ja pitkäaikaiskumppanuuksien näkökulmasta. Haastatteluiden perusteella lainsäädäntöä pidetään pääosin positiivisena ohjaavana tekijänä, jonka vaikutus näkyy käytäntöjen tiedottamisen ja osaamisen kehittämisen tarpeissa. Kuviosta 6 voidaankin havaita verkoston ja julkisen hankinnan keskinäisen vaikutuksen.

"Pyrimme julkisten hankintojen toteuttamista ja osaamista tukemaan verkoston toiminnalla." (haastattelu 1)



Kuvio 6. Julkinen hankinta ja verkostot

Julkisissa hankinnoissa toimijoiden suosiminen ei ole sallittua ja hankintaprosessissa kilpailutuksen osittainen jäykkyys muodostaakin haasteen pitkäaikaisille kumppanuuksille. Sidosyksikkösopimuksilla voidaan kuitenkin mahdollistaa tiiviimpää yhteistyötä tytär- tai

osakkuusyhtiöiden kanssa, jolloin ne eivät ole kilpailutusvelvoitteen piirissä (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2024). Hankintojen tekeminen verkostomaisella menettelyllä aiheuttaa myös haasteita. Haastatteluiden perusteella haasteet liittyvät erilaisten tavoitteiden ja tuotteistuksen yhteensovittamiseen. Yhteistoimintaa ja resurssien tehokasta kohdentamista hankaloittaa myös roolien epäselvyys ja resurssien hajautuminen verkostossa. Vakiintuneet prosessit ja selkeät vastuujaot ovat keskeisiä näiden haasteiden hallinnassa.

"Hankintalaki edistää läpinäkyvyyttä ja kustannustehokkuutta ja kannustaa yhteishankintojen tekemiseen." (haastattelu 2)

Hyvinvointialueen X hankinnan asiantuntijoiden osaamista tuetaan säännöllisesti muun muassa viestimällä lainsäädäntöpäivityksistä, oikeuskäytännöistä ja alueen sisäisten toimintatapojen muutoksista. Julkisen hankinnan sääntely edellyttää toimijoilta vahvaa tietoisuutta ajankohtaisista ohjeista sekä vaatii verkoston johtajalta kykyä jakaa tietoa tehokkaasti verkoston sisällä. Hankintalaki kannustaa yhteishankintojen tekemiseen, jossa palveluiden hankinta ja tuottaminen tapahtuu yhteistyössä muiden hyvinvointialueiden kanssa (Finlex 2021, 53§).

3.3. Hyvinvointialueen verkostotyön tehostaminen verkostojen johtamisella

Hyvinvointialueet kohtaavat toiminnan tehostamispaineita, joka korostaa tarvetta löytää innovatiivisia ratkaisuja työskentelyn kehittämiseksi. Tehokkuuteen vaikuttaa verkoston rakenne, asetukset, konteksti sekä verkoston johtaminen (Pu & Zou 2024). Verkostotyön tehostaminen edellyttääkin näiden kaikkien kategorioiden huomioimista ja kehittämistä. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti verkostojohtamisen kategoriaa. Tavoitteena onkin tunnistaa toimivia käytäntöjä ja arvioida niiden vaikutusta hyvinvointialueen X hankintayksikön työskentelyyn sekä sen hankintaverkoston tehokkuuteen. Tutkimus ehdottaa kolmea verkoston toimintaa tehostavaa taulukkomallia, jotka pohjautuvat hyvinvointialueen X haastatteluihin sekä aiemmin esitettyihin tutkimuksiin ja teorioihin. Taulukkomallit tukevat verkoston johtamista ja esittävät operatiivisia toimenpiteitä sekä niiden mahdollisia vaikutuksia verkostoon.

1. **Selkeän roolituksen taulukkomalli**
2. **Avoimen vuorovaikutuksen taulukkomalli**
3. **Osaamisen kehittämisen taulukkomalli**

Tutkimuksen haastatteluissa korostuneet teemat selkeästä roolituksesta, avoimesta vuorovaikutuksesta ja osaamisen kehittämisestä heijastavat verkostojen johtamisen keskeisiä osa-alueita. Verkostojen johtajalta vaaditaankin monipuolista ja dynaamista osaamista niin tekniseltä, poliittiselta, juridiselta kuin strategiselta näkökannalta. Lisäksi resurssien ja osaamisen tunnistaminen, yhteistyön ja vuorovaikutuksen edistäminen sekä luottamuksen rakentaminen näyttäytyvät merkittävinä taitoina. (Agranoff & McGuire 1999.)

3.3.1. Selkeän roolituksen taulukkomalli

Selkeä roolitus on verkostotyön kannalta oleellista. Tutkimuksen haastatteluiden perusteella verkostojen johtamisessa suurimmat haasteet liittyvät tarkoituksen ja roolien epäselvyyksiin. Tällaiset haasteet ovat verkostoissa yleisiä ja vaativat verkoston johtajalta jatkuvaa mukautumista toimijoiden tarpeisiin ja ympäristöön (Strasser ym. 2022). Verkoston tehtävien ja vastuiden jääminen epäselviksi johtaa sitoutumisen vähenemiseen ja tiedonkulun puutteisiin. Verkostoissa tyypillistä on päätösvallan jakautuminen, toimijoiden välinen neuvottelu ja tavoitteiden yhteensovittaminen (Klijn 2005, 330–337). Haastatteluissa esiintynyt toinen keskeinen haaste liittyykin verkoston jäsenten itsenäiseen päätösvaltaan. Eriävät mielipiteet ja sitoutumisen puute voivat hidastaa verkoston yhteisen suunnan löytämistä. Selkeiden rakenteiden muodostaminen, toimijoiden välinen arvostus ja jatkuva vuoropuhelu mahdollistavat verkoston tehokkaan toiminnan (Tuurnas ym. 2015).

Selkeän roolituksen taulukkomallissa tunnistetaan neljä verkoston rakenteeseen liittyvää kehittämisen osa-aluetta: vastuualueiden jako, verkoston johtajan rooli, verkoston tehtävä ja yhteiset tavoitteet sekä jatkuva reflektiivinen kehitys. Selkeän roolituksen taulukkomalli

mukailee McGuiren ja Agranoffin (2014) verkostojohtamisen POSDCORB-mallin aktivointi- ja kehystämisvaiheita, joissa keskeistä on tärkeiden sidosryhmien tunnistaminen sekä verkoston mission, vision ja toimintatapojen määrittäminen. Lisäksi taulukkomalli ottaa huomioon toiminnan arviointivaiheen, jossa keskitytään toiminnan reflektiiviseen kehittymiseen. Taulukossa 1 esitetään tiivistettynä selkeän roolituksen taulukkomalli.

Selkeä roolitus	Operatiivinen toimi	Vaikutus
Vastuualueiden jako	• Verkoston toimijoiden roolien selkeyttäminen	→ Päätöksenteon nopeutuminen
Verkoston johtajan rooli	• Verkoston johtajan tärkeimpien tehtävien tunnistaminen ja hyödyntäminen • Verkoston johtajan roolin selventäminen koko verkostolle • Verkostojen johtamisen kehittäminen	→ Johtamisen tehostuminen → Luottamuksen vahvistuminen
Verkoston tehtävä ja yhteiset tavoitteet	• Tavoitteiden selkeyttäminen vuorovaikutuksella ja neuvottelulla	→ Sitoutumisen vahvistuminen
Jatkuva reflektiivinen kehitys	• Roolien tarkasteleminen ja vertaileminen • Kehityspalaverit • Toiminnan analysoiminen	→ Jatkuva toiminnan tehostuminen → Toiminta innovaatioiden löytäminen

Taulukko 1. Selkeän roolituksen taulukkomalli

Ensimmäinen osa-alue koskee **vastuualueiden jakoa.** Tämä tarkoittaa verkoston sisäisten roolien selkeyttämistä, jonka voi toteuttaa esimerkiksi kirjallisella raportilla. Osa-alueessa on huomioitava, että toimijoiden resurssit ja kyvykkyydet määrittävät pitkälti niiden roolin verkostossa (Järvensivun ja Möllerin 2009). Roolien selkeys mahdollistaa nopeamman päätöksenteon ja dynaamisemman toiminnan. Toinen osa-alue käsittelee **verkoston johtajan roolia**. Verkoston johtajalla on vaikutus verkoston kokonaisvaltaiseen toimintaan, joten toimijoiden on tärkeää ymmärtää roolin merkitys. Käytännön toimenpiteinä ovat verkoston johtajan roolin selkeyttäminen ja keskeisten tehtävien tunnistaminen. Näin verkoston johtaja pystyy edistämään tehokkaampaa verkoston toimintaa.

Kolmas osa-alue keskittyy **verkoston tehtävään ja yhteisten tavoitteiden** selkeyttämiseen. Tehtävä ja tavoite selkeytyvät toimijoiden vuorovaikutuksen myötä ja niitä voidaan tarvittaessa

vahvistaa kirjallisella sopimuksella. Selkeiden tavoitteiden avulla toimijoiden sitoutuminen verkoston toimintaan vahvistuu. Viimeisenä osa-alueena on **roolien säännöllinen kehittäminen**. Wohlstetterin ym. (2005) strategisten kumppanuuksien muodostumisen mallin mukaisesti arviointivaiheella on keskeinen rooli verkoston toiminnan kehittämisessä. Arviointivaiheessa seurataan yhteistyön vaikutusta sekä pyritään jatkuvaan toiminnan parantamiseen. Roolien kehittäminen perustuu säännölliseen arviointiin ja vertailuun, mikä johtaa verkoston toiminnan jatkuvaan tehostumiseen.

3.3.2. Avoimen vuorovaikutuksen taulukkomalli

Verkostotutkimus korostaa johtajalta monipuolista osaamista ja erityistä huomiota luottamukseen, viestintään ja yhteisiin tavoitteisiin (Strasser ym. 2022). Kommunikaation merkitys verkoston toiminnassa on ensisijaista tunnistaa ja viestinnällä onkin kriittinen asema tiedon tehokkaassa liikkumisessa. Hyvinvointialueen X hankintayksikössä hyväksi havaittuja käytäntöjä ovat avoin ja säännöllinen vuorovaikutus, muistioiden laatiminen, palaverien ajoittaminen sekä tiedon jakaminen yhteisissä kanavissa. Kasvokkaista vuorovaikutusta pidetään erityisen tärkeänä luottamuksen rakentajana. Samalla tunnistetaan tiedonkulun haasteet eri toimijoiden ja organisaatiotasojen välillä. Tarve vuorovaikutuksen vahvistamiseen korostuu, sillä toimijoita on paljon ja organisaatio on moniportainen.

Yhteistyö edellyttää aktiivista ylläpitoa ja toiminnan reflektointia, joka edistää verkostotyötä (Hujala & Taskinen 2020). Hyvinvointialueen X hankintayksikön tavoitteena on rakentaa luottamusta sekä tasa-arvoista vuorovaikutusta, jossa myös sanalliseen palautteeseen suhtaudutaan rakentavasti. Verkoston johtajan rooliin kuuluukin välittäjänä toimiminen, jolla on edistävä vaikutus sujuvaan vuorovaikutukseen ja potentiaalin hyödyntämiseen (Klijn 2005).

Haastatteluiden perusteella työelämän ja lainsäädännön muutokset korostavat tarvetta avoimeen viestintään, jonka myötä yhteistyö ja työntekijöiden hyvinvointi parantuisi. Avoimen vuorovaikutuksen taulukkomallilla kehitetään verkoston vuorovaikutusta ja viestintää. Taulukkomalli koostuu neljästä osa-alueesta: vastuullinen viestintä, systemaattinen tiedonkulku, palaverikäytännöt ja ajanhallinta sekä avoin palautteenanto. Onnistunut

verkostojen johtaminen edellyttääkin resurssien oikein kohdentamista sekä tehokasta viestintää (Strassen ym. 2022). Taulukossa 2 esitetään tiivistettynä avoimen vuorovaikutuksen taulukkomalli.

Avoin vuorovaikutus	Operatiivinen toimi	Vaikutus
Vastuullinen viestintä	• Verkoston viestijöiden ja heidän roolinsa selkeä määrittäminen	→ Tiedonkulun varmistuminen → Ajankohtaisen tiedon jakautuminen
Systemaattinen tiedonkulku	• Toimivien tiedotuskanavien valitseminen • Toimimattomien kanavien vaihtaminen	→ Tehokkaampi tiedon jakautuminen → Estää tärkeän tiedon hukkumisen
Palaverikäytännöt ja ajanhallinta	• Kasvokkain pidettyjen palaverien priorisoiminen • Muistioiden kirjoittaminen ja jakaminen • Aikatauluihin sitoutuminen ja verkoston yhteisen kalenterin käyttäminen	→ Luottamuksen kasvaminen → Tiedon säilyminen → Verkoston sitoutuneisuus vahvistuminen
Avoin palautteenanto	• Avoimen ja matalan kynnyksen palautteenannon mahdollistaminen • Palautelomakkeiden hyödyntäminen	→ Vuorovaikutuksen kehittyminen → Luottamuksen kasvattaminen

Taulukko 2. Avoimen vuorovaikutuksen taulukkomalli

Ensimmäinen osa-alue koskee **vastuullista viestintää**. Viestinnällä on merkittävä rooli verkoston toiminnassa, ja siksi on tärkeää tunnistaa viestinnästä vastaavat henkilöt sekä heidän roolinsa verkostossa. Tämä selkeyttää vastuita ja varmistaa, että tieto kulkee koko verkoston läpi. Toinen osa-alue keskittyy **systemaattiseen tiedonkulkuun.** Tehokas tiedonkulku edellyttää toimivien viestintäkanavien valintaa ja tarvittaessa huonosti toimivien kanavien korvaamista. Näin varmistetaan, ettei olennainen tieto huku, ja että informaatio leviää tehokkaasti kaikkien toimijoiden kesken. Verkostojen sujuvan tiedonkulun kehittäminen luokin pohjan tehokkaammalle palvelutuotannolle (Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019).

Kolmas osa-alue käsittelee **palaverikäytäntöjä ja ajanhallintaa.** Haastatteluiden perusteella kasvokkain pidetyt palaverit vahvistavat luottamusta verkostossa. Palavereissa tärkeää on kirjata sekä jakaa muistiot, jotta tieto säilyy ja siihen palaaminen olisi mahdollista. Lisäksi aikataulujen noudattaminen ja yhteisen kalenterin hyödyntäminen lisäävät toimijoiden sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Viimeinen osa-alue on **avoin palautteenanto**. Tämä tarkoittaa mahdollisuutta antaa ja vastaanottaa palautetta matalalla kynnyksellä. Palautetta

voidaan antaa esimerkiksi anonyymien kanavien kautta. Systemaattinen palautekulttuuri vahvistaa verkoston sisäistä vuorovaikutusta, luottamusta sekä edistää jatkuvaa kehittymistä.

3.3.3. Osaamisen kehittämisen taulukkomalli

Osaamisen kehittämisellä on tärkeä merkitys verkostotyön tehostumisessa. Sen vaikutukset ulottuvat niin kilpailukykyyn, kuin taloudelliseen kestävyyteen. Verkostot mahdollistavat paremmat edellytykset kehittää toimintaa verkoston asiantuntijuuden myötä. (Sitra 2022.) Tutkimuksen haastatteluissa osaamisen kehittäminen verkostoissa nousi myös tärkeänä teemana esille. Osaamisella on tehostava vaikutus verkoston toimintaan ja sitä pyritään tukemaan verkoston johtamisella. Hyvinvointialueen X hankintayksikön tuleekin keskittyä erityisesti julkisen hankinnan uudistusten kouluttamiseen sekä innovatiiviseen kehitykseen.

Osaamisen kehittämisen taulukkomalli koostuu viidestä osa-alueesta: tiedon saavutettavuus, osaamisen kartoitus, metataidot, mentorointi ja vertaistuki sekä koulutukset ja itseopiskelu. Haastatteluiden perusteella verkostojen johtamiseen kohdennettua systemaattista koulutusta ei ole juurikaan saatavilla, vaan osaaminen muodostuu pääosin työssä oppimisella. Verkostotyön kehittämistä tehdään hajanaisesti, eikä sitä toteuteta yli organisaatiorajojen. Sen sijaan hyvinvointialueen X johtotiimi toimii keskeisessä roolissa luodessaan käytäntöjä, jotka tukevat verkostojen toimintaa. Hyvinvointialueen X hankintayksikön sisäiset kehittämistoimet painottuvat konkreettisiin osa-alueisiin, kuten kokous- ja palaverikäytäntöjen selkeyttämiseen ja vakiinnuttamiseen. Taulukossa 3 esitetään tiivistettynä osaamisen kehittämisen taulukkomalli.

Osaamisen kehittäminen	Operatiivinen toimi	Vaikutus
Tiedon saavutettavuus	• Tarpeellisen tiedon tarjoaminen saavutettavassa muodossa • Tietokantojen hyödyntämisen oppiminen	→ Osaavampi verkosto → Asiantuntijuuden kehittyminen
Osaamisen kartoitus	• Olemassa olevan osaamisen tunnistaminen • Osaamisen puutteiden huomioiminen	→ Tehokkaammin kohdennetut koulutukset
Metataidot	• Oppimis- ja ajattelutaitojen kehittäminen	→ Oppimisen, toiminnan ja yhteistyön kehittyminen
Mentorointi ja vertaistuki	• Kokeneiden työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen ja jakaminen • Hiljaisen tiedon esille tuominen	→ Opitun tiedon jakautuminen
Koulutukset ja itseopiskelu	• Koulutuksista viestiminen • Itseopiskelumateriaalin tarjoaminen	→ Osaavampi verkosto → Uuden tiedon implementointi

Taulukko 3. Osaamisen kehittämisen taulukkomalli

Ensimmäinen osa-alue liittyy **tiedon saavutettavuuteen**, joka toimii keskeisenä oppimisen edellytyksenä. Relevantti tieto on esitettävä selkeästi ja helposti saatavassa muodossa, minkä lisäksi verkoston jäsenten on hallittava tarvittavien tietokantojen sujuva käyttö. Tiedon saavutettavuus tukee verkoston osaamista ja asiantuntijuuden kehittymistä. Toinen osa-alue keskittyy **osaamisen kartoittamiseen,** johon kuuluu osaamisen ja mahdollisten kehityskohteiden tunnistaminen. Tämä luo perustan kohdennetuille kehittämistoimille, kuten koulutuksille, jotka vastaavat todellisiin osaamistarpeisiin.

Kolmas osa-alue on **metataidot,** kuten oppimis- ja ajattelutaitojen kehittäminen. Metataidot vaikuttavat keskeisesti yksilön kykyyn oppia, tehdä yhteistyötä sekä toimia tavoitteellisesti (Virtanen ym. 2022). Neljäs osa-alue liittyy **mentorointiin ja vertaistukeen,** joka koostuu kokeneiden työntekijöiden asiantuntemuksen hyödyntämisestä ja systemaattisesta jakamisesta muulle verkostolle. Tällainen tiedon jakaminen edistää hiljaisen tiedon siirtymistä ja opitun jakautumista verkostossa (Sitra 2022, 23-25). Viimeinen osa-alue on **koulutukset ja itseopiskelu,** joka sisältää koulutusmahdollisuuksista viestimisen ja itseopiskelumateriaalin tarjoamisen verkostolle. Näin verkoston johtaja mahdollistaa uuden tiedon jakautumisen ja asiantuntijuuden vahvistumisen verkostossa.

4. Yhteenveto

Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin kokoamalla yhteen tutkielmasta saadut tulokset. Lisäksi empiirisen osuuden haastatteluaineiston ja taulukkomallien pohjalta laaditaan johtopäätökset, jotka kytkeytyvät aiempaan tutkimukseen ja teoriaan. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää verkostojen johtamista hyvinvointialueella sekä löytää verkostojen johtamisen toimintamalleja, joilla olisi tehostava vaikutus hyvinvointialueen X hankintayksikön työskentelyyn sekä sen tekemiin julkisiin hankintoihin. Tarkoituksena oli siis tutkia verkostojen johtamista, julkisten hankintojen vaikutusta ja verkoston toiminnan tehostamista. Johtopäätösten pohjalta arvioidaan tutkimustulosten rajoitteita ja sovellettavuutta sekä lopussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollisia jatkotutkimuksia.

4.1. Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

Tutkimuksen haastattelutulosten ja empiirisessä osiossa muodostetun analyysin pohjalta esitetään vastaukset tutkielman tutkimuskysymyksiin. Lisäksi arvioidaan tulosten sovellettavuutta ja rajoitteita aiempaan tutkimukseen ja teoriaan peilaten. Ensimmäisenä muodostetaan vastaus alatutkimuskysymyksiin, jotka pohjustavat vastaamista päätutkimuskysymykseen.

Ensimmäinen alatutkimuskysymys on:

Millainen on hyvinvointialueen hankinnan verkoston nykytila?

Verkostoa pidetään joustavana, innovatiivisena ja tehokkaana tapana organisoida toimintaa ennakoimattomissa ja dynaamisissa toimintaympäristöissä (Thorelli 1986; Järvensivu 2019). Hyvinvointialueelle soveltuu verkostomainen organisaatiomalli sen dynaamisuuden vuoksi. Hyvinvointialue X muodostaa useita toisistaan poikkeavia verkostoja, mikä vaatii johtamistehtävien mukauttamista. Verkostojohtaminen perustuukin jatkuvaan mukautumiseen ja yhteistoimintaan itsenäisten toimijoiden välillä (Järvensivu & Möller 2009). Hyvinvointialueen X hankinnan verkostot koostuvat useista toimijoista ja toimielimistä, kuten hankintaverkostosta, teemaryhmistä, hyvinvointialueiden yhteistyöalueista, ulkoistetuista

tukitoimipalveluista sekä strategisista kumppanuuksista. Hyvinvointialueen toimiessa julkisella sektorilla ja sote-alalla se linkittyy myös julkishallinnon sekä sosiaali- ja terveydenhuollon verkostoihin. Jokaisella verkostolla on oma tehtävänsä hankintojen sujuvuuden tukemisessa.

Hyvinvointialueen strateginen ohjaus, vastuut ja johtamisjärjestelmät ovat kehittyneet jo pitkälle, joka mahdollistaa perustan tehokkaalle verkostolle. Johtaminen on pitkälti hajautettua, eikä näin verkostoilla ole yhteistä keskitettyä johtoa. Verkostoja kehitetään systemaattisesti muun muassa palautekyselyiden avulla ja roolitusta selkeyttävillä toimenpiteillä. Verkoston kehitystarpeet liittyvät vuorovaikutuksen vahvistamiseen, osaamisen kehittämiseen sekä roolituksen edelleen selkeyttämiseen. Parhaimmillaan verkoston johtamisella edesautetaan päätöksentekoa ja tavoitteiden yhteensovittamista (Klijn 2005). Hyvinvointialueen X moniportaisuuden myötä tiedon saavutettavuudella on merkittävä rooli päätöksenteon ja yhteisten tavoitteiden muodostumisessa.

Luottamuksella ja sitoutumisella on tärkeä merkitys verkoston toiminnassa (Warsen ym. 2018; Woerd ym. 2024). Hyvinvointialueella X verkostotyö nähdään usein vapaamuotoisempana, mikä voi johtaa epätasapainoon toiminnan laajuudessa ja vaikuttavuudessa. Kun kumppanuudet rakentuvat vapaaehtoisen yhteistyön varaan, ne edellyttävät vahvaa sitoutumista toimiakseen tehokkaina ongelmanratkaisun välineinä (Wohlstetter ym. 2005). Tästä syystä hyvinvointialueen toimintamalleilla ja selkeällä roolituksella on tärkeä rooli verkoston johtamisen onnistumisessa. Tutkimuksen perusteella voidaankin todeta, että hyvinvointialueen X hankinnan verkostojen nykytila on pitkälle kehittynyt ja systemaattisesti toimiva.

Toinen alatutkimuskysymys on:

Kuinka julkiset hankinnat vaikuttavat verkostojen johtamiseen?

Julkisen sektorin säädöksillä ja verkostojen johtamisella nähdään olevan keskinäinen vaikutussuhde (Klijn & Koppenjan 2012). Hankintalaki näyttäytyy hyvinvointialueen X

hankintayksikön näkökulmasta pääosin positiivisena ohjaavana tekijänä, joka edistää verkostojen toiminnan läpinäkyvyyttä, kustannustehokkuutta sekä yhteishankintojen tekemistä. Sääntely vaikuttaa suoraan verkoston johtamiseen lisäämällä tarvetta osaamiselle ja käytäntöjen tuntemiselle. Ilman selkeää verkoston johtamista toiminta saattaa jäädä hajanaiseksi ja vaikuttaa palveluketjujen toimivuuteen (Tuurnas ym. 2015). Tämä korostaa jatkuvan osaamisen kehittämisen ja koulutusten merkitystä. Hyvinvointialueen X hankintaverkoston johtajien rooliin kuuluukin ajankohtaisen tiedon tehokas välittäminen verkostolle.

Julkiseen hankintaan kuuluu erityispiirteitä, kuten hankintalaki, kilpailutus ja kansalliset kynnysarvot (Finlex 2016). Nämä tekijät haastavat pitkäaikaisten kumppanuuksien rakentamista, mikä asettaa paineita verkoston johtamiselle etenkin silloin, kun toimittajilta odotetaan innovatiivista yhteistyötä. Sidosyksikkösopimusten kaltaiset rakenteet tarjoavat kuitenkin keinon muodostaa pysyvämpiä yhteistyömalleja, jotka eivät ole julkisen kilpailutuksen piirissä (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2024). Pitkäaikaisten suhteiden nähdään helpottavan yhteisten tavoitteiden saavuttamista ja tiedonvaihtoa (Woerd ym. 2024). Tutkimuksen perusteella voidaankin todeta, että julkiset hankinnat vaikuttavat monitasoisesti verkostojen johtamiseen erityisesti sääntelyn, prosessien ja yhteistyörakenteiden kautta.

Tutkielman päätutkimuskysymys on:

Millaiset verkoston johtamisen toimintamallit tehostavat hyvinvointialueen julkisten hankintojen verkostotyötä?

Verkostotutkimuksen mukaan verkoston tehokkuutta ohjaaviin tekijöihin kuuluu sen rakenne, asetukset, konteksti ja johtaminen **(**Pu & Zou 2024). Teorian ja tutkielman alatutkimuskysymysten perusteella hyvinvointialueen X julkinen hankinta edellyttääkin toimintamalleja, jotka muodostavat perustan tehokkaalle verkostotyölle. Aiempaan tutkimukseen peilaten tutkielma ehdottaa kolmea toisiaan täydentävää taulukkomallia: **selkeän roolituksen taulukkomallia**, **avoimen kommunikaation taulukkomallia** ja **osaamisen kehittämisen taulukkomallia**. Taulukkomallit toimivat ohjenuorina verkostotyötä tehostavaan verkostojen johtamiseen. Mallien avulla voidaan luoda dynaamista, läpinäkyvää ja kehittävää verkostotyötä, joka tukee julkisten hankintojen tehokkuutta ja laatua.

Selkeän roolituksen taulukkomalli auttaa jäsentämään verkoston rakennetta selkeyttämällä vastuualueita, määrittämällä johtajuuden roolia, tarkastelemalla verkoston tarkoitusta ja tavoitteita sekä mahdollistamalla toiminnan reflektiivistä kehittymistä. Avoimen kommunikaation taulukkomalli tehostaa verkostotyötä määrittämällä vastuullisen viestinnän roolin, sujuvoittamalla tiedonkulkua, kehittämällä palaverikäytäntöjä ja vahvistamalla palautekulttuuria. Keskeinen taito verkoston johtajalla onkin eteenpäin vievän keskustelun käyminen ja osaamisen siirtäminen kontekstista toiseen (Virtanen ym. 2022). Osaamisen kehittämisen taulukkomalli varmistaa, että verkoston jäsenillä on tarvittava asiantuntemus jatkuvasti muuttuvaan toimintaan. Malli sisältää toimenpiteitä, kuten osaamisen kartoittaminen, metataitojen vahvistaminen, mentorointi ja koulutukset. Julkisten hankintojen erityispiirteiden vuoksi on tärkeää tarjota kohdennettua koulutusta hankintaprosesseista. Lisäksi moniammatillista vuorovaikutuksen taitoa tulee kehittää jatkuvasti (Hujala & Taskinen 2020).

Taulukkomallit lisäävät verkoston tehokkuutta, päätöksenteon nopeutta, rakentavat luottamusta, vähentävät tiedon hävikkiä ja parantavat vuorovaikutuksen laatua. Verkoston johtajan kokonaisvaltaisena tarkoituksena on huomioida toimijoiden motiivit, rakentaa keskinäistä luottamusta sekä saada verkosto toimimaan yhteisiä tavoitteita kohti (Silvia & McGuire 2010). Tutkimuksen taulukkomallit ovat implementoitavissa hyvinvointialueen verkostojen johtamiseen. Taulukkomallien soveltaminen ja niiden tehokkuuden vaikutus vaatii kuitenkin jatkuvaa arviointia ja käytännön tutkimista. Mallien rajoitteena on teoriaan pohjautuvuus, kun käytännön sovellettavuudesta ei ole varmuutta. Hyvinvointialueen X julkisten hankintojen verkostotyön tehostaminen edellyttääkin johtamismalleja, jotka yhdistävät selkeän rakenteen, toimivan vuorovaikutuksen ja osaamisen systemaattisen kehittämisen.

4.2. Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimukset

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana pidetään tutkijan avointa subjektiviteettia. Luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia ja se perustuu pitkälti tutkijan

tekemiin ratkaisuihin ja tutkimusaineiston pohjalta tehtyyn analyysiin. (Eskola & Suoranta 1998.) Tapaustutkimuksen luonteen mukaisesti tutkimuksen yleistettävyys on rajallista, sillä sen tavoitteena on yksittäisen tapahtuman, prosessin tai ilmiön syvällinen ja systemaattinen kuvaus (Anttila 1996). Yleistettävyyden takaamiseksi tässä tutkimuksessa tulisi ottaa huomioon laajemmin hyvinvointialueiden julkisen hankinnan verkostot ja niiden johtaminen. Lisäksi tutkimuksessa haastatteluja oli ainoastaan kaksi, joka jätti tutkimuksellisen tiedon suppeaksi. Haastatteluiden määrän ja vähäisen yleistettävyyden perusteella tutkimusta voidaan pitää enemmänkin aihetta kuvaavana.

Luotettavuuden arvioinnissa tulee ottaa huomioon aineiston riittävyys sekä analyysin arvioitavuus ja toistettavuus (Eskola & Suoranta 1998). Haastatteluiden pohjalta saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavina, sillä tutkimuksen haastateltavat työskentelevät hyvinvointialueen X hankintayksikössä. Tutkimuksen taulukkomallit ovat muodostettu yhdistelemällä erilaisia teorioita ja soveltamalla niitä haastattelusta saatuihin tuloksiin. Näin ollen tutkimuksen tuloksia voidaan pitää pääosin luotettavina, vaikka yleistettävyys jääkin vähälle.

Verkostoja ja verkoston johtamista on tutkittu runsaasti, mutta tapauskohtaista hyvinvointialueiden verkostoihin tarkentuvaa tutkimusta on löydettävissä vielä kohtuullisen niukasti. Tämän myötä tutkimuksen pohjalta jatkotutkimukseksi voidaan ehdottaa hyvinvointialueiden verkostojen ja niiden johtamisen laajempaa vertailua. Vertailulla voitaisiin löytää tehokkaita tapoja johtaa verkostoja ja sen avulla olisi mahdollista parantaa tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä. Jatkotutkimuksissa lisäämällä haastatteluiden määrää olisi mahdollista verrata tuloksia tähän tutkimukseen. Analyysiä hyvinvointialueen verkostoista voisi laajentaa teorioiden, kuten sidosryhmämatriisin avulla. Lisäksi verkostotyön tehokkuuden arvioinnissa olisi mahdollista hyödyntää teoreettisia malleja, kuten PDCA-mallia.

Lähdeluettelo

Agranoff, R. & McGuire, M. (1999). Managing in network settings. *Policy Studies Review*, *Spring*. 16(1). 18-41.

Anttila, P. (1996). Tutkimisen taito ja tiedonhankinta: taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Helsinki: Akatiimi. Print.

Austin, J.E. (2000). Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses. *Nonprofit and voluntary sector quarterly.* 29(1). 69–97.

Besanko, D., Doraszelski, U., Kryukov, Y. & Satterthwaite, M. (2010). Learning-by-Doing, Organizational Forgetting, and Industry Dynamics. *Econometrica.* 78(2). 453–508.

Casady, C.B., Eriksson, K., Levitt, R.E. & Scott, W.R. (2020). (Re)Defining Public-Private Partnerships (PPPs) in the New Public Governance (NPG) Paradigm: An Institutional Maturity Perspective. *Public management review.* 22(2). 161–183.

Castells, M. (2023). The Network Society Revisited. *The American behavioral scientist (Beverly Hills).* 67(7). 940–946.

Chalekian, P. (2013). POSDCORB: Core Patterns of Administration. *Proceedings of the 20th Conference on Pattern Languages of Programs*. The Hillside Group. 1–20.

Chen, H. & Chen, T. (2002). Asymmetric Strategic Alliances: A Network View. *Journal of business research.* 55(12) 1007–1013.

Dickinson, H. & Yates, S. (2023). From External Provision to Technological Outsourcing: Lessons for Public Sector Automation from the Outsourcing Literature. *Public management review.* 25(2) 243–261.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. *Tampere: Vastapaino*. 13-65. Print.

Finlex. (2021). Laki hyvinvointialueesta. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.4.2025]. Saatavilla: https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2021/611

Finlex. (2016). Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 20.2.2025]. Saatavilla: https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/saadoskokoelma/2016/1397

George, B., Klijn, E.H., Ropes, E. & Sattlegger, A. (2024). Do Network Management and Trust Matter for Network Outcomes? A Meta-Analysis and Research Agenda. *Public management review.* 26(11). 3270–3297.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. *Helsinki: Yliopistopaino*. Print.

Hujala, A. & Taskinen, H. (2020). Uudistuva sosiaali- ja terveysala. *Tampere University Press.*

Imperial, M.T., Johnston, E., Pruett-Jones, M., Leong, K. & Thomsen, J. (2016). Sustaining the useful life of networkgovernance: life cycles and developmentalchallenges. *Front Ecol Environ.* 14(3). 135–144.

Isett, K.R., Mergel, I.A., LeRoux, K., Mischen, P.A. & Rethemeyer, R.K. (2011). Networks in Public Administration Scholarship: Understanding Where We Are and Where We Need to Go. *Journal of public administration research and theory.* 21.Supplement 1. 157–173.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. (2024). Sidosyksikköhankinnat. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.4.2025]. Saatavilla: https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/soveltamisala/sidosyksikkohankinnat

Järvensivu, T. (2019). Verkostojen johtaminen: Opi ja etene yhdessä. *BoD - Books on Demand*.

Järvensivu, T. & Möller, K. (2009). Metatheory of Network Management: A Contingency Perspective. *Industrial marketing management.* 38(6). 654–661.

Klijn, E.H. (2005). designing and managing networks: Possibilities and limitations for network management. *European Political Science.* 4(3). 328–339.

Klijn, E.H. & Koppenjan, J. (2012). Governance Network Theory: Past, Present and Future. *Policy and politics.* 40(4). 587–606.

Kokko, P. (2022). Arvoperustainen terveydenhuollon ilmiö sosiaali- ja terveydenhuollossa: Kohti vaikuttavampaa julkishallintoa?. *Tampereen yliopiston väitöskirjat*. 671.

[Verkkodokumentti]. [Viitattu 2.3.2025]. Saatavilla: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/142713/978-952-03-2568-8.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Lavie, D. (2006). The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View. *The Academy of Management review.* 31(3). 638–658.

McGuire, M. & Agranoff, R. (2014). Network management behaviors: Closing the theoretical gap. Teoksessa Keast, R., Mandell, M. & Agranoff, R. *Network theory in the public sector: Building new theoretical frameworks*. Routledge. 137–156.

McLinden, D., Myers, S., Seid, M., Busch, M., Davis, D. & Murphy, J. (2019). The Learning Exchange, a Community Knowledge Commons for Learning Networks: Qualitative Evaluation to Test Acceptability, Feasibility, and Utility. *JMIR Formative Research.* 3(1). 1-11.

Niiranen, V. (2016). Uudistuvat verkostot ja yhteistyörakenteet johtamisessa. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. *Tampere University Press.* 297–318.

O'Toole, L.J. (1997). Implementing Public Innovations in Network Settings. *Administration & society.* 29(2). 115–138.

Podolny, J. & Page, K. (1998). Network Forms of Organization. *Annual review of sociology.* 24(1): 57–76.

Provan, K.G., & Kenis, K. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of public administration research and theory.* 18(2). 229–252.

Provan, K.G., Fish, A. & Sydow, S. (2007). Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of management.* 33(3). 479–516.

Provan, K.G. & Milward. H.B. (2001). Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public administration review.* 61(4) 414–423.

Pu, C., Zou, Y. (2025). Understanding New Advances in Network Governance: A Systematic Literature Review. *Public Performance & Management Review*. 48(1). 129-164.

Rissanen, S. & Hujala, A. (2017). Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Rissanen, S. & Hujala, A. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. *Sanoma Pro Oy*. 81–104.

Rouyre, A., Fernandez, A.S. & Bruyaka, O. (2024). Big problems require large collective actions: Managing multilateral coopetition in strategic innovation networks. *Technovation*. 132(5).1-16.

Silvia, C. ja McGuire, M. (2010). Leading Public Sector Networks: An Empirical Examination of Integrative Leadership Behaviors. *The Leadership quarterly* 21(2) 264–277.

Sinkkonen, S., Taskinen, S. & Rissanen, S. (2017). Sosiaali- ja terveyspalvelujen integrointi ja johtaminen. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 3. painos. *WSOYpro Oy.* 105-128.

Sitra. (2022). Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä. Sitran selvityksiä 204. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 20.2.2025]. Saatavilla: https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/03/sitra-tulevaisuuden-osaaminen-syntyy-ekosysteemeissa.pdf

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2025). Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyöalueet. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.4.2025]. Saatavilla: https://stm.fi/yhteistyoalueet

Strasser, T., Kraker, J. & Kemp R. (2022). Network leadership for transformative capacity development: roles, practices and challenges. *Global sustainability.* 5.

Suomen kuntaliitto. (2025). Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen yhteistyö kuntien ja hyvinvointialueiden välillä. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 3.3.2025]. Saatavilla: https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut?title=hyvinvoinnin+ja+terveyden&field_product_category_target_id=All&field_type_value_1=All&sort_bef_combine=field_date_of_publication_value_DESC

Tammeaid, M. (2024). Public leadership meta-skills in the 2020s. *Public Money & Management.* 1-6.

Tammeaid, M., Virtanen, P. & Meyer J. (2022). Leadership Meta-Skills in Public Institutions.” *SN Business & Economics.* 2(7).

Tenbensel, T. (2018). Bridging Complexity Theory and Hierarchies, Markets, Networks, Communities: A 'Population Genetics' Framework for Understanding Institutional Change from Within. *Public management review.* 20(7). 1032–1051.

Thorelli, H. B. (1986). Networks: between markets and hierarchies. *Strategic management journal.* 7(1). 37-51.

Tuurnas, S., Stenvall, J., Rannisto, P.H., Harisalo, R. & Hakari, K. (2015). Coordinating co-production in complex network settings. *European Journal of Social Work.* 18(3). 370–382.

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2025). Julkiset hankinnat ovat säädeltyjä. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 30.3.2025]. Saatavilla: https://tem.fi/julkiset-hankinnat

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2024). EU- ja kansalliset kynnysarvot. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 10.3.2025]. Saatavilla: https://tem.fi/eu-ja-kansalliset-kynnysarvot

Valtioneuvosto. (2023). Vahva ja välittävä Suomi. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 28.2.2025]. Saatavilla: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165042/Paaministeri-Petteri-Orpon-hallituksen-ohjelma-20062023.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Valtionvarainministeriö. (2025) Hyvinvointialueiden tehtävät ja toiminta. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 8.2.2025]. Saatavilla: https://vm.fi/hyvinvointialueiden-tehtavat-ja-toiminta

Valtionvarainministeriö (2021). Suomen julkisen hallinnon rakenne: Aluehallinnon ja monialaisten maakuntien parlamentaarinen selvitystyö. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 14.3.2025]. Saatavilla: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162866/Liite%202%20Suomen%20julkisen%20hallinnon%20rakenne.pdf?isAllowed=y&sequence=3

Verkostojohtamisen opas. (2019). Valtioneuvoston kanslia. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 12.3.2025]. Saatavilla: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen_opas.pdf#:~:text=Verkostot%20t%C3%A4ydent%C3%A4v%C3%A4t%20julkishallinnon%20perinteisten%20organisoitumistapojen,ketter%C3%A4n%20tavan%20ratkaista%20kompleksisia

Warsen, R., Nederhand, J., Klijn, E.H., Grotenbreg, S. & Koppenjan J. (2018). What Makes Public-Private Partnerships Work? Survey Research into the Outcomes and the Quality of Cooperation in PPPs. *Public management review.* 20(8): 1165–1185.

Woerd, O., Janssens J., Van der Scheer, W. & Bal, R. (2024). Managing (through) a network of collaborations: A case study on hospital executives' work in a Dutch urbanized region. *Public management review.* 26(5). 1299-1321.

Wohlstetter, P., Smith, J. & Malloy, C.L. (2005). Strategic Alliances in Action: Toward a Theory of Evolution. *Policy studies journal.* 33(3). 419–442.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Verkoston nykytila:

- Mitkä ovat hyvinvointialueen hankintojen keskeiset verkostot ja sidosryhmät?
- Kuka tai ketkä vastaavat verkostojen johtamisesta organisaatiossanne?
- Miten hyvinvointialueen hankintojen verkostot toimivat tällä hetkellä?

Julkisten hankintojen vaikutus verkostoihin:

- Miten julkisten hankintojen säännöt ja lainsäädäntö vaikuttavat verkostojen johtamiseen?
- Millaisia haasteita hankintaprosessi aiheuttaa verkosto työlle?
- Onko kilpailutus käytännöissä joustoa pitkäaikaisille yhteistyökumppaneille?

Verkoston toiminnan tehostaminen

- Miten verkostojen johtamista tällä hetkellä kehitetään, jos kehitetään?
- Mitkä ovat suurimmat haasteet verkostojen johtamisessa?
- Mitkä käytännöt ovat toimineet hyvin verkostoyhteistyössä?