

Hybridihallinta terveyden ja hyvinvoinnin palvelujen järjestämisessä

Jarmo Vakkuri, Jan-Erik Johanson, Petra Kokko, Harri Laihonon & Tomi Rajala

MITÄ HYBRIDIHALLINTA ON?

Kansalaisten ja yhteiskunnan kannalta tärkeiden toimintojen ja palvelujen järjestäminen perustuu usein mustavalkoiseen jakoon ja ajateltavaan julkisen ja yksityisen toiminnan ja sektoreiden välillä. Näin siitä huolimatta, että monimutkaisuus, kompleksisuus ja pirullisuus ovat olleet jo pitkään kehittämiskeskustelun keskeisiä käsitteitä. Toisaalta, näin myös siitäkkin huolimatta, että hybridimuotoinen hallinta, jossa julkisen ja yksityisen toiminnan samanaikaisuuden ymmärtäminen on toiminnan organisoiminnan lähtökohta, on yhteiskunnassamme kaiken aikaa läsnä. Voitaisiin jopa väittää, että hybridihallinnan muodot edustavat puhtainta ja alkuperäisintä hallinnan tapaa, josta yksityisen yritystoiminnan, julkisen hallinnon ja kansalais-toiminnan mallit ovat rakentuneet.

Miten hybridihallintaa voidaan tunnistaa? Tarkastellaan tätä neljän tutkimuksessa esille nostetun ajatuksen avulla (Johanson & Vakkuri 2017).

1. Näemme *omistajuuteen* perustuvaa hybridihallintaa, kun seuraamme valtionyhtiöiden tai kunnallisten liikelaitosten toimintaa. Voidaan miettiä esimerkiksi energian toimitus- ja jakeluketjujen organisoiminnan muotoja maailmanlaajuisesti. Nämä yhteiskunnille elintärkeät taloudelliset toiminnot järjestetään usein julkisomisteisiksi yhtiöiksi, joiden tavoitteena on yhdistää kansakuntien poliittiset tavoitteet liike-toiminnan logiikkaan. Silti kansainvälisten järjestöjen käsikirjat (Maailmanpankki 2014; OECD 2015) korostavat erityisesti poliittisten prosessien ja yritystoimintojen yhdistämisen mahdollisia epäkohtia.
2. Tunnistamme *institutionaalisiin logiikoihin* pohjautuvaa hybridihallintaa, kun mietimme terveyspalveluyritystä, joka toimii liiketaloudellisen kannattavuuden periaatteella ja pyrkii edistämään osakkeenomistajiensa taloudellista arvoa. Samalla se voi tosiasiallisesti tuottaa julkista terveyspalvelua, kun kunta tai kaupunki on ulkoistanut palvelutuotannon yritykselle. Organisaation toiminta pohjautuu kahteen erilaiseen toimintalogiikkaan, jotka toimivat samanaikaisesti. Joskus nämä logiikat voivat viedä toimintaa yhteiseen suuntaan, joskus logiikat voivat olla toisilleen ristiriitaisia ja tuottaa näin uudenlaisia johtamisen, taloudellisen arvioinnin ja tilivelvollisuuden ongelmia (esim. Helsingin Sanomat 30.1.; Helsingin Sanomat 28.3.)
3. Huomaamme, että isot infrastruktuurihankkeet toteutetaan yhä enenevässä määrin julkisen ja yksityisen sektorin *yhteisrahoitukseen* perustuen, esimerkiksi erilaisten allianssimallien avulla. Modernit megaprojektit, kuten Beijing-Shanghai luotijunayhteyden rakentaminen tai Airbus A380 lentokoneen valmistaminen vaativat valtavan määrän voimavaroja, mutta ne edellyttävät myös institutionaalista yhteistyötä useiden julkisten ja yksityisten toimijoiden välillä. Vaikka nämä hankkeet voivat olla muodollisesti julkisessa tai yksityisessä omistuksessa, ne kohtaavat erilaisia epäselvyyksiä, joissa julkisen politiikan ja yritystoiminnan logiikat esiintyvät rinnakkain (Grossi ym. 2017). Tämä voi aiheuttaa yhteenssovittamisen ja valvonnan ongelmia, mutta usein mahdollistaa sen, että yhteiskunnan toiminnan kannalta merkittäviä hankkeita kyetään ylipäätään toteuttamaan.
4. Ihmettelemme, kuinka *yhteensovittamisen ja valvonnan tavat* ovat entistä enemmän julkisen ja yksityisen sekamuotoja, joissa julkinen valvoo yksityistä, mutta joissa myös yksityinen voi valvoa julkista. Ajatellaanpa vaikka suomalaista kuntien ja kaupunkien tilintarkastuksen järjestelmää, jossa keskeinen osa demokraattisen päätöksentekoprosessin avoimuutta tuo-

tetaan yksityisten tilintarkastusyhtiöiden palvelutoiminnan avulla. Tarkemmin mietittyään aika moni päätyy helposti esimerkkeihin, joissa erilaiset valvonnan ja kontrollin sekamuodot ovat toimineet jo pitkään. Näin esimerkiksi ammattiryhmien itsemääräämisoikeuden ja johtamisen välinen jännite tuottaa alati uusia ammattiryhmiä ja myös muokkaa olemassa olevien ammattiryhmien keskinäisiä suhteita.

ONKO HYBRIDIHALLINTA UUSI KEKSINTÖ?

Olisi tietysti helppo olettaa, että hybridihallinnan kehittyminen on osoitus yhteiskuntien monimutkaistumisesta viimeisten vuosikymmenien aikana. Tämän ajatuksen mukaan yhteiskuntien kehittyminen ja monimutkaistuminen tuottaa uudenlaisia institutionaalisia rakenteita ja toimintamalleja. Tämä on yleinen, ja osittain oikeaan osuvakin ajatus. Keskeinen toimintapolitiikka julkisen hallinnon uudistamisessa ja tehostamisessa on perustunut viimeisen kolmenkymmenen vuoden ajan olettamukseen, jonka mukaan *'jos haluat tehostaa julkisen hallinnon toimintaa, tee siitä enemmän yritystoiminnan kaltaista'*. Tämä periaate on vaikuttanut merkittävästi moniin asioihin. Monia aiemmin julkisen hallinnon organisoimia toimintasektoreita on yksityistetty, mikä on muuttanut toiminnan lähtökohтия ja luonut uudenlaista taloudellista arvoa ja kokonaan uudenlaisia liiketoiminnan sektoreita. Samainen periaate on kuitenkin vaikuttanut myös toisella tavalla.

Useat kansalaisten kannalta tärkeät yhteiskunnalliset tehtävät, esimerkkeinä vaikkapa sosiaali- ja terveyspalvelut, koulutus ja kulttuuri, ovat olleet saman poliittisesti ohjatun tehokkuusperiaatteen soveltamisen kohteita. On kiinnostavaa havaita, että alueilla, joissa palvelut sisältävät julkishyödykkeiden kaltaisia ominaisuuksia, periaatteen soveltaminen ei ole aina johtanut tavoiteltuun muutokseen. On itse asiassa luotu hybridiorganisaatioita, jotka eivät ole liikeyritysten kaltaisia toimijoita, joiden toiminta voitaisiin organisoida markkinamekanismin mukaisesti, mutta toimijat eivät ole enää julkisen hallinnon organisaatioita, jotka nojautuisivat perinteisiin julkishallinnon hyveisiin ja periaatteisiin. Toiminta voi näin näyttäytyä joko onttona politiikkana tai tehottomana liiketoimintana. Ei ole ihme, että lintuperspektiivistä hybridijärjestelyt

näyttävät olevan monimutkaisia ja sotkuisia. On helppo pitää niitä hirviömäisinä sekasikiöinä, joissa tärkeitä strategisia valintoja ei ole tehty demokraattisesti tai tehottomina liiketoimintatapojen järjestelminä, joissa byrokrazia estää terveen voiton tavoittelun (Jacobs 1992).

On myös hyvä muistaa, että vaikeus ymmärtää hybridihallinnan merkitystä julkisten palvelujen organisoinnille ja johtamiselle perustuu yhdenlaiseen arkitotuuteen; siihen että julkinen ja yksityinen voidaan erottaa selkeärajaisiksi kokonaisuuksiksi yhteiskunnassa. Tällöin on helppo unohtaa historiamme, sen että julkisen ja yksityisen sekoittumista on tapahtunut aina kun ihmiset ja yhteiskunnat ovat pyrkineet etsimään mahdollisimman rationaalisia ratkaisuja yhteiskuntien tärkeiden tehtävien organisointiin. Suosittelemme tutustumaan esimerkiksi muinaisen Rooman tasavallan aikaisiin 'Societas Publicanorum' -yhtiömuotoihin tai muihin julkisen ja yksityisen toiminnan yhdistelmiin eri aikoina (Badian 1983). Ajatus hybridihallinnasta tämentyy kiinnostavalla tavalla. Monia perinteisiä julkishallinnon tehtäviä, kuten veronkantoa, on historian saatossa organisoitu hybridihallintana, julkisen ja yksityisen yhteistyöhön nojautuen. Voidaan syystä ajatella, että älykäs palvelujen organisointi edellyttää nykyistä laaja-alaisempaa näkemystä hybridihallinnan merkityksestä, hallinnasta ja arvonluonnin logiikoista. (Johanson & Vakkuri 2017.)

TIETEELLISTÄ TARKKUUTTA HYBRIDIHALLINNAN YMMÄRRYKSEEN

Tampereen yliopiston johtamisen ja talouden tiedekunnassa (ent. johtamiskorkeakoulu) käynnistyi syksyllä 2017 Suomen Akatemian rahoittama nelivuotinen tutkimushanke, nimeltään "Performance measurement for hybrid governance" (HYPER) (<https://projects.tuni.fi/hyper/>). Tämän hankkeen tavoitteena on luoda uutta teoriaa ja käsitteitä hybridihallinnan ymmärtämiseksi. Pyrkimyksenä on tuottaa uusia jäsenyksiä hybridihallinnan ja -organisaatioiden tuloksellisuuden arviointiin, mittaamiseen ja erilaisiin arvonluonnin mekanismeihin. Tätä koskevan tutkimuksen potentiaali on merkittävä, koska arvonluonnin tapoja ja tuloksellisuuden arviointia on perinteisesti tarkasteltu vain joko markkinasektorin tai julkisen sektorin näkökul-

masta. Siis myös tutkimusperinne on perustunut tiukkaan jakoon julkisen ja yksityisen välillä.

Hybridihallinnan kehittäminen edellyttää sekä perustutkimuksen tuottamaa käsitteellisiä teoreettista pohjaa, että kuntien ja kaupunkien päätöksenteossa sovellettujen hybridihallinnan mallien tarkastelua. Suomalaisessa kuntakentässä hybridihallinnan perinne on jo itse asiassa varsin pitkä. Markkinamekanismin hyödyntäminen on tuottanut erilaisia ulkoistuksen malleja. On kokeiltu julkisen ja yksityisen yhteistyöhön nojaavia PPP-malleja. Viime vuosina erilaiset allianssimallit ovat nousseet tärkeään rooliin kuntien ja kaupunkien määrittellessä uudelleen palvelujen organisoinnin ja tuottamisen järjestelmiä.

SYDÄMEN JA HYVINVOINNIN ASIAT: VASTUULLISEN HOITO-ORGANISAATION MALLI (VHO) JA TESOMAN HYVINVOINTIALLIANSI (THA)

Näkemyksistä mitä julkisen ja yksityisen sekoittuminen itse asiassa tarkoittaa kaupunkien palvelutuotannossa, kaipaa uudenlaista älyllistä ajattelua. Tieteellinen tutkimus voi olla tässä merkittävä apu. Tästä lähtökohdasta käsin rakentui mainitun HYPER-hankkeen pohjalle yhteistyöhanke, jossa kumppaneina olivat muiden muassa Tampereen kaupunki, Sydänsairaala Oy, Hämeenmaan sydänpiiri ja Sitra. Tämän arviointihankkeen tarkoituksena oli arvioida 1) vastuullisen hoito-organisaation mallia (VHO), sekä 2) Tesoman hyvinvointiallianssia (THA). VHO:n tavoitteena on sujuvoittaa sydämen vajaatoimintaa sairastavien hoitopolkua usean toimijan yhteistyönä, ja Tesoman hyvinvointikeskuksen tavoitteena on luoda verkostoyhteistyöhön pohjaava kaupunkilaisten tarpeita tukeva hyvinvointikeskittymä Tampereen kaupungissa.

Kummassakin kohteessa kysymys on hybridihallinnasta, uudenlaisista tavoista yhdistää julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin palvelutuotantoa potilaiden ja kaupunkilaisten hyvinvoinnin edistämiseksi. Kumpikin on myös esimerkki suunnitellusta hybridihallinnan mallista ”by design”, eli (tässä tapauksessa Tampereen) kaupungin tietoisesti luomasta ja suunnitelmasta hybridihallinnan mallista. Toisin sanoen, hybridihallinta ei ole siis palvelujen kehittämisen tahaton sivuvaikutus (ns. ”by default” -näkö-

kulma hybridihallintaan). Arviointihankkeen tavoitteena oli tunnistaa hybridihallinnan mallien toimivat ja ei-toimivat käytännöt sekä näin tukea mallien jatkokehittämistä.

Arvioinnin asetelma perustui aiemman tutkimuksen (Johanson & Vakkuri 2017; Vakkuri & Johanson 2018; Skelcher & Smith 2015; Ebrahim ym. 2014; Pache & Santos 2013) esille nostamiin näkökulmiin siitä, millaiset tekijät auttavat ymmärtämään hybridihallinnan mekanismeja julkis- ja yksityisten palvelujen järjestelmissä, miten julkisen ja yksityisen yhteistyötä olisi mahdollista edistää ja miten mahdollisia toiminnan logiikoihin perustuvia riskejä olisi mahdollista hallita. Arviointimme kiinnitti huomion neljään tärkeään näkökulmaan:

- a. *Tavoitteet:* Monitasoiset tavoitteet ovat sisäsyntyisiä hybridiverkostolle.
- b. *Organisointi ja vastuut:* Hybridin toiminnan käynnistyminen perustuu useimmiten luottamukseen ja joustavuuteen jättäen toimijoille vapauksia organisoitua.
- c. *Sitoutuminen:* Toimijoiden sitoutuminen vaatii erityishuomiota, koska niiden osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen, mutta toisaalta vain erilaisten toimijoiden yhteiset panokset luovat kansalaisille ja palvelujen käyttäjille arvoa.
- d. *Mittaaminen:* Hybridihallinnan toimivuuden edellytyksenä on, että erilaisilla toimijoilla on riittävän yhtenäinen tilannekuva. Tätä tukemaan tarvitaan mittaaamista ja toimivaa tiedonkulkua.

Näiden kirjallisuudesta johdettujen näkökulmien valossa tarkastelimme empiiristä aineistoa. Aineistona toimivat hankintamallien kuvaukset, kehitysvaiheen (VHO) ja toteutusvaiheen (THA) yhteistyö- ja allianssisopimukset sekä VHO:n ja THA:n avaintoimijoiden haastattelut. Kaiken kaikkiaan haastateltiin 14 henkilöä syksyn 2018 aikana.

HYBRIDIHALLINNAN OPPITUNTEJA

Analyysiprosessissa listasimme ensin arviointihavainnut molemmista arviointikohteista erikseen kuhunkin edellä mainittuun näkökulmaan liittyen. Näistä johdimme tutkijaryhmällä ko-koavat päätelmät. Tämän jälkeen analysoimme arviointikohteita yhdessä ja tiivistimme kokonaisuudesta keskeisimmät opit hybridien suun-

nittelun tueksi. Näkökulmana on erityisesti järjestäjän suunnittelema hybridi (hybridity by design).

Aineisto nostaa vahvasti esiin toimijoiden jaetun näkemyksen siitä, että tarkastellut toimintamallit ohjaavat kiinnittämään huomiota palvelujärjestelmätason kokonaisuuksiin. Ne myös kannustavat asiakaslähtöisyyden monipuoliseen huomiointiin. Verkoston toimijoiden tavoitteita koskevassa dialogissa tarkastelu irtautuu yksittäisten toimijoiden näkökulmasta ja asiakas on luonteva yhteinen nimittäjä. Aineisto toi esiin myös sen, että tarkastellut hybridiverkostot ovat erilaisia ja lähestyvät ongelmia eri tavoin. Aineiston perusteella tekemämme päätelmä on, että hybridihallinta itsessään ei ole valmis ratkaisu, vaan mallin soveltuvuus perustuu älykkääseen tapauskohtaiseen hallintaan ja johtamiseen.

Tavoitteiden rooli on erilainen hybridien elinkaaren eri vaiheissa, jotka ovat 1) yhteistyöhön kannustavien tavoitteiden määrittely, 2) yhteistoiminnan vähittäinen järjestäytyminen ja 3) tulosten uskottava toteaminen. Verkostoon sitouttaminen edellyttää laajempia ja kokonaisvaltaisempia tavoitteita kuin toiminnan strategien ohjaaminen. Alkuvaiheessa on usein välttämätöntä luoda laajat ja toimijoita sitouttavat tavoitteet, jotta saavutetaan riittävä motivaatio toiminnan käynnistämiseksi. Myöhemmissä vaiheissa on tarpeen täsmentää tavoiteasetantaa, jotta se omaa riittävän ohjausvaikutuksen ja mahdollistaa tulosten seurannan. Tällä on suora vaikutus sitoutumiseen (ja sitouttamiseen), jotka ovat keskeisiä edellytyksiä toimintatapojen kestävälle muutoksen, toisilta oppimiselle ja verkoston pitkän aikavälin toimivuudelle. Tulosten seuranta puolestaan edellyttää mitauskäytäntöjen kehittämistä sellaiseksi, että sen avulla on mahdollista seurata ja arvioida hybridin toimivuutta ja tuloksellisuutta palvelujen organisoinnissa.

Aineistosta nousi esiin myös tarve tavoitteiden ketjuttamiselle hybridien toteuttamisvaiheissa, joka yhtäältä konkretisoi ylemmän tason strategisia tavoitteita ja toisaalta luo strategista tahtotilaa toimintayksiköiden ohjaamiselle. VHO-mallissa hoitoketju rakennettiin alhaalta ylös -periaatteen mukaisesti, mikä tuotti osallistujille kokonaisvaltaisen näkemyksen hoitoketjun toiminnasta. Kokonaisnäkökulman muo-

dostaminen ja sen hallinta edellyttävät paitsi tavoitteiden myös tietoaineistojen yhdentämistä. Informaation laajan saatavuuden varmistaminen osallistujaorganisaatioissa on jatkuvuuden ja onnistumisen kannalta keskeinen kysymys. VHO-mallissa järjestöjen toimintaa kuvaavaa aineistoa ei ollut lainkaan mukana hoitoketjun tarkastelussa, vaikka se on kriittinen palvelu lopputuloksen kannalta. THA-mallissa ongelmana taas oli tietojärjestelmien yhdentäminen. Tutkimusryhmä kannusti myös luomaan ennen hybridien toiminnan aloittamista roolijakoihin perustuvat selkeät vastuunjaon mallit, jotka määrittelevät riittäväällä tarkkuudella verkoston toimijoiden tehtäviä ja velvollisuuksia. Vastuunjaossa erityistä huomiota tulisi lisäksi kiinnittää henkilöriskeihin, koska verkostojen toimijat eivät läheskään aina ole helposti korvattavissa. Hybridimalleissa oli käytössä myös taloudellisia kannustimia, mutta arvioinnin tarkastelujakso ei antanut mahdollisuuksia niiden merkityksen tarkasteluun.

.. JA VIELÄ YLEISEMPIÄ LÄKSYJÄ

Arviointihankkeessamme kuvatut julkisyksityisen yhteistyön muodot, hybridit, ovat tietoisien suunnittelun tuloksia. Niissä on etukäteen pohdittu toiminnan tavoitteita, järjestäytymisen muotoja ja tuloksellisuuden mittaamista. Silti julkisten, yhteiskunnallisten tavoitteiden ja yritystoiminnallisten etujen yhdistäminen ei tapahdu automaattisesti, vaan se vaatii paljon valmistelua ennen kuin varsinainen toiminta voi alkaa. Hybridihallinnan järjestelyt aiheuttavat monenlaisia ja merkittäviäkin valmisteluun, suunnitteluun ja implementaatioon liittyviä transaktiokustannuksia.

Sosiaali- ja terveystaloudet ovat tuloksellisuuden mittaamisen kannalta vaikeita kohteita. Potilasvirran sujuvuus tai käyntimäärät voivat olla toiminnan järjestämisen kannalta olennaisia piirteitä, mutta kokonaisten mallien tuloksellisuuden arvioinnissa esiin nousevat hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen kysymykset. Nämä edellyttävät innovatiivisia arvioinnin tapoja, jotka tulevat esiin sekä julkisessa terveydenhuollossa että yksityisissä terveystaloudissa. Hybridien kohdalla kysymys on erilaisten ja usein eritasoisten mittatikkujen käytöstä: sekä julkisen edun toteuttamisesta että yritys-

toiminnan tuloksen tekemisestä. Näiden muodostaman kokonaisuuden arvottamiselle ei ole yhtä ainoaa perustetta. Tasapainon löytäminen tuloksellisuuden eri näkökulmien välillä vaatii havaintojemme mukaan aikaa, ymmärrystä ja neuvottelutaitoja.

Hybridi kuuluu nykyhetken muodikkaisiin iskusanoihin yhdessä ”verkostojen”, ”luottamuksen” ja ”hallinnon uusien muotojen” kanssa. Näillä kaikilla on myös yhteisiä piirteitä, kuten yhtenäisten hierarkkisten ketjujen katkeaminen, päätöksenteon hajautuminen moneen eri paikkaan ja pyrkimys löytää toiminnan sujuvuutta edistäviä epävirallisen sopimisen muotoja. Siinä mielessä hybridit ovat yhteiskunnallisten rakenteiden muutosten kouriintuntuvia ilmentymiä, vaikkakin – kuten totesimme – julkisyksityinen yhteistoiminta on historiallisesti vanha ilmiö, jonka muodot ovat vaihdelleet ajallisesti. Ehkä olemme unohtaneet, että näennäisessä monimutkaisuudessa piilee monimuotoisen tuloksellisuuden lähde. Yhteiskuntien työnjaon lisääntyminen on merkinnyt sitä, että moniulotteiset tavoitteet on osin keinotekoisesti pilkottu julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin tehtäviksi, vaikka tosiasiallisesti merkittävät yhteiskunnalliset uudistukset ovat aina edellyttäneet tavoitteiden rajat ylittävää yhteen kietomistä.

Hybridit eivät automaattisesti lisää tehokkuutta. Toisaalta myös itse hybridien tavoitteet voivat olla toisaalla. Joskus julkisyksityinen toiminta on ollut keino kiertää tiukkoja budjettirajoitteita, toisinaan taas sen tavoitteena voi olla vaikkapa kansalaistoiminnan elävöittäminen. Hybridit tuottavat monimuotoista toimintaa,

jonka tavoitteet vaihtelevat. Julkisyksityinen toiminta ei vapauta tavoitteiden pohdinnasta eikä suunnittelun taakasta, mutta se voi sujuvoittaa tavoitteiden toteuttamista. On ilmeistä, että fiksu hybridihallinta edellyttää huomattavan kehittynyttä näkemystä erilaisten, mutta samanaikaisesti vaikuttavien rationaalisuuksien ja ”tehokkuuksien” huomioimisesta. (Vakkuri & Johanson 2018.) Erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollossa vakuutusperusteisuuden vahvistuminen on yksi julkisen ja yksityisen välistä rajankäyntiä muuttava piirre. Kun sosiaaliturvaa lähestytään julkisen palvelun sijasta yksilöllisen riskin hallintana, niin tosiasiallisen palveluntarjoajan merkitys vähentyy.

Käytännössä julkisyksityinen yhteistoiminta koostuu moninaisista sopimuksellisista järjestelyistä, joissa tuotetaan julkista etua hyödyttäviä palveluita. Selvitettäviä kysymyksiä on paljon. Miten saadaan toteutettua tavoitteiden mukainen, mutta muodoiltaan joustava yhteistoiminta? Miten vältetään muodollisen sopimisen käytäntöä jäykistävä vaikutus? Miten hyvin tuloksiin voidaan kannustaa, miten hyvästä tuloksesta palkitaan ja miten heikkoa menestystä saadaan parannettua? Samat kysymykset ovat läsnä kaikessa järjestäytyneessä toiminnassa, mutta julkisyksityisessä yhteistoiminnassa niiden ratkaisu edellyttää enemmän sopimista ja neuvottelua kuin hierarkkisissa rakenteissa ja yksittäisten organisaatioiden sisällä. Näihin kysymyksiin kokemusperäinen, empiirinen tutkimus voi antaa kouriintuntuvia vastauksia.

LÄHTEET

- Badian, E. (1983). *Publicans and Sinners: Private Enterprise in the Service of the Roman Republic, with a Critical Bibliography*. Ithaca: Cornell University Press.
- Ebrahim, A., J. Battilana and, J. Mair (2014). The Governance of Social Enterprises: Mission Drift and Accountability Challenges in Hybrid Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100.
- Grossi G., Reichard C., Thomasson A. & Vakkuri J. (2017). Theme: Performance Measurement of Hybrid Organizations – Emerging Issues and Future Research Perspectives, *Public Money & Management*, 37(6), 379–386.
- Helsingin Sanomat. *Esperi Caren entiset päälliköt kertovat, että hoitajien vähyys ei ole yhtiön virhe vaan sen toimintamallin ydin*. (30.1.2019)
- Helsingin Sanomat. *Hoidon laadun parantaminen sai Attendon kurssin syöksiin: Osake halpeni 19 prosenttia*. (28.3.2019)
- Jacobs, J. (1992). *Systems of Survival: A Dialogue on the Moral Foundations of Commerce and Politics*. Random House.

- Johanson, J-E. & Vakkuri, J. (2017). *Governing Hybrid Organisations. Exploring Diversity of Institutional Life*. London/ New York: Routledge.
- MaaIlmanpankki (2014). *Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit*.
- OECD (2015). *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*.
- Pache, A. and F. Santos (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56 (4), 972–1001.
- Skelcher, C. and S. Smith (2015). Theorizing Hybridity: Institutional Logics, Complex Organizations, and Actor Identities: The Case of Nonprofits. *Public Administration*, 93(2), 433–448.
- Vakkuri, J. & Johanson, J-E. (2018). Taming the Monster – Understanding Hybrid Organizations and Governance, *Public Money & Management*, 38(3), 162–163.