



Kela|Fpa 

Yhteistyöstä vaikuttavuuteen - TYM-verkostojen johtaminen ja yhteistyösopimukset (2025)

Opinnäytetyö, Sote-palvelujen ja liiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma (YAMK)

lida Ahtiainen

<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2025090124315>

Miksi opinnäytetyön aihe valittiin?

- **Uusi TYM-laki ja TE24-uudistus** loivat kokonaan uuden monialaisen palvelurakenteen, jonka toimivuutta ja johtamisen käytäntöjä ei vielä tunneta.
- **Toimijakenttä muuttui merkittävästi**, kun aiemmasta TYP-mallista siirryttiin rakenteeseen, jossa Kela on ainoa valtakunnallinen toimija.
 - TYP-palvelussa oli kaksi valtiollista toimijaa (TE-toimistot ja Kela) ja yksi alueellinen toimija (hyvinvointialueet)
 - TYM-palvelussa toimijoina on yksi valtiollinen (Kela) ja kaksi alueellista toimijaa (hyvinvointialueet ja työllisyysalueet)
- **Uudistukseen liittyy riskejä** yhdenvertaisuuden ja yhteistyön sujuvuuden kannalta, erityisesti alueiden erilaiset lähtökohdat ja moniportainen vastuunjako huomioiden.
- **Opinnäytetyö vastasi tarpeeseen** tuottaa tietoa siitä, miten monialainen verkostojohtaminen ja sopiminen tukevat lakisääteistä yhteistoimintamallia.

Tutkimuskysymykset

- Miten yhteistyöstä tulee sopia, jotta se tukee parhaiten monialaista verkostojohtamista?
- Miten sopimusneuvotteluissa saadaan eri toimijoiden velvollisuudet ja edut kohtaamaan?
- Mitä sopimusneuvotteluissa tulee huomioida, kun sopijaosapuolina ovat yksi valtiollinen toimija ja kaksi alueellista toimijaa?



Tutkimuksen toteutus ja menetelmät

- Tutkimusmenetelmä:
 - Monimenetelmätutkimus, jossa yhdistyvät laadulliset ja määrälliset menetelmät.
 - Painotus laadullisessa lähestymistavassa, koska se mahdollisti vuorovaikutuksen tarkastelun osana yhteiskunnallisia rakenteita, joista TYM-palvelu muodostuu.
 - Aineistonkeruuta täydennettiin teemahaastatteluilla, jotka perustuivat tutkimuskyselyyn ja syvensivät ymmärrystä ilmiöstä.
- Tutkimukseen osallistujat:
 - Kelan alueelliset TYM-palvelupäälliköt läntiseltä, eteläiseltä, itäiseltä ja keskiseltä alueelta
 - Vastaavat kukin oman alueensa käytännön TYM-yhteistyöstä
 - Osallistuivat Kelan edustajina alueellisiin sopimusneuvotteluihin
- Aineistonkeruu toteutettiin 6/2025-8/2025

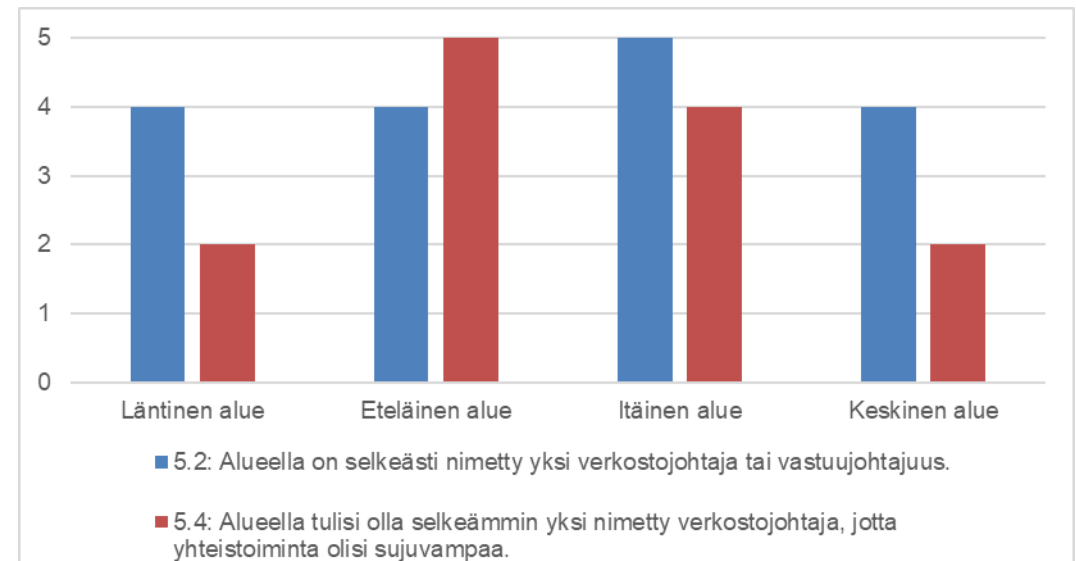
Tulokset

Verkostojohtaminen

**”Verkosto johtaja on vähän kuin sellainen liima, joka pitää kaiken koossa”
(Teemahaastattelu 2025)**

Tulokset: Verkostojohdaminen

- Nimetty ja resursoitu verkostojohdaja on keskeinen tekijä monialaisen työn kehittämisessä ja koordinoinnissa.
 - Tehtävän hoitaminen muun työn ohella heikentää kykyä irrottautua oman organisaation näkökulmasta
- Johtoryhmän rooli verkostojohdajan työn tukemisessa on keskeinen
 - Johtoryhmän tulee asettaa selkeät tavoitteet verkostojohdajalle ja tukea niitä viemällä sovittuja asioita omissa organisaatioissaan eteenpäin



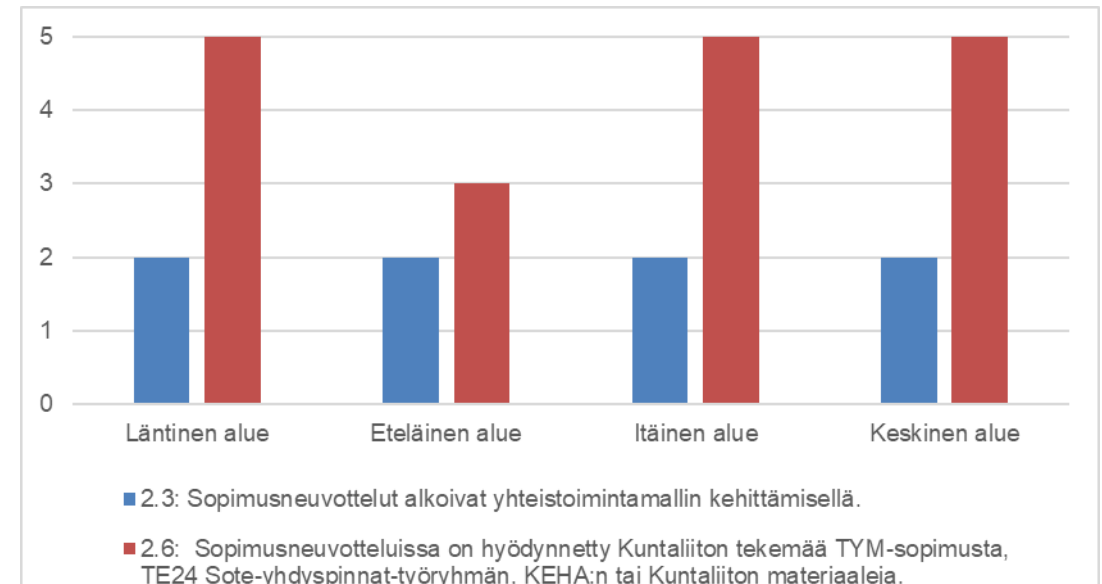
Sopimusneuvottelut

”(Sopimusneuvotteluissa) se henki oli, että tämä on tärkeää ja tämä me saadaan aikaiseksi ja meillä on hyvä yhteinen historiakin myöskin.”

(Teemahaastattelu 2025)

Tulokset: Sopimusneuvottelut

- Sopimusneuvottelujen onnistumista tukivat seuraavat asiat:
 1. Kaikkien osapuolien valmistautuminen
 2. Yhteinen tahtotila sopimuksen aikaansaamiseksi
 3. Avoin vuorovaikutus sopijaosapuolien välillä
- **Sopimusneuvotteluja hidastivat** henkilövaihdokset ja organisaatioiden omat rakenteelliset muutokset neuvottelujen aikana.
- **Kuntaliiton sopimusmalli** koettiin hyödylliseksi työvälineeksi alueilla, joissa se oli käytössä.



Valtiollinen ja alueellinen näkökulma

**”Meillä oli se etulyöntiasema, että me saatiin antaa vähän vinkkiä, vaikka miten muualla on päädytty toimimaan tai miten muualla sopimuksissa on kirjattu tämä kohta.”
(Teemahaastattelu 2025)**

Tulokset:

Valtakunnallinen ja alueellinen näkökulma

- Kelan rooli valtakunnallisena toimijana sopimusneuvotteluissa oli yhtenäistävä ja sen näkemykset huomioitiin neuvotteluissa hyvin.
- Joillakin alueilla **paikallisten toimijoiden** keskittyminen liikaa oman alueen erityispiirteisiin haastoi yhteisen näkemyksen muodostumista lakisääteisestä toiminnasta.



Suosituksset ja yhteenveto

1. Verkostajohtajalla keskeinen rooli onnistumisessa

- Verkostajohtajan rooli tulee määritellä selkeästi ja siihen on varattava riittävästi työaika.
- Johtoryhmän tulee aktiivisesti tukea verkostajohtajaa ja edistää yhteisten tavoitteiden saavuttamista.

2. Toimijoiden velvollisuuksien ja etujen yhteensovittaminen

- Toimijoiden tulee sitoutua sopimusneuvotteluihin ja valmistautua niihin.
- Avoin ja rakentava vuorovaikutus ovat tärkeitä yhteisen ymmärryksen muodostumiseksi.
- Käytännöntyöntekijät tulee ottaa mukaan yhteistoimintamallin suunnitteluun ja kehittämiseen.

3. Valtiollisen ja alueellisten toimijoiden yhteistyö

- Tunnistettava osapuolten rakenteelliset erot ja niiden vaikutukset yhteistyöhön.
- Yhteistoimintamalli edellyttää valtakunnallista ohjausta, jotta asiakkaiden yhdenvertaisuus toteutuu.

Kysymyksiä?

Kiitos!

lida Ahtiainen, ryhmäpäällikkö

Terveysperusteisten etuuksien palveluyksikkö, moniammatillinen ratkaisukeskus

etunimi.sukunimi@kela.fi

