



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Kunnan ja kolmannen sektorin verkostoituminen ja verkostohallinta

Vuoristo, Sari

2015 Kerava



Laurea-ammattikorkeakoulu  
Kerava

## Kunnan ja kolmannen sektorin verkostoituminen ja verkostohallinta

Sari Vuoristo  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2015

Sari Vuoristo

## Kunnan ja kolmannen sektorin verkostoituminen ja verkostohallinta

Vuosi 2015 Sivumäärä 86

---

Opinnäytetyössä selvitettiin verkostohallinnan roolia kunnissa kolmannen sektorin kanssa tehtävässä yhteistyössä ja kartoitettiin käytössä olevia ja suunniteltuja verkostohallinnan muotoja. Lisäksi selvitettiin verkostohallinnan suunnitelmallisuutta sekä kuntien visioita verkostoitumisen suhteen. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää kansalaisyhteiskunnan toimintaedellytyksiä ja päätöksentekoa vahvistavaa tietoa kuntien nykytilasta ja suunnitelmista.

Työn toimeksiantajana oli oikeusministeriön yhteydessä toimivan Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunnan (KANE) kansalaisyhteiskunnan toimintaedellytysten vahvistamisen työryhmä ja Kansalaisareena ry. Opinnäytetyö oli osa laajempaa selvitystyötä, jossa selvitettiin muun muassa minkälaiseksi kuntien hallinnossa toimivat henkilöt näkevät yhteistyön kolmannen sektorin kanssa tällä hetkellä ja tulevaisuudessa muotoutuvan. Laajemman selvityksen toteuttivat Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunta KANE, Suomen Kuntaliitto ja Kansalaisareena ry.

Tutkimusmenetelmänä oli kvantitatiivis-kvalitatiivinen survey-tutkimus. Kysely suunnattiin kaikkien Suomen kuntien hallinto- ja toimialajohtajille. Vastauksia saatiin 141 kappaletta. Vastanneita kuntia oli 114, koska 24 kunnasta saatiin useampi kuin yksi vastaus. Vastausprosentti oli 36. Kyselytutkimuksen tuloksia analysoitiin kvantitatiivisesti muun muassa ristiintaulukoiden. Avoimia vastauksia analysoitiin sisällönanalyysin menetelmin teoriaan verraten. Kvalitatiivisia vastauksia analysoimalla täsmennettiin, konkretisoitiin ja pyrittiin ymmärtämään syvemmin kvantitatiivisia tuloksia sekä selvitettiin syy-seuraus-suhteita. Lähteenä käytettiin verkostotieteen kirjoja ja artikkeleja, aikaisempia tutkimuksia ja tutkimusartikkeleja sekä kunnallisan alan kirjallisuutta.

Tutkimuksessa selvisi, että verkostohallinnan rooli on kunnissa vielä aika keskeneräinen ja verkosto-osaamisesta on puutteita. Monessa kunnassa oli käytössä erilaisia verkostohallinnan kevyempiä muotoja, vaikka niitä ei sellaisiksi miellettykään. Erillisstrategioiden tai koordinaattorien käyttö oli vielä vähäistä. Erilaisia lähidemokratiaa ja osallistumista parantavia suunnitelmia oli vireillä monessa kunnassa. Kunnilla oli selvästi halua panostaa nykyiseen ja tulevaisuuden yhteistyöhön. Verkostojen johtamisen ja verkostohallinnan vaikutusta yhteistyön laatuun ei vielä ole täysin oivallettu.

Verkostoituminen, kumppanuus ja toimialat ylittävä yhteistyö tulevat tulevaisuudessa lisääntymään. Tarvitaan verkosto-osaamista, jotta tämä kehitys pysyisi terveenä. Jämäkällä verkostohallinnalla parannetaan luotettavuutta ja luodaan pitkäkestoisempia kumppanuuksia. Verkostoitumisen tulisi olla kunnilla tietoinen valinta, jota ohjataan hyvällä verkostohallinnalla. Verkostohallintaa voidaan parantaa eri keinoin, joita kuntien tulisi alkaa jo nyt selvittää. KANEn työryhmä käyttää tutkimuksen tuloksia hyväkseen omassa työssään kansalaisyhteiskunnan toimintaedellytysten parantamiseksi.

Asiasanat: verkostohallinta, verkostoituminen, lähidemokratia, kolmas sektori, verkostojohdaminen

Sari Vuoristo

### The Governance Network between Municipality and the Third Sector

Year	2015	Pages	86
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to find out the role of governance network with the third sector co-operation in municipalities in Finland. One of the aims was to identify existing and planned network management and governance forms. The objective of this study was to investigate what were the municipal visions of networking relationships and how methodical they would be. The target was to find out data to strengthen the civil society in its decision making capacities and in reinforcing information on the current state and municipal plans.

The client of this thesis is one of the working group of the Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunta KANE, which is working under the Ministry of Justice, and Kansalaisareena ry. They research different ways to enhance the capacity of strength of the civil society and volunteering groups. This thesis was a part of a larger project, which examined, among other things, how the Administrative Managers of the municipalities will envision the co-operation with the third sector at present and in the future. The larger research was carried out by KANE, Suomen Kuntaliitto and Kansalaisareena ry.

The study was executed using both quantitative and qualitative survey research methods. The target group consisted of the Administrative Managers of all Finnish municipalities. A total of 141 responses from 114 municipalities was received because some of these have given more than one response. The response rate was 36 %. The results were analysed quantitatively, also via cross-tabulation. There was quite a lot of qualitative data, which was analysed by the analysis of contents theory of relatively assigning and classifying. Qualitative material was for deeper understanding about the quantitative results and causal relationships.

The study established that the role of governance network in municipalities is still quite incomplete and networking skills are quite deficient. Many municipalities used a variety of lighter forms for networks management or governance, but did not perceive them as such. Use of separate strategies and coordinators was still limited. Various plans to enhance local democracy and participation were pending in many municipalities. The municipalities were clearly interested in investing in current and future co-operation with the third sector. The impact of governance network and management to the quality of co-operation is not yet fully understood.

Networking, partnership and sector border co-operation will increase in the future. The municipalities will need good networking skills, if they want to keep this trend healthy. Strong governance networking and management will improve reliability and create longer lasting partnerships. The governance network should be the conscious choice, controlled and reasoned. It can be improved by various ways. The working group of the Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunta will use the results of this study in their own work in order to improve civil society capacity.

Keywords: governance network, networking, strategic partnership, local authority co-operation, non-profit sector

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma .....	8
1.2	Tutkimuksen tausta .....	8
1.3	Opinnäytetyön peruskäsitteitä.....	9
1.3.1	Kolmas sektori .....	10
1.3.2	Yhteistyö.....	10
1.3.3	Lähidemokratia .....	10
1.3.4	Verkostot .....	11
2	Verkostoituminen ja verkostohallinta kunnan ja kolmannen sektorin välisessä yhteistyössä.....	13
2.1	Verkottumisen historiaa.....	14
2.2	Verkostoajattelun eroja.....	16
2.3	Verkostohallinta .....	17
2.3.1	Proaktiivinen, subaktiivinen ja reaktiivinen verkostohallinta .....	18
2.3.2	Verkostojohtaminen .....	20
2.4	Aikaisemmat tutkimukset verkostotyöstä kunnissa .....	20
2.4.1	Strategisesti rakennettu ja johdettu yhteistyöverkko .....	25
2.4.2	Julkisen sektorin verkostoituminen kolmannen sektorin kanssa .....	25
2.4.3	Kumppanuus tarkasteltuna kahden strategisen kumppanuuden toimintamallin kautta .....	25
3	Tutkimuksen toteutus .....	27
3.1	Tutkimusmenetelmä .....	28
3.2	Aineiston keruu kyselylomaketutkimuksella.....	28
3.3	Aineiston analysointi.....	30
4	Kyselytutkimuksen tulokset .....	31
4.1	Taustaa selvittävien kysymysten tulokset .....	33
4.2	Verkostohallinnan muodot ja keinot kunnissa .....	39
4.3	Lähidemokratian kehittäminen ja suunnitelmat tulevaisuuden kehittämiseen	45
4.3.1	Kuntien katse tulevaisuuteen .....	47
4.3.2	Kuntien kokemia yhteistyön esteitä .....	48
4.4	Tulosten analysointi - verkostohallinnan rooli kunnissa kolmannen sektorin suhteen .....	50
4.4.1	Verkostohallinnan muodot ja suunnitelmat kunnissa .....	53
4.4.2	Verkostohallintaa kunnissa - ”lonkalta vai suunnitellen” .....	54
4.4.3	Kuntien visiot verkostoitumisen suhteen.....	55
4.5	Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys .....	56
4.6	Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus ja toistettavuus .....	57

5	Johtopäätökset ja pohdinta .....	58
	Lähteet .....	63
	Kuviot .....	69
	Taulukot .....	70
	Liitteet.....	71

## 1 Johdanto

Kunnallishallinto elää tällä hetkellä historiansa ehkä raskainta murrosvaihetta. Talous ja yhteiskunnalliset rakenteet eivät enää kestä julkisen puolen kasvua. Kuntien ja valtion menoja pyritään leikkaamaan, jotta kasvava velkaantuminen saataisiin pysähtymään. Kuntien pitäisi leikkauksista huolimatta selviytyä lakisääteisistä velvoitteistaan ja kehittää toimintaansa. Kunnat joutuvat supistamaan palveluista tai tuottamaan niitä toisella tavalla kuin ennen. Jotta Suomi pysyisi hyvinvointivaltiona, on julkisen sektorin aktiivisesti etsittävä ja kehittävä uusia tapoja säilyttääkseen samat palvelut kuin tähän asti. Kunnat ovatkin etsineet uusia reittejä organisoida toimintaansa jo 1990-luvulta lähtien. Yhteistyö ja verkostoituminen sekä kumppanuusajattelu ovat nousseet keskiöön hyvinvoinnin ja terveyden ylläpitämiseksi. Kunnat ovat siirtyneet 2000-luvulla yhä enemmän verkostohallintaa ja kansalaisten osallistumista painottavaan malliin. Kunta voi tarjota esimerkiksi toimitiloja ja avustuksia kolmannelle sektorille ja saada vastavuoroisesti tietoa kentältä, kokemuksia ja palvelutuotantoa. Suomessa valtio ei ole puuttunut uudistuksiin kovinkaan paljon vaan kunnille on annettu aika vapaat kädet toteuttaa toimintamallinsa. (Mäki-Krekola 2014, 6-7.)

2010-luvulla kuntiin on kohdistunut useita uudistustavoitteita muun muassa kuntaliitosten, sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislain, valtiosuusjärjestelmän ja yhteistyöalueiden kautta. Kansainvälisessä vertailussakin suureksi osoittautunut kuntien lakisääteisten tehtävien määrä (vuonna 2013 yhteensä 535), jota ei ole mitenkään priorisoitu, ei voi olla hämmentämättä tilannetta lisää (Hiironniemi 2012, 17-18). Kunnat ovat olleet perinteisesti aika hierarkisia hallinnoltaan, mutta varsinkin kuntien yhdistyminen on rikkonut rakenteita ja hallintajärjestelmät ovat muuttuneet verkostomaisemmiksi. Kunnat ovat myös tavallaan jakautuneet kolmeen osaan; pääkaupunkiseudun metropolialue, suuret kaupungit ja pienet kunnat. Erilaiset kuntamuodot ovat hyvin erilaisissa tilanteissa. Suomalainen kuntaorganisaatiokulttuuri on muutospaineista huolimatta yhä jäykkä ja suurimmat vaikeudet erilaisten uusien kuntamuotojen johtamisessa saattavatkin liittyä juuri tähän. (Mäki-Krekola 2014, 6-12.) Yhteistyö yritysten ja kolmannen sektorin kanssa vaatii sääntöjä ja toimintaohjeita sekä uudenlaista osaamista. Muuttuva ympäristö haastaa kunnat, jotka ovat perinteisesti olleet organisaatioiltaan jäykkiä ja jakautuneet toimialoihin ja selkeisiin yksikköihin. Verkostoituminen tarkoittaa eri muodoissa toimimista ja ristiin työskentelyä sekä organisaation ulkopuolisten toimijoiden ottamista mukaan suunnitteluun ja yhä vastuullisempiin toimintoihin. Osa kunnista on määrittänyt kumppanuuden kolmannen sektorin kanssa myös kunnan strategiaan joko erillisenä esimerkiksi kansalaistoiminnanstrategiana tai sisällyttäen kunnan toimintastrategiaan. Osalla kunnista yhteistoimintaa on olemassa vaikka se ei näy virallisissa dokumenteissa.

Verkostoa voidaan hallita ja kehittää erilaisilla verkostohallinnan keinoilla kuten määrittelemällä erillisiä strategioita tai esimerkiksi nimittämällä koordinoijia. Opinnäytetyön näkökulma

on verkostoteorialähtöinen ja keskityn työssäni kuntien verkostohallintaan. Tutkimusmenetelmä on kvantitatiivis-kvalitatiivinen survey-tutkimus, joka osoitettiin kuntien hallintopuolen johtajille. Kyselyn kautta saaduilla tuloksilla selvitettiin muun muassa kuntien tämän hetkistä tilannetta ja käytössä olevia verkostohallintamenetelmiä. Opinnäytetyön aihe on tullut oikeusministeriön yhteydessä toimivan Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunnan kansalaisyhteiskunnan toimintaedellytysten vahvistamisen työryhmästä.

### 1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on: millainen rooli verkostohallinnalla on tällä hetkellä kunnissa kolmannen sektorin suhteen?

Alakysymyksinä ovat

- Minkälaisia verkostohallinnan muotoja on käytössä?
- Minkälaisia verkostohallinnan muotoja on suunnitteilla?
- Kuinka suunnitelmallista verkostohallinta on?
- Minkälaisia visioita kunnissa on verkostoitumisen suhteen?

Opinnäytetyössä toteutettu kysely on osa laajempaa selvitystyötä, joten se sisältää myös eri osallistujaryhmien omia tavoitteita. Kyselyn yhteisenä tavoitteena oli selvittää minkälaiseksi kuntien hallinnossa toimivat henkilöt näkevät yhteistyön kolmannen sektorin kanssa muotoutuvan tulevaisuudessa. Samalla selvitettiin mitä yhteistyömuotoja ja millä toimialoilla kunnilla on tällä hetkellä ja miten kunnat kehittävät asukas- ja lähidemokratiaa. Myös kuntien näkemyksiä yhteistyön esteistä kartoitettiin. Tutkimuksen tavoitteena oli osaltaan vahvistaa kansalaisyhteiskunnan toimintaedellytyksiä kunnissa sekä tukea päätöksentekoa. Toiveena oli myös löytää niin sanottuja hyviä käytäntöjä (liite 1), joita voisi jakaa laajemmin kuntien käyttöön. (Oikeusministeriö 2015b.)

### 1.2 Tutkimuksen tausta

Tutkimus liittyy oikeusministeriön yhteydessä toimivan Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunnan KANEn alatyöryhmän kansalaisyhteiskunnan toimintaedellytysten vahvistaminen - työryhmän työhön. Työryhmää vetää Suomen Setlementtilyhdistyksen toimitusjohtaja Pentti Lemmetyinen. Työryhmä päätti teettää selvityksen opinnäytetyönä (liite 1). Vapaaehtoistyön kehittäminen alatyöryhmän vetäjä Kansalaisareenan toiminnanjohtaja Anitta Raitanen ja oikeusministeriöstä erikoissuunnittelija Regina Järg-Tarno ottivat asian hoidettavakseen. (Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunta 2013; Oikeusministeriö 2015a.)



KANEn toimintasuunnitelma jäsentyy vuosille 2012 - 2016 kolmen pääteeman alle. Toimintasuunnitelmassa on eritelty keskeiset tavoitteet ja niiden toteutus. ”Keskeistä toiminnassa on kansalaisyhteiskunnan roolin vahvistaminen tulevaisuudessa. Tarvitaan toimia, joilla

1. vahvistetaan kansalaisyhteiskunnan toimintaedellytyksiä
2. edistetään osallistumista ja hyvää hallintoa
3. tuodaan esille järjestöjen ääni kuntauudistuksessa.” (Oikeusministeriö 2013.)

KANEn toiminta perustuu Valtioneuvoston asetukseen, jossa neuvottelukunnalle on asetettu tarkoitus, tehtävät, kokoonpano ja toiminnan järjestäminen. KANEn tavoitteena on kehittää suomalaista yhteiskuntaa tasa-arvoisemmaksi ja ihmisarvoa kunnioittavammaksi. KANE pyrkii toimimaan mahdollisimman järjestövetoisesti mikä lisäksi myös järjestöjen verkostoitumista. (Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunta 2013; Oikeusministeriö 2013.)

Kansalaisareena ry on sitoutumaton yhdistys, joka toimii vapaaehtoistoimijoiden edunvalvojana. Yhdistys edistää valtakunnallista vapaaehtoistyön toimijoiden yhteistyötä, kansalaisten vapaaehtoista ja omatoimista toimintaa ja osallistumista. Kansalaisareenalla on erilaisia yhteistyötahoja kuten kunnat, ministeriöt, viranomaisia, yhdistyksiä, ryhmiä, asukastaloja, verkostoja ja kohtaamispaikkoja. Yhdistyksen tavoitteena on muun muassa edistää kansalaistoiminnan edellytyksiä, koota vapaaehtoistoimintaan liittyvää asiantuntemusta ja aktivoida verkottumista. Kansalaisareena toimii eduskunnan vapaaehtoistoiminnan tukiryhmän sihteerinä ja tiedonvälittäjänä. (Kansalaisareena 2014; Kansalaisareena 2015a; Kansalaisareena 2015b.)

Kyselyn kolmantena osallisena on Suomen Kuntaliitto, joka on kuntien edunvalvoja ja vaikuttaja. Sen missiona on vahvistaa kehittää kuntien itsehallintoa ja uudistaa palveluja. Suomen Kuntaliitto tarjoaa myös asiantuntija- ja tietopalveluja, tietoa kuntien toiminnasta sekä jäsenpalveluja kunnille. (Suomen Kuntaliitto 2015.)

Selvitystä varten muodostettiin työryhmä, jossa olivat mukana Raitasen ja Järg-Tarnon lisäksi tutkija Henrietta Grönlund, Kansalaisareenan henkilökuntaa, KANEn pääsihteeristöä ja harjoittelijoita, Kuntaliiton erityisasiantuntija Päivi Kurikka ja maaseudun tutkimuksen erityisasiantuntija Ritva Pihlaja. Webropol-kysymysten suunnittelussa saatiin arvokasta palautetta myös Suomen sosiaali ja terveys ry SOSTEn tutkimusosaston tutkija Juhani Peltosalmelta.

### 1.3 Opinnäytetyön peruskäsitteitä

Käsitteet ovat usein vaikeaselkoisia ja niiden määrittely vaikeaa, koska sanoja käytetään hyvin vapaamuotoisesti, monimielisesti ja epätasaisesti arkikielessä kuten lähdekirjallisuudessaakin. Sama sana voi eri yhteyksissä esiintyä hyvinkin eri tarkoituksessa. Sanojen merkitys vaihtelee myös käyttäjän mukaan. Määrittelen aluksi opinnäytetyössäni käytetyt keskeiset

käsitteet. Käsitteiden määrittely on tärkeää, jotta voidaan varmistua siitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitettu ja tulkitaan asiaa oikeasta näkökulmasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 142-153; Lindblom-Ylänne, Paavilainen, Pehkonen & Ronkainen 2014, 52-58.) Lähestyn käsitteitä verkostotutkimuksen ja verkostonhallinnan kautta.

### 1.3.1 Kolmas sektori

Kyselytutkimuksen alussa työryhmässä määriteltiin käsite kolmas sektori näin: ”Tässä kyselyssä ajatellaan yhteiskunnan jakautuvan yksityisiin markkinoihin, julkiseen sektoriin, kolmannen sektoriin sekä kotitalouksien muodostamaan neljänteen sektoriin. Kolmannella sektorilla tarkoitetaan tässä voittoa tavoittelematonta sektoria, yleishyödyllisiä yhteisöjä, vapaaehtois- ja hyväntekeväisyyssektoria sekä yhteisötaloutta” (liite 2).

Nykyisin käytössä on myös käsite uusi kolmas sektori, jonka Jyväskylän yliopisto on Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaalissaan määritellyt kansalaisyhteiskunnan asemaa vahvistavaksi tekijäksi, ei niinkään vapaaehtoisuuteen tai aatteeseen perustuvaksi toiminnaksi kuten perinteisempi kolmas sektori. Uusi kolmas sektori määritellään voimakkaasti julkisen sektorin ja palvelutuotannon kautta. (Jyväskylän yliopisto.) Tutkimuksessa ei kuitenkaan ole tarkoitettu näin syvälle menevää eriyttämistä vaan viitataan enemmänkin puhekielessä laajemmin käytettyyn kolmas sektori määritelmään.

### 1.3.2 Yhteistyö

Kuntien ja kolmannen sektorin yhteistyötä on ollut jo pitkään. Yhteistyö on löyhin yhteistyömuoto. Se voi olla sattumanvaraista, kertaluonteista ja siitä saattaa puuttua suunnitelmallisuus. Yhteistyöllä tarkoitetaan vapaaehtoista ja epämuodollista yhteistä toimintaa, jonka kesto ei ole määritelty etukäteen. Yhteistyölle ei välttämättä ole asetettu yhteisiä tavoitteita. Tyypillistä yhteistyötä ovat esimerkiksi tapahtumat, talkoot ja koulutustilaisuudet. Yhteistyö saattaa johtaa kumppanuuteen. Joskus puhutaan myös yhteistoiminnasta. (Maijanen & Haikara 2014, 7-15.)

Tutkimuksessa toteutetussa kyselyssä on käytetty tarkoituksella sanaa yhteistyö, koska haluttiin saada mahdollisimman kattavat vastaukset ja yhteistyön koettiin löyhimpänä muotona kattavan parhaiten kaikki eritelty yhteistyön muodot.

### 1.3.3 Lähidemokratia

Lähidemokratia on terminä saanut voimakkaasti kritiikkiä. Suomen Kuntaliitto määrittelee lähidemokratian alueelliseksi toiminnaksi, mikä lähtee kuntalaisten omaehtoisesta aktiivisuudesta.

desta. Paikallistoimijoiden merkitystä pidetään tärkeänä valmisteluvaiheissa sekä arvioinnissa ja toimintojen kehittämisessä ”Kyläyhdistykset, kaupunginosayhdistykset ja esimerkiksi alueelliset kehittämistoimikunnat vaikuttavat oman asiantuntemuksensa kautta muun muassa asuinalueiden kehittämiseen ja kaavoituskysymyksiin yhteistyössä kunnan kanssa.” (Suomen Kuntaliitto 2015c).

Vaasan yliopiston aluetieteen professori Hannu Katajamäki kritisoi lähidemokratia käsitteen käyttämistä. Katajamäen mielestä todellinen lähidemokratia vaatisi aitoa toimivallan antamista rahoituksineen - pelkät keskustelufoorumit toivomuksineen ja kuntaelimet eivät riitä. Poliitikon tai kunnan päättäjän käsitys lähidemokratian onnistumisesta saattaa olla hyvin erilainen kuin asukkaan. Ongelmia tulee usein kuntien yhdistyessä, kun pienet kylät ”hukkuvat” massaansa. Katajamäki näkee kuntauudistuksen onnistumisen riippuvan suuresti lähidemokratian onnistumisesta. Hän esittelee hyvänä käytänteenä Rovaniemellä toimivan Yläkemijoen aluelautakunnan, jolla on erilaisia budjetoituja tehtäviä eri sivistystoimen puolella. Katajamäki nostaa esimerkeiksi eurooppalaisia suurkaupunkeja, joissa on otettu käyttöön kunnan-osahallinto. Monitasohallinta on yhä laajenevan ja monitasoistuvamman verkostoitumisen tulos. Hallinnan mallit elävät muutoksien mukana tuoden uusia vuorovaikutus- ja neuvottelumalleja yli valtioiden rajojen. (Yle Uutiset 2012; Virkamäki 2007.)

Lähidemokratia olisikin oltava konkreettista ja budjetoitua toimintaa sisältäen todellisia mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin. Pelkät näennäiset ”sanahelinät” eivät johda todelliseen kohtaamiseen ja asioiden muuttumiseen. Lähidemokratia sisältää paikallisyhdistysten, seurojen, järjestöjen ja asukas-yhdistysten mukaan ottamisen suunnitteluvaiheesta lähtien. Jotta yhtälö toimisi, tulisi vapaaehtoistoimijoille antaa myös vastuuta ja mahdollisuuksia tehdä muutoksia toimintamalleihin ja konkreettisia toimintoja kuten lähiliikunta- tai kohtauspaiikat. Lähidemokratia vaatii onnistuakseen verkostohallintaa, jotta vastuun jakaminen, osallistuminen ja käytännön toteutukset tulisivat tehtyä. Tämä lisää päättäjien määrää samalla vahvistaa demokratiaa. Opinnäytetyössä kiinnostuksen kohteena olivat asukas- ja lähidemokratia sekä kuntien tavat saada kansalaisten ääni kuuluvaksi myös päätösten teossa. Perinteiset hallintametodit voivat korvaantua vuorovaikutteisella keskustelulla yhteisiin päämääriin pyrkien. (Lahtinen 2011, 19-21; Pihlaja & Sandberg 2012; Tuuri 2014, 10-52.)

#### 1.3.4 Verkostot

Eriksson (2015, 7-11, 12) kirjoittaa verkostoituvasta maailmankuvasta, jossa yhä useammat asiat ja suhteet nähdään verkostoina. Toimintatapoja, sosiaalisia rakenteita, yhteiskunnallisia kytköksiä ja järjestelmiä sekä valtion ja kunnan rajoja on alettu ajatella eri tavoin kuin aikaisemmin. Verkosto on alkanut muotoutua yhteiskunnallisen ajattelun tärkeimmäksi kuvauksen

muodoksi. Yhteiskuntatieteellisesti ajatellen on siirrytty informaationaaliseen verkostoyhteiskuntaan.

Verkosto voidaan käsittää säännönmukaiseksi suhteiden rakennelmaksi. Toinen tapa hahmottaa verkostoa on Erikssonin kuvailema ”hierarkkiselle järjestelmälle vastakkaisena organisointimallina, mikä muodostaa kiinnostavan yhteiskuntatieteellisen tutkimuskohteen: verkosto viittaa sosiaaliseen järjestykseen, joka ei ole yhtä säännelty kuin hierarkia, mutta jolla kuitenkin on jonkinlainen vähimmäisrakenne” (Eriksson 2015, 11). Hän tekee eron verkoston ja muiden epämuodollisten, mutta toistuvien toimintatapojen ja prosessien välille. Rakenteellisen tarkastelun kautta pystytään paremmin kehittämään metodologia tutkimusta varten, jossa tutkittavien oma kokemus ei ole niin keskeistä. Tämän kautta voidaan verrata erilaisia verkostoja toisiinsa (esimerkiksi biologisia ja sosiaalisia verkostoja) ja etsiä niistä yhteisiä toimintaperiaatteista ja järjestäytymisen sääntöjä. (Eriksson 2015, 11-12.)

Hierarkiat, markkinat ja verkostot erottaa toisistaan muun muassa toimijoiden suhteiden luonne. Tämä vaikuttaa esimerkiksi työnjakoon. Hierarkia toimii auktoriteettiin perustuen, markkinoilla toimitaan kilpailutuksen kautta ja verkosto perustuu luottamukseen. Verkostot toimivat parhaiten tietäntyyppisissä tilanteissa (taulukko 1) eivätkä näin ollen ole ratkaisu kaikkiin kuntien tarpeisiin. Verkostot tarvitsevat verkostohallintaa ja johtamista, jotta niitä voitaisiin hyödyntää kuntien toiminnassa. (Verkostojohtamisen oppaan verkkotoimitus 2015.)

	Työnjako	Organisaatiotyyppin toimivuus eri tilanteissa
<b>Hierarkia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisaation hierarkia määrittelee, kuka tekee ja mitä tekee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hyvä, kun tarvitaan tehokas, tasalaatuinen, erikoisosaamista vaativa palveluntuotantokoneisto</li> <li>Mutta jos palvelu ei vastaa asiakkaan tarpeisiin, niin joko hierarkian täytyy muuttua tai asiakkaan täytyy mennä toisen organisaation asiakkaaksi</li> </ul>
<b>Markkina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osto- ja myyntisopimus määrittelee, kuka tekee ja mitä tekee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hyvä, kun asiakastarpeet ovat selkeitä ja palvelu helposti tuotteistettavissa</li> <li>Asiakastarpeen muuttuessa sopimuksen muuttaminen voi olla vaikeaa, hidasta ja kallista</li> </ul>
<b>Verkosto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työnjako ratkaistaan joustavasti neuvotellen, luottamus pohjalta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hyvä, kun pitää reagoida muuttuviin tarpeisiin eikä selkeitä ratkaisuja ole tarjolla (eli kun tarvitaan innovatiivisia ratkaisuja tai muutoin joustavia palveluita)</li> <li>Ei ole peruspalveluiden tuottamisessa yhtä tehokas kuin hierarkia tai markkinat</li> </ul>

Taulukko 1: Hierarkian, markkinan ja verkoston toimivuuden erot eri tilanteissa (Verkostojohtamisen oppaan verkkotoimitus 2015)

## 2 Verkostoituminen ja verkostohallinta kunnan ja kolmannen sektorin välisessä yhteistyössä

Verkostot ja verkostoituminen ovat tällä hetkellä hyvin suosittuja käsitteitä. Ne vilahtelevat puhekielessä tarkoittaen milloin ihmisten välisiä ystävyysuhteita, työsuhteita, tietoverkkoja, yritysten välisiä verkostoja tai esimerkiksi solujen verkostoja. Vaikka käsitteillä kuvaillaan hyvin erilaisia tapahtumia, on periaatteessa kyse samasta asiasta. Esittelen aluksi lyhyesti ihmiskunnan verkottumisen historiaa, verkostoajattelun eroja ja verkostohallinnan teoriaa erilaisine näkökulmineen. Tämän jälkeen käsittelen aikaisempia tutkimuksia verkostotyöstä kunnissa sekä muutamia kuntien erilaisia verkostoitumismalleja kolmannen sektorin kanssa.

Möller, Rajala ja Svahn (2004, 8-10) kuvailevat puhekielessä käytetyn verkoston ja verkostoitumisen käsitteen monitasoisuutta ja -muotoisuutta, joka vaikeuttaa yhtenevän tutkimuksen tekemistä ja kokonaisuuden hahmottamista. Verkostoitumista onkin lähestytty eri tieteenaloilla sosiaalipsykologiasta talousteoreettiseen. Termit voidaan jakaa verkkoon ja verkostoon. Verkko tarkoittaa määrättyä verkko-organisaatiota, joka rakennetaan tietoisesti ja tavoitehakuisesti määrätyn yritysjoukon ja mahdollisesti organisaation välille. Tämä perustuu sopimukseen. Verkosto on toimialat ylittävä rajaton verkostokudos yritysten ja muiden organisaatioiden välillä.

Verkostoa voidaan siis pitää luottamusta korostavana vastavuoroisena ja vuorovaikutuksellisenä sopimusta väljempänä yhteistyömuotona. Verkoston jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja saavat hyötyä toisistaan. Verkostoa ei kuitenkaan hallita hierarkkisesti, vaikka siinä on selvästi rakenne ja säännöt. Verkosto saattaa olla alkuna esimerkiksi yhteistyöhankkeille. Verkosto vaatii koordinointia ja johtamista, jotta se saadaan toimimaan halutunlaisesti. (Eriksson 2015, 11-12; Jyväskylän ammattikorkeakoulu; Maijanen & Haikara 2014, 15.) Opin näytetyössä haluttiin saada tietoa kuntien verkostoista ja verkostoitumisesta sektoreittain ja toimialoittain.

Verkostoituminen prosessina on jatkuvaa kehittämistä, jolla tähdätään johonkin parempaan, kuin mitä yksin pystytään saavuttamaan. Onnistunut verkostoituminen tuottaa lisäarvoa. Se ei ole vain yksittäinen yhteystietojen vaihtotapahtuma, vaikka tämäkin on osa verkostoitumista. Tavoitteena on luoda syveneviä luottamuksellisia suhteita, joiden avulla edetään kohti yhteistä päämäärää. Yhteistyö voi edetä vaihdelleen esimerkiksi sen jäsenien vaihtuessa. Verkostoitujien olisikin tärkeää havaita oman verkostonsa haasteet ja sitoutumisen esteet. Näin niiden vaikutuksia pystytään ennakoimaan ja avoimella haasteiden käsittelyllä ehkä eliminoimaan. Verkostoitumisen epäonnistumisen syitä voivat olla esimerkiksi hierarkkinen vallankäyttö, epäluottamus tai sitoumuksien täyttämättä jättäminen. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 17-21.)

## 2.1 Verkottumisen historiaa

Arkikielessä verkottumisen ajatellaan usein liittyvän teknologiaan ja digitalisoitumiseen. Puhumme myös globalisaatiosta aivan kuin se olisi vasta nyt internetin myötä tapahtuvaa murrosta. Ihmiskunnan verkottuminen on kuitenkin alkanut jo kauan sitten ihmiskunnan alkuhetkistä. Muinainen esi-isämme Homo sapiens pystyi kommunikoinnillaan syrjäyttämään muut ihmislajit. Verkottuminen kehittyi lisää siirryttäessä pysyvään asutukseen ja agraarikulttuuriin sekä kaupunkikeskusten muodostuessa uutuuksien välittäjiksi ja solmukohdiksi. Kaupunkikeskusten voidaan katsoa olleen yksi tärkeimpiä verkottumisen muotoja ja edistäjiä. Varsinkin ikävät asiat kuten sotiminen, ryöstely ja orjuuttaminen levittivät tietoa ja asioita ympäri maapalloa. Keskiajan teknologian kehityksen myötä alkoi laajempi imperialismi ja tietoinen levittäytyminen ympäri maailmaa. Verkottumisen seuraukset eivät olleet vain positiivisia. Samalla levisivät taudit ja osa kulttuureista altistui tuhoutumiselle. Mullistavana uutuuksena painokoneen keksiminen edesauttoi Euroopan siirtymistä globalisaation kärkeen. Seuraava selkeä nykäys liittyi teollistumiseen: muun muassa lennätin, rautatie ja laivateollisuuden kehittyminen edistivät Euroopan edun ajamista. Länsimainen kulttuuri onkin saanut johtavan aseman pitkälti viimeisen sadan vuoden aikana. On huomattava, ettei Euroopan talousalue ole ollut maailmanhistorian pääroolissa kuin harvoin. Verkostoitumisen voidaan katsoa olevan syvällä ihmisissä ja luontaista toimintaa. Yhteisöllisyys, sosiaalisten ja taloudellisten suhteiden luominen on yksi ihmiskunnan elinedellytyksiä. Verkottumiseen liittyy negatiivisiakin asioita, kuten taloudellinen eriarvoistuminen, hyväksikäyttö, tiedonkulun ”pimittäminen” ja joidenkin kulttuurien katoaminen. (McNeill & McNeill 2005.)

Verkottumista ja yleensäkin verkostoja voidaan käsitellä hyvin laajasti nähden ne jatkuvina tapahtumina, ohjattuina tai satunnaisuuteen perustuvina. Verkostoituminen voi olla myös hyvin organisoitua ja valikoivaa. Verkostoteorioita on useita ja verkostoja voidaan lajitella erilaisiin kategorioihin. Verkostoja voidaan analysoida ja hallita. Eri puolilla maailmaa on syntynyt erilaisia näkökantoja, verkostoajattelua, koulukuntia ja myös kritiikkiä. Tekninen kehitys menee voimakkaasti eteenpäin ja mahdollistaa yhä erilaisempien verkostojen syntymistä. (Barabási 2002; Eriksson 2015.)

Verkostovaikuttajia on runsaasti. Yksi heistä on fysiikan tohtori Albert-László Barabási, joka kehitti verkostotiedettä 1990-luvulla tuomalla siihen nipun verkostojen lainalaisuuksia. Barabásin teorioita käytetään nykyään hyväksi niin lääketieteessä, puolustusvoimissa kuin sosiologiassa - mikä kuvaa hyvin miten laajavaikutteisesta teoriasta on kyse. Aikaisemmista puumaisista organisaatiomalleista oli tullut joustamattomia. Maailmankäsitys oli muuttunut ja puusta siirrytty verkko-organisaatioon. Samalla syntyi verkostotalous. Yritykset eivät enää käytännössä voi toimia yksin. Tämä pätee myös kuntiin ja valtioihin. Verkon olennaisia kohtia ovat sol-

mut, jotka kokoavat linkkejä sekä hubit eli sellaiset solmut, joilla on erittäin paljon linkkejä. Yrityksistä puhuttaessa solmuja ovat kaikki yritykseen vaikuttavat tahot ja linkit ovat vuoro-vaikutusta. Jos linkit pysyvät vakaina, voi yritys keskittyä omaan pääbisnekseensä. Kumppanuus on tullut ostajan ja myyjänkin välille aikaisemman yksisuuntaisen mallin tilalle. Verkostoajattelua on kritisoitu. Tietenkään se ei ole menestyksen tae tai ratkaisu kaikkiin ongelmiin, mutta sen omaksuminen auttaa organisaatioita sopeutumaan muuttuviin markkinoihin. (Barabási 2002, 193-208; Pauku 2011a; Pauku 2011b.)

Barabási loi näin uuden ajattelumallin, teorian eli paradigman. Verkkoteoriaa oli pohdittu jo aikaisemminkin, mutta Barabásin skaalavapaa verkkoteoria mullisti ajattelumallia. Yhteistyöstä, strategisista kumppanuuksista, verkostoista ja alliansseista on tullut tapa organisoida toimintaa. Myös kunnat ovat alkaneet verkottumaan sekä keskenään että yritysten ja kolmannen sektorin kanssa. Verkostoissa toimimisesta on hyötyä kaikille osapuolille, vaikka hyödyn määrä saattaakin vaihdella (Hänninen 2015, 270). Verkostomainen toimintatapa kunnalle ulkopuoliseen tahoon vaatii kunnilta uutta lähestymistapaa, jossa korostuu halu yhteistyöhön, kumppanuuteen ja verkostoitumiseen.

Yritykset ja kunnat elävät muuttuvissa verkostoissa sekä paikallisesti että laajemmin ajatellen. Instanssit joutuva tekemään jatkuvia valintoja: pysytäänkö vanhassa, vakautetaanko vai lähdetäänkö mukaan muuttuvaan ympäristöön? Uudet toimijat tuovat mukanaan myös uusia tapoja ja suhtautumisen toisiin verkoston jäseniin. Konfliktteilta ja intressien törmäämiseltä ei vältytä, koska verkosto ei ole koskaan täysin vakaa. Yhteistyökumppaneiden olisikin hyvä analysoida suhdettaan ja riippuvuuksiaan jokaiseen yksittäiseen toimijaan erikseen. Yhteistyökumppanien ajatus toistensa arvosta voi erota huomattavastikin. Käytännössä verkosto elää jokaisen uuden toimijan liittyessä tai kadotessa verkostosta. Uusi toimija vaikuttaa jo verkostossa oleviin toimijoihin. (Abrahamsen & Håkansson 2012, 194-195.) Jotta verkostossa voisi toimia näin, on verkostoa hallittava jollain tavalla.

Yhtenä kuntien ongelmana näyttää olevan verkostohallinta, josta kunnilla ei ehkä ole riittävästi kokemusta. Kuntien haasteena on yhä nopeampaa reagoitokykyä vaativa muuttuva ympäristö ja tähän huonosti sopiva kuntien hallinnon kankeus. Jos verkosto-ohjaus pettää pahasti, organisaatioiden sisäinen sidonnaisuus heikkenee, tapahtuu vääränlaista eriytymistä ja asiat jäävät ehkä hoitamatta, kun vastuusuhteet ovat epäselviä. Verkostoituminen ei yksin riitä, vaan kunnallishallinto tarvitsee yhä myös perinteistä hierarkkista ja markkinaperusteista hallintaa. Kuntia kohtaan on paljon ristiriitaisia toiveita ja vaatimuksia. Euroopan unionin tavoitteena on verkostomalliin pohjautuva kansalaisyhteiskunnan parempi toteutuminen, joka on luonut myös paineita kunnille, koska kuntien suomalainen systeemi ei tähän vaivatta taivu. (Haveri, Stenvall & Majoinen 2011, 79-80, 132-136, 151-152; Verkostojohtamisen oppaan verkkotoimitus 2015.)

Suomessa on totuttu siihen, että yhteiskunnan hyvinvointiverkko huolehtii kansalaisistaan ongelmien sattuessa kohdalle. Tämä on vähentänyt lähiyhteisön huolehtimisen tarvetta. Hyvinvointi ei ole enää vain yhteiskunnan asia, vaan myös kansalaiset joutuvat kantamaan siitä ennistä enemmän vastuuta. Vapaaehtoistoiminta on ollut Suomessa suosittua pitkään. Edellytykset kansalaisyhteiskunnalle luulisi siten olevan hyvät. Tästä huolimatta kuntien verkostoyhteistyö kolmannen sektorin kanssa ei ole kehittynyt yhtä nopeasti kuin kuntien ja yritysten. Yhtenä ongelmana kolmannen sektorin kanssa on myös vapaaehtoisuus. (Mäkikalli 2014, 43.) Miten voidaan turvata jatkuvuus ja sitoutuminen jaettuihin tehtäviin, jos toiminta on vapaaehtoisuuteen perustuvaa? Vaikka verkosto on venyvä ja uudelleen linkittyvä (solmuja sekä katoaa että syntyy uusia), olisi hyvä kiinnittää huomiota linkkien vakauteen. Suunnitelmallinen verkostohallinta auttaa linkkien hallinnassa ja organisoinnissa. Verkostohallinnan kautta voidaan paremmin taata kaikille osapuolille esimerkiksi intressien mukaisia hyötyjä ja sopeuttaa vastuukysymyksiä.

## 2.2 Verkostojattelueroja

Verkostojattelueroja on ollut eurooppalaisen ja angloamerikkalaisen ajattelun välillä. Angloamerikkalainen ajattelu korostaa kokemusperäisyyttä ja käytännölläisyyttä, ihmisten välisten sosiaalisten suhteiden ja yritysten välisten säännönmukaisten siteiden mallintamista ja analysoimista. Ajatus perustuu siihen, että järjestelmää voidaan tutkia määrällisillä menetelmillä. Mannereurooppalainen ajattelu pitää verkostoja avoimina, maailmaa muuttavina, päätäntävällän ulkopuolella olevina enemmänkin ehkä filosofisina kytköksinä ja ohittaa yksilönäkölman perustuen ajatukseen, ettei yksilöllä ole päätäntävältä verkostoihin. (Eriksson 2015, 295-301.)

Verkostojatteluerojen ytimenä on huomion kiinnittäminen suhteisiin. Yhteiskunnallisesti tämä tarkoittaa, että vaikka yhteiskunnan rakenne pysyisi suhteellisesti samana, säikeet muuttuvat jatkuvasti. Ajattelun rakenne toimii tavallaan päinvastoin kuin perinteisesti eli lähdetään liikkeelle suhteista ja prosesseista ja siirrytään vasta sitten asioihin ja kokonaisuuksiin. Tässä mallissa asiat ja kokonaisuudet muuttuvat. Verkostossa toiminta lähtee liikkeelle kanssakäymisestä, jolloin suhdeverkko elää jatkuvasti; uusia suhteita, linkkejä, syntyy, tulee uusia toimijoita ja tapahtumia. Tilanne elää jatkuvasti, joka vaikuttaa siihen, että verkostoja on vaikeampi tutkia. Erilaisia suuntauksia ja tutkimusmenetelmiä on kehitetty, mutta kaikissa on olleet omat heikkoutensa kuten esimerkiksi verkostanalyysi ei pysty selittämään miksi verkstorakenteet ovat sellaisia kuin ovat ja eurooppalaisella tutkimuksella on ongelmia yksittäisten suhteiden tarkastelussa. Verkostojatteluerojen yksi tärkeitä ominaisuuksia onkin perinteisestä ”kokonaisuusajattelusta” eroon pääseminen. Yhteiskunnallisessa ajattelussa ja kuvaamisessa on kuitenkin pyrkimys erottaa ja sulkea. Tämä tarkoittaa, että helposti pyrimme esi-



merkiksi taloudellisten prosessien kuvaamisessa tekemään rajanvetoja, joka ilmenee esimerkiksi joidenkin hierarkioiden kuvaamisena verkostona, vaikka ne olisivat selkeästi perinteisesti hierarkkisesti toimivia. (Eriksson 2015, 301-308.)

Mielestäni Eriksson tiivistää lopuksi hyvin verkostokäsitteiden formalisoinnin pilaavan niiden avoimuuden. Hän kirjoittaa ”... se on yhtäältä kuvaus yhtenäisen rakenteen hajoamisesta pienempiin osiin ja tapahtumasarjoihin, mutta toisaalta se antaa yhä yhteisen mallin yhteiskunnasta. Se avaa että sulkee...”. Lopuksi Eriksson tiivistää ajatuksen, ettei yksittäisiä verkostoteorioita tulisi nähdä itsenäisinä kokonaisuuksina vaan epäyhtenäisinä ja muuttuvina prosesseina. (Eriksson 2015, 308.)

### 2.3 Verkostohallinta

Osa verkostotieteilijöistä pitää verkostohallinnan (Governance Network) käsitteen tuloa Eurooppaan yhdistystoiminnan merkityksen ja arvostuksen kasvun merkinä. Tämä on osa totuutta. Verkostohallinta on lähtöisin Yhdysvalloista syntyen jonkinlaisena vastauksena moniin paikallisiin demokratiaan ja sosiaalisen kontrollin ongelmiin. Euroopassa oltiin tultu samaan pisteeseen. Perinteisen demokratian koettiin tulleen tiensä päähän ja tarvittiin uutta joustavampaa hallinnon muotoa. Euroopassa todellinen kiinnostus heräsi 1990-luvulla Euroopan Unionin synnyttyä. Valkoinen kirja on Euroopan komission hallintaa käsittelevä korostaakin osallistumisen merkitystä ja liittyy siten vahvasti verkostohallintaan Euroopan unionin monitasoisessa hallinnassa. Verkostohallinnan tarkoitus on tarjota vaihtoehto perinteiselle hierarkkiselle systeemille ohjaamalla ja koordinoimalla suhteita. (Hänninen 2015, 250-270; Virkamäki 2007.)

Joskus verkostokumppanuudet epäonnistuvat. Epäonnistumisen syitä on yhtä paljon kuin on yhteistyökumppanuuksiakin. Verkostot muuttuvat ja elävät jatkuvasti. Myös näkemykset verkostoitumisen onnistumisesta vaihtelevat katsojan mukaan. Verkoston valjastaminen niin sanottuun hyötykäyttöön vaatiikin verkostonhallintaa. Verkostonhallinnasta on useita eri suuntauksia, joiden periaatteellisena pyrkimyksenä on hallita ja ohjata verkostoja ihmisten, yritysten ja instituutioiden välillä sekä ylläpitää vakautta ja järjestystä. Verkostohallinta käyttää usein analyysejä ja tutkimusotteita verkostoteorioiden ulkopuolelta (Hänninen 2015, 270).

Toikka on tutkinut verkostohallinnan käsitteitä väitöskirjassaan. Hän tutkii politiikan tutkimuksen kautta miten erilaisten toimijoiden ja asiantuntijuuden kautta syntyy toimiva autonominen ja itseohjautuva verkosto. Toikka mainitsee kolme pääasiallista välinettä verkostohallinnassa: rakentaa tai välittää verkostosuhteita, yhteisymmärrys sekä ongelmaratkaisu. Tehokasta verkostohallintaa hän vertaa tehokkaaseen politiikkaan. Lopuksi hän toteaa, että

vaikka verkosto toimii ilman selkeää hallitusta eli hierarkiaa, ei se tarkoita ettei verkostossa olisi hallintaa. Verkosto ohjaa itse itseään, jota Toikka kuvaa hyvin lainauksellaan norjalaisen johtajan verkostohallintaa koskevasta huudahduksesta "Oh my God ... this runs itself" (Toikka 2011, 48-49). Tämä tiivistää myös verkostohallinnan tärkeyden. Hallitsematon verkosto saattaa onnistua erittäin hyvin, mutta vaarana ovat kaaos, yhteistyön epäonnistuminen tai muun muassa vääristynyt vallankäyttö.

Kuntien palvelutuotantojärjestelmiä ja verkostohallintaa on tutkittu runsaastikin 2000- ja 2010-luvuilla, mutta tietoa kuntien roolista verkostajohtajana on vielä aika vähän johtuen vähäisestä empiirisestä tutkimuksesta. Kuntien ja kolmannen sektorin yhteistyö eroaa kunnan ja yksityisen sektorin yhteistyöstä. Kunta on edelleen lainsäädännöllisesti palvelujen tuottaja, joten uudenlaiset toimintatavat vaativat uudenlaisia hallintajärjestelmiä. Kunnat ovatkin alkaneet muuttaa toimintatapojaan monitasoisen verkostohallinnan suuntaan. Hallintaan voidaan ottaa kolme erilaista näkökulmaa: hierarkioiden murtuminen ja vastuun uudelleen jakautuminen, autonomiset avoimet verkostot sekä laajempi yhteisöllinen toimijaympäristö, jossa kunta toimii lähinnä koordinoijana. Tämänlaisten verkostojen johtaminen vaatii jo vankkaa verkosto-osaamista. Verkostoja voidaan eritellä esimerkiksi tiheyden, keskittyneisyyden ja rakenteen perusteella. (Mäkikalli 2014, 4, 46-50.)

Verkostotyyppejä voidaan luokitella erilaisia, joista pluraalilla tarkoitetaan "julkisen sektorin kautta koottua monitoimijaista verkostoa, joissa toimijoiden mandaatti syntyy julkisen sektorin ohjauksen kautta" (Mäkikalli 2014, 50). Muita tyyppejä ovat muun muassa korporatismi, jossa järjestäytyminen tapahtuu julkisen sektorin ohjauksessa ja kansalaisten vapaat intressi-verkostot. Verkostojen hyvin erilaiset taustat, niihin osallistuvien omat intressit ja tavoitteet sekä näiden kaikkien verkkojen limittyminen ja päällekkäisyys asettavat haasteita johtamiselle ja hallinnan kehittämiseksi. (Mäkikalli 2014, 50). Verkostohallintaa onkin kritisoitu siitä, että vaikka se parantaa avoimuutta ja läpinäkyvyyttä, vaarantuuko samalla kansanvaltaa ja löytyykö tarvittaessa varmasti vastuullinen taho. Sen on koettu sekä vahvistavan että heikentävän demokratiaa. Ongelmia nähdään myös verkostojen henkilösidonaisuudessa jatkuvuutta ajatellessa. Verkostohallintaan liittyy ristiriitaisuutta ja epävarmuustekijöitä. (Karppi 2015, 192-214.)

### 2.3.1 Proaktiivinen, subaktiivinen ja reaktiivinen verkostohallinta

Verkostohallinta on teoriana kehittynyt Yhdysvalloissa ja sen katsotaan näyttävän toteen yhdistystoiminnan merkityksen ja tärkeyden. 1990-luvun puolivälissä syntyi myös John, R. Commons' n kehittämä transaktiokäsite, jota pidetään yhä yhtenä verkostohallinnan olennaisista termeistä. Käsite viittaa taloudellisen toiminnan menettelytapoihin, joita ovat esimerkiksi neuvottelu, sopiminen, johtaminen ja laskelmointi. Demokratian näkökulmasta Euroopassa

verkostohallinnan teorioista ovat olleet käytössä lähinnä proaktiivinen, subaktiivinen ja reaktiivinen. Proaktiivisen verkostonhallinnan tarkoitus on vahvistaa edustuksellista demokratiaa. Osallistumisen lisäksi tähän teoriaan kuuluu tiiviisti poliittinen demokraattinen päätöksenteko sekä olennaista on toiminta ennen päätöksentekoa. Subaktiivisen verkostohallinnan tarkoitus on luoda itseohjautuvia järjestelmiä, jotka täydentävät edustuksellista demokratiaa. Reaktiivinen taas pyrkii supistamaan demokratian liikkumavaraa, koska se nähdään päättämättömänä, hitaana ja jäykkänä järjestelmänä. Reaktiivisen hallinnan tavoite on toimeenpano. Kumppanuusverkostoissa tehdyt neuvottelut, päätökset ja sopimukset ohjaavat käytännön päätöksentekoa. Ajatuksena tämä eroaa kansalaisyhteiskunnasta, jossa kansalaiset nähdään osallistujina. Reaktiivisessa sen tilalla on osallistuminen verkottuneeseen hallintajärjestelmään. (Hänninen 2015, 251-255.)

Proaktiivisessa verkostohallinnassa otetaan vahvasti mukaan sosiologia ja sosiaalisten verkostojen analyysi, koska nähdään, että hallinnassa on kyse myös yksilöiden välisistä suhteista ja vuorovaikutuksesta. Mikrotaso vaikuttaa kokonaisuuteen ja ryhmäsidonnainen käyttäytyminen sosiaalisen kontrollin pohjana muodostaa vakauden. Transaktion merkitystä ryhmäsidonnaiselle toiminnalle ei voi liikaa korostaa. Verkostot ovat tavallaan prosessimaisia yhdistelmiä, joissa transaktiot muodostava leikkauspintoja. Hallinnan ideana on poliittinen pluralismi, jossa hyvin erilaisia aatteita ja arvoja omaavat ryhmittymät leikkaavat toisensa eri solmuissa ja vaikka kohtaamisissa on mukana erimielisyyksiä ja kilpailua, asiat saadaan selvitettyä sisäisesti, koska yhteinen tavoite ja lopputulos kannustavat siihen. Tärkeää hallinnassa on, ettei valta keskity millekään ryhmälle. Tämä tarkoittaa, ettei myöskään valtiolta tai markkinat saa liian suurta osuutta. (Hänninen 2015, 256-263.) Proaktiivinen verkostohallinta pyrkii vahvistamaan demokratiaa ja kansanvaltaa ja nimenomaan ennen päätöksentekoa.

Edellisestä poiketen subaktiivinen verkostohallinta pyrkii luomaan järjestystä kybernetiikalla ja matemaattisesti mallintamalla. Se käyttää hyväkseen informaatio- ja kommunikaatioverkostoja ja kommunikatiivista itseohjautumista. Perusajatus on mahdollisimman joustava hallinta ja ohjaus julkisten ja yksityisten osallistujien kanssa yhteistyössä. Pyritään rakentamaan järjestelmä, joka olisi mahdollisimman vähän altis inhimillisille virheille. (Hänninen 2015, 263-265.) Subaktiivinen verkostonhallinta pyrkii täydentämään muuta ohjausta.

Reaktiivisen verkostohallinnan käsitteen kehittämisessä keskeinen teema on sosiaalisen pääoman käsite. Tämä perustuu ajatukselle, että mitä parempi sosiaalinen pääoma ja henkilökohtaiset ominaisuudet henkilöllä on, sitä paremmin hän menestyy. Tästä seuraa yksilöllisen vastuun korostus ja yritysmaailman menetelmien käyttäminen myös yksilöihin. Reaktiivinen hallinta pyrkii tehostamaan poliittista päätöksentekoa niin, että käytetään kansalaisvaikutuksen sijaan muun muassa klustereita, liittoja ja sopimuksia. Seurauksena on pienemmän joukon osallistuminen päätöksentekoon. Tämä verkostohallinnan muoto kritisoi täyttä demo-

kratiaa ja haluaa kaventaa sitä. (Hänninen 2015, 265-269.) Reaktiivinen verkostohallinta tavallaan korvaa isomman verkoston pienellä ja tiiviillä ohjauksella.

### 2.3.2 Verkostojohtaminen

Verkostojohtaminen on osa verkostohallintaa. Verkostojohtamisen tavoitteena on hyvän verkostoitumisen mahdollistaminen ja sen tarkoitus on verkoston toimintaedellytysten ja verkoston kehittymisvaiheiden mahdollistaminen verkoston toimijoiden voimaannuttamiseksi (Järvensivu ym. 2010, 60).

Verkostojohtaminen tukee verkostoitumista sen eri vaiheissa. Sen tehtävä on tukea, kartoittaa, auttaa sopimaan ja työskentelemään yhdessä sekä juurruttaa ja levittää hyviä käytänteitä. Keskeinen tehtävä on tiedonkulun mahdollistaminen ja sen aktiivinen liikkeellä pito. Verkoston dynaamisuus on tärkeää, jotta saadaan mukaan uusia toimijoita ja poistettua verkostoa haittaavat toimijat. Rakenteen tarkkailu on osa ansiokasta verkostojohtamista. Hyvä yhteistyö voi syntyä itsestäänkin, mutta usein se tarvitsee tukea muuttuakseen systemaattiseksi verkostotyöskentelyksi, joka etenee suunnitelmallisesti kohti tavoitteitaan. Toimintaa on hyvä arvioida, jotta sitä voidaan kehittää. (Järvensivu ym. 2010, 42-61.)

### 2.4 Aikaisemmat tutkimukset verkostotyöstä kunnissa

Kuntien ja kolmannen sektorin yhteistyöstä on tehty tutkimuksia ja löytyy kirjallisuutta, joissa yhteistyötä on lähestytty vähän eri näkökannalta ja eri tavalla rajatuille joukoille kuin opinäytetyössäni. Useissa teoksissa ja tutkimuksissa kuitenkin sivutaan verkostohallinnan ongelmaa. Lähteiden valinnassa käytin seulana verkostohallinnan näkökantaa verkostoitumisen hallinnassa ja yhteistyössä kuntien ja kolmannen sektorin välillä. Halusin tarkastella materiaalia, joissa tarkasteltaisiin ongelmaa eri lähtökohdista nähdäkseni vaikuttaako se tuloksiin ja johdopäätöksiin. Materiaaliksi hyväksyin vain suhteellisen tuoreita tutkimuksia ja materiaalia.

Maijanen (2013, 30-36) on tutkinut kaakkoissuomalaisten yhdistysten yhteistyösuhteita julkisen sektorin kanssa Kohti kumppanuutta -selvitystyössä vuodelta 2013. Kysymykset olivat samalta aihealueelta kuin tekemässämme kyselyssä. Selvityksen toivottiin antavan myös vastauksia siihen tarvitaanko alueella yhteistyön vahvistamiseen organisoituja malleja tai uusia rakenteita. Maijanen teetti webropol-kyselyn järjestöille. Vastausprosenttina oli 18,8 ja otantana 1041 järjestöä. Viranhaltijoille tehtiin vastaava kysely, jossa vastaajina olivat kuntien johtajat lähes vastaavalla jaolla kuin kyselyssämme. Vastaajina oli seitsemän kuntaa 16:sta Kaakkois-Suomen kunnasta.

Maijasen (2013, 30-36) tutkimustuloksena oli, että yhdistykset uskoivat eniten hyötyä olevan järjestökoordinaattorista tai vastaavasta. Ongelmia nähtiin varsinkin isommissa kunnissa sopivan yhdyshenkilön löytymisessä. Myös säännölliset tapaamiset kunnan ja järjestöjen välillä nähtiin edistävinä ja hyödyllisinä. Muita hyviä yhteistyömuotoja olivat muun muassa lausunto-pyyntö yhdistyksille ja kuntien aktiivisuus järjestöjen tilaisuuksissa. Maijanen oli tulkinut järjestöstrategian saaneen pienemmän vaikuttavuuden (11 % erittäin paljon tai 33 % paljon) järjestöjen vastauksissa johtuneen siitä, että se olisi käsitteenä vieras ja siksi luotaantöntävä. Kyselyssä järjestöstrategialla tarkoitettiin pitkän aikavälin tukitoimia ja suhtautumista sekä kunnan toiveita, mahdollisia ostopalveluja ja yhteistyösopimuksia. Näkemykset edistävästä toimista olivat hyvin samanlaisia eri seutukunnilla. Kuntavastaaajien vastaukset olivat samoilla linjoilla, eikä strategian vaikuttavuuteen uskottu sen enempää kunnissa. Maantieteellisesti laajat strategiat jäävät usein yleiselle tasolle, mutta ne parantavat keskusteluyhteyttä ja kokoavat tietoa. Niiden kautta myös työstetään usein konkreettisempia ehdotuksia. Tutkimuksen perusteella eivät ole olennaista esimerkiksi hallinnolliset asiakirjat vaan prosessit ja toteutus, joista yhteistyö ja kuntalaisten osallisuus syntyy. Maijanen oli tutkinut myös järjestöjen ja yhdistysten välistä yhteistyön edistämistä.

Ritva Pihlajan (2010, 17) Kolmas sektori ja julkinen valta - tutkimuksessa pureuduttiin kolmannen sektorin ja järjestöjen rooleihin maaseutumaisissa kunnissa. Tutkimuksessa nostetaan tarkasteluun maaseudun erilainen toimintaympäristö ja sen mukanaan tuomat haasteet. Pihlajan tutkimusta oli käytetty myös em. Maijasen tutkimuksen pohjana. Pihlajan tutkimus lähetettiin 286 maaseutumaiseen kuntaan, joista 111 vastasi ja siten vastausprosentiksi saatiin 38,8.

Pihlajan tutkimus on huomattavasti kattavampi kuin Maijasen, joka toimii lähinnä Pihlajan tuloksia vahvistavana uudempana tutkimuksena. Tutkimuksen päätteeksi Pihlaja esittää useita ehdotuksia toimenpiteiksi, joilla yhteistyötä voitaisiin jalostaa, kehittää tai jopa uudenlaisia yhteisötalouden muotoja. Ehdotuksia olivat muun muassa järjestöjen eri tavoin toteutettu tukeminen ja koordinoinnin parantaminen. Suositellaan järjestöstrategian laatimista, jonka kautta saataisiin avattua pitemmän aikavälin tavoitteet ja toimenpiteet, vaikka kunnassa olisikin tällä hetkellä ”pitkät ja tutut perinteet”. Kun toimintaympäristö, palvelutuotanto ja palvelujen järjestäminen ovat muutoksien keskellä, syntyy tavoitteiden ja toimenpiteiden auki kirjoittamisen paikka, jotta yhteistyötä saadaan rakennettua haluttujen kumppaneiden kanssa. Tavoitteiden olisi hyvä olla konkreettisia, kuten ”miten kunta toimii palveluja tarjoavien järjestöjen suhteen?” Hän myös teroittaa uusien menetelmien kehittämistä muuttuvan yhteiskunnallisen tilanteisiin sopivimmiksi. Vaikka kunnat ovat yhteistyön keskiössä, Pihlaja painottaa valtiovaltaa rinnalla kehittämään lainsäädäntöä huomioiden järjestötoiminnan erityispiirteet yhteisötalouden edistämiseksi. Tarvitaan myös lainsäädännöllisiä muutoksia, jotta yleishyödyllisiä palveluja ja yhteisöllisyyttä voidaan tukea. Kolmannen sektorin mahdollisuu-

det myös työllistäjänä ja palveluntarjoajana tulisi selvittää lainsäädännön, pätevyysvaatimusten ja rahoittamisen kannalta. Lopuksi Pihlaja toteaa, että käytännöt ja määrittelyt ovat vielä varsin kirjavia ja tämä haittaa sitoutuneiden yhteistyökuvioiden syntymistä. (Pihlaja 2010, 7-11, 103-109.)

Tolonen on 2009 valmistuneessa tutkimuksessaan perehtynyt alueellisesti pohjoiskarjalaiseen aluekehittämisverkoston rakenteeseen ja syventynyt aluekehittämisohjelmien merkitykseen verkostoitumisen edistämiseksi. Tolonen nostaa esille hallinnan ongelman kun samassa verkostossa toimii eri intressejä omaavia yksiköjä ja ryhmiä ja päätöksiä tehdään useilla eri hallinnon alalla. Tolonen tiivistää, ettei verkostoja voi halita jakamalla vaan tarvitaan vahvistavia sektoriohjelmiä. Yksi suurimpia ongelmia on epävarmuuden hallinnointi, joka väistämättä seuraa erilaisista intresseistä ja tavoitteista. Kokonaisuuden hallintaan auttaa vuorovaikutussuhteiden vahvistaminen. Asioiden jakaminen ja pilkkominen pieniin kokonaisuuksiin (hallintokuntiin) lisää epäselvyyttä ja ristiriitaisten päätösten määrää. (Tolonen 2009, 10, 14.)

”Synenergiaetuja voidaan saavuttaa myös yhdistämällä kehittämisohjelmia suuremmiksi kokonaisuuksiksi” (Tolonen 2009, 15). Verkostohallinta lähestymistapana alkaa näkyä Suomessakin: ollaan siirtymässä hierarkkisesta johtamisrakenteesta ohjelmaperusteiseen malliin, joka verkostoi paremmin alueelliset jäsenet. Verkoston toimivuutta parantaa yhteisen strategian toteuttaminen. Se vahvistaa luottamusta ja sitoutumista, joka parantaa yhteistyötä. Vaikka strategiaa ohjattaisiin valtion tasolta, on hyvä pitää kehittämistoiminta aluetasoisena. Ohjelmallisuuden ja keskittämisen taustalla on strategisen suunnittelun teoria, jossa määritellään tavoitteet ja keinot pitkällä tähtäimellä, kirjoittaa Tolonen. (2009, 16, 25-31.)

Väätäisen (2011, 16-17) tutkimus keskittyy kahteen verkoston kehittämishankkeeseen Pirkanmaalla ja Helsingissä, joten se on aineistoltaan suppeampi kuin em. tutkimukset ja edellisistä poiketen yhteistyökumppaneina olivat yritykset. Tutkimus otettiin kuitenkin mukaan, koska etsittiin hyviä verkostohallintakäytäntöjä ja kuntayhteistyössä ovat usein yhtenä osapuolena yritykset. Väätäinen kirjoittaa opinnäytetyössään kuntien erilaisten mallien kokeilemisesta kuntien ja yritysten verkostoitumiseen ja toteaa, että julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö on jäänyt enemmänkin yksittäisten projektien kokeilujen varaan. Konseptien kehittyminen on jäänyt aika vaatimattomaksi, koska yhteistoiminnan kehittäminen on haasteellista erilaisten intressien takia. Tässä kohdataan verkostoitumisen ja yhteistyön paradoksit; verkostoituessa siirrytään uuteen olotilaan ja joudutaan tilanteeseen, jossa jo sovitut toimintatavat eivät suoraan ehkä toimikaan.

Väätäinen (2011, 33, 64-66) kuvailee verkoston rakentamista viisivaiheisena prosessina, joista viimeisin on verkoston hallinta, jolla varmistetaan osapuolten sitoutuminen ja motivaatio. Lopputuloksena Väätäinen kokoaa kriittisiä tekijöitä verkoston kehittämisessä. Kriittisimmäksi

hän nostaa verkoston suunnittelun ja johtamisen. Hän myös painottaa realististen ja konkreettisten tavoitteiden ja hyödyn määrittelyä. Vahva kokonaisuuden johtaminen on verkostoitumisen onnistumisessa yksi tärkeimpiä tekijöitä.

Kuntaliiton 2015 julkaistu Verkostot osana kuntien kehittämis- ja innovaatiotoimintaa - loppuraportissa syvennyttään arvoverkkojen käyttöön. Suomen Kuntaliitto on ottanut käyttöön uuden verkostomallin, joka pohjautuu Vaikuttavuutta arvoverkkoilla -hankkeeseen (VARVO). Hankkeen kautta pyritään kehittämään verkostokäytäntöjä ja -menetelmiä kuntien käyttöön. Verkostojohtajan rooli nähtiin tärkeäksi tässäkin tutkimuksessa, mutta todettiin, että kuntien toimintakulttuuri loppukädessä ratkaisee onnistumisen. (Ala-Poikela, Koski & Stenvall 2015, 3-8, 14.)

Tutkimuksessa selvisi, että verkostotoiminnan tärkeimpiä onnistumisen edistäjiä ovat muun muassa luottamus ja sitoutuminen, yhteinen tavoite ja koordinointi. Verkostotoiminnan onnistumisen perusedellytykseksi nähtiin verkostostrategia. Liian usein verkostoissa ei käytännössä tiedetä mitä tavoitellaan. Verkostoissa voi myös olla osallisena monta johtajaa, joista kukaan ei ole koko verkoston johtaja. Tämä voi luoda jännitteitä. (Ala-Poikela ym. 2015, 8, 18-21.)

”Verkostoja johdetaankin yhdessä. Verkostojohtamisessa valta ja sen tasapaino ja kanavointi on yksi ydinelementti ja erityisesti kysymys siitä, kuinka valtaa tulisi käyttää verkostoissa verrattuna hierarkkiseen toimintaan” (Ala-Poikela ym. 2015, 20). Hallinta on siis olennainen osa onnistumista. Suomen Kuntaliitto toimiikin useiden erilaisten kuntien välisten verkostojen välittäjäorganisaationa. Kuntien ongelmina nähtiin yhä sisäisen tuen puute verkostoitumiselle sekä ns. yhdistävän tekijän, koordinaation puuttumisen. Joskus hyvinkin alkaneet hankkeet ja yhteistyöt kuihtuvat tai tulosten käytännön toteuttaminen jää uupumaan. (Ala-Poikela ym. 2015, 248-249.)

Suomen Kuntaliiton julkaisussa Keskiössä kuntalainen - kuntademokratian kehittämisen suuntaviivat käsitellään kuntien tämän hetkisiä yhteiskunnallisia ja kuntademokratiaan kohdistuvia haasteita ja ongelmia. Kunta on perinteisesti nähty hierarkkisena instituutiona, josta olisi nyt pystyttävä luopumaan. Kuntalaisten itsehallintoa olisi korostettava antamalla vaikuttamismahdollisuuksia parantamalla. Tämä lisäisi kuntalaisten omaa halua kantaa vastuuta. Tietoisuus omista vaikuttamismahdollisuuksista lisää yhteisöllisyyttä. (Suomen Kuntaliitto 2015b, 3-8.)

Suomen Kuntaliitto (2015b, 19 -26.) korostaa kaikenlaista osallistumista ja vaikuttamista kuntalaisten aktivoimiseksi esimerkiksi äänestysmenetelmien, keskustelutilaisuuksien ja osallistuvan budjetoinnin kautta. Käytetään proaktiivista verkostonhallintaa vahvistaen demokratiaa, osallistumis- ja vaikuttamiskeinoja sekä kokemusasiantuntijuutta hyvinvoinnin edistämiseen.

Palvelu- ja kuntarakenteiden muutokset ovat haaste tulevaisuuden päättäjille ja kuntajohtajille. Kuntaliitokset tuovat mukanaan uusia ratkaistavia ongelmia, mutta samalla mahdollisuuksia uudenlaisten toimielimien perustamiselle ja kuntalaisten mukaan ottamiseen. Vuorovaikutus ja viestintä, sosiaalinen media ja avoimen datan käyttö ovat uusia läpinäkyvyyden ja monipuolisemman hallinnan keinoja.

Toimialojen liukuessa toiminnoissaan yhä enemmän toistensa päälle keskinäinen riippuvaisuus lisääntyy. Toiminta verkottuu ja yhteistyöstä tulee molempien elinehto. Verkostohallinta hallintamallina on ollut kestävän kehityksen politiikassa käytössä jo pitempään Suomessa. Verkostohallinta on käytännöllinen juuri syystä, että pyritään useiden eri toimialojen yhteiseen johtamiseen. Verkostohallinta toimii juuri kumppanuustyypisessä yhteistyössä. Kunnan strategiaan erillisenä kirjattu tai sisällytetty kansalais- tai järjestöstrategia olisi kolmannelle sektorille selkeyttävä tieto, miten toimia, kun esimerkiksi yhdistyksellä on toimintaidea. Yhteistyöidea ei aina tule kunnan puolelta vaan aloitteen tekijä voi olla palvelua tarvitseva taho. Verkostohallinta on vuorovaikutteista ja osallistuvaa yhteistoimintaa, jossa eri toimijat osallistuvat muun muassa toimeenpanoon ja seurantaan. Yksinkertainen toimintamalli helpottaisi asian edistämistä. Kunnassa toimiva vapaaehtoistyön koordinaattori voisi niin ikään olla helpottava tekijä. (Järvensivu & Oravasaari 2012, 64; Rouhinen 2014, 42-43, 64-65, 116-118, 256-259.)

Edellä olevat lähteet osoittavat, että verkoston taitava ja vahva johtaminen on osa onnistunutta verkostoitumista. On selvää, että sekä kuntien että järjestöjen puolelta kaivataan verkostohallintaa selkeyttämään toimintamalleja. Verkostohallinnan toteuttamisessa on kokeiltu erilaisia tapoja eri kunnissa ja tavasta riippumatta vastaanotto oli ollut pääasiassa positiivista. Käytännössä koettiin tärkeimmäksi hallinnan toteutus eikä strategioita osattu oikein yhdistää tähän hallintaan. Verkostohallinta olikin vielä aika järjestäytymätöntä ja osassa kunnista aika haparoivaa. Todennäköisesti esteenä on useissa tapauksissa selkeän toimintamallin puuttuminen. Asiantuntijat suosittelivat hallinnan ”avaamista” kirjalliseen muotoon, jotta siitä voitaisiin jalostaa sitouttavia ja jatkuvuutta lisääviä toiminnan muotoja.

Kunnissa saatetaan nähdä erilaisia esteitä ja yksittäisiä syitä verkostoitumisen kehittämisen esteeksi, jotka voisivat kuitenkin poistua valmistelemalla kuntaan järjestöstrategia tai suunnittelemalla hyvä toimenkuva koordinaattorille, joka ohjailisi toimintaa kunnassa. Tämä vähentäisi ristiriitoja, epävarmuutta ja hallinnan luisumista väärille tahoille sekä tasavertaista toimintaa. Kuntaliiton toimiminen kuntien suunnan täyttäjänä ei varmastikaan ole huono ajatus. Jonkinlaista tönäisyyttä, erilaisten onnistuneiden mallien ja käytänteiden esittelyä varmasti kaivattaisiin useammassakin kunnassa. Näiden tutkimusten tulosten perusteella vaikutti erityisen kiinnostavalta kartoittaa kuntien tilannetta. Haluttiin lähteä selvittämään minkälainen tilanne oli keväällä 2015 ja oliko mitään muutosta tullut edellisten tutkimusten jälkeen.



#### 2.4.1 Strategisesti rakennettu ja johdettu yhteistyöverkko

Verkostoitumisen suhteen nousevat kehityskohteiksi yritysten strategia-analyysit, verkostojohtaminen ja strategiset, tietoisesti rakennetut yhteistyöverkot. Käsitteistöä olisi selkeytettävä, arvontuottamisjärjestelmiä uudistettava ja osaamista kehitettävä. Verkottumisessa on myös riskejä ja sen on oltava investointi, joka vaatii uudenlaista osaamista. Verkostoimisen ja yhteistyön ero on sitoutuminen verkoston yhteisiin tavoitteisiin. (Möller ym. 2004, 9-10.)

Kuntien ja kolmannen sektorin verkostoituminen vaatii uudenlaista johtamistapaa ja -ajattelua sekä uskallusta astua tuntemattomalle sektorille. Verkostossa ei ole hierarkkista johtajaa vaan asioiden johtaminen toimii hajautetusti, vapaaehtoisesti ja horisontaalisesti. Tämän strateginen johtaminen vaatii hyvää verkostohallintaa, jonka muotoja opinnäytetyössä selvitettiin.

#### 2.4.2 Julkisen sektorin verkostoituminen kolmannen sektorin kanssa

Kunta- ja palvelurakennemuutoksen myötä kuntien ongelmat palvelutuotannon ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi ovat muuttuneet. Koska julkinen hallinto ei ole perustunut kannattavuuteen ja tuottavuuteen, on verkostoitumista yritysten kanssa jouduttu ajattelemaan toisella tavalla kuin mihin on kunnissa totuttu. Kolmannen sektorin, yritysten ja kunnan yhteistyö taas vaatii lisäksi uudenlaisia toimintatapoja ja suhtautumista. Erilaisia konsepteja on kehitetty, mutta varsinaisia malleja julkisen sektorin verkostoitumiseen ei ole saatu vielä kehitettyä. Toimintamallien eroista huolimatta, verkostot voivat olla hyvä kehittämiskeino kustannustehokkuutta ja laadun parannusta etsiessä. (Väättäinen 2011, 16-17.)

Verkostoituminen ja verkostojen johtaminen asettaa kuntasektorille haasteita johtuen muun muassa kuntien lakisääteisten palvelujen turvaamisesta. Palvelutuotanto ei voi perustua pelkästään vapaaehtoisuuteen, vaan se vaatii pitempiaikaista sitoutumista ja sopimuksia. Lisäksi hankalia tilanteita aiheuttavat kuntia koskevat säädökset ja lait hankinnoista ja ostopalveluista, kun suunnitellaan yhteistyötä vapaaehtoisjärjestöjen kanssa.

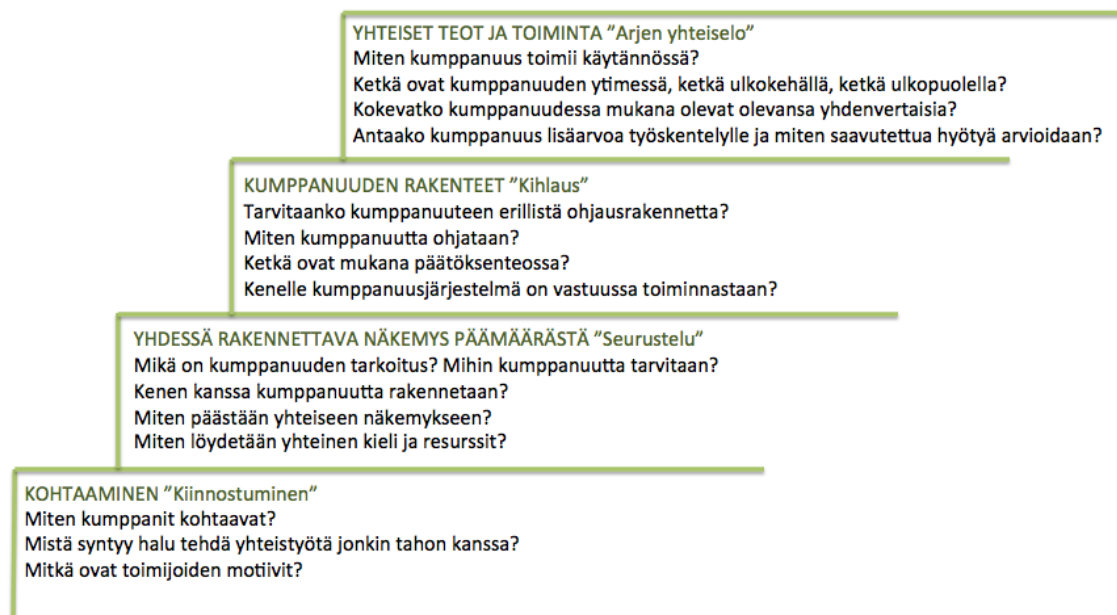
#### 2.4.3 Kumppanuus tarkasteltuna kahden strategisen kumppanuuden toimintamallin kautta

Miten kumppanuus sitten eroaa yhteistyöstä tai verkostoitumisesta? Tarkastelen kumppanuutta kahden toteutetun yhteistyötoimintamallin kautta: Päijät-Hämeen kumppanuushankkeen ja Eksoten strategisen kumppanuuden toimintamallin kautta. Päijät-Hämeen hanke on syntynyt eri toimijoiden yhteisistä tarpeista ja toiveista ja sen kautta kootaan kumppanuusverkostoa Päijät-Hämeen alueella, jossa on erilaisia toimijoina esimerkiksi yrityksiä, oppilaitoksia ja

kolmas sektori. Tavoitteena on suunnitelmallinen yhteistyö, joka lähtee paikallisista ja alueellisista tarpeista. Eksote on yhdeksän kunnan alueella toimiva kuntayhtymä, joka aloitti vuonna 2012 strategisen kumppanuuden toimintamalli-hankkeen. (Etelä- Karjalan sosiaali- ja terveystyöpiirit 2013; Kumppanuusverkosto 2015; Päijät-Hämeen Kumppanuusverkosto 2012.)

Kumppanuus määritellään pitkäjänteiseksi, suunnitelmalliseksi ja konkreettiseksi yhteistyöksi, jossa työnjako kohti yhteistä päämäärää sovitaan sopimuksilla. Kumppanuudessa painotetaan arvon tuottamista ja luottamuksellisuutta sekä korostetaan yhteistä tavoitetta. Kumppanuus on myös tasavertaista ja avointa toimintaa. Yhteiset pelisäännöt sovitaan. Se tuottaa muun muassa keskinäistä riippuvuutta, hyötyä ja sitouttaa. Kumppanuus on myös oppimisprosessi, jossa erilaisuudesta ja erilaisista toimintakulttuureista syntyy yhteisiä päätöksiä ja siihen osallistuvien ammatillinen osaaminen lisääntyy. Kumppanuuden vaihetta voidaan arvioida oheisella kumppanuuden portailla asteikolla (kuva 1). (Etelä- Karjalan sosiaali- ja terveystyöpiirit 2013, 2; Etelä- Karjalan sosiaali- ja terveystyöpiirit 2013, 2; Kumppanuusverkosto.) Tämä kuvaa hyvin sitä, että kumppanuus on yhteistyöhön verrattuna rajatumman joukon koordinoimaa toimintaa, ohjatumpaa ja perustuu sopimiseen sekä omaa selkeän tavoitteen mihin pyritään. Kumppanuus ei ole alisteinen tai hierarkkinen toimintatapa.

### KUMPPANUUDEN PORTAAT



Kuva 1: Kumppanuuden portaat (Kumppanuusverkosto)

Kumppanuuden portaiden kautta (kuva 1) havainnollistetaan yhteistyön aste, kun puhutaan yhteistyöstä, verkostoitumisesta tai kumppanuudesta. Tynkkynen (2013, 27) kirjoittaa väitös-kirjassaan yksityisen ja julkisen sektorin kumppanuudesta, että kumppanuuden määritelmä on

yhä kaikkea muuta kuin selkeä. Kumppanuudesta puhuminen on muodikasta niin poliittisissa kuin akateemisissakin piireissä ja termistä puhutaan iloisen sekavasti tarkoittaen todellisuudessa esimerkiksi alihankintaa tai yhteistyötä. Kumppanuus terminä tekee toiminnasta paljon hyväksyttävämpää, hän arvioi. Tynkkynen määrittelee kumppanuuden ilmiönä, joka sisältää vastavuoroisuutta ja tasa-arvoa säilyttäen kumppanien erityispiirteet päätöksenteossa, synergiaedut osapuolten välillä sekä sitoutumisen yhteisiin tavoitteisiin. Kumppanuus ei ole hierarkkista vaan toimii rakenteeltaan horisontaalisesti sisältäen luottamukseen ja tilivelvollisuuden tuloksista. Kumppanuutta voidaan pitää vapaaehtoisena pitkäaikaisena suhteena, jossa kumppanit jakavat riskit, voitot ja kustannukset yhteisestä hakkeesta. (Falck 2013; Tynkkynen 2013, 26-27.)

Kumppanuudesta käytetään usein nimitystä partnership. Osa kirjallisuudesta käsittelee termejä partnership ja kumppanuus erillisinä. Itse käyttäisin suomenkielisessä keskustelussa sanaa kumppanuus, joka mielestäni kuvaa parhaiten sitä, mistä on kyse. Solmitaan tavallaan liitto, joka sitoo sopijansa yhteen vaikka molemmilla on muutakin toimintaa. Liitto on enemmän kuin pelkkä sopimus, joka usein koskee vain määrättyä asiaa tai asioita. Kumppanuus hakee jatkuvasti uusia yhteisiä toimintamuotoja ja pyrkii jatkuvuuteen toisin kuin sopimus, joka voi koskea vain yksittäistä kertaa tai toimintoa. Opinnäytetyössä toteutetussa kyselyssä kumppanuudella viitattiin käytännönläheiseen toimijayhteistyöhön esimerkiksi seurojen, kulttuuriyhdistysten ja kyläyhdistysten kanssa.

### 3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen suunnittelu aloitettiin aloituskokouksessa Kansalaisareenan tiloissa helmikuun 25. päivä 2015. Kokouksen tarkoitus oli tutkimuksen kehityksen asettelu ja täsmentäminen alkuperäisestä ajatuksesta (liite 1) rajatumpaan aiheeseen. Läsä oli lisäksi Kansalaisareenan työntekijöitä sekä oikeusministeriön edustaja. Kokouksessa päätettiin tutkimuksen suunta, kohderyhmä, tutkimustapa, tavoitteet sekä ydinkysymykset, joihin haluttiin vastauksia. (Opinnäytetyöpalaveri 2015.) Kyselyyn suunnitellut kysymykset esiteltiin myös muutamissa erillisissä kokouksissa. Lisäksi ne kiersivät noin kuukauden mittaisen sähköpostikommenttikierroksen, jonka jälkeen kysymyksiä hiottiin jälleen 23.3. pidetyssä kokouksessa. Maaliskuussa mukaan lähti myös Suomen Kuntaliitto Päivi Kurikan edustamana. Saimme runsaasti kommentteja eri tahoilta muun muassa Suomen Kuntaliitosta, Suomen sosiaali ja terveys ry SOS-TEsta ja oikeusministeriön puolelta. Olin mukana pohtimassa tavoitteita, menettelyä, kohderyhmää ja kysymyksiä. Kysely avautui Webropol-palvelussa 16.4. viimeinen vastauspäivä oli 20.5.2015.

### 3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä oli kvantitatiivis-kvalitatiivinen lomaketyyppinen survey-tutkimus. Aineistoperusteinen triangulaatiomenetelmä eli monimenetelmä valittiin, koska haluttiin monipuolisempaa ja toisiaan täydentävää aineistoa. Kvantitatiivisilla kysymyksillä muodostettiin tilanteesta yleisluontoinen käsitys, jota syvennettiin kvalitatiivisella osuudella. Kvalitatiivisten vastausten kautta haluttiin tarkentaa, täydentää ja parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Survey-tutkimus valittiin syystä, että kohderyhmä oli määrällisesti suuri, sijainniltaan maantieteellisesti laaja ja aineistokeruutapa sopi kysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 135-136, 181, 188; Kananen 2014; Lindblom-Ylänne ym. 2014, 35-47, 51-58, 104-105; Tilastokeskus; Vehkalahti 2014, 13, 49-50.)

Webropol-kysely- ja tiedonkeruusovellus oli taloudellisin, helpoin ja nopein tapa tavoittaa kohderyhmä ja soveltui parhaiten käyttöön. Verkkolomaketta käyttämällä saatiin tallennusvaihe ja siihen liittyvä virhealttius minimoitua varsinkin kun aineistoa käytti useampi taho. Lomaketyyppisen survey-tutkimuksen etuna ovat muun muassa aikaan sitoutumaton vastausmahdollisuus ja kysymysten samantaisuus kaikille vastaajille. Tutkimuksen materiaali kerättiin 16.4. ja 20.5.2015 välisenä ajankohtana, jonka jälkeen vastauksia ei ollut enää mahdollista antaa. (Hirsjärvi ym. 2007, 135-136, 181, 188; Kananen 2014; Lindblom-Ylänne ym. 2014, 35-47, 51-58, 104-105; Tilastokeskus; Vehkalahti 2014, 13, 49-50.)

### 3.2 Aineiston keruu kyselylomaketutkimuksella

Kyselystä tiedotettiin jokaiseen Suomen kunnan kirjaamoon ja se toteutettiin sekä suomeksi että ruotsiksi. Kirjaamoja pyydettiin edelleen lähettämään kyselyn saatekirje oman kuntansa hallinto- tai toimialajohtajalle. Tarkoituksena oli saada yksi vastaus per kunta. Tämä asetelmä ei kuitenkaan toteutunut varsinaisessa tutkimuksessa, vaan 24 kunnasta saatiin enemmän kuin yksi vastaus. Kyselylomakkeen heikkoutena oli vastausmahdollisuuden salliminen useammalle henkilölle samasta kunnasta. Tutkimuksessa haettiin mahdollisimman laaja-alaista tietoa kunnan toiminnasta omaavaa vastaajaryhmää. Suomen Kuntaliiton mukaan kyseessä olevalla ryhmällä oli parhaat resurssit vastata kyselyyn (Kurikka 2015, henkilökohtainen tiedonanto). Lisäksi pyrittiin mahdollisimman homogeeniseen ryhmään, jotta vastaajien tietopohja olisi mahdollisimman samantasoista. Tutkimukselle ei asetettu etukäteen hypoteesia. Kaikki saatu aineisto otettiin mukaan tuloksiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 130, 175, 188, 216-225; Lindblom-Ylänne ym. 2014, 67-72, 86-88, 113-115; Tilastokeskus; Vehkalahti 2014, 40-46.)

Konkreettinen aineiston keruu tehtiin kyselylomakkeella Webropol-palvelun avulla. Vastaajat täyttivät lomakkeen itse. Tieto kyselystä ja linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostitse saatekir-

jeen kera suoraan Suomen Kuntaliitosta. Saatekirjeet olivat sekä suomeksi että ruotsiksi (liite 2 ja 3). Kyselyn otsikkona oli Kysely kuntien hallintojohtajille kuntien ja kolmannen sektorin välisestä kumppanuudesta (liite 4 ja 5). Otsikko kertoo vastaajille suoraan kohderyhmän ja viittaa kumppanuusajatteluun. Tutkimuksen alussa kerrottiin perusasetelma; tutkimuksen tekijät, kenelle tutkimus oli osoitettu, mihin tutkimuksen vastauksia käytetään ja että kyselystä tehdään lisäksi opinnäytetyö. Kyselyssä saatuja tietoja saa julkaista vain niin, ettei yksittäisen vastaajan henkilöllisyys paljastu, mikä täytyi huomioida tämän opinnäytetyön materiaalianalyysissa. Kyselylomakkeen kysymykset olivat kaikille vastaajille samat. Osa kysymyksistä oli strukturoituja monivalintakysymyksiä, jolloin niissä oli valmiit vastausvaihtoehdot. Osa kysymyksistä oli avoimia. Näihin kysymyksiin vastaajat saivat vastata omin sanoin. Lisäksi oli asteikon sisältäviä kysymyksiä, joissa vastaaja sai arvioida sama- tai erimielisyyttään kysymyksen suhteen. Kysymyksistä ja niiden vastausvaihtoehdoista tehtiin mahdollisimman yksiselitteisiä. Kyselyä suunnitteli aihealueen teorian ja ilmiöt hyvin tunteva ja perehtynyt ryhmä, joten vastausvaihtoehtojen muuttujista saatiin luotua mahdollisimman kattavat. Aineiston keruu tehtiin poikkileikkausasetelmalla eli aineisto hankittiin yhdellä kerralla. Tällöin aineisto kiinnittyy keräyshetkeen varsinkin laadullisten vastausten suhteen. (Kananen 2014, 72-73; Lindblom-Ylänne ym. 2014, 67-72, 86-88, 113-115.)

Aineiston keruu tapahtui standardisoidusti niin, että kohderyhmälle esitettiin täsmälleen samat kysymykset samalla tavalla. Kyselylomakkeessa oli 15 osiota, joista suljettuja oli viisi kysymystä, kuusi kysymystä oli suljettuja sisältäen lisäksi yhden tai useamman avovastausvaihtoehdon ja täysin avoimia osioita oli neljä. Ainoa pakollinen kysymys oli vastaajan työskentelykunta (liite 4 ja 5, kysymys 1). Vastaajan kunta haluttiin tietää, jotta voitaisiin selvittää onko samasta kunnasta tullut useampia vastauksia tai jos haluttaisiin myöhemmin tehdä alueellista vertailua. Suljetuissa kysymyksissä kysyttiin taustaa kartoittavia asioita eli paikkakuntaa, vastaajan nimeä, sähköpostiosoitetta ja työnimikettä. Työskentelykunnan asukaslukua koskevassa kysymyksessä oli määriteltynä valmiiksi asukaslukuluokat. Asukasluvun jaottelu noudattaa Kuntaliittoa käyttämää jaottelua (Kurikka 2015, henkilökohtainen tiedonanto). Kyselyn ainoa demografinen muuttuja oli asukasluku. Yhden osion mittaamisessa käytettiin Likertin viisiportaista asteikkoa. (Vehkalahti 2014, 13.)

Kyselyn muuttujia yritettiin aluksi muotoilla niin, että havaintomatriisit saataisiin luotua mahdollisimman suoraan tilasto-ohjelman kautta, mutta lopulta päädyttiin siihen, että kiinnostavan aiheen takia kerättiin runsaasti kvalitatiivista materiaalia. Taustan kartoittamiseen tarkoitettujen kysymysten lisäksi oli yhdeksän varsinaista kysymystä sekä lopuksi avoin palautteen antamiseen tarkoitettu kohta. Suurin osa kysymyksistä käsitteli kunnan nykytilaa ja arvioita tulevaisuudesta. Näillä kysymyksillä haluttiin kartoittaa tämän hetkistä tilannetta kunnissa sekä kuntien tulevaisuuden suunnitelmia ja visioita. Osassa kysymyksistä huomioitiin toimiala ja sektori, koska haluttiin saada erillistä ja vertailukelpoista tietoa toimialoista ja nii-

den välillä. Lisäksi tiedusteltiin verkostohallintakeinoista kuten strategioista ja koordinaattoreista sekä yleisemmällä tasolla lähidemokratian tilasta ja kehittämissuunnitelmista. Näillä kysymyksillä haluttiin nähdä miten hyvä tietoisuus vastaajilla on asioista, miten paljon erillisiä strategioita tai niiden suunnitelmia on ja miten verkostohallinta on kunnissa järjestetty. Lopuksi kysyttiin kuntien näkemystä yhteistyön kehittämisestä, missä asioissa vapaaehtoisten panosta voisi hyödyntää nykyistä enemmän sekä yhteistyötä jarruttavia seikkoja. Näillä kartoitettiin kuntien asenteita ja valmiuksia esimerkiksi verkostohallinnan kehittämiseen (liite 4 ja 5).

### 3.3 Aineiston analysointi

Aineistoa käsiteltiin ensin avoimesti tutustumalla ja yleisluontoisesti katselemalla, selvitettiin vastausprosentit, tutkittiin onko kysymyksiin vastattu tasaisesti tai onko johonkin kysymykseen tullut vastauskato, mikä oli vastausten rakenne ja löytyikö jotain silmiinpistävää. Sen jälkeen luotiin prosenttijakaumia vastaajista ja kvantitatiivisista vastauksista sekä tarkasteltiin miten kvalitatiivisia vastauksia voidaan ryhmitellä ja luokitella. Materiaalia jäsennettiin vertailtaviksi osioiksi. Osa materiaalista toimi lähinnä taustaa kartoittavana tietona. Samalla tarkasteltiin ja vertailtiin suljettujen osioiden antamia vastauksia avoimien osioiden vastauksiin samankaltaisuuksien ja poikkeavuuksien löytämiseksi. Analysointia varten numeraalista havaintomatriisia analysoitiin ja vertailtiin keskenään, ristiintaulukoimalla sekä kvalitatiiviseen aineistoon nähden. Kvantitatiivisten kysymysten vastauksia on tarkasteltu Webropol 3.0 -sovelluksen datan analysointityökalulla sekä Excel- taulukkolaskentaohjelmalla. Lisäksi muuttujien välisiä yhteyksiä selvitettiin. (Lindblom-Yläne ym. 2014, 79-81, 122-127; Vehkalahti 2014, 188.)

Kvantitatiivinen tutkimus korostaa syyn ja seurauksen lakeja. Kvantitatiivisen tutkimuksen kautta pyrittiin kuvaamaan tämänhetkistä tilannetta ja saatiin haettua esimerkiksi yhteyksiä kuntien koon tai olemassa olevan strategian ja verkostohallinnan suhteen. Kvantitatiivista tutkimusta täydennettiin samassa yhteydessä kvalitatiivisilla avoimilla tutkimuskysymysosioilla. Kvantitatiivinen tutkimus antaa vastauksia vain kysytyihin kysymyksiin ja se osoitetaan valituille yksilöille. Sen kautta voidaan tilastoida ja korreloida eri tekijöitä keskenään. Kvalitatiivisen tutkimuksen kautta täsmennettiin ja konkretisoitiin sekä pystyttiin testaamaan kvantitatiivisen tutkimuksen onnistumista. Kvalitatiivisen eli laadullisen materiaalin tarkoituksena oli antaa lisätietoa siitä, miten vastaajat olivat ymmärtäneet kysymyksen, tarkentaa vastauksen sisältöä sekä tarkastella onko vastauksissa jotain toistuvaa ja yhdenmukaista. Kvalitatiivisissa kysymyksissä annettiin vastaajille mahdollisuus omin sanoin kuvailla avoimeen tekstikenttään muun muassa yhteistyömuotoja ja miten yhteistyömuotoja olisi mahdollisuus hyödyntää. Tällä pyrittiin keräämään yksityiskohtaisempaa tietoa, ymmärtämään paremmin tutkittavaa asiaa ja parantamaan tutkimuksen luotettavuutta. Kvantitatiivisen tutkimuksen kaut-

ta saadaan mitattua vain kokonaisuutta ja halusimme tietoa yksilöllisemmälläkin tasolla. Tätä kautta saadaan tukea kvantitatiivisen tutkimuksen antamalle tulokselle. Kvalitatiivista aineistoa jaoteltiin ja luokiteltiin ennen analyysia. Kvalitatiivinen tutkimuksen osa keskittyy saatuun aineistoon, joten aineistoa voidaan pitää riittävää kvalitatiiviseen tulkintaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 130-136, 175-188, 216-225; Lindblom-Ylänne ym. 2014, 35-47, 51-58, 81-105; Tilastokeskus; Vehkalahti 2014, 13, 49-50.)

Kvalitatiivista aineistoa analysoitiin ensiksi aineistolähtöisesti sisällönanalysillä ja sisällön erittelyllä tilastollisesti. Sen jälkeen aineistoa pelkistettiin tutkimuskysymyksien ohjaamana. Tulokset esitettiin sanallisina tulkintoina. Tuotettua aineistoa tarkasteltiin verkostohallinnan viitekehyksessä. (Kananen 2014; Vilka 2015, 163-185.)

Tutkimustuloksia esitettiin sekä graafisilla kuvioilla että taulukoilla. Kaavioista ja taulukoista jätettiin luvuista suurimmaksi osaksi desimaalit pois, koska ne eivät olleet tarkkuusarvoltaan lopputuloksen kannalta merkityksellisiä. Tutkimuksen tarkoitus ja tarkkuus eivät riitä niin analyttiseen tulkintaan. Avoimien kenttien kielellistä materiaalia ei saatettu numeeriseksi arvoiksi, koska kvalitatiivisen aineiston tarkoitus oli toimia syventävänä ja täsmentävänä aineistona. (Lindblom-Ylänne ym. 2014, 79-81, 122-127; Vehkalahti 2014, 13, 188.) Tutkimustuloksissa esitellään ensin tutkimuksen taustaa valaisevat tulokset, sen jälkeen saadut tulokset ja lopuksi analyysi sekä tutkimuksen arviointi.

#### 4 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselyyn (liite 4 ja 5) vastasi yhteensä 141 hallinto- ja toimialajohtajaa. Suomessa on tällä hetkellä 317 kuntaa (Suomen Kuntaliitto 2015a), joten vastausprosentti oli noin 44. Tuloksia analysoitaessa on huomioitava, että 24 kunnasta tuli useampi kuin yksi vastaus, jolloin vastanneita kuntia oli todellisuudessa yhteensä 114. Lopullinen kuntien vastausprosentti oli näin ollen noin 36. Koska ylimääräisiä vastauksia antaneiden kuntien vastauksista ei pystytty määrittelemään mitkä vastauksista olisivat toisia relevantimpia tutkimuksen kannalta, päädyttiin käsittelemään kaikki vastaukset samanarvoisina. Tämä laski jonkin verran tutkimuksen validiteettia ja tarkkuutta, vaikka vastausprosentti pysyi yhä hyvänä. Vastaaajien yleisimpinä työnimikkeinä olivat muun muassa sivistystoimen johtaja, hallintopäällikkö tai -johtaja, sosiaali- ja terveysjohtaja, kunnan- tai kaupunginjohtaja sekä lisäksi vastaaajina oli esimerkiksi kaupunginsihteeri, perusturva- ja kehittämisjohtajia tai -päälliköjä. Vähiten vastaaajia oli teknisen sektorin puolelta. Kokonaisuutena ajatellen vastaaajia oli monipuolisesti eri sektoreilta ja toimialoilta.

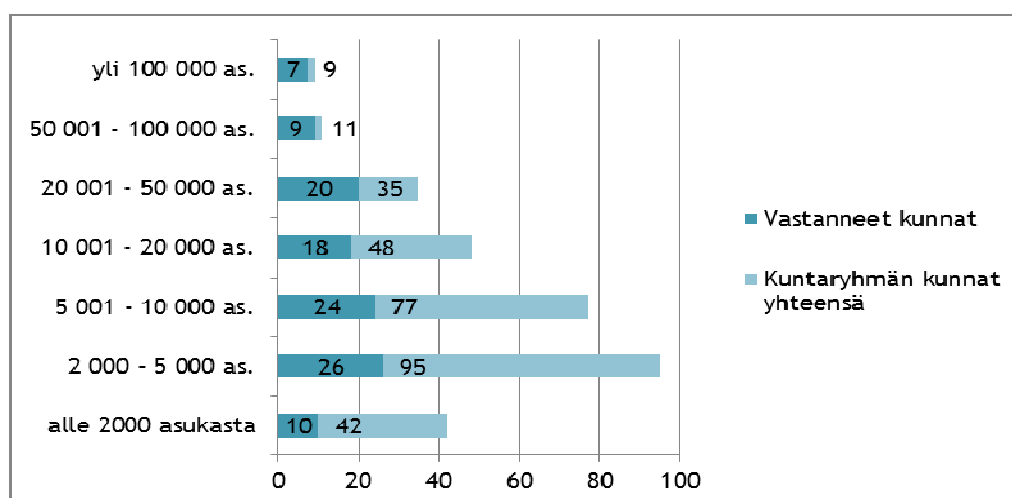
Kolme suurinta vastaaajaryhmää olivat 2 000 - 5 000 asukkaan, 5 001 -10 000 asukkaan sekä 20 001 - 50 000 asukkaan kunnat muodostaen yhteensä noin 61 prosenttia vastauksista. Yli

100 000 asukkaan kuntia oli tutkimuksessa vain noin viisi prosenttia ja pieniä alle 2 000 asukkaan kuntia noin yhdeksän prosenttia (taulukko 2). Suomen kuntien asukaskoon mediaani on 5 954 asukasta ja keskimääräinen koko noin 17 099 asukasta. Kuntakoko on kasvanut kuntaliitosten takia. (Suomen Kuntaliitto 2015a; Väestötietojärjestelmät 2015.)

	N	Prosentti
alle 2 000 asukasta	13	9,22 %
2 000 - 5 000 asukasta	31	21,99 %
5 001 - 10 000 asukasta	28	19,86 %
10 001 - 20 000 asukasta	22	15,60 %
20 001 - 50 000 asukasta	27	19,15 %
50 001 - 100 000 asukasta	13	9,22 %
yli 100 000 asukasta	7	4,96 %

Taulukko 2: Vastanneiden kuntien jakaantuminen (N=141) asukasluvun mukaan

Koska 24 kunnasta oli enemmän kuin yksi vastaus, tarkasteltiin tulosta myös todellisen kuntaluvun kannalta (kuvio 1). Määrällisesti eniten vastanneita kuntia oli 2 000 - 5 000 ja 5 001 - 10 000 asukkaan kunnissa. Suurimman ryhmän vastauksista muodosti 2 000 - 50 000 asukkaan kunnat, jotka muodostivat 77 prosenttia vastauksista. Kuntaryhmistä aktiivisimpia vastaajia olivat 50 001 - 100 000 ja suuret yli 100 000 asukkaan kunnat (78 - 82 % vastanneita). Heikointen vastanneita olivat pienimmät yli 10 000 asukkaan kunnat, jotka ylsivät vain noin 24 - 31 vastausprosenttiin. Pienten kuntien vastausten runsaampi määrä kuitenkin painottaa tulosta pieniin kuntiin.



Kuvio 1: Vastanneet kunnat (N= 114) suhteessa kuntien määrään (N=137)

(Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunta; Kansalaisareena ry & Suomen Kuntaliitto 2015)



#### 4.1 Taustaa selvittävien kysymysten tulokset

Esittelen aluksi kyselyn taustakysymysten tuloksia koskien yhteistyön muotoja ja kehityksen suuntaa. Vastaukset auttavat ymmärtämään verkostohallintaa koskevia tuloksia ja avaavat näkemystä kuntien tilanteeseen ja kehitysnäkymiin. Kunnilta kysyttiin kolmannen sektorin kanssa tehtävän yhteistyön nykytilasta (liite 4 ja 5, kysymys 5). Kysymyksessä oli annettu kahdeksan vaihtoehtoa, joissa vastaajia pyydettiin arvioimaan kohdittain, mikä on oletettu kehityksen suunta.

Vastausten (liite 6, taulukko 3) mukaan suurin osa kunnista katsoi järjestöavustusten pysyvän ennallaan (noin 65 %) tai mahdollisesti vähenevän (noin 22 %). Kuntien tilojen käyttö maksutta oli vähenemässä (13 %), mutta myös kasvussa yli yhdeksän prosentissa kunnista. Kuntien (maksuttomien tai vuokrattavien) tilojen käytön arvioi noin 65 prosenttia vastaajista pysyvän ennallaan. Kunnista lähes 12 prosenttia ilmoitti, ettei tiloja ole tarjolla edes maksua vastaan.

Kasvusuuntaa tai ennallaan pysymistä visioitiin yhteistyösopimuksissa (keskimäärin 46 %), tapahtuma- ja luentotoiminnassa (yli 48 %) sekä toiminnansuunnitteluun mukaan ottamisessa, jossa tilanteen ennallaan pysymisen arvioi noin 33 prosenttia ja kasvusuuntaa jopa lähes 51 prosenttia. Tämän voi katsoa olevan erittäin positiivinen suunta kolmannen sektorin kannalta. Tapahtumajärjestämiseen ei ollut yksikään kunta arvioinut vähenemistä. Yhteisöjen pääsyn kuntien toimielimiin arvioi pysyvän ennallaan yli 53 prosenttia tai kasvavan lähes 23 prosentissa kuntia, mikä vaikuttaa myös positiiviselta suunnalta. Erityisesti voi todeta sosiaali- ja terveyshuollon palveluissa näkyvää kasvua kuntalaisten ohjaamisessa järjestöjen ja yleishyödyllisten yhdistysten piiriin (noin 46 %). Yksikään kunta ei nähnyt tämän kehityksen heikentyvän.

Yhteistyön muoto	Kehityssuunta	Palvelua ei ole % vastaajista
Järjestöavustukset	ennallaan tai laskussa	5 %
Maksuttomat tilat	ennallaan tai laskussa	8,8 %
Maksullisten tilojen käyttö	ennallaan tai kasvussa	11,9 %
Yhteistyösopimukset	kasvussa tai ennallaan	3,7 %
Yhteiset tapahtumat	kasvussa tai ennallaan	1,5 %
Yhteinen toiminnan suunnittelu	kasvussa tai ennallaan	6,5 %
Yhteisön edustaja johonkin kunnan toimielimeen	ennallaan tai kasvussa	16,7 %
Sosiaali- ja terveyspalveluisa ohjataan kuntalaisia vertais- ja vapaaehtoistoiminnan piiriin	kasvussa tai ennallaan	5,2 %

Taulukko 3: Yhteistyön kehityssuunta yleisesti arvioiden (N=140, kehityssuuntana mainittu ensin yleisin, sitten toiseksi yleisin)

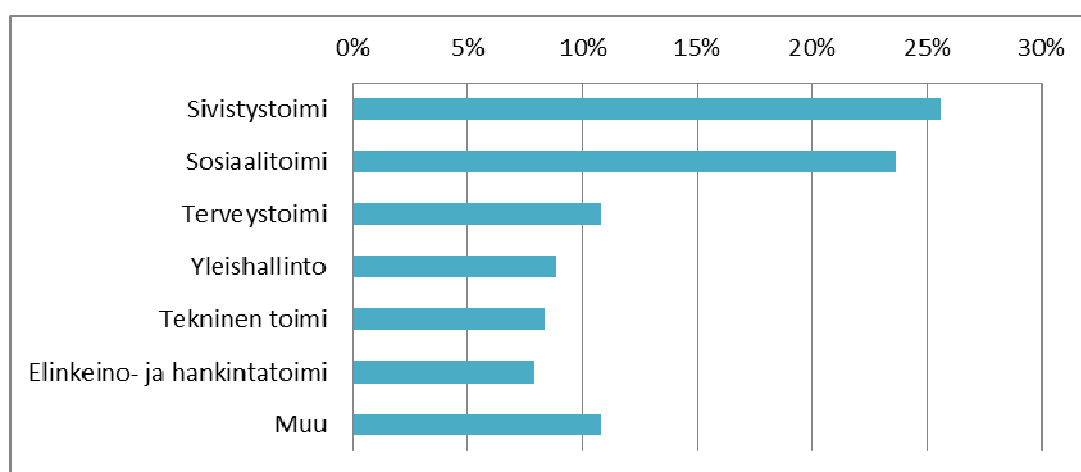
Pääasiallisesti voidaan sanoa yhteistyön olevan trendiltään kasvavaa. Yleinen talouden tila heijastuu avustuksiin ja kuntien tarjoamien maksuttomien tilojen käyttöön. Verkostohallinnan kannalta oli ilahduttavaa, että vaikka lähes 17 prosenttia kunnista on vastannut, ettei niiden toimielimissä ole yhteisöedustajia, on trendi kuitenkin ennallaan tai kasvussa ja vain alta prosentti kunnista ilmoitti alenevan trendin.

Kuntakoko vaikutti jonkin verran vastausten painottumiseen (liite 7). Suomen kunnista alle 10 000 asukkaan kuntia on noin 68,5 prosenttia. Pienissä kunnissa tilanne järjestöavustusten ja tilojen käytön suhteen oli paremmin kuin isommissa kunnissa. Yhteistyösopimukset olivat taas selkeämmin kasvussa isommissa kunnissa kuin pienemmissä. Isoissa yli 100 000 asukkaan kunnissa (alle 3 % kunnista) sosiaali- ja terveyspalvelujen vertais- ja vapaaehtoispalvelujen piiriin ohjaaminen ja toiminnan suunnitteluun osallistuminen oli selkeästi enemmän kasvussa verrattuna pienempiin kuntiin. Tapahtumajärjestämiseen ja toimielimessä edustamiseen kuntakoolla ei ollut selvää merkitystä. (Suomen Kuntaliitto 2015a.)

Kuntien yhteistyötä kolmannen sektorin kanssa haluttiin selvittää toimialakohtaisesti (kuviot 2). Kuntia pyydettiin myös erittelemään vapaaehtoisvoimin ja ostopalveluna järjestetyt palvelut. (liite 4 ja 5, kysymys 6 ja 7.) Kyselyssä oli valittavissa valmiiksi määriteltyjä toimialoja ja lisäksi vastaaja sai kirjoittaa maksimissaan neljä muuta listasta mahdollisesti puuttuvaa toimialaa. Valinnan lisäksi vastaaja sai kirjoittaa vapaamuotoisesti yhteistyöstä. Tuloksen kallis-

tumiseen tietyille toimialoille vaikutti osittain vastaajien oma toimiala, joka oli painottunut sivistystoimen ja sosiaali- ja terveystoimen puolelle, mutta myös todellinen tilanne kunnissa.

Moni vastaaja oli todennut vastaavansa vain omaa toimialaansa koskien (kuvio 4). Jopa 84 prosenttia vastaajista oli vastannut, että palvelut ovat vapaaehtoistoiminnan kautta järjestettyjä. Saatu tulos on kuitenkin linjassa muiden aikaisempien tutkimuksissa saatujen tulosten kanssa, joten tulosta voitaneen pitää relevanttina. Tämän kysymyksen paras anti olikin kvalitatiivisessa materiaalissa.



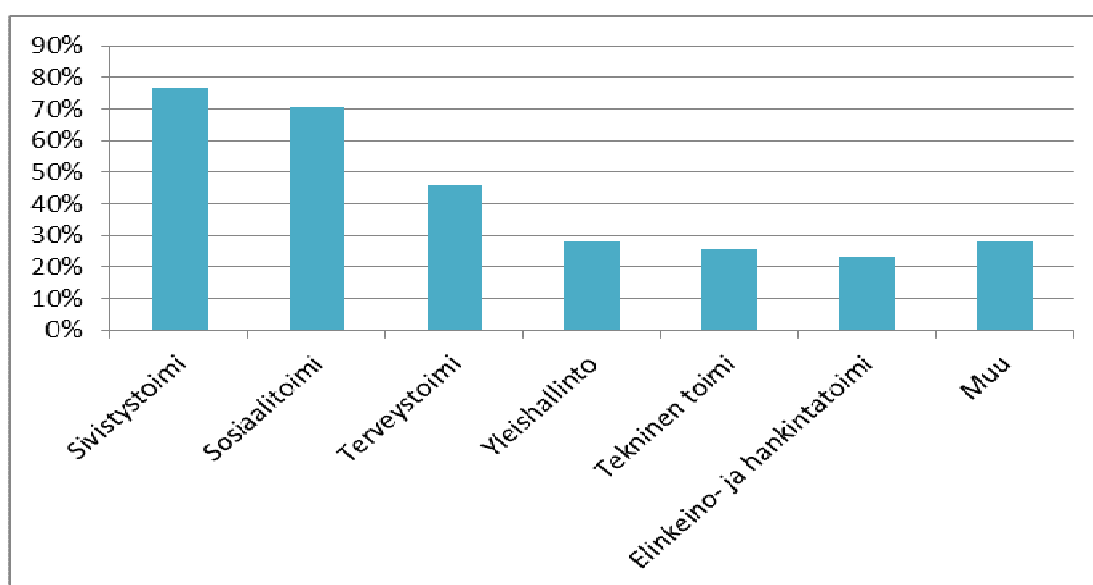
Kuvio 2: Järjestöyhteistyötä suhteessa toimialoittain (N=137)

Toimialoista eniten yhteistyötä löytyi sivistys- ja sosiaalitoimen puolelta (kuvio 2 ja 3). Myös terveystoimessa määrä oli huomattava. Yhteistyön määrä näyttäisi olevan vähäisempää teknisen toimen, elinkeino- ja hankintatoimen sekä yleishallinnon puolella. Tähän on voinut vaikuttaa vastaajien tietämättömyys kyseisistä toimialoista, koska vastaajien työnimikkeet eivät viitanneet suoraan näihin toimialoihin.

Vapaassa vastauskentässä kuvailtiin hyvin erilaisia yhteistyömuotoja. Näistä voidaan mainita esimerkiksi sosiaalitoimessa yhteistyömuotoina muun muassa työttömien, mielenterveysongelmaisten, pakolaisten ja vanhusten palvelut sekä perhetyö. Yhdistyksinä mainittiin esimerkiksi MLL, SPR, säätiöt, eri palvelukeskukset, sosiaaliturvayhdistys, Maahanmuuttajatoiminta Silta, A-Kilta sekä eläkeläisten ja omaishoitajien yhdistykset sekä ystävätoiminta. Seurakuntayhteistyö ja diakoniatyö mainittiin erikseen useammassa kunnassa, vaikka kyselyssä ei sitä suoranaisesti haettukaan.

Sosiaalipuolella yhteistyö vaikutti olevan sekä ostopalvelua että täydentävää toimintaa ja vapaaehtoistyönä toteutettavaa (kuvio 3). Vapaaehtoistoiminta oli laadultaan vähemmän ammatillista osaamista vaativaa kuten esimerkiksi ystävä- ja kaveritoimintaa. Ikääntyvien palveluissa mainittiin muun muassa palveluasuminen ja kotipalvelut, jotka kuuluvat ostopalveluihin.

Ostopalveluina toteutettiin myös esimerkiksi kuntouttavaa työtoimintaa, nuorisotalotoimintaa ja päihdehuollon päiväkeskuspalveluja. Virike- ja ulkoilutoiminta ja erilaiset tapahtumat olivat yhteistyössä järjestettäviä ostopalveluja tai osittain vapaaehtoistyöllä järjestettyä. Perheiden tukityössä oli ystävä- ja perhekahvilatoimintaa sekä esimerkiksi lastenhoitopalveluja. Järjestöistä varsinkin MLL oli tässä yhteydessä mainittuna, mutta myös SPR. Useampi kunta oli maininnut tässä yhteydessä vammais- ja vanhusneuvoston, jotka ovat lakisääteisestikin kuntien järjestettäviä. Mainitseminen kuitenkin kertoo siitä, että neuvostot koetaan myös yhteistyöksi.



Kuvio 3: Yhteistyö toimialoittain (N=137)

Terveystoimen puolella yhteistyö painottui potilasjärjestöjen ja vertaisryhmien kanssa tehtävään toimintaan. Toimialalla mainitaan monia samoja yhteistyömuotoja ja toimijoita kuin sosiaalitoimessa ja lisäksi muun muassa syöpä- ja eläkeläisjärjestöt, vammaisyhdistykset, perhevalmennus, matalan kynnyksen liikuntaryhmät sekä yhteiset tapahtumat kuten diabetespäivät ja erilaiset luennot. Muuta toimintaa ovat esimerkiksi vanhusten ulkoiluttamispalvelut, viriketuokiot, päihde- ja liikennevalistus ja osastoilla seuranpito sekä eläinystävät. Mielenkiintoinen uudempi yhteistyön muoto oli verkostoterveydenhoitaja ja osittain sosiaalipuolellekin kuuluva nuorten toimiminen puhelinten ja tietokoneiden käytön avustajina ikäihmisille. Potilasjärjestöjen kanssa tehtävä yhteistyö varsinkin vertaistukiryhmien muodossa vaikutti olevan yksi tärkeimpiä osa-alueita.

Sivistystoimen piiriin kuului erilaista toimintaa ja toimijoita. Suuri osa vastauksista painottui seuraaville alueille: urheiluseurat, liikunta-, kulttuuri- ja nuorisoyhteistyö sekä iltapäivätoiminta ja kerhot yleisesti (myös kouluissa). Sivistystoimessa on yhteistyötä myös tapahtumien, konserttien, esitysten ja suunnittelun puolella (lähiliikuntapaikkojen suunnittelu). Yhteistyö-

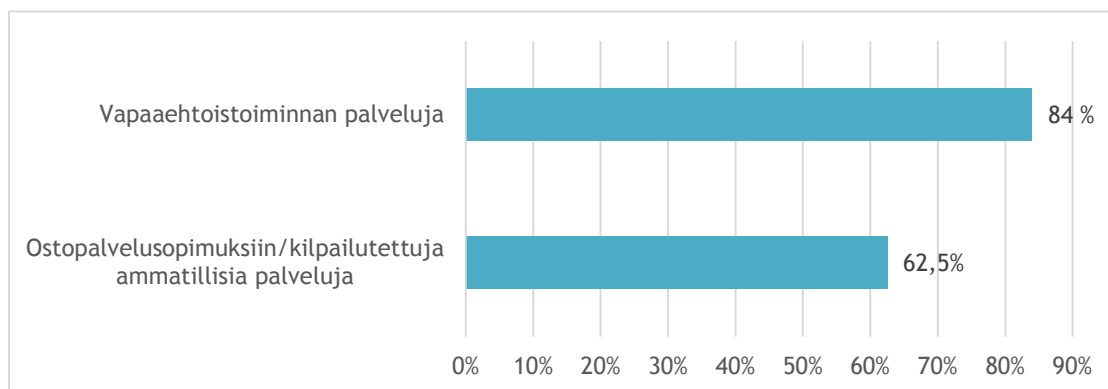
kumppaneista mainittiin varsinkin MLL, VPK, reserviläiset, urheilu- ja liikuntaseurat, SPR, harrastusyhdistykset ja -järjestöt, 4H, taideyhdistykset sekä seurakunnat. Yhteistyö saattaa olla sekä ostopalveluun perustuvaa että vapaaehtoistyötä. Toisaalta kunta usein tukee seuroja ja yhdistyksiä taloudellisesti tai antamalla tiloja käyttöön maksutta tai edullisesti.

Tekninen toimi ilmoitti yhteistyömuotoinaan esimerkiksi liikuntapaikat, erilaisten alueiden hoitotyöt ja ylläpidot (hiihtoladut, uimarannat, pihatyöt ulkoalueilla), tapahtumat ja juhlatilaisuudet sekä ympäristön kehittämisen. Yhteistyökumppaneina olivat esimerkiksi kyläyhdistykset, järjestöt, Rotaryt, Leijonat ja seurakunnat. Yhteistyö voi olla vapaaehtoisvoimin järjestettyä tai osittain ostopalveluna ostettua. Vastauksissa mainitaan esimerkiksi uimarantojen hoito ja hiihtoladujen ylläpito, josta maksetaan korvausta kyläyhdistyksille.

Elinkeino- ja hankintatoimi tekee yhteistyötä lähinnä yrittäjäyhdistysten ja isompien valtakunnallisten toimijoiden kanssa, kuten MTK:n, ProAgrian, kauppakamarien ja kylätoimikuntien. Yhteistyökumppanit pääsevät mukaan suunnittelemaan ja järjestämään esimerkiksi tapahtumia, messuja, matkailua, alueellista kehitystä ja työllisyyttä.

Yleishallinto oli todennäköisesti vastannut kysymyksiin yleisemmällä tasolla. Vastauksissa tuli esille paljon muissakin toimialoilla mainittuja yhteistyömuotoja, mutta lisäksi esimerkiksi matkailu, yrittäjyys, kriisinhallinta ja poikkeusolot, nuorten kesätyöpaikat ja yleisesti työllistäminen, maahanmuuttajapalvelut ja iltatoritapahtumat. Tällä toimialalla oli mainittuna edelleen kansalaisvaikuttaminen, asukastoiminta, kunnan imago- ja markkinointi, markkinointiyhteistyö, kyläyhteistyö ja -tapahtumat, asukasosallistuminen sekä kunnan henkilöstöä koskevat ensiapukoulutukset. Niin ikään päätöksiin vaikuttaminen nousi esille kuten vanhusneuvosto, vammaisneuvosto, nuorisovaltuusto ja viestinnän yhdistyssivusto verkkopalvelussa.

Muissa toimialoissa oli edellisten lisäksi vastattu muun muassa eläinsuojelu, seutukunnallinen yhteistyö, maa- ja kotitalousnaiset, vanhempainyhdistykset ja kansalaistoiminta eri järjestöjen kanssa.



Kuvio 4: Ostopalvelujen ja vapaaehtoistoiminnan palvelut suhteessa (kysymys 7, N=120)

Kun tuloksia tarkasteltiin verrattuna kuntien asukaslukuun, nousi muutama poikkeavuus esille. Kunnat jaettiin neljään ryhmään: alle 10 000, 10 001 - 50 000, 50 000-100 000 ja yli 100 000 asukkaan ryhmiin (liite 8). Sosiaalitoimen osalta kuntakoko ei näyttänyt vaikuttavan yhteistyön määrään käytännössä ollenkaan. Terveystoimessa oli selkeä ero alle 10 000 asukkaan kuntien osalta, joissa yhteistyö jäi puoleen isompien kuntien vastaavasta. Sivistystoimen puolella isot yli 100 000 asukkaan kunnat olivat aktiivisimpia, mutta myös alle 10 000 asukkaan kunnat tekivät voimakkaasti yhteistyötä kolmannen sektorin kanssa. Teknisen toimen puolella alle 10 000 ja yli 100 000 asukkaan kunnat olivat aktiivisimpia. Isoissa kunnissa yhteistyön määrä oli yli kaksinkertainen 10 001 - 100 000 asukkaan kuntiin nähden ja pienimmissäkin lähes kaksinkertainen em. kuntiin nähden. Elinkeino- ja hankintatoimessa yhteistyötä oli eniten 50 0001 - 100 000 asukkaan kunnissa, mutta muutoin tulos pysyi hyvin tasavertaisena. Yleishallinnon puolella 50 0001 - 100 000 asukkaan kunnissa oli selkeästi enemmän yhteistyötä kuin muissa kokoluokissa. Vähiten yhteistyötä oli yli 100 000 asukkaan kunnissa. Isoimmissa kunnissa löytyi eniten muuta edellisiin toimialoihin kuulumatonta toimintaa.

Kunnilta kysyttiin mielipidettä siitä kenelle yhteistyön kehittäminen kuuluu (liite 5 ja 6, kysymys 12). Lähes kaikki (139 vastaajaa) olivat vastanneet tähän kysymykseen ja oltiin lähes yksimielisiä, että kehittäminen kuuluu molemmille osapuolille yhteistyössä toteutettuna (taulukko 4). Vastuunottajaksi esitettiin yksittäisissä vastauksissa myös maakunta- tai seutuhallintoa, valtiota lainsäädännöllisesti, ministeriötä tai Suomen Kuntaliittoa. Vastauksista voitiin päätellä, että yhteistyön kehittäminen kolmannen sektorin kanssa koetaan parhaaksi tehdä matalalla kynnyksellä.

	N	Prosentti
Kunnalle	7	4,8 %
Kolmannelle sektorille	1	0,7 %
Molemmille	132	91 %
Muulle, mille?	5	3,4 %

Taulukko 4: Yhteistyön kehittämisen vastuu (vastaajat N=139, vastaukset N=145)

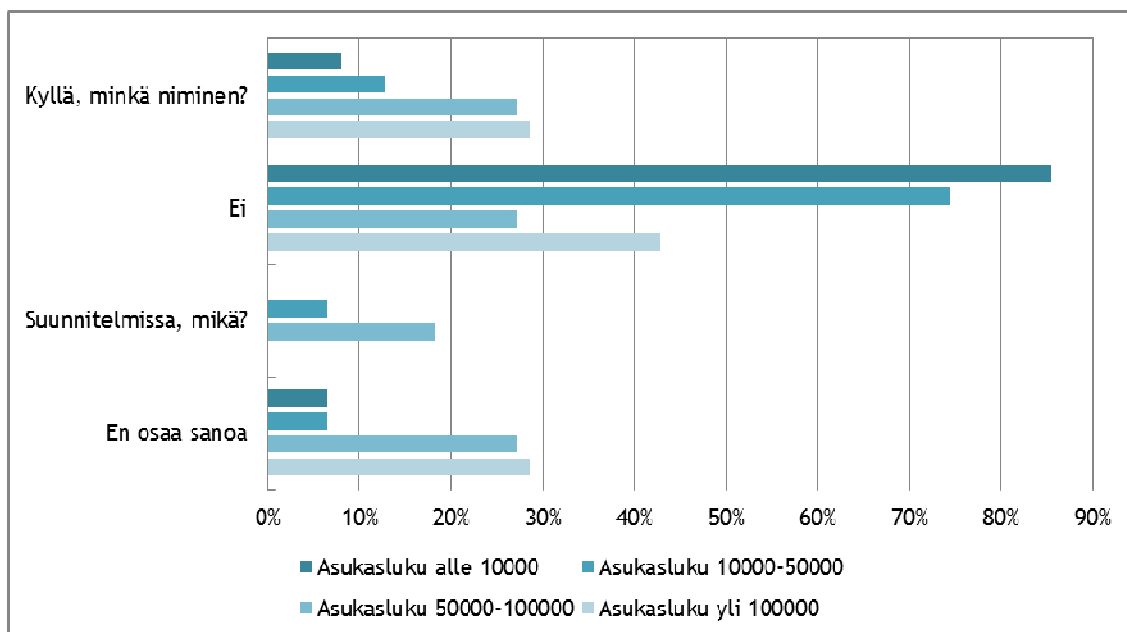
#### 4.2 Verkostohallinnan muodot ja keinot kunnissa

Verkostohallinnan yksi keino on kansalais- tai järjestöstrategian määrittely toiminnan ohjaajaksi ja verkostoitumisen suunnan näyttäjäksi. Aikaisemmin toteutetuissa tutkimuksissa oli erillinen strategia (esimerkiksi järjestöstrategia) nähty suositeltavaksi tavaksi määrittää toimintaa (Järvensivu & Oravaaari 2012; Maijanen 2013; Pihlaja 2010; Rouhinen 2014; Tolonen 2009). Lähes kaikki kunnat vastasivat strategiakysymykseen. Peruskysymyksen lisäksi olivat avoimet vastauskentät, joissa sai kertoa strategian nimen sekä kunnan strategiasuunnitelmissa. Erillinen kansalaistoiminnan strategia, järjestöstrategia tai vastaava löytyi noin 12 prosentista kunnista, joista osalla se sisältyi kuntastrategiaan (taulukko 5). Yhtä monessa kunnassa ei osattu sanoa mikä kunnan tilanne on strategian suhteen. Muutamalla kunnalla oli suunnitelmissa joko erillisen strategia tai se oli osana muuta strategiaa. Suurin osa kunnista ei omannut minkäänlaista kansalaistoiminnan tai vastaavaa strategiaa.

	N	Prosentti
Kyllä, minkä niminen?	16	11,9 %
Ei	98	72,6 %
Suunnitelmissa, mikä?	5	3,7 %
En osaa sanoa	16	11,9 %

Taulukko 5: Kansalais- tai järjestöstrategiat kunnissa (N=135)

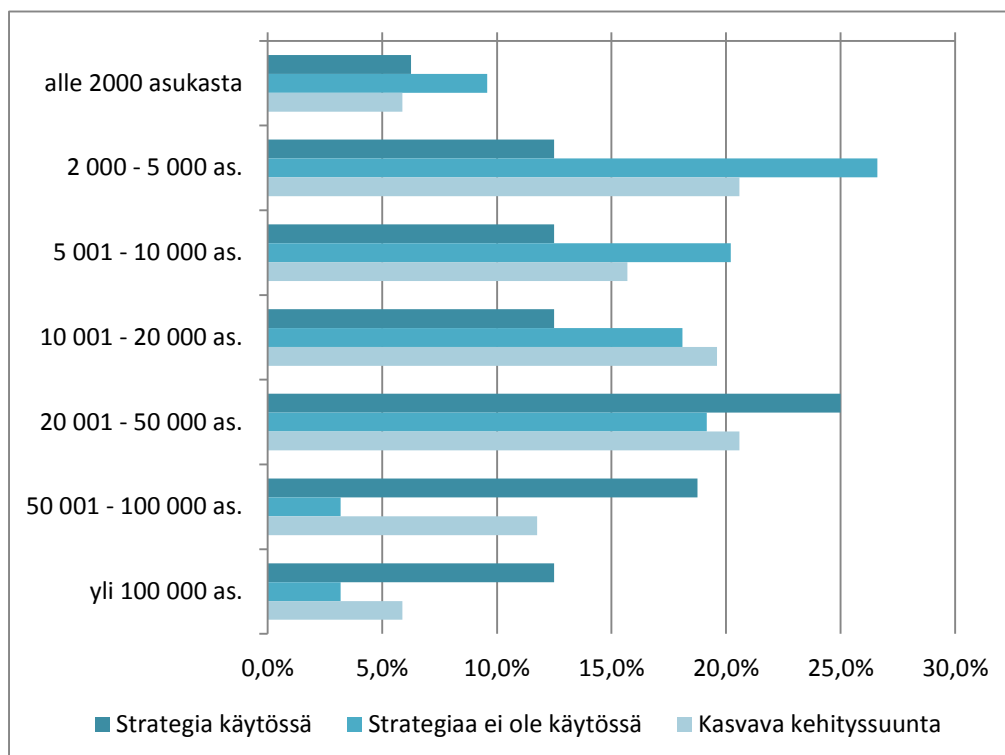
Järjestöstrategioiden määrittelyn sitoutumista kuntakokoon selvitettiin korreloimalla. Kuvio 5 osoittaa selkeästi, että kuntakoko vaikuttaa huomattavasti siihen, onko kunnassa strategiaa tai edes suunnitteilla. Pienistä alle 10 000 asukkaan kunnista yli 85 prosenttia on vastannut että strategiaa ei ole eikä ole suunnitelmissakaan. Ero on huomattava, kun suurissa yli 100 000 asukkaan kunnista vain noin 43 prosenttia on vastannut samalla tavalla ja jopa lähes 29 prosentissa näistä kunnista on strategia käytössä.



Kuvio 5: Strategian esiintyvyys kunnissa asukasluvuittain

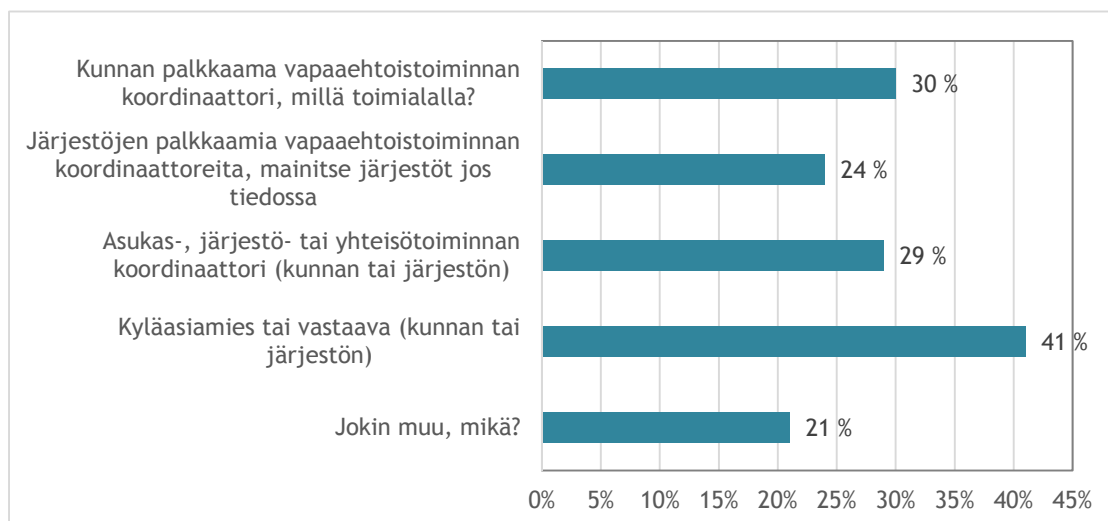
Oliko kunnassa määritellyllä kansalaistoiminnan strategialla, järjestöstrategialla tai vastaavalla (liite 4 ja 5, kysymys 8) mitään merkitystä yhteistyön (liite 4 ja 5, kysymys 5) arvioituun kehittymisen suuntaan? Katsottiin tilannetta kuntien asukasluvun mukaan jaoteltuna (kuvio 6). Palkeissa näkyvät kunnat, joissa strategia on käytössä ja ne, joissa strategiaa ei ole. Tämän mukaan näyttäisi siltä, ettei suoraa säännönmukaisuutta ole nähtävissä. Pienemmissä kunnissa (alle 10 000 asukasta) strategia ei ollut niin usein käytössä, mutta yhteistyön nähtiin silti kasvavan. Isommissa kunnissa strategioita on useammin muodostettuna, mutta kasvua ei niinkään näkyvissä. Tulos saattaa liittyä myös erilaisiin infrastruktuureihin kuntakoon muuttuessa sekä tämän hetkiseen yhteiskunnalliseen taloustilanteeseen.





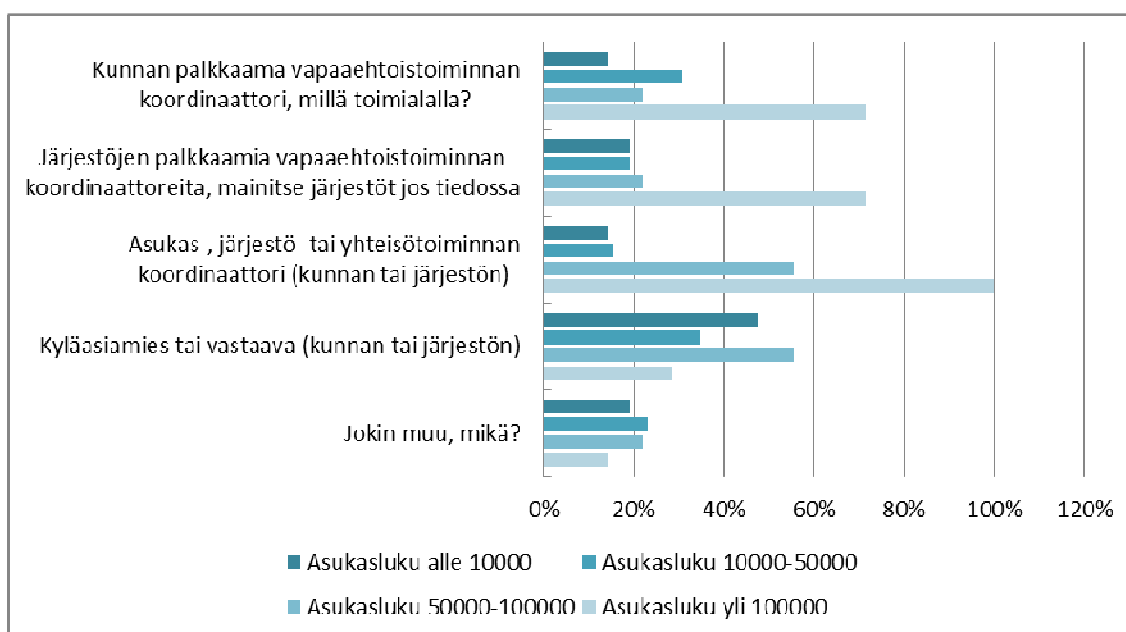
Kuvio 6: Strategian ja asukasluvun merkitys yhteistyön kehityssuuntaan

Kyselyssä kartoitettiin kunnissa toimivien vapaaehtoistoiminnan koordinaattorien määrää. Samalla tiedusteltiin toimialaa tai jos kyseessä oli järjestöjen palkkaama henkilökuntaa, mikä järjestö oli kyseessä. Kysymyksessä oli myös avoin osuus, johon sai kirjoittaa tarkemman vastauksen. Kysymykseen oli vastannut alle puolet (47 %) kaikista vastaajista, mutta koska vastaaja sai valita useamman vaihtoehdon, oli vastauksien kokonaismäärä 96 (kuviot 7). Vastanneista kunnista löytyi noin 30 prosentista kunnan palkkaama vapaaehtoistoiminnan koordinaattori. Kysymyksen tulokset olivat samassa linjassa strategiakysymyksen kanssa. Strategiakysymykseen vastasivat lähes kaikki kunnat (135 kuntaa) ja strategia löytyi noin 12 prosentista kunnista ja pienessä osassa kunnista strategia oli jo suunnitelmassa. Kysymyksen tuloksiin pitää suhtautua kriittisesti alhaisen vastausprosentin vuoksi. On mahdollista, ettei vastaaja ole tiennyt asiaa tai vastauksista voi olettaa, että osa vastaajista on myös mahdollisesti laskenut järjestöaktiivit koordinaattoreiksi.



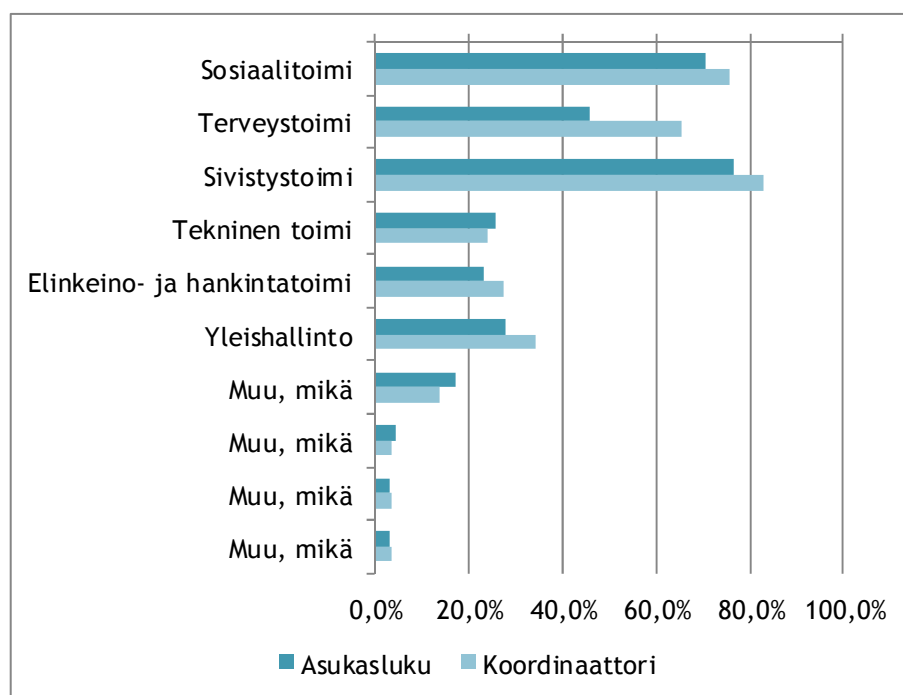
Kuvio 7: Vapaaehtoistoiminnan koordinoinnin tilanne kunnissa suhteessa kysymykseen vastanneiden kuntien määrään (vastaajat N=66, vastaukset N=96)

Korkeasta vastaamattomuusprosentista ja vastauksista voisi päätellä, että koordinaattoreita ei vielä kovin monessa kunnassa ole tai vastaaja ei ainakaan ole ollut asiasta tietoinen. Kuntien palkkaamia koordinaattoreita löytyi lähinnä suurista kaupungeista ja kunnista, mutta myös pienistä kunnista. Kyläasiamiehiä on selkeästi enemmän pienemmissä kuin suurissa esimerkiksi yli 100 000 asukkaan kunnissa (kuvio 8).



Kuvio 8: Koordinaattoreita kunnissa asukasluvun mukaan

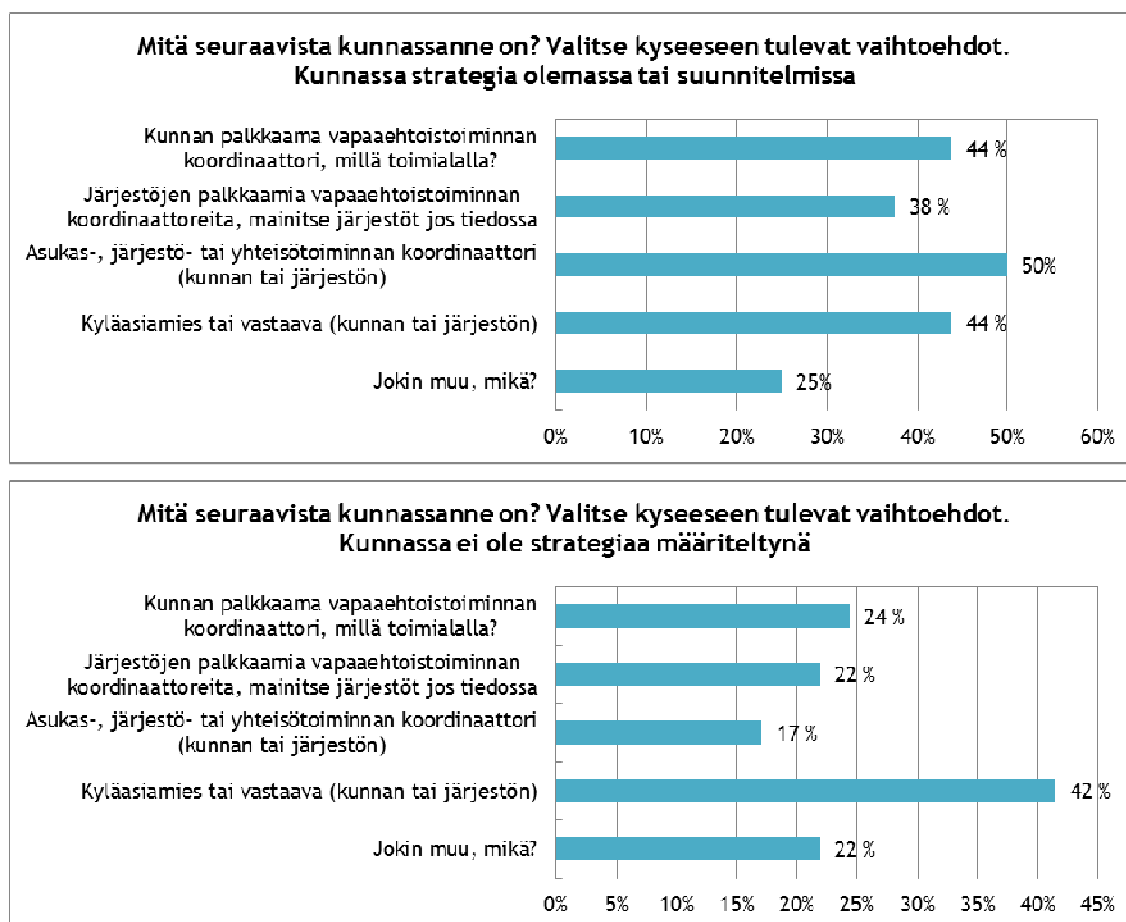
Toimialoista korostuivat samat alat kuin yhteistyö-kysymyksessä; sosiaali- ja terveystoimi (ikäihmisten palvelut, perhekeskustoiminta, hyvinvointikoordinaattori), kulttuuri- ja vapaa-aika- sekä nuorisotoimi, kasvatustoimi ja opetustoimi (kuvio 9). Osalla toimi oli nimetty muun toimenkuvan yhteyteen kuten kulttuurisihteeri ja liikuntas sihteeri. Suhteutettaessa kuntia, jotka ilmoittivat omaavansa vapaaehtois-, asukas-, järjestö- tai yhteistoiminnan koordinaattorin, koordinaattoreiden palkkaamiseen, huomataan näiden kulkevan aika käsi kädessä. Terveystoimi eroaa muista siinä, että koordinaattoreita on suhteessa ilmoitettu enemmän kuin yhteistoimintaa.



Kuvio 9: Koordinaattoreita suhteessa yhteistyön määrään per toimiala

Järjestöillä palkkaa saavien toimijoiden käyttö pohjautuu luultavasti saatuihin avustuksiin. Järjestöistä mainittiin esimerkiksi MLL, 4H, SPR, seurojen päätoimiset työntekijät ja Soihtu ry. Asukas- järjestö- ja yhteisötoiminnan koordinaattoreita oli projektiluonteisesti, määräaikaisena tai esimerkiksi yhdistettynä muuhun toimeen (toiminnanjohtaja, yhteiset hakkeet, kehittämispäällikkö, geronomi vanhustyössä).

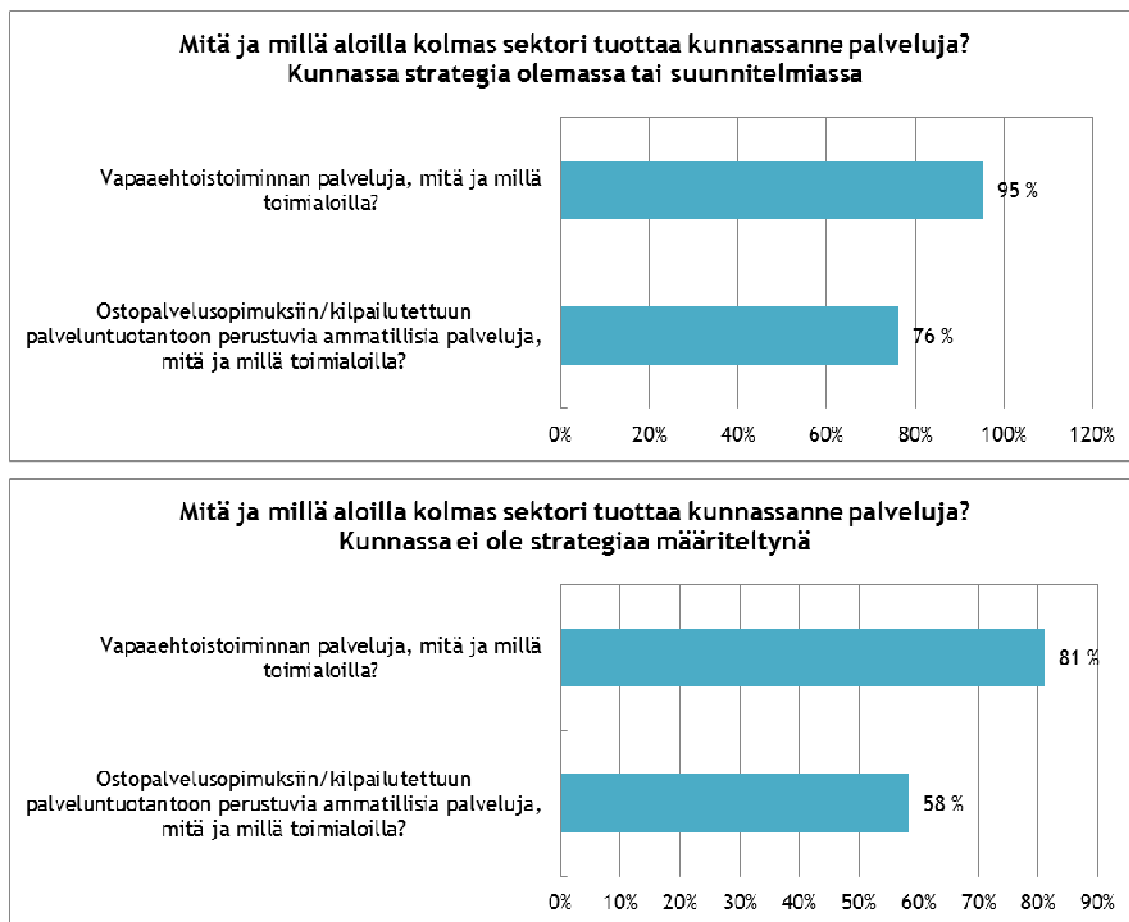
Kyläasiamiehiä löytyi muun muassa saaristoasiamies, Leader-ryhmät (osittain Maa- ja metsätalousministeriön tukemaa), kunnan palkkaamina useammassa kunnissa, maaseutuasiamies sekä hankerahoituksella ja yhdistettynä muuhun toimeen. Muita titteleitä ja toimenkuvia olivat esimerkiksi elinkeino- ja hankekoordinaattori, projektipäällikkö, kyläneuvostojen toimenkuvaaan kuuluvat, hankevastaavat sekä järjestöjen palkatut työntekijät.



Kuvio 10: Strategian vaikutus koordinaattorien yms. käyttöön

Onko strategian olemassaololla merkitystä koordinaattorien ja esimerkiksi kyläasiamiehien (kuvio 10) käytössä? Strategialla näyttäisi olevan selkeä vaikutus muissa kohdissa paitsi kyläasiamiehen käyttöön. Kunnan palkkaamia koordinaattoreita on 20 prosenttia enemmän ja järjestöjen palkkaamia 16 prosenttia enemmän. Huomattavin ero 33 prosenttia on asukas-, järjestö- tai yhteisötoiminnan koordinaattoreissa, joka voi johtua myös siitä, että kyseessä olevat kunnat kiinnittävät yhteistyöhön enemmän huomiota ja ovat samalla tietoisempia myös järjestöjen tilanteista kunnissa. Strategian määrittelyssä on mahdollisesti huomioitu verkostohallinnan tarve ja koordinoijien käyttö on siksi yleisempää näissä kunnissa.

Strategian määrittelyn merkitystä ostopalvelujen tai vapaaehtoistoiminnan palvelujen käyttöön tarkasteltiin erikseen (kuvio 11). Ennako-odotuksena oli, että strategian omaavat kunnat käyttäisivät enemmän ostopalveluja. Ero oli selkeä. Vapaaehtoispalvelujen käyttöä oli 14 prosenttia enemmän ja ostopalvelujen 18 prosenttia kunnissa, joissa strategia oli määritelty (76 % edellä mainitusta ryhmästä) tai suunnitelmassa (24 % edellä mainitusta ryhmästä). Varsinkin ostopalveluissa näyttää kunnan käyttämällä strategialla olla selvä yhteys.



Kuvio 11: Strategian vaikutus kolmannen sektorin palvelutuotantoon

#### 4.3 Lähidemokratian kehittäminen ja suunnitelmat tulevaisuuden kehittämiseen

Lähidemokratiaa käsittelevät kysymykset olivat molemmat (liite 4 ja 5, kysymykset 9 ja 10) kvalitatiivisia. Vastajat saivat kuvailla vapaamuotoisesti kuntansa tilannetta. Vastauksista kuvastui toiminnan monipuolisuus, vakiintuneisuus ja vaikuttaminen. Kunnissa selvästikin pyritään ottamaan kuntalaisten toiveita, ajatuksia ja kokemusta huomioon. Ottaen huomioon kuntien lakisääteiset velvoitteet, yhteistyötä ja kehittämistoimia tuntuu olevan aika runsaastikin kunnissa käytössä. Verkostoissa oli mukana luottamusmiehiä, viranhaltijoita, kansalaisjärjestöjen edustajia ja kuntalaisia. Yhteistyömuotoja oli keskustelevista foorumeista talkoisiin.

Monissa kunnissa mainittiin nuorisovaltuusto tai -parlamentti, vanhempainyhdistykset, vanhus- ja vammaisneuvosto, kuntalaisillat, lasten parlamentti ja liikunnan neuvosto. On selvää, että tämän tyyppiset vaikuttamisfoorumit ovat tulleet jäädäkseen. Kunnat myös pysyivät lausunto- ja neuvostoilta, parlamenteilta ja kyläyhdistyksiltä ja ottivat eri tahoja mukaan kuntasuunnitteluun. Lasten, nuorten, ikäihmisten ja vammaisten mukaan ottaminen yhteistyöhön oli mer-

kittävää. On huomioitava, että vanhusneuvosto ja nuorisovaltuusto ovat kunnille lakisääteisiä toimintoja.

Alueellista vaikuttamista ja asukastoimintaa edistäviä toimintoja olivat kylä- ja kaupungin-osayhdistykset ja kuntalaisillat yleisesti ja eri kohderyhmille suunnattuina. Joissain kunnissa oli määriteltynä maaseutustrategia, käytössä kyläneuvosto, asukastupia, monikulttuurista toimintaa tai koottuja yhteistyöryhmiä kuntien ja vapaaehtoisten piiristä. Erilaiset tapahtumat ja foorumit olivat runsaasti edustettuina.

Kunnat keräävät palautetta ja ottavat vastaan ehdotuksia ja ideoita sähköisten palvelujen kautta. Kyselyssä mainittiin kuntalaiskyselyt, sosiaalisen median (varsinkin Facebook) käyttökanavana, palautelomakkeet kuntien sivuilla sekä mielipide- ja vastauspalvelut. Erikseen oli mainittu verkosta löytyvät palvelut, kuten otakantaa.fi, kuntalaisaloite.fi ja nuortenideat.fi. Verkkosivuston demokratia.fi kautta kuntalainen voi tehdä aloitteen, vaikuttaa yhteisiin päätöksiin tai yleisesti tulla kuulluksi (Oikeusministeriö).

Kuntien lähidemokratian tulevaisuuden kehittämissuunnitelmat kohdentuivat pitkälti samoihin toimintamalleihin kuin mitä monissa kunnissa oli jo tehtykin ja olemassa olevien kehittämiseen. Useat kunnat olivat kuvailleet monisanaisesti lähidemokratian kehittämiseksi tehtyä toimintaansa ja vastauksista sai kuvan, että kunnissa oltiin aika tyytyväisiä nykyisiin malleihin. Monilla kunnilla oli monitahoisia toimielinverkostoja ja asiamiehiä sekä aluekehityssuunnitelmia ja -hankkeita minkä kautta kehitettiin laajojakin kolmannen sektorin kumppanuusverkostoja. Joissakin kunnissa mainittiin hankkeita nimeltä ja osalla kehittämistoimet olivat yleisluontoisempia, kuten palvelukyselyt, tilaisuuksien lisääminen ja palautekanavien kehittäminen.

Kunnissa oli lisäksi suunnitteilla hyvin konkreettisia asioita kuten kuntalaiskahviloita, yhteispalvelupisteitä, alue- tai monikulttuurisia raateja, työpajoja, asukaslohuoneita, yhteisöllisyystyöpajoja, kuntalaiskävelyjä sekä esimerkiksi suunnitelma kirjastoauton hyödyntäminen monipalveluautona. Sähköisten välineiden kehittämiseen panostettiin selkeästi. Asiakaspaalutteen hallinta, Webropol-kyselyjen käyttöönotto, kunnan nettisivujen kehittäminen, sähköinen asiakirjahallinta ja interaktiivinen viestintä kuntalaisten kanssa olivat kehityskohteina.

Joissakin kunnissa ei ollut tehty mitään suunnitelmia johtuen resurssien puutteesta, taloudellisesta tilanteesta tai asiaa ei nähty tarpeelliseksi. Muutamassa vastauksessa oli jääty odottamaan uuden kuntalain tai kuntaliitoksen vaikutuksia asiaan. Vastauksista edelleen huomasi, että isoilla kunnilla ja kaupungeilla on usein monitahoisempia suunnitelmia ja tarjontaa kuin pienemmillä. Niin ikään kuntien asukastiheys, laajuus tai esimerkiksi maaseutumaisuus vaikuttivat vastauksiin.

Vastauksissa kiinnitti huomiota kuntien halu aktivoida asukkaita, virkistää asukkaiden omaehtoista toimimista ja aktiivisuutta esimerkiksi ennaltaehkäisevässä toiminnassa. Joissakin kunnissa oli ideoitu yhdistysten ja seurojen yhteisiä yhteisöllisyystyöpajoja ja kumppanuuskeskuksia (palvelupiste), joiden kautta asukkaita saataisiin aktivoitua. Monissa kunnissa yhteistyötä kolmanteen sektoriin oltiin hakemassa erilaisten hankesuunnitelmien kautta. Vastauksista kuvastui kuntien halukkuus yhteistyöhön ja halu ottaa kuntalaisia mukaan suunnittelemaan palveluja ja ratkaisuja.

Yleisesti kunnissa oltiin tyytyväisiä neuvosto ja raati tyyppiseen toimintaan. Kuulemiset, kansalaiskävelyt ja sosiaalisen median käyttö koettiin hyväksi tavoiksi kuulla asukkaita. Näitä toimintoja haluttiin myöskin kehittää. Joissain kunnissa oli hyviä kokemuksia asukastuvista tai niin sanotuista asukkaiden hyvinvointikeskuksista, joissa asukkaat itse ja kolmas sektori olivat tuottaneet toimintaa. Kehittämiskohteina olivat esimerkiksi vertaisohjaajien rooli, hyvinvointikoordinaattori ja palvelumuotoilija. Monessa kunnassa oltiin ottamassa verkostoitumista, kumppanuutta ja yhteistyötä kolmannen sektorin kanssa mukaan kunnan strategiaan, kunta-työkaluihin, hyvinvointisuunnitelmiin, toimintamalleihin ja kuntaohjelmiin. Tämä viestii siitä, että kunnissa halutaan parantaa yhteistyön hallintaa ja selventää toimintatapoja.

#### 4.3.1 Kuntien katse tulevaisuuteen

Missä asioissa kunnat sitten näkivät tarpeita ja mahdollisuuksia hyödyntää (liite 4 ja 5, kysymys 13) yhteistyötä ja verkostoitumista nykyistä enemmän? Vastauksia tuli kohtalaisesti (66 %) ja suuri osa koski samoja aiheita, mitä aikaisimmissakin kysymyksissä oli tullut esille. Yleisesti ottaen yhteistyön tarve kohdentui aika kevyisiin tehtäviin ja sisälsi paljon vapaaehtoistoimintaa (ei palkallista). Suurimmat tarpeet kohdentuivat juuri ennaltaehkäisevään toimintaan, vapaa-ajantoimintaan ja syrjäytymisen estämiseen. Yleisesti näitä voisi luonnehtia matalan kynnyksen tarpeina ja sellaisina, jotka eivät välttämättä vaadi tekijältään ammatillista koulutusta tai pitkä kokemusta.

Sosiaali- ja terveystieteiden puolella kaivattiin ikäihmisten tarpeisiin vapaaehtoisia (vanhusten ulkoiluttaminen, luku- ja jutteluhetket, laulutuokiot), vammaistyöhön, lapsiperheille lapsiparkkeja, kylämummuja ja -pappoja, vertaistukihenkilöitä mielenterveyskuntoutujille, tukihenkilöitä eri tarpeisiin, ystävätoimintaa. Senioriväestön osallistuttamisesta paremmin haaveiltiin ja ennaltaehkäisevässä työssä nähtiin paljon tarpeita kuten terveyden ja esimerkiksi yksinäisyyden ehkäisyssä.

Vapaa-ajan toimintaan toivottiin liikunta-, virkistys-, nuorisotoimintaa (tukiaikuisia, harrastuskavereita) sekä ns. matalan kynnyksen vapaa-aikapalveluja tuottamaan yhdistyksiä tai va-

paahtoisia. Samoin yleisen aktiivisuuden herättäjiä kaivattiin; keskustelutilaisuuksiin vetäjiä, kotiseutukohteiden ja paikalliskohteiden esiin nostajia, siivouspäiviin vetäjiä ja niin edelleen. Teknisellä puolella toivottiin yhteisten alueiden hoidollista ja toimintaympäristöjen kehittämiseen yhteistyötä sekä uusiutuvien energiamuotojen käytön edistämiseksi yhteistyötä. Osassa kuntia nähtiin kaikilla toimialoilla mahdollisuuksia kehittämiseen.

Vastauksissa tuli myöskin yhteistyön esteitä esille. Pienessä kunnassa aktiivisia toimijoita saattaa olla niin vähän, ettei toimintaa ainakaan voida kunnan sisäisesti laajentaa. Kunnissa selkeästi toivottiin kuntalaisten ja asukkaiden oman aktiivisuuden lisääntymistä ja asukkaista itsestään lähtevää aloitteellisuutta. Olisi ollut mielenkiintoista saada tietää, miksi jopa 34 prosenttia kokonaisvastaajamäärästä jätti vastaamatta tähän kysymykseen.

#### 4.3.2 Kuntien kokemia yhteistyön esteitä

Kunnilta tiedusteltiin erikseen mitkä asiat jarruttavat kolmannen sektorin kasvua palvelutuottajana. Kysymykseen sai vastata vastausasteikkoa 1=täysin eri mieltä - 5=täysin samaa mieltä käyttäen. Käytännössä mitä suurempi luku, sen enemmän kunta koki kohdan rajoittavan. Valmiita väittämiä oli annettu 11 ja lisäksi yksi avoimen vastauskentän sisältävä.

Kysymykseen oli vastannut 140 vastaajaa (kuviot 12). 70 prosenttia vastaajista koki, että järjestöjen taloudelliset toimintaedellytykset ovat liian epävarmat. Saman verran kunnista arvioi järjestöväen ikääntymisen jarruttavan kasvua. Yli 64 prosenttia näki aktiivisten toimijoiden puutteen hidasteena. Nämä kolme kohtaa olivat kuntien näkemys suurimmista esteistä palvelutuotannon kasvulle.

Osaamistason riittämättömyyttä ei nähty kovin olennaisena esteenä: vain 4 prosenttia oli täysin samaa mieltä ja 25 prosenttia lähes samaa mieltä. Osaamistason tulos voi vaikuttaa enemmän ostopalvelujen käytössä. Noin 45 % vastaajista arvioi osaamistasoa asteikolle 3, mutta eri mieltä (asteikot 1-2) oli noin 24 prosenttia vastaajista. Tähän liittyvään kysymykseen pystyvätkö järjestöt kilpailemaan ammattitaitoisesta työvoimasta oli vastauksissa enemmän skeptisyyttä. Asteikon 4-5 oli valinnut jopa 39 prosenttia vastaajista ja asteikon 3 oli valinnut yli 34 prosenttia. Tähän kysymykseen saattavat vaikuttaa esimerkiksi palkkapolitiiset ja urasuunnitteluun liittyvät asiat. Yhdistyksillä ja järjestöillä ei välttämättä ole tarjota suurta urakehitystä tai yksityisen sektorin kanssa kilpailevia palkkoja.

Lainsäädännön ja verotuksen tulkintoja arvioi rajoittavaksi tekijäksi noin 19 prosenttia täysin ja noin 31 prosenttia oli lähes samaa mieltä. Tämä on yhteensä puolet vastaajista ja asteikkoa 3 oli käyttänyt 35 prosenttia, joten tulosta voidaan pitää merkittävänä. Asia olisi ehkä hyvä ottaa yhteiskunnassa tarkasteluun laajemminkin. Kilpailuttamisen näki suurena esteenä



13 prosenttia ja 30 prosenttia aika suurena esteenä. Tähän liittyen vapaamuotoisessa vastauskentässä mainittiin järjestöjen omistamat yritykset, joilla ei ole tarpeeksi kilpailukykyä. Väittämä liittyi lähinnä ostopalveluna tuotettuihin palveluihin.

Vain noin 3,6 prosenttia vastaajista (asteikko 4-5) oli sitä mieltä, että palvelutuotanto pystytään hoitamaan ilman kolmatta sektoria. Asteikon 1-2 oli valinnut 78 prosenttia vastaajista, mikä kuvastaa hyvin kuntien positiivista asennetta kolmatta sektoria kohtaan palvelujen tuottajana. Tätä tukevat myös väittämään, että palvelutuotanto olisi kunnan ja yritysten tehtävä eikä järjestöjen, saadut vastaukset. Kunnista asteikolla 4-5 vastasi vain vajaa 14 prosenttia ja asteikolla 1-2 (eri mieltä) 65 prosenttia vastaajista. Mielenkiintoinen kohta oli vastaajien arvio kuntien työntekijöiden ja luottamushenkilöiden suhtautumisesta. Yksikään vastaajista ei nähnyt sitä tärkeäksi esteeksi ja vain 15 prosenttia vastaajista näki (asteikko 4) sen jonkin verran yhteistyötä rajoittavaksi.



Kuvio 12: Kuntien näkemys kolmannen sektorin palvelutuotannon rajoitteista (N=140)

Asteikko 1=täysin eri mieltä - 5= täysin samaa mieltä

Onko kunnissa sitten riittävästi kiinnostuneita kolmannen sektorin tekijöitä? Kuntien arvio oli, että järjestöjä ja yhdistyksiä löytyisi 43 prosentista kunnista (asteikko 1-2), mutta lähes 19 prosenttia arvioi samaa mieltä tai lähes samaa mieltä. Noin 37 prosenttia oli valinnut asteikosta vaihtoehdon 3. Muiden kysymysten vastauksista löytyi selityksenä muun muassa pienen kunnan ongelmat, yhdistysten ja järjestöjen toiminnan painottuminen aluekeskuksiin ja pääkaupunkiseudulle ja kasvukeskusten ulkopuolisten alueiden hiljentyminen.

Kuntakoon vaikutusta tarkasteltiin verrattuna siihen, mikä kunnissa koettiin hankaloittavan yhteistyöstä (liite 9). Vertailussa tuli selkeitä eroja muutamissa väittämässä. Pienissä kunnissa oli eniten ongelmaa aktiiviväestön ikääntymisen suhteen. Mitä pienempi oli kuntakoko, sen vähemmän järjestöissä oli aktiivisia toimijoita. Yllättäen pienissä kunnissa oli vähiten tarvetta järjestöjen tuottamille palveluille. Osaamisen arviointiin tai järjestöjen kilpailukykyyn työvoimamarkkinoilla asukasluvulla ei ollut vaikutusta, mutta isoimmissa kunnissa haitat koettiin pienimmiksi. Palveluja tuottavia järjestöjä löytyi helpommin isoimmissa yli 100 000 asukkaan kunnissa. Kaikissa kunnissa oltiin huolestuneita järjestöjen toiminnan rahoituksen järjestämisen suhteen ja kolmannen sektorin osallistuminen koettiin tärkeäksi. Kolmannen sektorin näkeminen vaihtoehtoisena palvelutuottajana väheni kuntakoon suuretessa. Suuret yritykset voittivat kilpailutukset selkeästi juuri yli 100 000 asukkaan kunnissa.

Kyselyn lopussa oli vapaa kenttä kyselyn herättämille ajatuksille tai aihepiiriin liittyen. Viimeiseen kysymykseen liittyen kommentoitiin muun muassa; ”... Kolmannen sektorin pitää olla todella aktiivinen, siitä on hyötyä. Mutta on eri tuottaa siellä täydentäviä palveluja kuin osallistua lakisääteisten palveluiden tuottamiseen. Nyt jäin epävarmaksi mitä ajettiin takaa. Esim. tehostettua palveluasumista tuottaa ehkä parhaiten todellinen yritys”. Esitettiin myös kannanotto siihen, että palveluja saataisiin kasvukeskusten ulkopuolelle. Yksi vastaajista näki, että hanke- ja projektiluonteiset toiminnat rajoittavat pitkäkestoista kehittämistyötä.

#### 4.4 Tulosten analysointi - verkostohallinnan rooli kunnissa kolmannen sektorin suhteen

Kyselytutkimus toteutettiin useamman tahon yhteistyönä, mikä vaikutti kyselyn kysymysten asetteluun ja katsantokantoihin. Kyselytutkimuksesta saatua tietoa analysoidaan osapuolien taholta eri tarkoituksiin. Saatu aineisto on riittävän edustava sekä kvantitatiiviseen että kvalitatiiviseen analyysiin ja saadut tulokset tukevat tutkimuksessa toisiaan. Tutkimuksen tulokset ovat samassa linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa. Tuloksia heikentää 24 kunnasta tullut useampi kuin yksi vastaus. Opinnäytetyössäni keskityin kuntien verkostoitumiseen ja verkostohallinnan toteuttamiseen. Verkostohallintaa tarkastelin sekä tämän hetkisen tilanteen kannalta että tulevaisuuteen suuntautuen.

Kerätyn materiaalin perusteella kuntasektorin näkökulma on hyvin positiivinen kolmannen sektorin roolin suhteen. Yhteistyötä on jo tällä hetkellä mukavasti, yhteistyöhalua on runsaasti ja kumppanuuskokeiluja löytyy jo useammasta kunnasta. Kunnat tarvitsevat järjestöjä avukseen tuottamaan täydentäviä ja palvelutasoa parantavia palveluja. Yhteistyösopimukset näyttäisivät olevan kasvusuunnassa. Ostopalvelusopimuksia oli varsinkin sosiaali- ja terveyspuolella, mutta kuntien asenne näytti hyvin avoimelta myös muilla sektoreilla. Ongelmia yhteistyössä nähtiin lähinnä henkilöresursseissa ja varsinkin taloudellisella puolella. Kunnat eivät pysty kiristyneessä yhteiskunnallisessa tilanteessa lisäämään taloudellista tukea järjestöille ja yhdistyksille vaikka haluaisivatkin. Järjestöjen tulee jatkossa miettiä muita keinoja talouden vakauttamiseen.

Verkostohallintaa strategiaksi kirjoitetussa muodossa oli kunnissa vielä erittäin vähän. Todennäköisesti verkostoituva toimintatapa on kunnillekin vielä sen verran uusi, ettei sen hallintaan ole ehditty kiinnittää riittävästi huomiota. Kuntien hierarkkinen toimintamalli on sekä kunta-laisten että kuntien päättäjien ja työntekijöiden osalta ollut niin pitkään vallalla, että sopeutuminen uudenlaiseen toimintatapaan ei ole vielä edes kunnolla käynnistynyt. Isommissa kunnissa oltiin ehkä vähän edellä pienempiä, mutta päinvastaisiakin kuntia oli. Monissa kunnissa oli aloitettu jo jonkinlaiset selvitystyöt miten uutta verkostoituvaa kuntaa pitäisi hoitaa ja johtaa. Tämä näkyi selvästi verrattaessa strategiakysymyksen ja lähidemokratiaa koskevien kysymyksiä vastauksia (liite 4 ja 5, kysymykset 8, 9, 10). Suoraan strategiakysymykseen saatiin hyvin lyhyet vastaukset, joiden perusteella voisi jopa olettaa tilanteen olevan kunnissa huonon. Strategioita löytyi vain runsaassa kymmenessä prosentissa kunnista eikä suunnitelmiakaan ollut kovin monessa.

Lähidemokratian nykytilannetta ja tulevaisuutta koskeviin kysymyksiin saatiin erittäin runsaat, kuvailevat ja paljon yhteistyötä ja toimintaa sisältävät vastaukset. Vastauksista kuvastui kuntien selkeä innostuneisuus, monipuolisuus sekä halukkuus yhteistyöhän ja sen kehittämiseen. Selkeästi organisoidusta ja proaktiivista verkostohallintaa käyttävästä toiminnasta kertovat esimerkiksi seuraavat otannat vastauksista: ”Viimeisimmän strategian laatiminen käynnistyi eri kylissä (6kpl) pidetyllä kuntalaistilaisuuksien sarjalla” tai ”Kaupungissa toimivan seitsemän alueraadin työskentelyssä mukana 114 aktiivia. Vuosittain asukas- ja käyttäjädemokratiatilaisuuksiin ja talkoisiin osallistuu noin tuhat henkilöä.” tai ”Asukasillat eri kaupunginosissa, asukkaiden osallisuustapahtumat, mielipidekyselyt eri toimialoilla, teematapahtumat eri-ikäisille (lapset/nuoret, työikäiset, ikäihmiset)”. Proaktiivinen verkostohallinta pyrkii vahvistamaan kansanvaltaa ja demokratiaa. Kunnalla ja kolmannella sektorilla on yhteisiä tavoitteita, vaikka yhteistyössä on hyvin erilaisia ryhmiä aatteineen ja arvoineen. Proaktiivisen hallinnan olemassaoloa ei ehkä edes tiedosteta.

Kunnat edelleen toivoivat kolmannelta sektorilta aktiivisuutta, minkä näkisin olevan hieno tilaisuus yhdistyksille, järjestöille ja kansalaisille. Tämä on tilaisuus kolmannelle sektorille auttaa kuntia uudentyylisten vaikuttamismahdollisuuksien ja verkostohallinnan muotojen luomisessa ja käyttöönotossa. Kunnissa oli paljon toimialoja, joilla yhteistyötä ollaan vasta käynnistelemässä tai suunnittelemassa. Kolmannella sektorilla voi olla paljon tietotaitoa, jota voisi näissä tilanteissa hyödyntää esimerkiksi luomalla erilaisia sähköisiä palveluja ja foorumeja. Kunnilla on usein erilaisia tiloja ja tapahtumia, joissa kolmas sektori, kunnat ja yritykset voisivat tuottaa yhteisesti mielekästä toimintaa ja lisäksi hyötyä itselleen (transaktio). Subaktiivinen verkostohallinta pyrkii luomaan itseohjautuvia järjestelmiä, joilla täydennetään demokratiaa. Viitteitä tästä antoivat esimerkiksi seuraavat kommentit: ”Erityisesti sähköisen osallistumisen mahdollisuuksia on lisätty käyttämällä otakantaa.fi -keskustelua ja palautekanavia” tai ”Nuorten ideat.fi -aloitekanava” tai ”Sähköistä asiointia on kehitetty paljon palauttejärjestelmän puolelta”.

Proaktiivisen ja subaktiivisen verkostohallinnan yhdistelmiä löytyi monesta paikasta. Yksi kunnista kuvailee toimintaa näin: ”...on järjestetty ikäihmisten ja nuorten kansalaisraadit, raatien seurauksena ... on perustettu ikääntyvien neuvosto sekä perustetaan nuorisovaltuusto. Näiden lisäksi ollaan toteutettu kyselyitä eri ikäryhmille, ota kantaa palvelun käyttöönotto, sähköinen kuntalaisaloitteen käyttöönotto kerätty palautetta kunnan palveluista sekä päivittäisessä työssä painotettu vuorovaikutuksen merkitystä.” Kunnat ovat ottaneet erilaisia sähköisiä apukeinoja avukseen. Osittain keinoja on kehitetty kunnissa sisäisesti, osittain kuntaliitosten kautta ja osaksi käyttämällä esimerkiksi ministeriöiden tarjoamia valmiita sähköisiä palveluja hyväkseen. Yksi vastaajista kuvailee kunnan tilannetta näin: ”Sähköisen asioinnin, tiedotuksen ja some-kanavien kehittäminen jatkuu edelleen. Kolmannen sektorin ja kaupungin välistä aitoa kumppanuutta pyritään kehittämään esim. vammais- ja esteettömyysasiamiehen aktiivisen otteen kautta, he tekevät aktiivista yhteistyötä järjestöjen kanssa. Poikkihallinnollista yhteistyötä kehitetään jatkossakin edelleen esim. nuorisopetus-sosiaalitoimen välillä.”

Kuntien hierarkkiseen toimintamalliin sopii ehkä joustavimmin reaktiivinen verkostohallinnan muoto. Kunnat ovat erilaisten lakien ja säädösten takia muun muassa velvollisia kilpailuttamaan palvelutuotantoaan. Koska kunnat toimivat pitkälti kansalaisten verorahoilla, on myös pidetty tärkeänä sopimusten ja liittojen solmimisesta. Reaktiiviseen muotoon kuuluu myös tiiviimpi ohjaus. Monien kuntien vastauksissa vilahtelivat termit kumppanuus-, yhteistyö-, ostopalvelu- ja järjestämissopimukset. Osa kunnista käytti enemmän verkostosanaa kuvaamaan ehkä aika vakiintunuttakin toimintaa kuten tässä: ”On todettu, että olemassa oleva toimielinverkosto (asukasyhdistykset, asukastoimikunnat (3) ja asukasyhdistysten neuvottelukunta (1) muodostavat hyvän ja kattavan verkoston. Yhteistyötä voidaan kehittää tämän pohjalta. Yhteydenpito koetaan hyväksi ja toimivaksi puolin ja toisin”. Hyvin pitkälle vietyä toimintaa ku-

vailtiin esimerkiksi tässä vastauksessa: ”-osallisuusverkosto kerää kattavasti kaupungin osallisuuskäytännöt

- edistetään osallisuutta tarjoalla erilaisia menetelmiä ja työkaluja
  - alkamassa suunniteltu osallisuuden koulutuskokonaisuus henkilöstölle
  - osallistuvan budjetoinnin kokeilut
  - osallistava suunnittelu, isoja hankkeita kuten kirjasto ja uusi museo
  - kansalaisraadit
  - palvelumuotoilu.....
- paljon muitakin esimerkkejä”

Jotta tämän tyyppistä toimintaa voi kunnassa olla, vaatii se usein jo strategisia linjauksia.

Yhteistyön esteenä nähtiin lisäksi lainsäädännöllisiä ja verotuksellisia rajoitteita. Lähidemokratiakysymykseen saatiin myös vastauksia, kuten: ”Talkoilla on siistitty asuinalueita ja rakennettu nuorten suosimia frisbeegolfkenttiä, koirapuistoja ja suurehkojakin liikuntapaikkainvestointeja” ja ”...ja asuinalueiden siisteydestä huolehtiminen vuosittaisten siivoustalkoiden kautta”. Eräänlaisen vaihtokaupan käynti kuntien ja kolmannen sektorin välillä on ilmeistä: ”Kuullaan nuorisovaltuustoa, oppilaskuntia, liikuntaseuroja, kulttuuriyhdistyksiä - tehdään yhdessä tapahtumia lasten ja nuorten sekä perheiden virtuaalitalo”. Näissä tilanteissa hyötyvät sekä kunta että sen asukkaat.

#### 4.4.1 Verkostohallinnan muodot ja suunnitelmat kunnissa

Toikka jakoi verkostohallinnan kolmeen välineeseen: rakentaa tai välittää verkostosuhteita, yhteisymmärrys sekä ongelmratkaisu. Mäkikalli syvensi Toikan jaottelua kuntasektorilla seuraavasti: vastuun uudelleenjakautuminen, autonomisten verkkojen yleistymisen ja kuntien toimiminen koordinaattorin ominaisuudessa yhteisöllisessä toimijaympäristössä. (Mäkikalli 2014, 47; Toikka 2011, 48.) Kaikki edellä mainitut ovat laaja-alaisia jopa vaikeasti hallittavia verkostoja. Näiden verkostojen johtaminen vaatii hyvää hahmottamista ja osaamista. Epäonnistumisen mahdollisuus on suuri, jos verkosto jätetään ajelehtimaan ja etsimään itse suuntaansa. Kuntien olisi valittava oma toimintatapansa ja verkostotyyppinsä - sopiiko kuntarakenteeseen olla enemmänkin pluraali, korporatiivinen vai vapaa intressiverkko. Intressiverkon hallintaan liittyyneen kunnan lakisääteisten toimintojen vuoksi eniten riskitekijöitä.

Kyselyssä oli nimetty kaksi verkostohallinnan muotoa: strategia ja koordinaattori. Koska verkostohallinta terminä voi olla kuntapäätäjillekin vieras, haluttiin nimeämällä helpottaa vastaamista. Kvalitatiivisten vastausten kautta kerättiin tietoa muista käytössä olevista muodoista kuten verkkopalveluista ja foorumeista. Erikseen määritelty järjestö- tai kansalaistoinnin strategia ja koordinaattorit olivat vielä kunnissa vähäisissä määrissä käytössä. Osassa strategia sisältyi johonkin toiseen kunnan käyttämään strategiaan. Koordinaattoreita oli kun-

tien palkkaamien lisäksi järjestöissä tai varsinaisen toimen ohessa hoidettavana. Vapaissa vastauksissa kuitenkin selvisi, että kunnat ovat yleisesti katsoen ottaneet hyvin käyttöönsä erilaiset proaktiiviset verkostohallinnan muodot. Kunnat toimivat ehkä osittain huomaamattaan verkostojen välittäjinä ja rakentajina. Verkostojen avulla pyrittiin ratkaisemaan ongelmaa, joka koski verkostoon osallistujia. Toimikuntien, parlamenttien, kuulemistilaisuuksien ja kansalaisraatien määrä oli kasvava - yhteistyöhön pyritään yhä tehokkaammin. Varsinkin lähidemokratiaa koskevissa kysymyksissä saatiin hyvää tietoa nykytilasta (97 vastausta) ja suunnitelmista (74 vastausta).

Vastauksissa kiinnitti huomiota kuntien halu aktivoida asukkaita, virkistää asukkaiden omaehtoista toimimista ja aktiivisuutta muun muassa ennaltaehkäisevässä toiminnassa. Tämä johtaa autonomisten verkkojen yleistymiseen ja vastuun uudelleenjakautumiseen. Tämä voi olla kuntien kannalta hyvä asia, mutta myös viedä jotain tärkeitä alueita kuntien ulottumattomiin, jos kunnat eivät ole tarkkana. Erilaiset vertaistukifoorumit ovat erittäin tarpeellisia käyttäjilleen, mutta saattavat myös edistää epätoivottujen trendien syntyisessä. Yksi tällainen voisi olla rokotevastaisuus tai lääketieteellisistä hoidoista aatteellinen kieltäytyminen (Lääkärilehti 2011). Joissakin kunnissa oli ideoitu yhdistysten ja seurojen yhteisiä yhteisöllisyystyöpajoja ja kumppanuuskeskuksia (palvelupiste), joiden kautta asukkaita saataisiin aktivoitua. Monissa kunnissa yhteistyötä kolmanteen sektoriin oltiin hakemassa erilaisten hankesuunnitelmien kautta. Vastauksista kuvastui kuntien halukkuus yhteistyöhön. Näissä muodoissa myös toiminnan koordinoiminen pysyy kunnalla.

Vaikka yhteistyösopimusten määrä olisi kasvussa, oli reaktiivinen verkostohallinta vielä aika uutta kunnissa. Tämä onkin asia, joka vaatisi selkeät pelisäännöt kuntien ja kolmannen sektorin välille. Kunnille saattaa olla helpompi jäädä eräänlaiseen löyhään yhteistyöhön joissain kuntapalvelua täydentävissä toimintamuodoissa, mutta pitkäjänteisessä kumppanuudessa vaaditaan jo sääntöjä ja sopimuksia. Kunnilla on selvästi työstämisen paikka tällä osalla.

#### 4.4.2 Verkostohallintaa kunnissa - ”lonkalta vai suunnitellen”

Kuten aikaisemmin on todettu, kunnissa oli aika vähän käytössä erillisiä kansalaistoiminnan tai järjestöstrategioita, vaikka niiden käyttöä on monissa tutkimuksissa suositeltu. Suurin osa kunnista ei omaa minkäänlaista strategiaa, mikä on mielestäni jossain määrin huolestuttavaa. Vaikka tässä otettaisiin huomioon muutama kunta, joilla strategia on ja jotka olivat jättäneet jostain syystä vastaamatta kyselyyn, ei se nostaisi määrää merkittävästi. Parhaiten strategioita oli määritelty isommissa kunnissa. Tämä voi johtua monesta eri syystä. Suuremmissa kunnissa ehkä koetaan tarvittavan enemmän kirjattuja toimintaohjeita ja tavoitteita kuin pienemmissä. Isomman asukas- ja työntekijämäärän organisointi vaatii enemmän sovittuja ohjeita. On

mahdollista, ettei jossain kunnissa ole haluttu tehdä erillisiä strategiaa ja se on sisällytetty johonkin toiseen. Strategian olemassa olo ei vaikuttanut suoraan yhteistyön määrään. Tämän perusteella voidaan sanoa, että kunnissa on enemmän käytössä löyhemmät hallintakeinot.

Koordinaattoritoimintakaan ei ollut strategiaa suosivampaa. Koordinaattoreita oli palkattuna lähinnä isommissa kaupungeissa ja kunnissa, mutta samoin joissakin pienemmissä. Kyläasiamiehiä oli enemmän pienemmissä kunnissa. Koordinaattoreita löytyi eri toimialoilta. Kunnassa määritelty strategia vaikutti positiivisesti koordinaattorin käyttöön. Kunnissa, joissa oli strategia määriteltynä, oli enemmän osto-, mutta myös vapaaehtoispalvelujen käyttöä.

Lähidemokratiaa ja yhteistyön tulevaisuutta koskevissa vastauksissa oli mainittuna erilaisia neuvostoja, työryhmiä, johtokuntia ja valtuustoja. Lisäksi oli paljon erilaista vapaamuotoista toimintaa ja osallistumista. Suurimmasta osasta vastauksia ei kuitenkaan selvinnyt miten näiden toimintaa ohjaillaan ja koordinoidaan - onko kunnassa joku taho, joka hallinnoi kolmannen sektorin kokonaisuutta ja verkostoa. Todennäköisesti yhteistyö on vielä tällä hetkellä hyvin toimialakohtaista ja hallinnoimaa. Kokonaisuutena kyselystä jäi yleiskuva, että verkostohallinta laahaa monessa kunnassa verkostoitumisen perässä. Asioille tehdään jotain vasta, kun on pakko tehdä. Siitä ei välttämättä ole mitään haittaa, jos asiat menevät hyvin. Toisaalta näin toimimalla voidaan menettää hyviä mahdollisuuksia tehdä yhteistyöstä hallitumpaa ja kenties kehittää parempia kumppanuuksia nopeammalla aikajänteellä. Yhteistyön lisääntyessä ja kuntien yhdistyessä kuntien on kiinnitettävä enemmän huomiota verkostohallintaan ja -johtamiseen, jos yhteistyöstä halutaan jatkuvaa ja sitoutunutta. Moneen yhteistyötä jarruttavaksi koettuun asiaan (liite 4 ja 5, kysymys 14) löytyy ratkaisu suunnitellun verkostohallinnan kautta.

#### 4.4.3 Kuntien visiot verkostoitumisen suhteen

Tutkimuksen tulos vahvistaa, että tulevaisuudessa kunnan ja kolmannen sektorin yhteistyö tulee kasvamaan. Vastausten perusteella oli selkeästi nähtävissä, että palvelujen tuottamista ei enää juurikaan nähty vain julkisen sektorin ja yritysten tehtäväksi ja kuntien näkemys oli selkeästi, ettei kunta enää pysty täysin vastaamaan palvelujen tuottamisesta yksin. Kunnilla on todellinen tarve tehdä osa palveluistaan ja toiminnastaan kolmannen sektorin kanssa yhteistyössä. Lähiaikoina suurin osa-alue on varmasti vapaaehtoistyö ja yleensäkin niin sanotut täydentävät palvelut esimerkiksi hyvinvointiin liittyen. Selkeää on, että sopimusperusteinen kumppanuus on trendiltään kasvava.

Kuntakoon vaikutuksesta yhteistyön määrään tai laatuun ei voida tehdä yleistyksiä. Käytännössä kuntakoko vaikuttaakin lähinnä siihen, mitä esteitä yhteistyölle nähdään. Yksi vastaajista kommentoikin, että vaikka kunta on pieni, niin kansalaisaktiivisuus ja vapaaehtoistoiminta

toteutuvat ”heillä hyvinkin pirteästi”. Toinen vastaaja taas pohti, miten järjestöjen palveluja saataisiin kasvukeskusten ulkopuolelle. Joillakin kunnilla oli negatiivisia kokemuksia siitä, ettei esimerkiksi yhdistysten liitoilla ole niiden mielestään riittävästi vaikutusvaltaa järjestöjen paikallistasolle. Niiden kokemuksena oli, että valtakunnan ja aluetason järjestöt painottuvat toiminnallaan pääkaupunkiseudulle ja aluekeskuksiin. Kuntakoon vaikutuksen lisäksi pitäisikin tutkia maaseutu- ja kaupunkikuntien kokemuksia sekä suurempien niin sanottujen metropoli-alueiden ja haja-asutusvaltaisempien kuntien tilanteita erikseen.

Määrärahat ja avustukset kolmannelle sektorille ovat lievästi laskusuuntaiset. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että toiminnan rahoitus ja organisointi täytyy hoitaa muilla keinoin. Mahdollisuuksina voisivat olla palvelujen vaihto, talkoot tai eräänlainen vaihdantatalous. Lainsäädännölliset ja verotukselliset seikat voivat kuitenkin estää tämänlaisen toiminnan. Tässä olisikin verottajalle ja lainsäätäjille pohdittavaa voisiko asioille tehdä jotain. Kyselystä jäi tuntuma, että kunnissa kaivataan nyt kolmannen sektorin omaa aktivoitumista. Ideoita yhteistyölle oli paljon, mutta myös vastapuolen tulee lähestyä kuntaa.

Vastauksista voi päätellä, että yhteistyön kehittäminen kolmannen sektorin kanssa koetaan parhaaksi tehdä matalalla kynnyksellä. Tulos on hyvin positiivinen ajatellen todennäköisesti kasvavaa yhteistyön määrää. Tässä olisi hyvin mielenkiintoista kuulla järjestöpuolen mielipide samasta asiasta. Todennäköisesti se olisi hyvin samansuuntainen. Verkostoitumisen kannalta ajatellen lähtöasetelma on erittäin hyvä ja vaatii molemmilta osapuolilta kiinnostuksen osoittamisen ja toimeen tarttumisen.

#### 4.5 Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys

Vastausprosentti oli 36 prosenttia, jota voi pitää tyydyttävänä. Vastausprosentit jäävät nykyään usein alle 50 prosentin suuruisiksi (Vehkalahti 2014, 44). On kuitenkin huomioitava, että 24 kunnasta saatiin useampi kuin yksi vastaus. Vastaajilta vaadittiin perehtymistä kunnan kolmannen sektorin kanssa tehtävään yhteistyöhön ja sen muotoihin, joka usein vaikeuttaa vastaamista ja täten laskee vastausprosenttia. Kunnan viranhaltijat ovat joutuneet viimeaikoina kuntauudistuksen takia monien kyselyjen kohteeksi, joka on saattanut vaikuttaa vastaamisaktiivisuuteen. Tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia kuin aikaisemmin tehdyissä vastaavissa tutkimuksissa (Maijanen 201; Pihlaja 2010), joka nostaa validiteettia.

Tutkimuksella on lievä mittausongelma eli validius on kärsinyt siitä, etteivät käytetyt käsitteet ole olleet täysin yksiselitteisiä. Esimerkiksi lähidemokratia, yhteistyö, kumppanuus ja koordinaattori olivat termeinä määrittelemättä. Vaikka kolmas sektori oli määritelty, oli vaipaissa vastauksissa paljon selosteita mitä vastauksella oli tarkoitettu. Termien auki selittämisellä ei välttämättä olisi ohitettu ongelmaa. Muuttujat mittasivat yhteistyön määrää eli kvan-



titatiivisesti ajatellen tutkimus on validi. Tutkimuslomaketta olisi ollut hyvä testata kohde-ryhmästä valikoituneilla vastaajilla ennen varsinaisen tutkimuksen toteuttamista. Tämän avulla olisi mahdollisesti saatu poistettua esimerkiksi käsitteisiin liittyviä mittausongelmia. (Hirsjärvi ym. 2007, 150-153, 226-227; Vehkalahti 2014, 40-48.)

Tutkimus ei siis antanut täysin vertailukelpoista tulosta. Luultavasti tästä syystä myös vastaajat olivat panostaneet vapaisiin tekstikenttiin ja kuvailleet monimuotoisesti yhteistyön muotoja. Tämä vahvistaa sitä, että termien käyttö on vastauksissa ollut hyvin vapaata ja sekavaa. Tämä aiheuttaa sekaannuksia vastaanottajan ja viestin lähettäjän välillä ja puhuisi myös sen puolesta, että termien operaationalistaminen koko kuntatasolla kuntien järjestö- ja kuntastrategiassa voisi täsmentää käytävää keskustelua ja tehdä siitä vertailukelpoisempaa.

Kysymyksiä hiottiin pitkään ja asiantuntevalla joukolla, mutta mittasivatko kysymykset lopulta sitä mitä niiden piti mitata. Kysymykset olivat osittain onnistuneita, mutta esimerkiksi koordinaattorista tiedusteltaessa oli vastaamattomuusprosentti korkea ja avoimen kentän vastauksista pystyi päättelemään, että osa oli merkinnyt koordinaattoreiksi myös mahdollisesti järjestöaktiiveja ja oman toimen ohessa toimivia virkamiehiä. Kvalitatiivisia vastauksia tulkitessa oli kvantitatiivisista kysymyksistä hyötyä. Objektiiivisuuden ylläpito oli helpompaa, kun vastausten ilmaisujen taustalle sai määrällistä tukea. Opinnäytetyön taustalla tehty tutkimus heikensi osaltaan validiteettia verkostohallinnan kannalta, koska kysymysten määrä oli rajoitettu ja tutkimusta ei voitu tehdä täysin verkostohallinnan kannalta. Samojen kysymysten täytyi antaa vastauksia eri ryhmille, joka vaikutti niiden muotoiluun. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-227; Vehkalahti 2014, 40-41.)

Omat kokemukset sekä aikaisempien aineistojen antama tieto ovat voineet vaikuttaa tulkin-taani. Vaikka tutkimukselle ei ollut asetettu hypoteesia, ovat omat ennako-odotukset voineet muokata lopputulosta. Koska kyselylomakkeen kysymykset tehtiin isolla ryhmällä, on saatu eliminoitua oma vaikuttamiseni kysymysten asetteluun. Tämä nostaa työn arvoa. Olen myös pyrkinyt pitämään oman positioni neutraalina tarkkailijana, vaikka jotkin tutkimustulokset ovat herättäneet itsessäni tunteita. (Lindblom-Ylänne ym. 2014, 35-47.)

#### 4.6 Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus ja toistettavuus

Tutkimuksen validiteetin on oltava kunnossa, jotta reliabiliteettia voidaan edes tarkastella. Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa ”mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia” (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Survey-tutkimus Webropolin kautta toteutettuna on nopea, tehokas ja kustannuksiltaan edullinen tapa kerätä kattava tutkimusaineisto. Siihen liittyy kuitenkin aina määrättyjä ongelmia, jonka takia tämänkin kyselyn reliaabelius on vain osittain kunnossa. Mittausvirhettä ei ole täysin saatu poistettua. Tässä tutkimuksessa ei saatu vain yhtä vas-

tausta jokaisesta kunnasta vaan useammasta kunnasta tuli useampi kuin yksi vastaus. Näitä niin sanottuja ylimääräisiä vastauksia ei kuitenkaan ole voitu karsia, koska ei ole ollut mittaria tai sääntöä, millä valinta olisi suoritettu. Jokainen vastaus on käsitelty samanarvoisena, mistä seuraa tuloksen vääristymistä. Mittaus on toistettavissa. Vastauksiin saattoi vaikuttaa vastaajan tietämättömyys kunnan muista kuin omasta toimialasta. Tilanne voi vaihdella nopeasti ja useastikin. (Hirsjärvi ym. 2007, 190-199; Vehkalahti 2014, 40-42.)

Useampi vastaajista oli vastannut vain oman toimialansa osalta. Vastaukset olivat myös osittain kallistuneita määrätyille toimialoille, kuten sivistys-, sosiaali- ja terveystoimen puolille. Yleishallinnosta vastaajat taas olivat vastanneet hyvin yleisellä tasolla. Tutkimuksessa on siis jonkin verran virhettä, jolloin tehdyt päätelmät ovat lähinnä suuntaa antavia. Virhettä pienensi kohtalainen vastausprosentti ja suuri perusjoukko. Prosentuaalista tulosta vääristivät myös 24 kunnasta tulleet useammat vastaukset, minkä takia tuloksissa käytettiin pääasiassa kokonaislukuja. Käytännössä sama tutkimus pitäisi uusina esimerkiksi keväällä 2016 ja tehdä näistä tuloksista keskinäinen vertailu. Verkkokyselyyn vastaamiseen vaikuttavat myös inhimilliset tekijät kuten se kuinka huolellisesti vastaaja on vastaustilanteessa jaksanut kysymyksiin perehtyä ja keskittyä. Vastausten totuudellisuudesta ei siis ole täyttä varmuutta. Käytännössä tulokset olivat hyvin linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa, joten reliabiliteettia voineen pitää kohtalaisen hyvänä. (Hirsjärvi ym. 2007, 190-199; Vehkalahti 2014, 44-47.)

## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

Aikaisempien tutkimusten perusteella näyttää siltä, että erilaisia suosituksia, esityksiä ja ohjeistuksia verkostohallinnan järjestämisestä on ollut pitkään. Miksi kunnat eivät ole asiaa tämän aktiivisemmin järjestäneet, jää yhä selvittämättä. Kunnissa osattiin hyvin arvioida yhteistyötä jarruttavia seikkoja, mutta näistä voisi ehkä osan poistaa tai häittää lieventää ottamalla käyttöön esimerkiksi kuntakohtaisen kansalaistoiminnan strategian. Lähidemokratiaa ja tulevaisuuden visioita koskevista kysymyksistä huomaa, että ideoita ja tarpeita kunnissa ei puutu. Jää vaikutelma, etteivät kunta ja kolmas sektori nyt kohtaa toisiaan oikealla tavalla, vaikka halua siihen olisi molemmin puolin.

Suomen Kuntaliitto pyrkii uusimmissa julkaisuissa selvästi aktivoimaan kuntia toimissaan. Pihlaja kirjoittaaakin, että käynnissä oleva kunta- ja palvelurakenteen muutos ovat muuttaneet yhteistyötä nopeasti ja tästä syystä kunnissa ei ole selkeää kuvaa miten kolmannen sektorin kanssa pitäisi toimia. Ongelmat ilmenevät muun muassa hankinnoissa, menetelmissä ja toiminta-avustuksissa. Tämä vaatisi systemaattista ja koordinoitua suunnittelua, peruseriaatteiden määrittelyä yhteistyölle. Vuonna 2010 järjestöstrategioita oli tutkimuksen mukaan noin 30 prosentissa kunnista. (Pihlaja 2010, 66.) Tämä koskee Pihlajan tutkimia maaseutumaisia kuntia. Koko Suomen kattavan tutkimuskyselyn mukaan strategia oli tehtynä tai suunnitelmis-

sa vajaassa 16 prosentissa kunnista. Pihlajan tutkimuksen vastausprosentti oli 38,8 ja kuntakyselyn 36, joten tuloksia voidaan pitää vertauskelvollisina. Strategioiden määrän lasku ei vaikuta mahdolliselta selitykseltä. Todennäköisempää on, että strategioita on yhdistetty kunnissa muihin strategioihin tai vastaaja ei vain ole ollut tietoinen kunnan tilanteesta. Selvitetyksi kuitenkin tulee, etteivät kunnat ole ainakaan lisänneet järjestöstrategioiden määrittelyä.

”Pienellä paikkakunnalla on tämmöisen järjestön aika vaikee toimia sen takia, ettei ole minäkäänlaista pitkäjänteisyyttä suhteessa kunnan kanssa näitten toimintaedellytysten osalta. Antaako kunta jonkun osan jonkun järjestön tehtäväksi vaiko ei, se on sellaista satunnaista hommaa. ( Järjestön luottamushenkilö.)” (Pihlaja 2010, 66.) Tämä kuvastaa mielestäni hyvin sitä, että jonkinlainen kirjoitettu toimintaohje olisi hyvä olla. Toisaalta tutkimuksessa nousee esille vanhenevat järjestöaktiivit ja huoli siitä, ettei yhdistystoimintaan ehkä tulevaisuudessa ole riittävästi mielenkiintoa (Pihlaja 2010, 66).”Varmaan noiden pienten maaseutuyhdistysten tulevaisuus riippuu siitä, minkälaisiksi me ihmiset muutumme, että ryhdymmekö me järjestötoimintaan vai ei. Minä en laittaisi siihen kauheasti painoa. Päinvastoin näyttää siltä, että kunnennään nuorempiin ja nuorempiin sukupolviin, sen vähemmän ihmisiä kiinnostaa mitkään yhdistystoiminnat. Ollaan kiinnostuneita omista asioista, oman perheen asioista... (Sosiaalijohtaja.)” (Pihlaja 2010, 67.)

Kuntakyselyssä vastaukset olivat kauttaaltaan hyvin optimistisia. Strategioilla oli hyvin kuvailevat nimet kuten ”Espoo tarina”, ”Hyvinvointistrategia”, ”Meri-Lapin kansalaisjärjestöstrategia 2030” tai ”Framtidsstrategi”. Yksi vastaajista kuvailee suunnittelussa olevaa strategiaa näin: ”Se on kirjattu kaupungin strategiaan tavoitteeksi: Maailman onnellisimmat ja terveimmät asukkaat. Tähän pyritään toimenpiteillä: yhteisöjen arvostus, aito kumppanuus ja vuorovaikutteinen asiantuntijuus”. Tämä kuvastaa hyvin kunnan innostunutta ja paneutunutta asennetta yhteistyöhön.

Lisäkysymyksenä olisi ollut mielenkiintoista kysyä miksi strategiaa ei ollut tehty, vaikka kansalaistoimintaa oli kunnissa runsaastikin. Voisiko syynä olla se, ettei kunnissa ole riittävästi verkosto-osaamista vai eikä sitä ole nähty tarpeelliseksi? Tämä viittaisi myös siihen, että yhteistyö kolmannen sektorin kanssa ei ole vieläkään kovin järjestäytynyttä ja toimii enemmänkin ”mutu-tuntumalla” kuin hallitusti. Heikkoutena vapaassa toiminnassa on heikko sitoutuvuus ja mahdollisesti luottamuspulla. Toisaalta, jos asiaa ajatellaan kriittisesti, pitäisikö tutkia tarkemmin strategian omaavien kuntien tuloksia verrattuna kuntiin, joissa strategiaa ei ole määriteltynä, ennen kuin voidaan tehdä pitemmälle vieviä päätelmiä? Tutkimus antaa viitteitä, mutta tarkempi tulos puuttuu.

Verkostojen ohjaaminen ilman minkäänlaista suunnitelmaa voi olla kompastuskivi. Verkostoitumisesta puhutaan usein vapaasti skaalauntuvana, rajattomina ehkä sattumaan perustuvana tapahtumana. Verkostoja on kuitenkin hyvä oppia tuntemaan ja samalla rajata hahmottaen verkostoitujien erilaisia asemia ja identiteettejä. Verkostoituminen lähtee usein liikkeelle esimerkiksi yhteisistä tavoitteista, riippuvuudesta, taloudellisista sidoksista tai suhteista. Verkostot ovat täynnä erilaisia vuorovaikutussuhteita. Jotta verkostossa ei syntyisi dominoivia osallisia, liiallista kilpailua tai väärienlaista hyödyntämistä, vaatii verkosto kontrollia ja sen kautta stabiiliutta sekä jatkuvaa kehitystä. Jos verkosto jää täysin ajailemaan, sen sisäiset erimielisyydet saattavat saada sen ratkeilemaan solmuistaan. (Möller ym. 2004, 222-229.) Strategisilla linjanvedoilla voidaan ohjata ja muodostaa esimerkiksi käytänteet miten kolmannen sektoriin kumppanina suhtaudutaan. Aktiivisen verkostohallinnan kautta voidaan yhdistää eri toimialojen toimintaa etukäteissuunnittelulla ja hallinnan määrittelyllä. Tämä perustuu luottamukseen, että eri toimijat pystyvät selvittämään ongelmansa liitoksissa.

Kunnista voi tuntua houkuttelevalta siirtää toimintoja järjestöille ja kolmannelle sektorille. Jos vapaaehtoistyön käyttämisellä pyritään vain vähentämään kuntien kustannuksia, päädytään siihen, että myös valta siirtyy vapaaehtoisille. Vapaaehtoistyö ei ole täysin kustannuksetonta, vaan vaatii yleensä ainakin jonkinlaisen koordinaattorin tai joitakin palkattuja työntekijöitä. Vapaaehtoistyö ei pysy pystyssä itsekseen, vaan vaatii sekä organisointia, että uusien rekrytoimista. (Järvensivu & Oravasaari 2012, 64.) Verkostonhallinta on välttämättömyys, jos halutaan taata jatkuvaa toimintaa. Olen itse vapaaehtoistyössä toimiessa ja johtaessa kokenut, että sitouttamiseen tarvitaan myös tukea ja jatkuvaa motivointia, jonka hyvä verkoston johtaja pystyy tekemään. Verkostoituminen on aikaa vievä prosessi ja sen pitääkin olla pitkäaikaiseen yhteistyöhön pyrkivä hake (Väätäinen 2011, 66.)

Herääkin kysymys, voisiko nämä kaksi asiaa yhdistää: olisiko tarpeen järjestöstrategian lisäksi luoda myös strategia miten saada ihmiset kiinnostumaan yhteisöllisyydestä? Voisiko järjestötoiminnasta seurata esimerkiksi jonkinlainen palkkio kuten verovähennys tai verottomuus josain toiminnoissa? Tarvittaisiinko jotain uudenlaisia toimintamuotoja sekä niille seurantaa ja tilastointia - usein palkkio kannustaa ja motivoi.

Olisiko kunnilla hyvä olla kuntasivuillaan oma ohjeisto kuntalaisille ja kolmannelle sektorille, miten toimia, kun haluaisi tehdä jotain oman kuntansa asukkaiden tai kunnan hyväksi? Entä miten kehittää yli kuntarajojen ulottuvaa yhteistyötä? Järvensivu toteaa VAPARI-hankkeen yhteydessä, että usein vapaaehtoiseksi hakeudutaan, koska halutaan tehdä jotain hyödyllistä toisten ihmisten kanssa. Mahdollisuuden järjestäminen voi olla alku onnistuneelle yhteistyölle. (Järvensivu & Oravasaari 2012, 83.) Barabásin kynnysmalliteoria väittääkin, että jos vapaaehtoiseksi pääseminen on liian hankalaa, hylkää tekijä ajatuksen (Barabási 2002, 131-134)

ja siirtää mielenkiintonsa muuhun. Kuntien toimiminen Toikankin (2011) mainitsemana verkostojen välittäjänä ja rakentajana ei ole välttämättä huono idea.

On ollut mielenkiintoista olla mukana selvittämässä ja mahdollisesti jopa kehittämässä toimintatapoja kuntien ja kolmannen sektorin välillä. Oma kymmenvuotinen kokemus kolmannen sektorin ja vapaaehtoistyössä (potilasjärjestöt, vertaistukiyhdistykset, vanhempaintoimikunta, urheilu- ja harrastusyhdistykset) on ollut avuksi asian merkittävyyden ymmärtämiseksi. Kokemus yhdistyksen puheenjohtajana ja koordinaattorina toimimisesta on käytännön tasolla opettanut miten suuri merkitys hyvällä johdolla ja verkostojen hallinnalla on yhteistyölle sekä verkostojen pysyvyydelle. Osalla yhdistyksistä on ongelmana juuri suuri hallituksen jäsenistön vaihtuvuus, jäsenistön aktivointi ja hiljaisen tiedon jäämään saaminen yhdistykseen. Omat kokemukset kuntayhteistyöstä ovat olleet myönteisiä. Jos yhdistys on aktiivinen, löytyy yleensä aina kunnasta yhteyshenkilö, joka voi edistää toivottuja toimintoja, kuten tapahtumien tai tilaisuuksien järjestämistä.

Tutkimustyön aikana syntyi useita erilaisia tutkimuskohteita sekä lisätutkimusnäkökulmia. Lisätutkimuksena voisi olla kartoittaa kaikki strategiaa ja koordinaattoria koskeviin kysymyksiin myönteisesti vastanneet kunnat. Näissä kunnissa voitaisiin tehdä erillinen tutkimus kyseessä olevien kuntien käytänteistä ja miten ne on yhteistyökumppaneiden (kolmas sektori) taholta koettu. Tästä voisi tehdä kokempohjaisen aineiston, josta ehkä Suomen Kuntaliiton organisoimana saataisiin muodostettua hyvä käytäntö, jota olisi mahdollisuus jalostaa esimerkiksi suositukseksi tai ohjeelliseksi materiaaliksi. Terveys- ja hyvinvointipuolella on jo olemassa esimerkiksi Suomen Kuntaliiton, SOSTEn ja Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen ylläpitämä Innokylä-verkkopalvelu, joka kokoaa ja tarjoaa erilaisia hyviä käytänteitä ja kehittämisideoita ilmaiseksi käyttöön. Tämän tyyppinen palvelu voisi olla verkostoitumiseenkin. (Innokylä 2015.)

Mielenkiintoista olisi tehdä samantyyppinen tutkimus järjestöpuolelle sekä otantana tavallisille kansalaisille. Tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin muun muassa taloudellisten vaikutusten arviointi. Olisi kiinnostavaa tutkia, mikä vaikutus esimerkiksi työttömien, nuorison ja ikäihmisten aktivoinnista olisi terveyteen ja sosiaalisuuteen ja sitä kautta myös työllistymiseen. Voisivatko järjestöt työllistää pienellä avustuksella nuoria ja sitä kautta toimia nuorisotyöttömyyden vähentäjänä? Kyselyn kautta saatu aineisto olisi hyvin mielenkiintoinen. Tutkimusaineistoa voisi tutkia myös systeemiteorian, kompleksisuuden, peliteorian tai transaktioteorian kannalta. Olisi lisäksi kiinnostavaa kartoittaa yhteistyön esteitä järjestöjen sekä kuntalaisien puolelta nähtynä.

Kehittämiskohteena voisi olla vaikka verkosto-osaaminen tai verkostojohtaminen jossain määrättyssä verkostossa. Strategisten kumppanuuksien kriittisten tekijöiden ja partnerien valinnan

systemaattinen kartoittaminen laajemmin olisi mielenkiintoista. Kuntien kustannusrakennetta ajatellen, voisi olla hyödyllistä tehdä kvalitatiivinen tutkimus esimerkiksi viidestä kunnasta pitemmällä aikajanelalla miten pienimuotoisella verkostotaitojen koulutustoiminnalla päättäjille ja kolmannen sektorin edustajille olisi vaikutusta verkostojen kestävyteen ja sitoutumisen asteeseen sekä saataisiinko tällä tavoin luotua enemmän yli toimialojen ja sektorien linkejä.

Tulevaisuuden verkostoituminen voisi olla toimialat ylittävää kumppanuutta. Verkostoitumisen tarkoitus ei saisi olla vain kustannusten vähentäminen vaan sen pitäisi olla tietoinen valinta, joka perustuu luotettavalle, säännölliselle ja pitkäkestoiselle kumppanuudelle, jossa osapuolet tukevat toisiaan. Verkoston pohjalle tarvitaan strategia ja johtamiseen verkostohallintaa. Raamit tulisi kirjata joko kuntastrategiaan sisälle tai tehdä erillinen kolmannen sektorin strategia. Verkostohallintaan ja johtamiseen tarvitaan ehkä myös verkostokoulutusta, jota voisi järjestää esimerkiksi Suomen Kuntaliitto tai yliopistot. Verkostoituminen ei saisi jäädä lyhytkestoiseksi toiminnaksi, jossa esimerkiksi henkilövaihdos yhdistyksessä tai kunnassa katkaisee yhteistyön. Kuntien tulisi miettiä laskevien avustusmäärärahojen tilalle esimerkiksi tilojen tai muun tuen (esimerkiksi koordinoija, palkitseminen) antamista järjestöille. Yhteistyössä ei saisi vain ajatella omaa dilemmaa vaan yhteisiä tavoitteita.

Oikeusministeriön yhteydessä toimiva kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunta KANE, Kansalaisareena ry ja Suomen Kuntaliitto tiedottivat oman tutkimuksensa tuloksista Suomen Kuntaliiton Demokratiapäivien seminaarissa Helsingissä 13.10.2015 sekä muun muassa omilla verkkosivuillaan ja Kuntalehdessä. (Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunta, Kansalaisareena ry & Suomen kuntaliitto. 2015; Oikeusministeriö 2015b; Ylönen 2015.)

## Lähteet

### Kirjallisuus

- Ala-Poikela, A., Koski, A. & Stenvall, J. 2015. Verkostot osana kuntien kehittämis- ja innovaatiotoimintaa. Acta nro 260. Loppuraportti. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Barabási, A-L. 2002. Linkit. Verkostojen uusi teoria. Helsinki: Terra Cognita.
- Eriksson, K. 2015. Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita, 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hänninen, S. 2015 Verkostohallinta. Teoksessa Eriksson, K. (toim.) Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa. Helsinki: Gaudeamus, 250-270.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.
- Lindblom-Ylänne, S., Paavilainen, E., Pehkonen, L. & Ronkainen, S. 2014. Tutkimuksen voimasanat. 1.-3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- McNeill, J.R. & McNeill, W. 2005. Verkottunut ihmiskunta. Yleiskatsaus maailmanhistoriaan. Tampere: Vastapaino.
- Möller, K., Rajala, K. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvонуonti. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

### Sähköiset lähteet

- Abrahamsen, M.H. & Håkansson, H. 2012. Networks in transition. The IMP Journal. Viitattu 30.9.2015.  
<http://www.impjournal.org/getFile.php?id=420>
- Etelä- Karjalan sosiaali- ja terveystyöpiirit. 2013. Strategisen kumppanuuden toimintamalli Etelä-Karjalan työvoiman palvelukeskuksen alueella. Alueellisten toimintamallien kehittäminen ja jalkauttamisen vaatimat toimenpiteet, Eksoten kehittämisohjelma. Viitattu 29.6.2015.  
[http://www.eksote.fi/Fi/Eksote/Tutkimus\\_kehittaminen/Paattyneet\\_hankkeet/eksoten%20kehittamisohjelma/Documents/Strategisen%20kumppanuuden%20toimintamalli.pdf](http://www.eksote.fi/Fi/Eksote/Tutkimus_kehittaminen/Paattyneet_hankkeet/eksoten%20kehittamisohjelma/Documents/Strategisen%20kumppanuuden%20toimintamalli.pdf)
- Falck, H. 2011. Tavoitteena kumppanuus. Kartoitus Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry:n ja sen toiminta-alueen kumppanuudesta ja tulevaisuuden näkymistä. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 25.6.2015.  
<http://www.yhdistysverkosto.net/@Bin/137032/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6+Hanna+Falck.pdf>
- Haveri, A., Stenvall, J. & Majoinen, K. 2011. Kunnallisen itsehallinnon peruskivet. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Acta nro 224. Viitattu 27.7.2015.  
[http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/acta224\\_sisaltoverkkoon.pdf](http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/acta224_sisaltoverkkoon.pdf)

- Hiironniemi, S. 2012. Kuntien tehtävien kartoitus, raportti 2012. Valtiovarainministeriö. Viitattu 28.7.2015.  
[http://vm.fi/documents/10623/357692/7+Kuntien\\_tehtaevien\\_kartoitus\\_finaali\\_NETTI.pdf/d3e1adc6-9350-46d9-8ebf-21f17699ea56](http://vm.fi/documents/10623/357692/7+Kuntien_tehtaevien_kartoitus_finaali_NETTI.pdf/d3e1adc6-9350-46d9-8ebf-21f17699ea56)
- Innokylä. 2015. Innokylä - avoin innovaatioyhteisö. Viitattu 14.10.2015.  
<https://www.innokyla.fi/>
- Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opin ovi. Verkoston johtaminen ja koordinointi. Viitattu 30.6.2015.  
<http://oppimateriaalit.jamk.fi/opinovi/verkostoyhteistyö/verkostovalmennusten-palaute/verkoston-johtaminen-ja-koordinointi/>
- Jyväskylän yliopisto. Uusi kolmas sektori. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Viitattu 30.6.2015.  
<http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/uusi-kolmas-sektori>
- Järvensivu, T., Nykänen, K. & Rajala, R. 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Viitattu 28.7.2015.  
<http://verkostojohtaminen.fi/wp-content/uploads/2010/12/Verkostojohtamisen-opas-versio-1-0-30-12-2010.pdf>
- Järvensivu, T. & Oravasaari, T. 2012. Vapaaehtoistoiminnan ja hoivayritysten kumppanuusmalli. Vapaaehtoiset kumppaneiksi (Vapari) -hanke. Laurea-ammattikorkeakoulu ja Aalto-yliopisto. Viitattu 3.7.2015.  
<http://www.kansalaisareena.fi/VaPari-kumppanuusmalli.pdf>
- Kansalaisareena 2014. Eduskunnan vapaaehtoistoiminnan tukiryhmä. Viitattu 18.6.2015.  
<http://kansalaisareena.fi/eduskunta/>
- Kansalaisareena ry. 2015a. Esittely. Viitattu 18.6.2018.  
<http://www.kansalaisareena.fi/index.php?sivu=esittely>
- Kansalaisareena ry. 2015b. Kansalaisareena pähkinänkuoressa. Viitattu 18.6.2018.  
<http://www.kansalaisareena.fi/index.php?sivu=esyhdtoi>
- Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunta. 2013. Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunnan toimintasuunnitelma 2012 - 2016. Viitattu 20.3.2015.  
[http://www.oikeusministerio.fi/fi/index/julkaisut/julkaisuarkisto/1369640101233/Files/NETTI\\_PDF\\_KANE\\_toimintasuunnitelma\\_low.pdf](http://www.oikeusministerio.fi/fi/index/julkaisut/julkaisuarkisto/1369640101233/Files/NETTI_PDF_KANE_toimintasuunnitelma_low.pdf)
- Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunta, Kansalaisareena ry & Suomen kuntaliitto. 2015. Kuntakysely yhteistyöstä kolmannen sektorin kanssa. Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunta. Viitattu 15.10.2015.  
<http://www.kansalaisareena.fi/kuntakysely.pdf>
- Karppi, I. 2015. GOVERNANCE Hallinnan uusia ulottuvuuksia. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Tampereen yliopiston vuoden 2015 hallintotieteiden valintakokeen ennakoaineistoa. Viitattu 25.7.2015.  
[www.uta.fi/jkk/hal/valintakoeteos/Governance%20-%20Hallinnan%20uusia%20ulottuvuuksia.pdf](http://www.uta.fi/jkk/hal/valintakoeteos/Governance%20-%20Hallinnan%20uusia%20ulottuvuuksia.pdf)
- Kumppanuusverkosto. 2012. Päijät-Hämeen Kumppanuusverkosto. Kumppanuuskuulumiset. Viitattu 29.6.2015.  
[http://www.kumppanuusverkosto.fi/wp-content/uploads/2012/05/Kumppanuuskuulumiset\\_kevat2012.pdf](http://www.kumppanuusverkosto.fi/wp-content/uploads/2012/05/Kumppanuuskuulumiset_kevat2012.pdf)



Kumppanuusverkosto. 2015. Tervetuloa kumppanuusverkoston kotisivuille. Viitattu 29.6.2015.  
<http://www.kumppanuusverkosto.fi/>

Kumppanuusverkosto. Oletko valmis kumppanuuteen? Viitattu 29.6.2015.  
<http://www.kumppanuusverkosto.fi/tietopankki/kumppanuus/>

Lahtinen, R. 2011. Hierarkiasta verkostoihin. Järjestöjen ja kunnan välisten suhteiden rakentuminen Turun nuoriso-, kulttuuri- ja liikuntatoimissa. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 15.3.2015.  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201105188506>

Lääkärilehti. 2011. Rokotteiden riskit ja rokotevastaisuus. Viitattu 14.8.2015.  
[http://www.laakarilehti.fi/kommentti/?opcode=show/news\\_id=10670/type=7](http://www.laakarilehti.fi/kommentti/?opcode=show/news_id=10670/type=7)

Maijanen, H. 2013. Kohti kumppanuutta? Selvitys yhdistysten yhteistyösuhteiden nykytilasta ja tulevaisuuden tarpeista Kaakkois-Suomessa. Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus Oy. Viitattu 30.6.2015.  
[http://www.socom.fi/sites/default/files/u12/kohti\\_kumppanuutta\\_yhteistyokyselyn\\_raportti\\_0.pdf](http://www.socom.fi/sites/default/files/u12/kohti_kumppanuutta_yhteistyokyselyn_raportti_0.pdf)

Maijanen, H. & Haikara, P. 2014. Kumppanuuskäsikirja. Näkökulmia monitoimijaisen yhteistyön kehittämiseen. Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus Oy. Viitattu 30.6.2015.  
[http://www.socom.fi/sites/default/files/tiedostot/kumppanuuskasikirja\\_netdiversio.pdf](http://www.socom.fi/sites/default/files/tiedostot/kumppanuuskasikirja_netdiversio.pdf)

Mäkikalli, S. 2014. Liikkumattomuus poikkihallinnollisena haasteena kuntien ennaltaehkäisevien hyvinvointipalvelujen tuotannossa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Viitattu 29.7.2015.  
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96554/GRADU-1419855627.pdf?sequence=1>

Mäki-Krekola, M. 2014. Organisaatiokulttuureiden kohtaaminen kuntien yhdistyessä. Tarkastelussa Seinäjoen, Nurmon ja Ylistaron kuntaliitos. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Julkisjohtamisen lisensiaatintutkielma. Viitattu 29.7.2015.  
[http://www.uva.fi/fi/research/publications/marjo\\_makikrekola.pdf](http://www.uva.fi/fi/research/publications/marjo_makikrekola.pdf)

Oikeusministeriö. 2013. KANEn toimintasuunnitelma vuosille 2012-2016. Viitattu 18.3.2015.  
<http://www.oikeusministerio.fi/kane/fi/index/kanentoiminta/kanentoimintasuunnitelma.html>

Oikeusministeriö. 2015a. KANEn työryhmät. Viitattu 14.10.2015.  
<http://oikeusministerio.fi/kane/fi/index/kanentoiminta/kanentyoryhmat.html>

Oikeusministeriö. demokratia.fi. Löydä vaikuttamisen verkkopalvelut ja osallistu päätöksentekoon. Viitattu 25.8.2015.  
<http://www.demokratia.fi/>

Oikeusministeriö. 2015b. Kuntien ja järjestöjen yhteistyön tarve kasvaa. Viitattu 13.10.2015.  
<http://www.oikeusministerio.fi/fi/index/ajankohtaista/tiedotteet/2015/10/kuntienjajarjestojenyhteistyontarvekasvaa.html>

Paukku, T. 2011a. Barabási löysi verkostojen lait. Fyysikko Albert-László Barabási perusti verkostojen tieteen 2000-luvun alussa. Verkkotiede voi ehkä ennustaa pankkikriisejäkin. Helsingin Sanomat. Viitattu 2.7.2015.  
<http://www.barabasilab.com.PhysDays2011March-Helsinki-News.pdf>

Paukku, T. 2011b. Verkostoitumisen lait väijyvät kaikkialla. Helsingin Sanomat. Viitattu 2.7.2015.  
<http://www.barabasilab.com.PhysDays2011March-Helsinki-News.pdf>

Pihlaja, R. 2010. Kolmas sektori ja julkinen valta. KAKS - Kunnallisan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisut, nro 61. Viitattu 30.6.2015.

<http://www.kaks.fi/sites/default/files/Tutkimusjulkaisu%2061.pdf>

Pihlaja, R. & Sandberg, S. 2012. Alueellista demokratiaa? Lähidemokratian toimintamallit Suomessa. Valtiovarainministeriön julkaisuja. Viitattu 16.7.2015.

<http://vm.fi/documents/10623/1107144/Alueellista+demokratiaa+-+L%C3%A4hidemokratian+toimintamallit+Suomen.pdf/597e319d-32b2-4f35-8f0b-5bafb64020f4>

Rouhinen, S. 2014. Matkalla mallimaaksi? Kestävän kehityksen juurtuminen Suomessa. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 27.7.2015.

[http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-952-61-1596-2/urn\\_isbn\\_978-952-61-1596-2.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1596-2/urn_isbn_978-952-61-1596-2.pdf)

Suomen Kuntaliitto. 2015. Asiantuntijapalvelut. Viitattu 3.10.2015.

<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/Sivut/default.aspx>

Suomen Kuntaliitto. 2015a. Kaupunkien ja kuntien lukumäärä. Viitattu 3.10.2015.

<http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tilastot/aluejaot/kuntien-lukumaara/Sivut/default.aspx>

Suomen Kuntaliitto. 2015b. Kuntalainen keskiössä - kuntademokratian kehittämisen suuntaviivat. Viitattu 11.7.2015.

<http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/demokratia/Documents/demokratia210x210.pdf>

Suomen Kuntaliitto. 2015c. Lähidemokratia. Viitattu 30.6.2015.

<http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/demokratia/osallistuminen/lahidemokratia/Sivut/default.aspx>

Tilastokeskus. Tilastollinen tiedonkeruu -verkko-oppimateriaali. Viitattu 7.9.2015.

<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/>

Toikka, A. 2011. Governance Theory as a Framework for Empirical Research - A Case Study on Local Environmental Policy-making in Helsinki, Finland. University of Helsinki. Department of Social Research. Väitöskirja. Viitattu 10.7.2015.

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/24938/governan.pdf?sequence=1>

Tolonen, S. 2009. Aluekehittämisverkostot vielä hallintokeskeisiä? Verkstoanalyysi Pohjois-Karjalan aluekehittäjistä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Helsinki: Edita publishing. Viitattu 2.7.2015.

[http://www.tem.fi/files/23488/19\\_verkosto\\_netti.pdf](http://www.tem.fi/files/23488/19_verkosto_netti.pdf)

Tuuri, K. 2014. Paikallisen kehittämisen ja lähidemokratian hankeraportti. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.7.2015.

[http://www.kuuma.fi/files/2010/Lahidemokratiahanke\\_loppuraportti\\_06\\_pieni.pdf](http://www.kuuma.fi/files/2010/Lahidemokratiahanke_loppuraportti_06_pieni.pdf)

Tynkkynen, L-K. 2013. Towards Partnership? Studies on public-private collaboration in health and elderly care services in Finland. Väitöskirja. Viitattu 30.6.2015.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9023-1>

Verkostojohtamisen oppaan verkkotoimitus. 2015. Verkostojohtamisen opas. Viitattu 28.9.2015.

[http://verkostojohtaminen.fi/?page\\_id=23](http://verkostojohtaminen.fi/?page_id=23)

Virkamäki, V. 2007. Euroopan Unioni monitasoisena poliittisena järjestelmänä - Esimerkkinä sosiaalipolitiikan päätöksenteko. Tampereen yliopisto. Poliitiikan tutkimuksen laitos. Pro gradu tutkielma. Viitattu 29.7.2015.

<http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/78619/gradu02260.pdf?sequence=1>

Väestötietojärjestelmä. 2015. Kuntien asukasluvut aakkosjärjestyksessä. Viitattu 24.06.2015.  
<http://vrk.fi/default.aspx?docid=8830&site=3&id=0>

Väätäinen, E. 2011. Verkoston kehittämisen menetelmät ja niiden käyttö työelämän kehittämishankkeissa. Lahden ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 28.6.2015.  
<https://www.theseus.fi/handle/10024/30178>

Yle Uutiset. 2012. Lähidemokratian käsite on avainkysymys. Viitattu 30.6.2015.  
[http://yle.fi/uutiset/lahidemokratian\\_kasite\\_on\\_avainkysymys/6268725](http://yle.fi/uutiset/lahidemokratian_kasite_on_avainkysymys/6268725)

Ylönen, J. 2015. Kysely: Kuntien ja järjestöjen yhteistyön tarve kasvaa. Kuntalehti. Viitattu 14.10.2015.  
<http://kuntalehti.fi/kuntauutiset/paatoksenteke/kysely-kuntien-ja-jarjestojen-yhteistyon-tarve-kasvaa/>

#### Julkaisemattomat lähteet

Kurikka, P. 2015. Kokous 23.3.2015. Viitattu 18.6.2015.

Opinnäytetyöpalaveri. 2015. Kokous 25.2.2015. Viitattu 18.6.2015.

## Kuvat

Kuva 1: Kumppanuuden portaat.....	26
-----------------------------------	----

## Kuviot

Kuvio 1: Vastanneet kunnat (N= 114) suhteessa kuntien määrään (N=137) (Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunta; Kansalaisareena ry & Suomen Kuntaliitto 2015) .....	32
Kuvio 2: Järjestöyhteistyötä suhteessa toimialoittain (N=137) .....	35
Kuvio 3: Yhteistyö toimialoittain (N=137) .....	36
Kuvio 4: Ostopalvelujen ja vapaaehtoistoiminnan palvelut suhteessa (kysymys 7, N=120) .....	38
Kuvio 5: Strategian esiintyvyys kunnissa asukasluvuittain .....	40
Kuvio 6: Strategian ja asukasluvun merkitys yhteistyön kehityssuuntaan .....	41
Kuvio 7: Vapaaehtoistoiminnan koordinoinnin tilanne kunnissa suhteessa kysymykseen vastanneiden kuntien määrään (vastaajat N=66, vastaukset N=96) .....	42
Kuvio 8: Koordinaattoreita kunnissa asukasluvun mukaan.....	42
Kuvio 9: Koordinaattoreita suhteessa yhteistyön määrään per toimiala.....	43
Kuvio 10: Strategian vaikutus koordinaattorien yms. käyttöön.....	44
Kuvio 11: Strategian vaikutus kolmannen sektorin palvelutuotantoon .....	45
Kuvio 12: Kuntien näkemys kolmannen sektorin palvelutuotannon rajoitteista (N=140) Asteikko 1=täysin eri mieltä - 5= täysin samaa mieltä .....	49

## Taulukot

Taulukko 1: Hierarkian, markkinan ja verkoston toimivuuden erot eri tilanteissa (Verkostojohtamisen oppaan verkkotoimitus 2015) .....	12
Taulukko 2: Vastanneiden kuntien jakaantuminen (N=141) asukasluvun mukaan.....	32
Taulukko 3: Yhteistyön kehityssuunta yleisesti arvioiden (N=140, kehityssuuntana mainittu ensin yleisin, sitten toiseksi yleisin) .....	34
Taulukko 4: Yhteistyön kehittämisen vastuu (vastaajat N=139, vastaukset N=145) .....	39
Taulukko 5: Kansalais- tai järjestöstrategiat kunnissa (N=135).....	39

## Liitteet

Liite 1: Opinnäytetyön aihehaku Laurea Keravan LIVE´n sivuilla .....	72
Liite 2 Kyselyn saatekirje suomeksi.....	73
Liite 3 Kyselyn saatekirje ruotsiksi .....	74
Liite 4 Kyselytutkimus suomeksi.....	75
Liite 5 Kyselytutkimus ruotsiksi .....	79
Liite 6: Yhteistyön muodot ja kehityksen suunta (vastauksia 140 kunnasta).....	83
Liite 7: Kuntakoon vaikutus yhteistyön muotoihin ja kehityksen suuntaan .....	84
Liite 8: Kunnan asukasmäärän vaikutus toimialakohtaiseen yhteistyöhön.....	85
Liite 9: Kolmannen sektorin kasvua rajoittavia tekijöitä .....	86

Liite 1: Opinnäytetyön aihehaku Laurea Keravan LIVE´n sivuilla

Opinnäytetyö vapaaehtoiminnan mahdollisuuksista ja esteistä

Oikeusministeriö etsii opinnäytetyön tekijää vapaaehtoiminnan mahdollisuuksista ja esteistä

Oikeusministeriön KANE-työryhmässä selvitetään vapaaehtoiminnan mahdollisuuksia ja esteitä. Sosiaali- ja terveystieteet ovat vahvasti selvityksessä mukana.

Työryhmää kiinnostaisi, miten kunnat suunnittelevat ja toteuttavat kunnan sosiaali- ja terveyspalveluja ja -tiloja. Millaisia palveluja sinne suunnitellaan ja kuullaanko (ja jos niin millä tavalla) asukkaita ja heidän toiveita, ideoita jne. näissä kysymyksissä? Miten paikallistoimijat (3. sektori) ja vapaamuotoinen kansalaistoiminta on otettu mukaan sekä suunnitteluun että palvelutarjontaan? Kumppanuusajattelu? Mitä kunnat voisivat oppia toisilta? Millaisia esimerkkejä hyvistä käytännöistä löytyy Suomesta (tai Suomen ulkopuolelta)? Tarkempi sisältö ja kysymykset, joihin toivotaan vastuksia, voidaan esim. määritellä yhdessä.

Löytyisikö Laureasta kiinnostusta tämän selvityksen tekemiseen ja mahdollinen opinnäytetyön tekijä?

Työryhmän jäsen Anitta Raitanen toiminnanjohtaja KansalaisAreena ry:stä

<http://kansalaisareena.fi/> on luvannut toimia tarvittaessa apuohjaajana.

Yhteistyötoivotuksiin

Regina Järg-Tärno

erikoissuunnittelija

Oikeusministeriö

[regina.jarg-tarno@om.fi](mailto:regina.jarg-tarno@om.fi)

050 435 7541



Liite 2 Kyselyn saatekirje suomeksi

Hyvä hallintojohtaja/ sosiaali- ja terveysjohtaja/ sivistystoimen johtaja,

Kuntaliitto, Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunta (KANE) ja Kansalaisareena selvittävät kuntien ja kolmannen sektorin välistä kumppanuutta. Kumppanuudella tarkoitetaan tässä käytännönläheistä keskustelu-, suunnittelu-, kehittämis-, palvelu-, budjetti- tai toimijakumppanuutta.

Millaista yhteistyötä kunnassanne järjestetään/suunnitellaan erilaisten järjestöjen kuten sotejärjestöt, kulttuurialan yhdistykset, urheiluseurat, kaupunginosa- ja kyläyhdistykset, metsäystyöseurat, eläkeläisjärjestöt, nuorisoseurat jne. kanssa? Miten kunnassanne kehitetään asukas- ja lähidemokratiaa, kuten kansalaisraati-toimintaa tai kaupunginosabudjetointia ja millaisia paikallisia tapoja teillä on kansalaisten äänen kuulemiseksi.

Kyselyn tuloksia käytetään kansalaisyhteiskunnan toimintaedellytysten kartoittamiseksi ja vahvistamiseksi sekä päätöksenteonkin tukemiseksi. Kyselyllä pyritään löytämään paikallisia hyviä käytäntöjä. Aineistosta tehdään myös opinnäytetyö.

Pyydämme ystävällisesti antamaan aikaa 5 - 15 minuuttia tämän tärkeän asian puolesta ja vastaamaan kyselyyn 8.5. mennessä täällä:

<https://www.webropolsurveys.com/S/42908B5D2E9EFBC6.par>

Helsingissä 14.4.2015

Kuntaliitto

Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunta KANE

Kansalaisareena ry

Lisätietoja: [anitta.raitanen\(at\)kansalaisareena](mailto:anitta.raitanen@kansalaisareena.fi), 050 4420 429; [pinja.nieminen\(at\)kansalaisareena.fi](mailto:pinja.nieminen@kansalaisareena.fi), 050 66627

Liite 3 Kyselyn saatekirje ruotsiksi

Bästa förvaltningschef/ bästa chef i social- och hälsoväsendet eller i kulturväsendet,

Kommunförbundet, delegationen för medborgarsamhällspolitik (KANE) och Medborgararenan gör en utredning om partnerskap mellan kommuner och den tredje sektorn. Med partnerskap avses här praktisknära samtals-, planerings-, utvecklings-, service-, budget- samt verksamhetspartnerskap.

Hurdant samarbete ordnar/planerar ni tillsammans med olika organisationer, t.ex. organisationer inom kultur, idrottsföreningar, stadsdels- och byaföreningar, jaktsällskap, pensionärsföreningar, ungdomsföreningar m.m.? Hur utvecklas medborgar- och närdemokrati, så som medborgarråd eller stadsdelsbudgetering, i er kommun? Hurdana metoder använder ni för att höra medborgarnas röster?

Resultaten från enkäten kommer att användas för att kartlägga och stärka medborgarsamhällets verksamhetsförutsättningar samt för att stödja beslutsfattandet. Strävan är att finna god lokal praxis. Materialet kommer även att användas för ett examensarbete.

Vi ber vänligt att ni skulle ge 5 - 15 minuter av er tid för att svara tills 8.5.2015 på denna enkät: <https://www.webropolsurveys.com/S/1618EC78B619BE84.par>

Helsingfors den 14.4.2015

Kommunförbundet  
Delegationen för medborgarsamhällspolitik KANE  
Medborgararenan

Tilläggsinformation: [anitta.raitanen\(at\)kansalaisareena.fi](mailto:anitta.raitanen@kansalaisareena.fi) (050 4420 429);  
[pinja.nieminen\(at\)kansalaisareena.fi](mailto:pinja.nieminen@kansalaisareena.fi) (050 66627)

Liite 4 Kyselytutkimus suomeksi

**Kysely kuntien hallintojohtajille kuntien ja kolmannen sektorin välisestä kumppanuudesta**

Tässä kyselyssä ajatellaan yhteiskunnan jakautuvan yksityisiin markkinoihin, julkiseen sektoriin, kolmanteen sektoriin sekä kotitalouksien muodostamaan neljänteen sektoriin. Kolmannella sektorilla tarkoitetaan tässä voittoa tavoittelematonta sektoria, yleishyödyllisiä yhteisöjä, vapaaehtois- ja hyväntekeväisyyssektoria sekä yhteisötaloutta.

Olemme hyvin kiitollisia vastauksistasi. Niitä hyödynnetään opinnäytetyössä sekä kolmannen sektorin ja kuntien välisen yhteistyön kehittämässä. Kyselyyn vastaaminen ei edellytä kaikkiin kysymyksiin vastaamista. Yksittäisen vastaajan henkilöllisyyttä ei julkaista opinnäytetyössä eikä muissakaan kyselyyn liittyvissä yhteyksissä, kuten kyselyn tuloksista tiedotettaessa.

1. Vastaajan työskentelykunta \*

---

2. Vastaajan nimi ja sähköpostiosoite

---

3. Vastaajan työnimike

---

4. Työskentelykuntanne asukasluku  
alle 2000 asukasta

- 2 000 - 5 000 as.
- 5 001 - 10 000 as.
- 10 001 - 20 000 as.
- 20 001 - 50 000 as.
- 50 001 - 100 000 as.
- yli 100 000 as.

5. Valitse tällä hetkellä toteutuvat kolmannen sektorin kanssa tehtävän yhteistyön muodot ja valitse kehityksen suunta.

	Kasvussa	Ennallaan	Alenee	Ei ole/ei kutsuta/ei ohjata jne	En osaa sanoa
Kuntien myöntämät järjestöavustukset ovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisöt saavat käyttää maksutta kunnan tiloja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisöt saavat käyttää vuokraa/kertakorvausta vastaan tiloja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisöjen kanssa solmitaan yhteistyösopimuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisöjen kanssa järjestetään yhdessä tapahtumia (luentoja, messuja tms)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisöjen edustajia kutsutaan mukaan toiminnan suunnitteluun (esimerkiksi kotouttamissuunnitelman laatiminen tai turvallisuuskyselyn toteuttaminen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisöt saavat nimetä edustajan johonkin kunnan toimielimeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja saavia kuntalaisia ohjataan systemaattisesti myös järjestöjen ja yleishyödyllisten yhteisöjen vertais- tai vapaaehtoispalvelujen piiriin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Millä kaikilla kunnan toimialoilla tehdään yhteistyötä kolmannen sektorin kanssa ja mistä yhteistyöstä on kyse? (Esimerkiksi "sivistystoimessa, iltapäiväkerhojen järjestäminen yhteistyössä järjestön X kanssa", "sosiaali- ja terveystoimessa, vanhusten yksinäisyyden torjuminen yhteistyössä seurakunnan kanssa..") Kirjoituskenttä aktivoituu valittuasi kyseisen kohdan.

- Sosiaalitoimi \_\_\_\_\_
- Terveystoimi \_\_\_\_\_
- Sivistystoimi \_\_\_\_\_

- Kulttuuritoimi \_\_\_\_\_
- Tekninen toimi \_\_\_\_\_
- Elinkeino- ja hankintatoimi \_\_\_\_\_
- Yleishallinto \_\_\_\_\_
- Muu, mikä \_\_\_\_\_
- Muu, mikä \_\_\_\_\_
- Muu, mikä \_\_\_\_\_

7. Mitä ja millä aloilla kolmas sektori tuottaa kunnassanne palveluja?

- Vapaaehtoistoiminnan palveluja, mitä ja millä toimialoilla?  
\_\_\_\_\_
- Ostopalvelusopimukseen/kilpailutettuun palveluntuotantoon perustuvia ammatillisia palveluja, mitä ja millä toimialoilla? \_\_\_\_\_

8. Kunnassa on kansalaistoiminnan strategia, järjestöstrategia tai muu vastaava

- Kyllä, minkä niminen? \_\_\_\_\_
- Ei
- Suunnitelmissa, mikä? \_\_\_\_\_
- En osaa sanoa

9. Kertokaa millaisia toimenpiteitä kunnassanne on tehty lähidemokratian kehittämiseksi

\_\_\_\_\_

10. Kertokaa millaisia suunnitelmia kunnassanne on lähidemokratian kehittämiseksi

\_\_\_\_\_

11. Mitä seuraavista kunnassanne on? Valitse kyseeseen tulevat vaihtoehdot.

- Kunnan palkkaama vapaaehtoistoiminnan koordinaattori, millä toimialalla?  
\_\_\_\_\_
- Järjestöjen palkkaamia vapaaehtoistoiminnan koordinaattoreita, mainitse järjestöt jos tiedossa \_\_\_\_\_
- Asukas-, järjestö- tai yhteisötoiminnan koordinaattori (kunnan tai järjestön)  
\_\_\_\_\_
- Kyläasiamies tai vastaava (kunnan tai järjestön) \_\_\_\_\_
- Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

12. Kenelle kunnan ja kolmannen sektorin yhteistyön kehittäminen mielestäsi kuuluu?

- Kunnalle \_\_\_\_\_
- Kolmannelle sektorille \_\_\_\_\_

- Molemmille \_\_\_\_\_
- Muulle, mille? \_\_\_\_\_

13. Missä tehtävissä/palveluissa vapaaehtoisten panosta olisi mahdollista hyödyntää nykyistä enemmän?

\_\_\_\_\_

14. Kolmannen sektorin roolin kasvua palvelujen tuottajana jarruttaa eniten ...  
Arvioikaa väittämiä asteikolla 1 (täysin eri mieltä) - 5 (täysin samaa mieltä).

- Järjestöjen toiminnan rahoitus on epävarmaa
- Järjestöväki alkaa olla ikääntynyttä ja nuoria on vähän
- Järjestöissä ei ole tarpeeksi aktiivisia toimijoita
- Järjestöissä ei ole riittävästi osaamista palvelujen tuotantoon
- Kunnassamme ei ole sellaisia järjestöjä, jotka olisivat kiinnostuneita palvelujen tuottamisesta
- Lainsäädäntö ja verotuksen tulkinnat rajoittavat järjestöjen toimintaa liiaksi
- Järjestöt eivät pysty kilpailemaan ammattitaitoisesta työvoimasta
- Palvelujen tuottaminen on julkisen sektorin ja yritysten tehtävä, ei järjestöjen tehtävä
- Ei ole tarvetta järjestöjen tuottamille palveluille, kunta pystyy vastaamaan palvelujen tuottamisesta itse
- Kunnan työntekijät ja luottamushenkilöt eivät näe, että järjestöt voisivat olla yksi vaihtoehto palvelujen tuottamiseksi
- Suuret yritykset voittavat kilpailutukset
- Muu, mikä \_\_\_\_\_

15. Suuret kiitokset ajastasi! Muita huomioita ja terveisiä kyselyn aihepiiriin liittyen:

## Liite 5 Kyselytutkimus ruotsiksi

### Frågeformulär till kommuner om partnerskap mellan kommuner och den tredje sektorn

Bakgrundsantagandet till denna enkät är att samhället består av den privata marknaden, den offentliga sektorn, den tredje sektorn samt en fjärde sektor som består av hushåll. Den tredje sektorn syftar här på verksamheter som inte strävar efter vinst så som allmännyttiga samfund, frivillig- och välgörenhetssektorn samt den sociala ekonomin.

Vi är väldigt tacksamma för era svar. Svaren kommer att användas till ett examensarbete samt till utveckling av samarbetet mellan kommunerna. Deltagandet i enkäten kräver inte att man svarar på samtliga frågor. Identiteten hos den enskilda svararen tryggas, och information om svaranden publiceras varken i examensarbetet eller i andra sammanhang som berör enkäten

1. Arbetskommun \*

---

2. Namn och e-postadress

---

3. Titel

---

4. Invånarantal i kommunen där ni arbetar

- under 2000 invånare
- 2 000 - 5 000 inv.
- 5 001 - 10 000 inv.
- 10 001 - 20 000 inv.
- 20 001 - 50 000 inv.
- 50 001 - 100 000 inv.
- över 100 000 inv.

5. Välj rådande former och trender för samarbete med den tredje sektorn

	Växande	På samma nivå	Sjunkande	Finns inte/ Växande inbjuds inte/leds inte osv.	Kan inte säga
Bidrag till samfund av kommuner är	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samfunden får använda kommunens utrymmen gratis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samfunden får använda utrymmen mot en hyra/engångsavgift	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det knyts samarbetskontrakt med samfunden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det ordnas evenemang tillsammans med samfunden (föreläsningar, mäsor m.m.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Representanter för samfunden bjuds in till att planera verksamheten (t.ex. skapandet av en integrationsplan eller verkställandet av en säkerhetsförfrågning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samfunden får nominera en representant till något organ inom kommunen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommuninvånare som använder social- och hälsovårdstjänster vägleds systematiskt även till organisationernas och allmännyttiga samfundens referens- och frivilligtjänster	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. På vilka verksamhetsområden inom kommunen görs samarbete med den tredje sektorn? Vilken form av samarbete är det frågan om? (T.ex. ”inom bildningsväsendet, organiserandet av eftermiddagsverksamhet i samarbete med samfund X”, ”social- och hälsoväsendet, bekämpandet av äldres ensamhet tillsammans med församlingen...”) Skrivfältet aktiveras då du valt respektive plats

- Socialväsendet \_\_\_\_\_
- Hälsoväsendet \_\_\_\_\_



- Bildningsväsendet \_\_\_\_\_
- Tekniska sektorn \_\_\_\_\_
- Näringslivsservice och upphandling \_\_\_\_\_
- Allmän förvaltning \_\_\_\_\_
- Annan, vilken då \_\_\_\_\_
- Annan, vilken då \_\_\_\_\_
- Annan, vilken då \_\_\_\_\_
- Annan, vilken då \_\_\_\_\_

7. Vad och inom vilka branscher producerar tredje sektorn service inom er kommun?

- Service inom frivillighetsverksamhet, vad och inom vilka branscher?  
\_\_\_\_\_
- Yrkesmässig service som baserar sig på köpekontrakt/konkurrensutsatt service, vad och inom vilka branscher? \_\_\_\_\_

8. Kommunen har en strategi för medborgarverksamhet, samfundsstrategi eller någon dylik

- Ja, vid namnet? \_\_\_\_\_
- Nej
- I planerna, vad då? \_\_\_\_\_
- Kan inte säga

9. Berätta om hurdana åtgärder det har förekommit för att utveckla närdemokratin i er kommun

\_\_\_\_\_

10. Berätta om hurdana planer det finns för att utveckla demokratin i er kommun

\_\_\_\_\_

11. Vilka av följande finns i er kommun? Välj alternativet i fråga.

- En av kommunen anställd kordinator för frivilligverksamhet. På vilket verksamhetsområde? \_\_\_\_\_
- Av organisationerna anställda kordinatorer för frivilligverksamhet. Nämn organisationerna ifall du vet \_\_\_\_\_
- Kordinator för invånar-, organisations-, eller samfundsverksamhet (kommunens eller organisationens) \_\_\_\_\_
- Byaombud eller dylik (kommunens eller organisationens)  
\_\_\_\_\_
- Något annat, vad då? \_\_\_\_\_

12. Vem tycker du att utvecklandet av samarbetet mellan kommuner och tredje sektorn tillhör?

- Kommunen \_\_\_\_\_
- Tredje sektorn \_\_\_\_\_
- Båda \_\_\_\_\_
- Någon annan, vem? \_\_\_\_\_

13. I vilka uppgifter/i vilken form av service kunde frivilligas insats användas till en högre grad än idag?

\_\_\_\_\_

14. Framväxten av den tredje sektorns roll som serviceproducent bromsas till största del av följande...

Utvärdera påståendena på skalan 1 (helt av annan åsikt) till 5 (helt av samma åsikt)

Finansieringen för organisationernas verksamhet är osäker

Organisationernas medlemmar börjar vara gamla och det finns få unga

Det finns inte tillräckligt med aktiva aktörer i organisationerna

Organisationerna har inte tillräcklig kunskapsnivå för att producera service

Det finns inte en sådan organisation i vår kommun som skulle vara intresserad av serviceproduktion

Organisationernas verksamhet begränsas för mycket av lagstiftning och tolkning av beskattningen

Organisationerna kan inte konkurrera om yrkeskunnig arbetskraft

Serviceproduktion är inte en uppgift för organisationerna, utan för den offentliga sektorn och företagen

Det finns inget behov för service producerad av organisationerna. Kommunen kan själv ansvara för serviceproduktionen

Förtroendepersoner och arbetstagare hos kommunen anser inte att organisationerna kunde vara ett alternativ för att producera service

De stora företagen vinner konkurrensutsättningarna

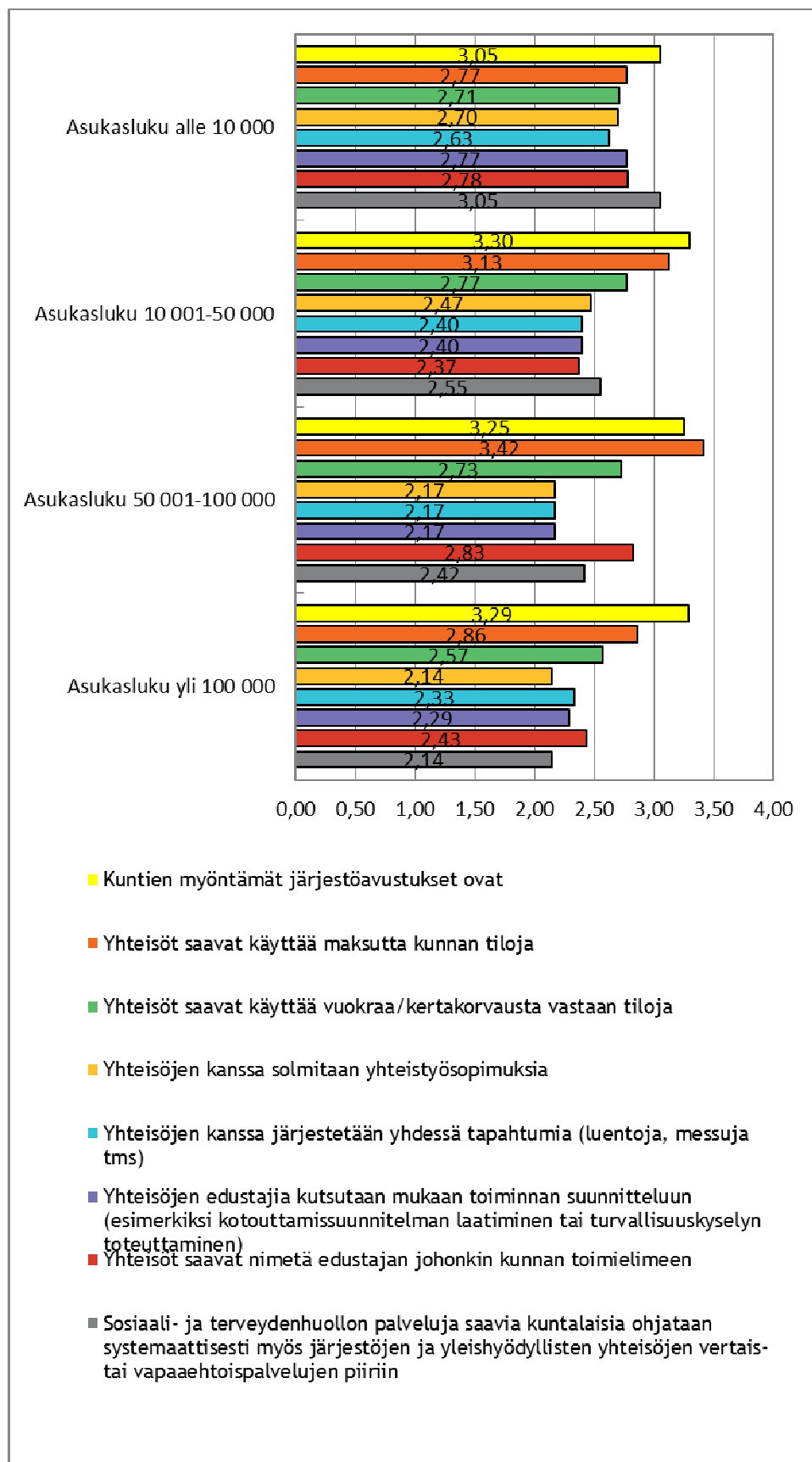
Annan, vilken då \_\_\_\_\_

15. Ett stort tack för din tid! Andra kommentarer och hälsningar gällande formulärens tema:

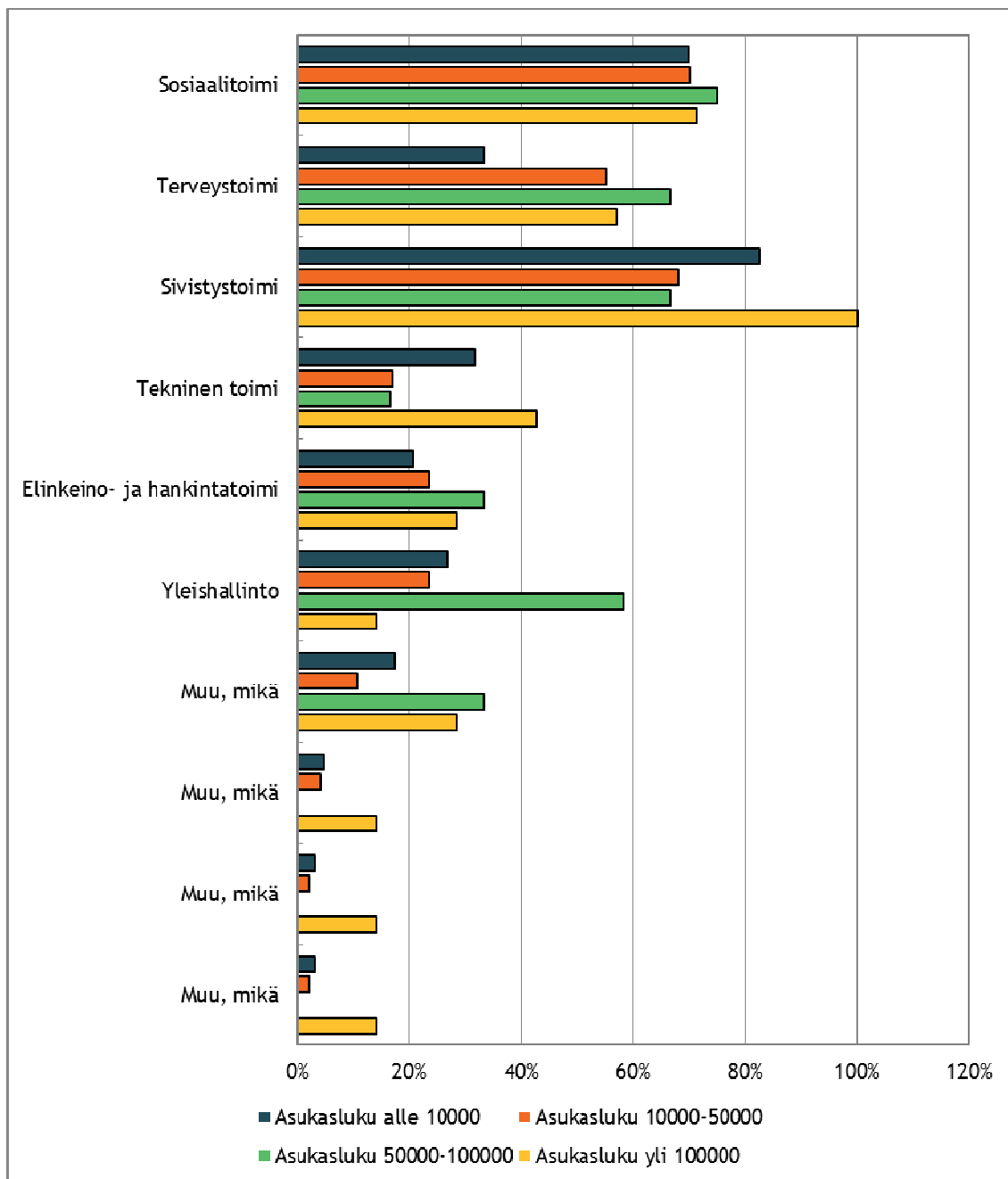
Liite 6: Yhteistyön muodot ja kehityksen suunta (vastauksia 140 kunnasta)

	Ei ole/ ei kutsuta/ei ohjata jne.	Kasvussa	Ennallaan	Alenee	En osaa sanoa	Vastaajia yhteensä
Kuntien myöntämät järjestöavustukset ovat	7	6	90	31	4	138
	5,1 %	4,3 %	65,2 %	22,5 %	2,3 %	
Yhteisöt saavat käyttää maksutta kunnan tiloja	12	13	88	18	6	137
	9,5 %	9,5 %	64,2 %	13,1 %	4,4 %	
Yhteisöt saavat käyttää vuokraa/kertakorvausta vastaan tiloja	16	21	88	4	6	135
	11,9 %	15,6 %	66,7 %	3 %	4,4 %	
Yhteisöjen kanssa solmitaan yhteistyösopimuksia	5	65	60	3	4	137
	3,6 %	47,4 %	43,8 %	2,33%	3,1%	
Yhteisöjen kanssa järjestetään yhdessä tapahtumia (luentoja, messuja tms.)	2	69	63	0	3	137
	1,5 %	50,4 %	46 %	0%	2,2 %	
Yhteisöjen edustajia kutsutaan mukaan toiminnan suunnitteluun (esimerkiksi kotouttamissuunnitelman laatiminen tai turvallisuuskyselyn toteuttaminen)	9	70	46	1	12	138
	6,5 %	50,7 %	33,3 %	0,7 %	8,7 %	
Yhteisöt saavat nimetä edustajan johonkin kunnan toimieliimeen	23	31	74	1	9	138
	16,7 %	22,5 %	53,6 %	0,7 %	6,5 %	
Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja saavia kuntalaisia ohjataan systemaattisesti myös järjestöjen ja yleishyödyllisten yhteisöjen vertais- tai vapaaehtoispalvelujen piiriin	7	62	44	0	23	136
	5,1 %	45,6 %	32,3 %	0%	16,9%	

Liite 7: Kuntakoon vaikutus yhteistyön muotoihin ja kehityksen suuntaan



Liite 8: Kunnan asukasmäärän vaikutus toimialakohtaiseen yhteistyöhön



Liite 9: Kolmannen sektorin kasvua rajoittavia tekijöitä

