



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# KUUMA-seudun kilpailukyky ja vetovoima

---

Ilves, Ville

2016 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Kerava

## KUUMA-seudun kilpailukyky ja vetovoima

Ville Ilves  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Lokakuu, 2016

Ville Ilves

**Opinnäytetyön nimi**

Vuosi

2016

Sivumäärä

43 + liitteet

---

Globalisaatio on tuonut mukanaan haasteita kuntien kilpailukykyyn. Pääkaupunkiseudun ympärillä sijaitsevat kymmenen kuntaa ovat perustaneet KUUMA-seutu liikelaitoksen. KUUMA-seudun jäseniä ovat kuuluvat Hyvinkää, Järvenpää, Kirkkonummi, Kerava, Mäntsälä, Nurmi-järvi, Pornainen, Sipoo, Tuusula ja Vihti. Seudun tarkoituksena on tehdä yhteistyötä alueen kilpailukykyyn ja vetovoimaan liittyvissä asioissa. KUUMA-seudulle tärkeimpiä asioita ovat maankäyttö, omistajapolitiikka ja palveluyhteistyö.

Kilpailukykyinen alue pystyy luomaan toimintoja, jotka kasvattavat alueen taloudellista hyvinvointia ja asukkaiden elämänlaatua. Kilpailukyky on tärkeä osa vetovoimaa, joka on sidoksissa alueen imagoon. Imago muodostuu alueen instituutioista, julkisen sektorin toiminnasta sekä kokijan omasta taustasta.

Työssä keskitytään KUUMA-seudun kilpailukyky- ja vetovomatekijöihin, joita verrataan vuonna 2013 tehtyyn vastaavanlaiseen selvitykseen. Tutkimus on suoritettu haastatteleamalla KUUMA-seudun johtokunnan jäseniä sekä sidosryhmien edustajia. Niille johtokunnan ja sidosryhmien edustajille, jotka eivät osallistuneet haastatteluihin, on lähetetty sähköpostikysely.

Tutkimuksen perusteella KUUMA-seudun yhteistyö ei ole aukotonta, eikä se ole kehittynyt viimeisen neljän vuoden aikana odotusten mukaisesti. Seudun kilpailukykytekijöinä pidetään sijaintia ja siihen liittyvää kattavaa infrastruktuuriverkostoa. KUUMA-seudun toisena vahvana vetovoima- ja kilpailutekijänä koettiin tutkimuksen perusteella olevan halvempi ja monipuolisempi asuin ympäristö kuin pääkaupunkiseudulla.

Ville Ilves

### Competitiveness and attractiveness of KUUMA-region

Year	2016	Pages	43 + annex
------	------	-------	------------

---

Municipalities are facing increased competitiveness due to globalization. To help with this ten municipalities located around the Helsinki Metropolitan Area have set up a state-owned enterprise called the KUUMA-region. The municipalities forming the KUUMA region are Hyvinkää, Järvenpää, Kirkkonummi, Kerava, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen, Sipoo, Tuusula and Vihti. The purpose of the KUUMA region is to cooperate in matters relating to the region's competitiveness and attractiveness. These areas include land use, ownership policy and service cooperation.

A competitive area is capable of creating features that will increase the region's economic wellbeing and quality of life. Competitiveness is an important part of attractiveness, which is directly linked to image. Image consists of institutions in the region, the decisions made by the public sector and an experienter's own backgrounds.

This study focused on the KUUMA-region's competitiveness and attractiveness factors. These are compared to study made in 2013. This study was carried out by interviewing members of the KUUMA-regional Executive Board and representatives of the stakeholders. For those representatives who were not interviewed, an email inquiry was sent to them.

According to the study, the cooperation in the KUUMA-region was not completely working well and it had not developed in the past last four years according to expectations of. One of the region's most competitive factors was considered to be its geographical location and its comprehensive infrastructure network. The KUUMA-region's second and strong attractiveness and competitiveness factor was considered to be the availability of cheaper and more versatile residential environments when compared to the metropolitan area.

Keywords: KUUMA-region, competitiveness, attractiveness

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimusongelma- ja tavoitteet.....	7
1.2	Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen keskeiset rajaukset .....	7
2	KUUMA-Seutu ja vuoden 2013 selvitys.....	8
2.1	KUUMA-seudun yhteistyön osa-alueet .....	9
2.2	Seudun kilpailukyky- ja vetovoimatekijät vuoden 2013 selvityksen mukaan ..	11
3	Kuntien alueellinen kilpailukyky .....	13
3.1	Yritykset ja inhimilliset voimavarat .....	14
3.2	Asuin- ja elinympäristö sekä instituutioiden merkitys.....	15
3.3	Toimiva kehittäjäverkosto ja verkostoihin kuuluminen .....	16
3.4	Infrastrukturi .....	17
3.5	Imago ja sen rakentaminen.....	18
4	Asuin- ja elinympäristön laatu vetovoiman lähteenä .....	20
4.1	Fyysinen ympäristö.....	21
4.2	Toiminnallinen ympäristö.....	22
4.3	Taloudellinen ympäristö .....	23
4.4	Sosiaalinen ympäristö .....	24
4.5	Vetovoiman vahvistaminen .....	24
5	Tutkimus .....	26
5.1	Haastattelu tutkimusmetodina .....	27
5.2	Tutkimuksen kulku .....	30
5.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	30
6	Johtopäätökset .....	31
6.1	KUUMA-seudun tehtävät .....	31
6.2	KUUMA-kuntien asuin- ja elinympäristö kilpailukykytekijänä .....	35
7	Mahdollisuudet jatkotutkimukselle .....	37
	Lähteet .....	40
Liite 1	KUUMA-seudun yhteistyösopimus	
Liite 2	KUUMA-seudun johtokunnan haastattelukysymykset	
Liite 3	Johtokunnan sähköpostikyselyn tulokset	
Liite 4	KUUMA-seudun sidosryhmien haastattelukysymykset	
Liite 5	Sidosryhmien sähköpostikyselyn tulokset	

## 1 Johdanto

Globalisaatio on kiristänyt kansainvälistä kilpailua heikentämällä erilaisten rajojen merkitystä. Tämän seurauksena entistä pienemmät alueet, kuten kunnat, joutuvat pohtimaan omaa kilpailukykyään ihmisten elinympäristönä ja yritysten sijaintipaikkoina. Globalisaatio eli kansainvälistyminen ei ole pelkästään alueellisesti rajattua, vaan enenemässä määrin koko maapalloa kattavaa (Äijö 2008, 19). Globalisaation lisäksi muuttoliike on Suomessa keskittynyt yhä vahvemmin pois pienemmiltä alueilta suuremmille ja kehittyneimmille alueille. Syynä tähän on oletus, että elinympäristö on kasvukeskuksissa laadukkaampaa ja työtä on paremmin tarjolla. Yhä useammin yritykset ovat sijoittuneet pois pienemmiltä alueilta suuremmille alueille, joissa infrastruktuuri ja muut yritystoiminnalle oleelliset asiat on hoidettu erinomaisesti ja osaavaa työvoimaa on paremmin saatavilla.

Kasvukeskusten vetovoiman kasvaessa muiden kuntien on tärkeää miettiä, millä vetovoimategijöillä alueiden vetovoima säilyy ja kehittyy. Alueiden tärkeimmät ylläpitäjät ja edistäjät ovat yritykset ja asukkaat. Kostiaisen (1999, 50) mukaan alueiden kasvu tai ylipäättään säilyminen on vahvasti kiinni yritysten sijainti- ja tuotantopäätöksistä. Yritysten ja työpaikkojen perässä tulevat asukkaat. Säilyttääkseen elinvoimansa alueiden täytyy nähdä kilpailukyky ja sen merkitys niin yritysten sijoittumispäätösten, kuin ihmisten elinympäristönkin kannalta. Alueen on tarjottava yrityksen kilpailukykyä tukeva toimintaympäristö yrityksille ja hyvät elämän edellytykset asukkailleen. (Kostiainen 1999, 50.)

Alueen kilpailukykyä voidaan tarkastella tutkimalla yrityksen sijaintiin vaikuttavia tekijöitä, koska yritykset ovat merkittäviä toimijoita alueilla, joilla ne sijaitsevat. Lähtökohtaisesti tärkeimpiä kilpailukykyyn osatekijöitä ovat tekijät, joiden perusteella yritykset tekevät sijaintinsa liittyviä päätöksiä. Yritykset pyrkivät sijoittumaan alueille, joilla niiden tarpeet huomioidaan oikealla tavalla. Sijoittumispäätös tehdään sen mukaan, mikä vaihtoehto palvelee parhaiten yrityksen liiketoimintaa. (Kostiainen 1999, 50.)

Pääkaupunkiseudun ympärillä sijaitsevat kymmenen (10) kehyskuntaa ovat päättäneet tehdä yhteistyötä edunvalvontaa koskevissa asioissa. Tämän yhteistyön tuloksena on syntynyt KUUMA-seutu. KUUMAN tarkoituksena on kehittää alueen kuntien vetovoimaa ja kilpailukykyä. Asioiden etenemistä varten jokaiselle neljän vuoden valtuustokaudelle on määritelty tavoitteet. Valtuustokauden päättymisen jälkeen tehdään selvitys, kuinka hyvin tavoitteisiin on päästy. (KUUMA.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tehdä päättyvän valtuustokauden selvitys.

Tutkimuksessa keskitytään tutkimaan KUUMA-seudun kilpailukykyä ja vetovoimaa sekä sen kehitystä edelliseen selvitykseen verrattuna. Tutkimus on suoritettu kahtena ryhmähaastatteluna sekä sähköpostikyselynä.

### 1.1 Tutkimusongelma- ja tavoitteet

Työn tavoitteena on selvittää, miten KUUMA-seudun kilpailukyky ja vetovoima ovat kehittyneet viime valtuustokauden jälkeen tehdyn selvityksen jälkeen. Tavoitteeseen päästään vastaamalla seuraaviin kysymyksiin, jotka ovat päätutkimusongelma ja alaongelmat.

*Miten KUUMA-seudun kilpailukyky ja vetovoima ovat kehittyneet vuonna 2013 tehdyn selvityksen jälkeen?*

Alaongelmat:

- *Mitkä tekijät muodostavat kunnan kilpailukyyn?*
- *Miten määritellään kunnan vetovoima?*
- *Mitä vuoden 2013 selvityksessä on määritelty tavoitteiksi?*

### 1.2 Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen keskeiset rajaukset

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta osa-alueesta; kuntien kilpailukyvystä sekä kuntien vetovoimasta. Kilpailukyyn osalta tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan kuntien kilpailukyyn osa-alueisiin, ei esimerkiksi yrityksen kilpailukyyn osa-alueisiin. Samoin vetovoimassa keskitytään kuntien vetovoimaan.

Tutkimuksen suurimpana rajoittavana tekijänä on tutkimuksen keskittyminen kymmeneen pääkaupunkiseudun ympärillä olevaan kuntaan, KUUMA-seutuun. Näin ollen tutkimuksen ulkopuolelle jäävät muiden kuntien vetovoima tekijät. Yleinen teoria voi poiketa juuri KUUMA-seudun vetovoima tekijöistä.

Työn ensimmäisessä osassa kuvataan tarkemmin mikä on KUUMA-seutu, ja kerrotaan edellisen vuonna 2013 tehdyn KUUMA-seudun kilpailukyky ja vetovoima selvityksen keskeisimmät tulokset. Ensimmäisen osan tehtävänä on antaa taustaselvitys aiheeseen ja rajata työtä.

Toisessa osassa keskitytään viitekehyksiin. Ensin keskitytään kuntien kilpailukyvyyn elementteihin ja kilpailukyvyyn haasteisiin. Tämän jälkeen perehdytään vetovoimaan ja niihin asioihin, joita pidetään tärkeimpinä vetovoiman tekijöinä. Kolmannessa ja viimeisessä osassa käydään tutkimus läpi ja vastataan tutkimusongelmiin. Lopuksi annetaan vielä ehdotuksia jatkotutkimusmahdollisuuksille.

## 2 KUUMA-Seutu ja vuoden 2013 selvitys

Pääkaupunkiseudun ympärillä sijaitsevat kymmenen (10) kehyskuntaa muodostavat KUUMA-seudun. KUUMAn jäseniä ovat Hyvinkää, Järvenpää, Kirkkonummi, Kerava, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen, Sipoo, Tuusula ja Vihti (kuvio 1). Vielä vuonna 2015 KUUMA-seutuun kuului vain kuusi kuntaa, jotka olivat Järvenpää, Kerava, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen sekä Tuusula. (KUUMA-seutu)



Kuvio 1 KUUMA-seudun kunnat (KUUMA-seutu)



KUUMA-seudun kunnista Mäntsälä on pinta-alaltaan suurin ja Kerava pienin. Puolestaan Järvenpään ja Keravan kaupungeissa asukastiheys on suurempi kuin muissa seudun kunnissa. Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen sekä Tuusula ovat väljästi rakennettuja maaseutumaisia kuntia, joissa asutus on keskittynyt taajamiin, kyläkeskuksiin ja haja-asutusalueille. Näissä kunnissa ihmisiä houkuttelee luonto ja maaseutumainen elinympäristö. (KUUMA-seutu)

KUUMA-seudun väkiluku on kasvanut keskimäärin 3400 asukkaalla vuodessa. Vuonna 2014 suhteellisesti suurinta kasvu oli Keravalla. Seuraavina olivat Järvenpää ja Nurmijärvi. (Hyypiä.) Hyypiän ( 2-3) mukaan KUUMA-seudun työttömyys on kasvanut suhteellisesti enemmän kuin Suomessa yleisesti. Tästä huolimatta työttömyysaste on selvästi pienempi kuin koko maassa ja pääkaupunkiseudulla. (Hyypiä, 2-3.)

## 2.1 KUUMA-seudun yhteistyön osa-alueet

KUUMA-seudun edunvalvonta- ja kehittämistyö on järjestetty liikelaitosmuotoisesti. Tätä liikelaitosta kutsutaan KUUMA-seuduksi. KUUMAn tehtävä on valvoa jäsenkuntiensa etuja maankäytön, liikenteen, asumisen ja ympäristön osalta. KUUMAn tarkoitus on toimia areenana tulonmuodostuksen ja elinkeinopohjan vahvistamiselle. Tavoitteena ovat kilpailukykyiset ja helposti saavutettavissa olevat yhteisöt ja yritykset, joissa on seudulla viihtyvä ja osaava henkilöstö. (KUUMA-kunta)

Omistajapolitiikka on yksi KUUMA-yhteistyön perustehtävistä. Omistajaohjauksen ensisijaisena tavoitteena on eri yhteisöjen toiminnan kehittäminen, tukeminen ja tavoitteiden saavuttaminen. Suurin osa tavoitteista koskee talouden ja tehokkuuden parantamista, palveluiden tarjontaa, palvelurakenteen muutosta, henkilöstöä sekä aluerakenteen ja suunnittelun kehittämistä. (Omistajapolitiikka; liite 1.)

Toinen kolmesta yhteistyön painopisteistä on palveluyhteistyö. Yhteistyöstä kunnat saavat sopia keskenään. KUUMA-seutu on lähinnä areena yhteistyömahdollisuuksien keskustelemiselle. Palveluyhteistyön piirissä ovat myös terveys- ja sosiaalipalvelut. Kolmantena ja suurimpana painopisteenä on KUUMA-alueen kilpailukyvyyn ja vetovoiman vahvistaminen. Näissä keskitytään maankäyttö-, asumis-, liikenne-, ympäristö- ja elinkeinoasioihin. (Liite 1.)

Valtio ja Helsingin seudun kunnat ovat tehneet vuosille 2016-2019 maankäyttöä, asumista ja liikennettä koskevan sopimuksen, johon viitataan MAL-lyhenteellä. Sopijaosapuolet ovat valtion puolelta Liikenne- ja viestintäministeriö, Ympäristöministeriö, Työ- ja elinkeinoministeriö, Valtiovarainministeriö, Liikennevirasto, Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY-keskus, Uusimaa), sekä Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus (ARA). Helsingin seudun

kunnista sopimuksessa ovat mukana Espoo, Helsinki, Hyvinkää, Järvenpää, Kauniainen, Kerava, Kirkkonummi, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen, Sipoo, Tuusula, Vantaa ja Vihti. Tämän lisäksi kuntayhtymiä sopimuksessa edustaa Helsingin seudun liikenne- ja kuntayhtymä (Vatilo 2015; HSY 2015; HSL 2016.)

Maankäyttöä koskevissa kysymyksissä KUUMAn kaavoitusryhmän tehtävänä on toimia yhteistyön linkkinä samalla, kun KUUMA-kunnat ottavat aktiivisesti osaa maankäytön ja yhdyskuntarakenteen kehittämiseen, joka liittyy seutuyhteistyöhön. (KUUMA, 2016. Maankäyttö.) Helsingin seudulla on laadittu 14 kuntaa koskeva maankäyttösuunnitelma, MASU 2050 - Helsingin seudun maankäyttösuunnitelma 2050, joka on toteutettu seudun sisäisenä yhteistyönä. Suunnitelman pohjana on maankäyttöä, liikennettä ja asumista koskeva aiesopimus 2012-2015, joka on kuntien ja valtion välinen yhteinen sopimus. MASU 2050 luo viitekehyksen maankäytöstä ja sen sijoittumisesta Helsingin seudun kannalta. Suunnitelman tehtävä on osoittaa koko Helsingin seutua koskevat maankäytön kehittämisen alueet ja sen teema on tämän hetkisen yhdyskuntarakenteen kehittäminen ja täydentäminen. (KUUMA 2016, Maankäyttö.)

Pohjana maankäyttösuunnitelmalle toimivat väestö- ja työpaikkaprojektiot, jotka on laadittu maankäyttösuunnitelmaa varten, ja ne ennustavat seudun kehittymistä pitkällä aikajänteellä. Helsingin seudun ennakoidaan kasvavan alueeksi, joka tarjoaa vuonna 2050 yli miljoona työpaikkaa asukasmäärän ollessa kaksi miljoonaa. Maankäyttösuunnitelman tekoon on osallistunut aktiivisesti myös KUUMA-kaavoitusryhmä, ja sitä on laadittu samanaikaisesti Helsingin seudun liikennejärjestelmäsuunnitelman (HJL 2015) ja Helsingin seudun asuntostrategia 2025:n (ASTRA 2025) kanssa. (KUUMA 2016, Maankäyttö.)

Liikennejärjestelmän kehittämisen osalta Helsingin seudun yhteistä tahtoa ilmentää Helsingin seudun liikennejärjestelmäsuunnitelma 2015 (HLJ 2015), joka pitkän aikajakson strateginen suunnitelma. Seudun saavutettavuus, liikenteen sujuvuus korostuvat suunnitelman tavoitteissa. Lisäksi liikennejärjestelmän tulee olla sosiaalista, taloudellista ja ekologisesti kestävä. Lähtökohdiana suunnittelulle on käytetty arviota, jonka mukaan Helsingin seudulla on vuonna 2050 yli miljoona työpaikkaa ja kaksi miljoonaa asukasta. Väestön kasvun johdosta yksi tavoitteista on ohjata liikkumistarpeen lisääntymistä kohti joukkoliikennettä, kävelyä ja pyöräilyä. (KUUMA 2016, liikenne.)

KUUMA-kunnilla on useita hankkeita, joilla on paljon merkitystä asuin- ja työpaikka-alueiden osalta. Nämä hankkeet sisältyvät Metropolialueen liikenneinfrastruktuurin pieniin kustannustehokkaisiin hankkeisiin, josta käytetään lyhennettä KUHA. Kävely, pyöräily, joukkoliikenne, liityntäpysäköinti, logistiikan yhteydet ja palvelut, sekä tiivistyvän maankäytön tukeminen ja meluntorjunta ovat KUHA-toimenpidekokonaisuuksia, jotka on linjattu HLJ 2015-suunnitelmassa. (KUUMA 2016, Liikenne.) Liikenteen kärkihankkeet, jotka ovat KUUMA-

seudulle keskeisiä, ovat linjattuna Helsingin seudun pitkäaikaisessa ja strategisessa liikennejärjestelmäsuunnitelmassa (HLJ 2015). Suunnitelman ensimmäisen kauden hankkeisiin vuosina 2016-2025 kuuluvat KUHA-hankekokonaisuus, Keravantie mt 148 parantaminen, Pasila-Riihimäki- rataosuuden kapasiteetin nosto, Klaukkalan ohikulkutie mt 132, Hyrylän itäinen ohikulkutie ja Keski-Uudenmaan logistiikan yhteystarve. (KUUMA 2016, Liikenne)

Rahoituksen turvaaminen joukkoliikenteessä ja liikenneturvallisuussuunnitelmissa esitettyjen hankkeiden edistäminen on tärkeää KUUMA-seudulle. Kesäkuussa 2015 KUUMA-johtokunnan hyväksytyssä kannanotossa vaaditaan valtion sitoutumista joukkoliikenteen rahoitukseen ja valtion väyläverkossa ilmenevien turvallisuuspuutteiden korjaamiseen. KUUMA-seudun liikennejärjestelmän jatkuva ja kaukonäköinen kehitystyö, sekä liikenteen eri osa-alueiden edunvalvonta ovat liikenneyhteistyön keskeiset elementit KUUMA-seudulla. Eri kulkumuodot sisältävä hyvin toimiva liikennejärjestelmä synnyttää edellytykset seudun kehittymiselle ja elinkeinoelämän kilpailukyvyille. Yhteistyöfoorumina liikennejärjestelmän kohdalla KUUMA-alueella toimii KUUMA-liikenneryhmä. (KUUMA 2016, liikenne.)

## 2.2 Seudun kilpailukyky- ja vetovoimatekijät vuoden 2013 selvityksen mukaan

KUUMA-seudun toiminta on rakentunut valtuustokausille. Jokaisesta valtuustokaudesta tehdään selvitys, jossa keskitytään tavoitteiden saavuttamiselle. Edellisen valtuustokauden selvitys on tehty vuonna 2013 Helsingin Yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenian toimesta. Selvityksen mukaan KUUMA-seudun houkuttelevuutta lisäävät hyvät kulkuyhteydet pääkaupunkiin sekä muihin pääkaupunkiseudun kuntiin, joissa suurin osa KUUMA-seudun asukkaista käy töissä.

Junaliikenteen osalta KUUMA-seudun läpi kulkee pääradan lisäksi rantarata Kirkkonummella ja oikorata välillä Kerava-Lahti. KUUMA-seudun kunnista junayhteyksien varrella ovat Järvenpää, Kerava, Mäntsälä ja Tuusulan Jokela. Junaliikennettä hyödyntää päivittäin tuhansia ihmisiä, jotka kulkevat työmatkojaan pääkaupunkiseudulle. Seudun vahvuutena on lyhyt matka Helsinki-Vantaan lentoasemalle sekä Helsingin satamiin. (KUUMA-seutu)

Seutu on vahvaa kasvualuetta. Yrityksille merkittävä asia paikkakuntaa valitessa on alueen infrastruktuuri. KUUMA-seudun tieverkoston perusta muodostuu moottoriteistä Välillä Helsinki-Tampere, Helsinki-Lahti ja Kehäväylästä välillä Hanko-Porvoo. Pääväylät maantieliikenteelle ovat Helsinki-Tampere-, Helsinki-Tuusula-, Helsinki-Lahti- ja Helsinki-Porvoo moottoritiet. Näiden lisäksi on syytä nostaa esiin kehäväylä Hangosta Porvooseen. (KUUMA-seutu)

Viime valtuustokaudella tehtiin selvitys (Palmenia 2013) missä KUUMA-kuntien yhteistoiminnassa mennään ja mitä asioita tulisi edelleen kehittää. Selvityksen lähtökohtana oli keväällä 2009 kunnanhallitusten tekemän päätöksen mukaisesti keskittyä KUUMA-seudun kilpailukykyyn. Selvityksen mukaan vuonna 2013 KUUMA-seudun kilpailukyky muodostuu erilaisista tekijöistä (taulukko 1.)

Taulukko 1 KUUMA-seudun kilpailukyvyyn tekijät (mukaien Palmenia 2013)

KILPAILUKYVYN TEKIJÄT	SISÄLTÖ
Liikenneyhteyksien kehittäminen	Kevytliikenne Joukkoliikenne Raideliikenne Maantieliikenne
Pientaloasuminen	Yhdyskuntarakennetta eheyttävä Uudet asuinalueet
Keskustojen kehitys	Kaupallinen houkuttelevuus
Yrittäjyys	Edistäminen Tukeminen
Strategia	Elinkeinojen kehittäminen
Työpaikka-alueiden kehittäminen	Liikkuminen Imago
Osaava työvoima	Koulutus Osaamisen parempi hyödyntäminen Alueen houkuttelevuus

Taulukossa 1 esitetyt tekijät on kuvattu KUUMA-yhteistyösopimuksessa hieman eri tavalla. Yhteistyösopimuksessa tekijöiksi on määritelty maankäytön, asumisen ja liikenteen ratkaisut sekä ympäristönsuojelulliset toimenpiteet unohtamatta elinkeinopohjaa ja tulonmuodostusta. Pääkaupunkiseudun kaupungit puolestaan määrittelevät kilpailukyvyyn siten, että sillä tarkoitetaan kaupunkien kykyä ja taitoa rakentaa yhdessä ja pitkäjänteisesti kehitys- ja toimintaympäristöjä. Ne houkuttelevat ja sitovat metropolialueelle uusia kilpailukykyisiä yrityksiä, investointeja ja osaavia ihmisiä. (PKS-kilpailukykystrategia 2009.)

Vuoden 2013 selvityksen (Palmenia 2013) mukaan yksi tärkeimmistä tekijöistä KUUMA-seudun kilpailukyvyyn kannalta on maankäyttö. KUUMA-kunnilla on paremmat maareservit ja asuminen hieman halvempaa kuin pääkaupunkiseudulla. Asumisen ja elämisen edellytysten todettiin vaikuttavan työvoiman saatavuuteen ja tätä kautta edesauttavan osaavan työvoiman sijoittumista alueelle. Alueella todettiin olevan runsaasti koulutettua työvoimaa, mutta osaamisen täysimääräistä hyödyntämistä peräänkuulutettiin (Palmenia 2013, 5-6).

Osaamisen kehittämisen toimintaympäristöä tulisi luoda yhdessä yliopistojen ja korkeakoulujen kanssa ja innovaatiotoimintaan tulisi panostaa. Selvityksen mukaan edellä mainitut tekijät nimenomaan nostavat alueen profilia entisestään. Lisäksi yritysten toimintaedellytysten parantaminen, elinkeinoelämän tuotteiden ja palveluiden kilpailukykyisyys nähtiin avainasioina KUUMA-seudun kilpailukykyyn kehittämisessä (Palmenia 2013, 5-6.)

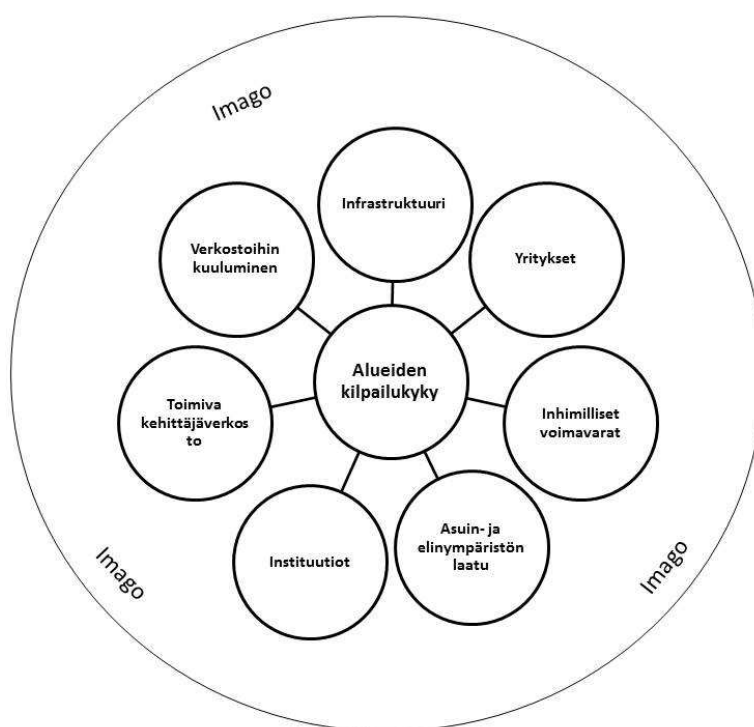
### 3 Kuntien alueellinen kilpailukyky

Tuotannon määrä, aineellinen pääoma, työllisyys ja väestön kasvu ovat kiinteässä suhteessa toisiinsa. Kaupunkialueelle kasautunut aineellinen ja inhimillinen pääoma, jota käytetään tuottavasti, johtaa kasvuun. Taloudellisella kasvulla kaupunkialueella tarkoitetaan yleensä tarkoituserästä riippuen bruttokansantuotteen (BKT) kasvua, alueen työllisyyden tai väestön kasvua. Bruttokansantuote kuvaa tuotettua arvonlisäystä alueella kokonaisuudessaan. (Laakso & Loikkanen 2004, 107.)

Suhteutettaessa bruttokansantuotteen kasvu työvoimaan tai asukasmäärään nähdään, kuinka tehokkaasti alue on onnistunut hyödyntämään tuotantopanoksensa suhteessa väestöön, joka on alueen tärkein tuotannontekijä. Työllisten määrä kertoo työvoiman toteutuneen kysynnän tai työvoimapanoksen käytön. Väestö puolestaan kuvaa potentiaalista työvoimapanosta tai inhimillistä pääomaa kokonaisuudessaan taloudelliselta kannalta katsottuna. (Laakso & Loikkanen 2004, 107.)

Keskuskauppakamarin (2011, 6) mukaan alueellinen kilpailukyky tarkoittaa kykyä ylläpitää alueella olemassa olevien yritysten toimintaedellytyksiä ja kykyä houkutellessa alueelle työvoimaa ja uusia yrityksiä. Kilpailukykyinen alue kykenee luomaan toimintoja, jotka kasvattavat taloudellista hyvinvointia ja asukkaiden elämänlaatua, kuten koulut, asuinympäristö ja palvelut. Tämän lisäksi alueen tulee tarjota mahdollisuuksia erilaisiin verkostoihin liittymiseen ja kuulumiseen. (Keskuskauppakamari 2011, 6.)

Alueiden kilpailukyky voidaan jakaa kahdeksaan toisiinsa limittyneeseen elementtiin. Seitsemää elementtiä voidaan pitää eräänlaisina peruselementteinä, joita ovat infrastruktuuri, inhimilliset voimavarat, yritykset, asuin- ja elinympäristön laatu, instituutiot, toimiva kehittäjäverkosto ja verkostoihin kuuluminen. Tämän lisäksi kilpailukykyyn vaikuttaa alueen imago ja luova jännite. (Sotarauta, Mustikkamäki & Linnamaa 2001, 13; kuvio 2.)



Kuvio 1 Alueellisen kilpailukyyn kahdeksan elementtiä (mukaihen Sotarauta & Linnamaa 1999).

Elementit muodostavat yhdessä kokonaisuuden, joka muodostaa alueen kilpailukyyn. Jokainen elementti on riippuvainen toisesta. On perusteltua käsitellä elementit erikseen, jotta kilpailukyyn pystyy jäsentämään (Sotarauta ym. 2001, 14.). Seuraavaksi käsitellään elementit toisiinsa linkittyvinä pareina.

### 3.1 Yritykset ja inhimilliset voimavarat

Kilpailukykytekijänä yritykset nähdään kokonaisuutena. Yritysten kokonaisuus viittaa koko alueen yrityskehittämiseen. Tällöin viitataan koko- ja toimialarakenteisiin, vientikeskittyneisyyteen, osaamisintensiivisyyteen, sekä alihankkijoiden ja yhteistyökumppaneiden läheisyyteen. (Sotarauta ym. 2001, 14.) Sotarautan ym. mukaan (2001, 14) mukaan yrityskehittämiseen kuuluvan lisäksi erilaisten toimialojen kilpailutilanteet ja markkinoiden rakenteet. Kehitettäessä alueen kilpailukykyä toiminta, joka kohdistuu yrityksiin, on tyypiltään kaikkein perinteisintä kehitystoimintaa.

Yrityksen inhimillisten voimavarojen merkitystä kilpailutekijänä on korostettu erityisesti 2000-luvun alusta asti Sotarautan ym. (2001, 14-15.) mukaan. Inhimilliset voimavarat kilpailukykytekijänä koostuvat osaavista alueella asuvista, siellä opiskelevista ja työssäkäyvistä ihmisistä. Inhimillisistä voimavaroista puhutaan usein myös nimityksellä henkilöstön osaaminen.

Osaaminen voidaan määritellä yrityksestä riippuen eri tavalla. Toisille yrityksille osaaminen on koko henkilöstön näkyvää ja tiedostettua osamista. Osassa yrityksistä osaamisesta puhuttaessa ymmärretään sen koostuvan hiljaisestakin tiedosta (tacit knowledge). Hiljainen tieto koostuu tiedoista ja taidoista, jotka kehittyvät työntekijälle kokemuksen myötä. (Halonen 2001, 99; Nonaka & Takeuchi 1995, 59; Viitala 2005, 112-113.)

Viitalan (2005, 209-210) mukaan osaamisesta ja tiedosta on tullut merkittävä tekijä yrityksen toiminnan kannalta. Yritysten perustuessa yhä enemmän ainutlaatuisen osaamisen varaan, on osaamisesta tullut yritykselle entistä kriittisempi tekijä. Tällöin osaamisen pitää tulla liike-toiminnan kannalta oikealla tasolla. Osaaminen on myös inhimillistä pääomaa, jolla kilpailaan. Koulutusjärjestelmän toimivuus ja yritysten muuttuviin tarpeisiin nopeasti reagointi on tärkeää, kun aiheena ovat inhimilliset voimavarat. (Sotarauta ym. 2001, 15.)

### 3.2 Asuin- ja elinympäristö sekä instituutioiden merkitys

Fyysinen ympäristö, toiminnallinen ympäristö, taloudellinen ympäristö ja sosiaalinen ympäristö luovat yhdessä alueen asuin- ja elinympäristön. Fyysisellä ympäristöllä viitataan alueen luontoon ja rakennettuun ympäristöön. Toiminnallisella ympäristöllä taas tuodaan esiin alueen tarjoamat palvelut, kuten terveydenhuolto, päivähoito, koulutus, urheilu, kulttuuri ja viihde. Taloudellinen ympäristö puolestaan koostuu elinkustannuksista, palveluiden hinnoista ja asumiskustannuksista. Sosiaalisella ympäristöllä tarkoitetaan ihmisten välistä vuorovaikutusta ja päivittäisiä sosiaalisia verkostoja, joihin ihmiset kuuluvat. (Sotarauta ym., 2001, 15.)

Pienten kaupunkiseutujen ja maaseutukuntien on mahdotonta tarjota samassa mittakaavassa asuin- ja elinympäristöä palveluineen, kuin suurten kaupunkiseutujen. Pienempien alueiden on kuitenkin mahdollista keskittyä omiin erityispiirteisiinsä ja luoda niiden avulla uusia ja ennakkoluulottomia ratkaisumalleja, kuten esimerkiksi luonnon esille tuomista markkinoinnissa tai uusien asumisratkaisujen luomista. (Sotarauta ym. 2001, 15.)

Maskell (1996) ja Morgan (1997) painottavat artikkeleissaan kuinka tärkeäksi tekijäksi kilpailukyvyssä ovat nousseet instituutiot. Beer ja Lester (2014) painottavat instituutioiden merkitystä kasvutekijöinä. Kasvutekijät muodostavat alueen kilpailukyyn. Instituutiot osana kilpailukykyä voidaan jakaa muodollisiin ja epämuodollisiin instituutioihin. Muodollisia instituutioita voivat olla maakuntien liitot, TE-keskukset, ja yliopistot. Epämuodolliset instituutiot ovat syntyneet oman toimintansa kautta instituutioiksi. Tällaisia epämuodollisia instituutioita ovat esimerkiksi perhe, perinteet ja sosiaaliset normit. Epämuodollisten instituutioiden haasteena on niiden epästrukturoitu toiminta. Niillä ei ole samanlaisia julkaistuja hallintorakenteita kuin muodollisilla instituutioilla. (OECD.)

Amin ja Thrift (1994, Sotarauta ym. 2001, 15 mukaan) määrittelemällä käsitteellä institutionaalilla tiheydellä (institutional thickness) viitataan merkitykseen, jonka instituutiot luovat alueen kehitykselle. Institutionaalinen tiheys edellyttää eri instituutioiden suurta suhteellista määrää ja tiivistä, sekä toimivaa instituutioiden välistä yhteistyötä. (Sotarauta ym. 2001, 15.)

Institutionaalista tiheyttä käytettäessä tulisi ottaa huomioon muodollisten instituutioiden lisäksi epämuodolliset instituutiot. Institutionaalinen tiheys kuitenkin edesauttaa paikallisten instituutioiden uusiutumista ja kehittymistä, yhteisen tietopohjan syventymistä, luottamuksen ja vastavuoroisuuden lisääntymistä sekä koko alueen innovaatiokapasiteetin paranemista. (Kolehmainen 2004, 41.)

Yliopistojen, korkeakoulujen ja erilaisten tutkimuslaitosten merkitystä alueiden kehittymisessä on korostettu viime vuosina. Edellä mainittujen instituutioiden nähdään toimivan sijaintialueillaan ankkureina, dynamoina sekä magneetteina. Instituutioiden toimiessa ankkureina ne sitovat yrityksiä sijaintialueelleen toteuttamalla molempia osapuolia hyödyntäviä tutkimus-, koulutus- ja konsultointihankkeita. Koulutus- ja tutkimustoiminnan kautta yliopistot, korkeakoulut ja tutkimuslaitokset voivat synnyttää uutta yritys- ja liiketoimintaa. Magneettina toimiminen tarkoittaa lähes samaa kuin dynamona. Osaamisen kehittämiseen keskittyvät instituutiot toimivat magneettina yrityksille, koska tällaisten instituutioiden läheisyydestä on helpommin saatavalla yritystoiminnalle tärkeää inhimillistä pääomaa. (Kolehmainen 2004, 41-42; Kolehmainen, Kautonen & Koski 2003.)

### 3.3 Toimiva kehittäjäverkosto ja verkostoihin kuuluminen

Kilpailukyvyyn elementtinä kehittäjäverkostolla tarkoitetaan verkoston toimijoita, jotka vaikuttavat oleellisesti alueen kehittämiseen omilla toimillaan ja keskinäisellä yhteistyöllään. Alueellisessa kehittämisessä verkostomaisesta toiminnasta on tullut yleisimmin käytetty yhteistyön muoto. Castellsin (2000) mukaan verkostoon kuuluminen tai kuulumattomuus sekä toimijan rooli verkostossa ovat yhteiskuntien toimintoja ja prosesseja määrittäviä tekijöitä. Toisin sanoen organisaatio voi kuulua tai olla kuulumatta verkostoon. Tärkeää on huomioida, että verkosto on keskeinen vaikuttamisen kanava ja riippuvuus toisista toimijoista lisääntyy globalisaation voimistuessa. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää pientä kuntaa, jolla seudun resurssit alueen kehittämisen suhteen ovat hyvin rajalliset ja näin ollen riippuvuus muista toimijoista suurta, ja tällöin vapaaehtoisuus verkostoon kuulumisesta voi olla pakonomaista. (Pulkinen, R-L.2007, 45-48) Erityisen tärkeää kilpailukyvyyn rakentumisessa on, millaisiin verkostoihin alueen toimijat ovat liittyneet. Keskeistä kilpailukyvyyn vahvistamisen kannalta on se, missä verkostoissa alueen toimijat ovat mukana ja mikä on toimijoiden asema kyseisissä verkostoissa. (Sotarauta ym. 2001, 15.)



Verkoston toiminta perustuu jäsentensä kykyyn kommunikoida keskenään, joten vuorovaikutuksen kehittäminen ja turvaaminen ovat verkoston olemassaolon ytimessä. Mäkelä & Ruokosen (2005, 21) mukaan sosiaalisen verkoston puitteissa tapahtuva ihmisten välinen vuorovaikutus luo pohjan luottamukselle. Näin ollen kehittäjäverkoston toiminnan tukemisessa verkoston ulkopuolisilla yhteyksillä voi olla erityistä merkitystä luottamuksen rakentumisessa, kun kyse on asioista, jotka liittyvät kehittämiseen. Luottamus ja kehittynyt vuorovaikutus mahdollistavat sellaisten rakenteiden synnyn, jotka tukevat toimintakykyä alueella, seudulla ja yhteiskunnassa. Tällöin luottamusta ja kehittyntä vuorovaikutusta kutsutaan sosiaalisiksi pääomaksi. (Mäkelä & Ruokonen 2005, 21.)

### 3.4 Infrastrukturi

Gowero (2013, 2) määrittelee infrastruktuurin yhdistelmäksi perustavanlaatuisia ja yhteisöä tukevia järjestelmiä. Infrastrukturi sisältää kaiken aina veden jakelusta viemäriverkostoon, liikenneverkostoon ja sähkön- ja kaasunjakeluun (Gowero 2013, 2.) Infrastruktuurilla kilpailukykyyn yhtenä elementeistä tarkoitetaan yritystoiminnan kannalta oleellista fyysistä toimintaympäristöä, johon kuuluvat liikenneyhteydet, kaavaratkaisut, tontit, toimitilat ja energian saatavuus. Esimerkiksi liikenneyhteyksiin voidaan katsoa kuuluvan yhteydet vedessä, ilmassa, teillä, junilla ja tietoliikenteessä. (Sotarauta ym. 2001, 15-16.) Infrastruktuurin osa-alueet ovat kalliita investointeja. Toisaalta ne ovat välttämättömiä rakenteita kunnan toiminnalle ja hyvä infrastrukturi houkuttelee liiketoimintaa kuntaan. (Gowero 2013, 3.)

Rautateiden kehittymisellä on ollut merkittävä vaikutus 1800-luvulla alkaneeseen esikaupungistumiseen. Suomessa taustalta löytyy lähinnä Helsingin kasvaminen niin suureksi, että tarvittiin uusia ratkaisuja rakennusmaan puutteen ja ruuhkien takia. Rautatie mahdollisti työmatkaliikenteen huomattavasti perinteistä kaupunkialuetta kauempaa, joka oli rajoittunut muutamien kilometrien säteelle keskustasta. (Laakso & Loikkanen 2004, 306.) Ei tule myöskään unohtaa esimerkiksi luonnonvarojen ja raaka-aineiden saatavuutta, tai erilaisia toimintaan vaikuttavia kustannustekijöitä. (Sotarauta ym. 2001, 15-16.)

Viime vuosikymmeninä informaatioteknologia ja siihen liittyvä infrastrukturi ovat nostaneet merkitystään. Suomessa Internet -verkot ja mobiiliverkot ovat erinomaisella tasolla, mutta tilanne ei ole sama kaikkialla maailmassa. Suomessakin on alueita, joissa tietoliikenneyhteydet eivät toimi niin hyvin kuin eteläisessä Suomessa. Yritysten tehdessä sijaintipäätöksiään, tietoliikenneyhteydet ja muu siihen liittyvä infrastrukturi ovat ensimmäisiä asioita, joiden pitää olla kunnossa. (Kivelä & Mannermaa 1999.)

### 3.5 Imago ja sen rakentaminen

Viimeisenä kunnan kilpailukykyelementtinä on imago. Imagolla ei tarkoiteta itsenäistä elementtiä, vaan Sotaraudan ym. (2001, 16) mukaan imago voidaan nähdä pikemminkin tarjoavan kehiksen muille elementeille. Imago muodostuu muiden elementtien yhteisellä vaikutuksella ulospäin alueesta ja usein se rakentuu yhden tai useamman peruselementin vaikutuksella. (Sotarauda 2001, 16.)

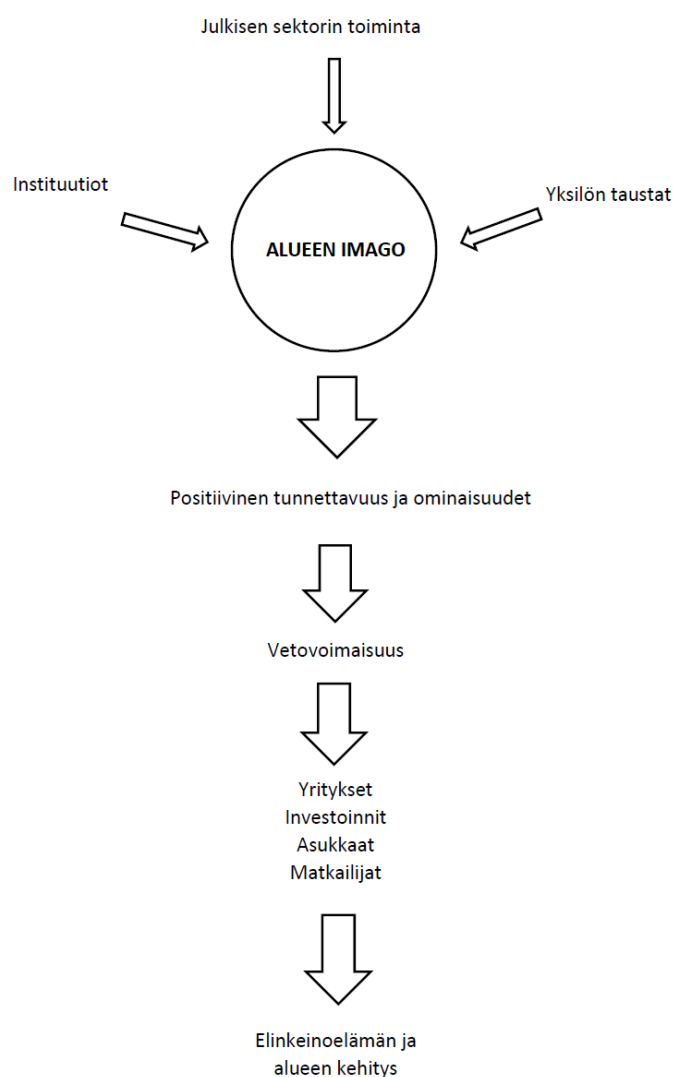
Imago on mielikuva, jonka henkilö, liikeyritys tai muu tietoisesti antaa itsestään. Imagolla voidaan tarkoittaa tiettyä ulkoista identiteettiä eli yleistä näkemystä, joka kyseisestä kohteesta on muodostunut. Näkemys voi olla myönteinen, kielteinen tai sitä ei ole ollenkaan. Imago on konkreettinen, mikäli se perustuu johonkin olemassa olevaan tekijään tai abstraktinen, jos se perustuu seikkoihin, joista ei ole mitään selvää todistetta tai jotka jo perusluonteeltaan ovat aineettomia. (Virtanen 1999, 9.) Ropen & Metherin (2001, 13 - 18) mukaan mielikuva on kuva tai käsitys ihmisen mielessä. Kuva riippuu yksilöstä, jolloin jokaisella on oma henkilökohtainen näkemys.

Virtanen (1999, 5) kirjoittaa teoksessaan *Kaupungin imago* siitä, mikä tekee kaupungista tunnetun. Miksi Pariisi ja Pisa ovat kuuluisia? Pariisi on kuuluisa, koska se on Ranskan pääkaupunki ja muodin keskus. Pisasta kuuluisan tekee sen eriskummallinen nähtävyys, Pisan kalteva torni. Edellä mainitut esimerkit korostavat sitä tosiseikkaa, että kunnan imago voi perustua moniin eri asioihin.

Imagon eli maineen syntyminen voi olla sattumaa tai rakennettua, mutta imagolla on suuri merkitys paikkakunnalle positiivisen tunnettavuuden lisäämisessä ja vetovoimaisuuden kehittäjänä. Kuviossa 3 on kuvattu alueen imagon muodostuminen ja tavoitteet. Ei ole olemassa vain yhtä tekijää, joka määrittää alueen imagon, kuten kuviossa 3 on kuvattu. Mitä enemmän paikkojen imagoa rakennetaan huomioiden eri tekijät, sitä tunnetumpi alueesta tulee.

Virtasen (1999, 30-33) mukaan monilla alueilla on ominaista rakentamista. Esimerkiksi New York tunnetaan sen pilvenpiirtäjistä ja Kööpenhamina sen värikkäistä rakennuksista. Muita tällaisia kuviossa 3 mainittuja instituutioita ovat myös uskonnot. Maailmassa on paljon kaupunkeja, joita pidetään pyhinä paikkoina. Jerusalem on yksi hyvä esimerkki uskontojen kautta tunnetuksi tulleesta kaupungista. Kulttuurin vaikutus paikkakunnan imagon määrittämisessä on yleisesti tunnettu seikka. Suomessa esimerkiksi Pori on tunnettu Porin Jazzeista ja Savonlinna Ooppera juhlistaan. (Virtanen 1999, 35-36, 71.)

Julkisen sektorin toiminannalla on myös oma osuutensa alueen imagon synnyssä. Poliittiset päätökset ja julkisen sektorin palveluiden toimivuus muodostavat isolta osaltaan ihmisten mielipiteen seudun maineesta eli imagosta. Kokijan eli asukkaan tai mahdollisen asukkaan, omat kokemukset, uskomukset ja mielipiteet vaikuttavat hänen kokemukseen alueesta (kuvio 3).



Kuvio 3 Imagon tekijät ja positiivisen imagon vaikutukset

Äikäksen (2004, 138) mukaan perinteisesti kunta tai kaupunki-imagon on ajateltu olevan vain paikkakuntien elinkeinopolitiikan edistämisen tekijä. Imagotyöllä on pyritty kärjistetysti yritysten ja investointien lisäämiseen kaupungeissa. Todellisuudessa mielikuva eli näkemys kunnasta on vaikuttanut työvoimankin saatavuuteen. Nykyään imago liitetään enemmän kaupun-

kien ja alueiden julkisuuskuvaan sekä tunnettavuuden lisäämiseen mediassa. Kaupunki- ja aluekehitys onkin muuttumassa kilpailukeinoksi, jolla kaupungit ja alueet kilpailevat keskenään. Kilpailukyvyyn kehittämässä on tärkeää muistaa kokonaisvaltainen ote, pitkäjänteinen ja johdonmukainen työ, sillä elementit ovat toisistaan riippuvaisia ja ne on otettava kehitystyössä huomioon. (Sotarauta ym. 2001, 16.)

Kilpailukyvyyn kehittämiseen ei ole olemassa oikotietä halpojen ja nopeiden kikkojen avulla. Kehitystyö vaatii sitkeää työtä johdonmukaisesti ja pitkäjänteisesti valitulla strategisella linjalla. Samaan aikaan on kuitenkin kyettävä luomaan uutta tietoa, oppimaan uusia taitoja ja sulauttamaan ne osaksi toimintaa synnyttämään uusia innovaatioita, sekä soveltamaan niitä käytäntöön. Kehitystoiminnan uhkana voidaan pitää uusien ja vanhojen toimintatapojen sekoittumista, jolloin vaarana on alueen lukitseminen menneeseen, mikäli vanhat tavat onnistuvat kahlitsemaan uusia toimintatapoja liikaa. (Sotarauta ym. 2001, 16.)

#### 4 Asuin- ja elinympäristön laatu vetovoiman lähteenä

Vetovoima liittyy vahvasti kilpailukykyyn. Vetovoimainen alue luo puitteet alueen toimijoiden vuorovaikutukselle ja verkostoitumiselle. Lisäksi vetovoima edistää alueen toimijoiden kykyä oppia uutta ja uudistua. Aluekehityksen vahvistumisen varmistamiseksi tulisi huolehtia, että alueen kilpailukyvyyn eri osa-alueet ovat riittävällä tasolla. Tämän lisäksi alueiden pitäisi pyrkiä yhden tai useamman osa-alueen osalta hankkimaan kilpailuetua eli erottua muista samoista asioista kilpailevista alueista. (Sallinen 2011.)

Paikkakunnilla on erilaisia vetovoimatekijöitä ja nämä tekijät voidaan jakaa koviin ja pehmeisiin vetovoimatekijöihin. Kovia tekijöitä ovat esimerkiksi infrastruktuuri, rakennukset, toimitilat, erilaiset tukipaketit, tuottavuus, kustannukset ja maankäyttöstrategia. Yhteinen piirre koville vetovoimatekijöille on se, että niitä voidaan jäljitellä ja näin ollen ne eivät tuo alueelle selkeää kilpailuetua. Pehmeitä vetovoimatekijöitä ei puolestaan voi helposti kopioida. Tämä johtuu siitä, että pehmeät vetovoimatekijät ovat tietyille paikkakunnalle pitkällä aikavälillä kehittyneitä ja ainutlaatuisia asioita, eikä niitä voi rahalla ostaa. Pehmeistä vetovoimatekijöistä on hyvinä esimerkkeinä paikan henki, yrittäjyyshenkisyys, innovaatio- ja uudentuntuneisuus, perinteet, johtaminen ja joustavuus. (Rainisto 2004, 66-67.)

Kuntien kilpailutekijänä ja vetovoiman lähteenä pidetään asuin- ja elinympäristön laatua. Erityisesti asuinalueiden huippuosaajien viihtyvyys on erityisen tärkeää. Houkuttelemalla huippuosaajia ja sitouttamalla heidät alueeseen laadukkaalla asuin- ja elinympäristöllä, voidaan lisätä myös yritysten sitoutuneisuutta kaupunkiseutuun. (Linnamaa 1999, 28.) Linnamaa (2000, 28) on jakanut asuin- ja elinympäristön neljään osaan, jotka on kuvattu taulukossa 2.

Taulukko 2 Asuin- ja elinympäristön osa-alueet ja sisältö

Asuin- ja elinympäristön osa	Sisältö
Fyysinen ympäristö	Rakennettu ympäristö Luonnon ympäristö
Toiminnallinen ympäristö	Alueen tarjoamat palvelut
Taloudellinen ympäristö	Elinkustannukset
Sosiaalinen ympäristö	Toimijoiden välinen vuorovaikutus Sosiaaliset verkostot

Taulukossa 2 on kuvattu osa-alueiden sisällöt lyhyesti. Seuraavaksi käsitellään jokainen osa-alue yksityiskohtaisemmin.

#### 4.1 Fyysinen ympäristö

Fyysinen ympäristö on se mitä näemme silmillämme. Rakennettu ympäristö käsittää asumismahdollisuudet ja asumiseen liittyvän kunnallistekniikan, julkisten tilojen laadun ja arkkitehtuurin. Rakennettuun ympäristöön kuuluvat lisäksi liikenneyhteydet. Liikenne vaikuttaa taustalla yrityksen sijoittumispäätöksissä, koska liikenneyhteyksillä on vaikutusta asiakkaisiin, henkilöstöön ja tuotteiden kuljetuksiin. (Linnamaa 1999; Sallinen 2011.) Yleinen käytäntö on, että liikennejärjestelmä rakennetaan palvelemaan alueen yrityksiä. Yritysten raaka-aineet, tuotteet, työntekijät ja asiakkaat kulkevat alueen sisällä ja ulkopuolella. Myös asukkaat taittavat työ- ja ostosmatkoja alueen sisällä ja sen ulkopuolella. Yritykset, jotka kuljettavat tuotteensa kunnan ulkopuolelle, sijoittuvat lähelle satamia, rautateiden pääteasemia, maantieliikenteen solmukohtia ja muita paikkoja, joiden kautta tuotteiden liikenne hoituu taloudellisesti. (Laakso & Loikkanen 2004, 299.) Alueiden kilpailukyky 2007 -tutkimuksen (2007, 9 - 11) mukaan liikenneinfrastruktuurin ylläpitäminen ja kunnostaminen ovat yritysten näkökulmasta yksi merkittävimmistä tekijöistä alueiden kilpailukyyn turvaamisessa.

Yrityksille oman alueen sisäisten liikennejärjestelyjen kehittäminen sekä valtateiden ja moottoriteiden rakentaminen ovat keskeisiä kysymyksiä. Lentoliikenteen, rautatieliikenteen, meriliikenteen ja satamien kehittäminen ovat kehittämisen kohteina vähemmän tärkeitä. Liikenne- ja viestintäinvestoinnit vaikuttavat eri sijaintien saavutettavuuteen ja haluttavuuteen sijaintipaikkoina, millä on merkitystä maankäyttöön ja maan hintaan (Laakso & Loikkanen 2004, 300). Parempi saavutettavuus, jonka parannettu tai uusi tieverkko tarjoaa, vaikuttaa

kotitalouksien ja yritysten halukkuuteen sijoittua alueelle, jolloin asuntojen ja toimitilojen kysynnän kasvu lisääntyy liikenneväylän vaikutusalueella. (Laakso & Loikkanen 2004, 365.)

Alueiden kilpailukyky -tutkimukseen (Alueiden kilpailukyky 2007, 13) vastanneiden mielestä liikenteen osalta tärkein kehittämisen kohde löytyy tietoliikenneyhteyksistä. Vastajaat haluavat nopeampia ja toimivampia tietoliikenneyhteyksiä. Tietoverkkojen luotettavuus ja toimivuus ovat tärkeitä tekijöitä varsinkin kansainvälisillä markkinoilla toimiville yrityksille joille saavutettavuus on erityisen tärkeää kannattavuuden näkökulmasta. Tietoliikenteen rakentaminen ja parantaminen tehostavat yrityksen toimintaa ja lisäävät alueen kilpailukykyä.

Luonnon ympäristö kattaa alueen luonnon eli metsät, puistot, pellot, järvet ja muut ulkoilualueet. Luonnon ympäristö on merkittävä tekijä alueen vetovoimaisuudessa, mutta yksin pelkkä luonnon ympäristö ei vaikuta yrityksen tai asukkaiden päätöksentekoon kuntaan sijoittumisesta.

#### 4.2 Toiminnallinen ympäristö

Toiminnallinen ympäristö muodostuu alueen tarjoamista palveluista. Sallisen (2011, 7-8) mukaan elinvoimaisessa kunnassa on asukkaiden ja yritysten tarpeita vastaavat palvelut. Viime aikoina on keskitytty keskusteluihin palveluiden erikoistumiseen. Erikoistuminen on lisännyt ihmisten huolta palveluiden katoamisesta paikkakunnalta. Kunnat keskittävät erikoisosaamistaan ja pyrkivät säilyttämään lähipalvelut, kuten päivähoiton, perusopetuksen ja perusterveydenhuollon. Erikoistumisen takana on pitkäkestoisempi kustannusrakenne. (Sallinen 2011, 8.) Raunio & Linnamaa (2000, 38) korostavat, että heikentyvät peruspalvelut voivat vaikuttaa asuinalueen vetovoimaan vahvasti. Näin ollen kunnan on tärkeää huolehtia palvelujensa laadusta, tuottavuudesta ja saatavuudesta. Elinvoiman kannalta eri palveluilla on erilainen rooli. Esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalvelut edistävät hyvinvointia ja torjuvat pahoinvointia hoidon ja toimeentulotuen avulla. (Sallinen 2011, 7)

Suomi on kuuluisa opetuksen erinomaisesta laadusta. Opetus toteutetaan kunnissa ja perusopetuksen tehtävänä on taata kansallisen osaamisen korkea taso. Perusopetus kasvattaa tulevaisuuden veronmaksajista eli lapsista vastuullisia ja yhteistyökykyisiä kuntalaisia. Muut koulutusmuodot lisäävät yleissivistyksen lisäksi ihmisten tietoa ja taitoa sekä osaamista kehittää omaa elinpiiriään. Koulun sijaintia pidetään usein alueen vetovoimaisuuden keskeisenä tekijänä. Perusopetuksen lähikoulut halutaan säilyttää, jotta kylien elinvoima säilyisi koulun myötä. Elinvoimaisen kunnan ja alueen perusedellytyksiä on, että perusopetuksen jälkeinen koulutus on jokaisen nuoren ulottuvilla lähi-, verkko- tai monimuoto-opetuksen keinoin. Yliopis-

tokeskuksia halutaan kaupunkeihin, sillä niiden myötä alueen osaaminen ja elinvoimaisuus lisääntyvät opiskelijoiden ja tiedemaailman avulla. (Sallinen 2011, 7-8.)

Palveluiden kentässä on tapahtunut murros. Kuntien vetovoimaisuustekijänä pidetään innovatiivisia palveluratkaisuja. Kansantalouden ja palvelutarpeiden kokonaisuuden hallinnan kannalta tarvitaan yhä enemmän ajasta ja paikasta riippumattomia palveluita. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi pyörillä kulkevat palvelut, asiakkaiden valinnanvapautta koskevat palvelut ja sähköiset palvelut. Kuntalaisille on tärkeää päästä vaikuttamaan ja osallistumaan paikkakuntansa asioihin. Kulttuuri- ja liikuntapalvelut tarjoavat mahdollisuuden erilaisiin harrastuksiin ja aktiviteetteihin. Paikkakunnalla sijaitsevilla taide- ja kulttuurilaitoksilla, kirjastoilla, kansalaisopistoilla ja elokuvateattereilla on tärkeä rooli kohtaamispaikkoina sosiaalisessa kanssakäymisessä ja vuorovaikuttamisessa. Menestyvät paikalliset urheilujoukkueet, menestyksenkäs kuoro tai tunnettu kulttuuriperintökohde kohottavat paikkakunnan identiteettiä. Peruspalveluista tärkein on lähellä sijaitseva päivittäistavarakauppa. (Sallinen 2011, 8.)

#### 4.3 Taloudellinen ympäristö

Taloudellinen ympäristö käsittää elinkustannuksia alueella aluepolitiikan vaikuttaessa elinkustannuksiin. Aluepolitiikka on poliittista toimintaa, jolla pyritään vaikuttamaan paikkakuntien, seutujen, maakuntien ja valtioiden taloudelliseen ja sosiaaliseen kehitykseen. Aluepolitiikan tavoitteena on luoda edellytyksiä alueiden kilpailukyyn sekä osaamiseen ja kehitykseen perustuvalla taloudellisella kasvulla, elinkeinotoiminnan kehittymiselle ja työllisyyden kasvulle. Tavoitteena on myös pienentää alueiden eroja kehityksessä, parantaa väestön elinoloja ja edistää alueiden tasapainoista kehittämistä. Aluekehityksen tavoitteiden toteuttamisessa otetaan huomioon alueiden väestö-, elinkeino- ja aluerakenteen kehittämismahdollisuudet ja -tarpeet sekä EU:n alue- ja rakennepolitiikan tavoitteet. (Jauhiainen & Niemenmaa 2006, 71, 171.)

Takalan ja Karpin (2003, 24) mukaan yritysten ja alueiden vetovoimaisuus ja kilpailukyky ovat kietoutuneet vahvasti yhteen. Menestyvät yritykset generoivat menestystä ja hyvinvointia koko sijaintialueelleen. Julkisen sektorin tehtävänä on säädellä alueiden kehittymistä siten, että luodaan edellytyksiä alueiden kilpailukyyn ja hyvinvoinnin kasvulle. Alueet tarvitsevat yrityksiä ja investointeja toimiakseen. Näin ollen yritysten investointi- ja sijaintipäätökset vaikuttavat aluekehitykseen enenevässä määrin. (Takala & Karppi 2003, 24.)

#### 4.4 Sosiaalinen ympäristö

Sosiaalinen ympäristö muodostuu ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja niistä sosiaalisista verkostoista, joissa ihmiset päivittäin toimivat. Tyytyväisyys sosiaalisiin tekijöihin eri alueiden välillä on erittäin tasaista. Varsinaisia kilpailuetuja näiden tekijöiden varassa alueelle on vaikea luoda. Merkittävän yksityiskohdan muodostavat paluumuuttajat, jotka muodostavat pienemmille paikkakunnille merkittävän osajien virran. Paluumuutossa on kuitenkin kyse enemmänkin elämäntyylin valinnasta ja sopeutumisesta vallitseviin olosuhteisiin. Paluumuuton osalta kilpailuetu muihin alueisiin verrattuna muodostuu alueeseen sitoutumisen voimakkuudesta. Toisaalta jos alueelle muuttajista huomattavan suuri osa on paluumuuttajia, se saattaa viestiä alueen heikosta vetovoimasta eli alue ei todellisuudessa houkuttele ulkopuolisia tulokkaita. (Raunio 2001, 141-143).

Strandell & Strandellin (2002, 58-59) mukaan asuinalueiden kannalta on tärkeää, että alueen sosiaalinen ympäristö on toimiva, tasa-arvoinen ja hyvinvointia edistävä. Sosiaalisen ympäristön puitteet rakentuvat fyysisen ympäristön kautta ja muun muassa visuaalisella ilmeellä ja alueen ajallisella kerrostuneisuudella on suuri merkitys alueiden kannalta tärkeään identiteetin rakentumiseen ja alueelle juurtumiseen. (Strandell & Strandell 2002, 58 - 59.)

#### 4.5 Vetovoiman vahvistaminen

Vetovoiman vahvistaminen on yksi strategisesti merkittävimmistä asioista kunnissa (Tuusula). Erilaisissa tutkimuksissa on huomattu, että alueellisesta erikoistumisesta näyttää muodostuvan aluekehityksen ominaispiirre Suomessa. Alueelliset vahvuudet sekä rajallisten voimavarojen suuntautuminen tietyille osaamis- ja painopistealueille ovat olleet viime vuosina näkyvästi esillä alue- ja talouspolitiikassa sekä alueellisen kehittämisen strategioissa. (Niiranen 2002, 77 - 78.) Niirasan (2002, 77-78) mukaan alueellista erikoistumista ja erikoistumisesta tapahtuneita muutoksia voidaan tarkastella kahdesta eri lähtökohdasta. Toinen lähtökohdista voidaan kohdistaa yksittäiseen aluetalouteen ja sen toimialarakenteen erikoistumisasteeseen. Toisaalta tarkastelussa voidaan verrata tietyn aluetalouden ja kansantalouden toimialarakennetta. Tällöin puhutaan toimialarakenteen erilaisuudesta tai erilaistumisesta muutoksien osalta.

Aluekehittämisen tapa, jossa kopioidaan menestyvän alueen kehittämispoliittisia malleja, on todettu usein vääräksi, koska alueellinen osaaminen vaihtelee hyvin paljon eri alueiden välillä. Lisäksi vertailuissa usein oletetaan alueiden kilpailevan keskenään samoista asioista, vaikka näin ei ole asian laita. Kaupunkiseutujen ja alueiden välillä on käyty kauan kilpailua yrityksistä ja ihmisistä, mutta silti on tutkittu hyvin vähän sitä, kuinka alueet laajentavat osaamistaan uusia kehityssuuntia silmällä pitäen, ja kuinka julkinen sektori voisi tukea kyseistä prosessia. (Ramstedt-Sen 2010, 18.)



Nykyisin innovaatiopolitiikassa tukitoimet keskitetään yleensä alueellisen järjestelmän tasolle ja jätetään pienemmälle huomiolle yksittäisten yritysten tarpeet. Kilpailun kiristyessä alueella yhteistyö kilpailijoiden välillä nähdään välttämättömänä, koska yritysten on vaikeaa säilyttää kilpailukykyä toimimalla yksin. Alueellisten voimavarojen, kuten instituutioiden ja rakenteiden, säilyttäessään oman erityisyytensä, on mahdollista lisätä yritysten kilpailukykyä. Sen takia voimavarojen on kyettävä uudistumaan yritysten tarpeiden muuttuessa. (Ramstedt-Sen 2010, 18.)

Yritystoiminnan keskittyminen tiettyihin toimialoihin suuntaa paikallisia voimavaroja sinne, missä niistä on eniten hyötyä alueen keskeisille yrityksille. Alueilla, joilla voimavarat ja resurssit on kohdistettu parhaiten yritysten tarpeisiin, on paremmat mahdollisuudet pärjätä kilpailussa verrattuna muilla alueilla sijaitseviin yrityksiin. Yrityksille tärkeimmät voimavarat ja resurssit saattavat olla niin tärkeitä, että yritykset ovat joissain tapauksissa valmiita mukautumaan ja erikoistumaan niiden mukaan. (Ramstedt-Sen 2010, 18.)

Mitä heikommassa asemassa alue on, sitä enemmän tarvitaan alueellisista lähtökohdista rakennettua innovaatiopolitiikkaa, jolla mahdollistetaan innovaatiokapasiteetin kehittäminen, joka tapahtuu esimerkiksi lisäämällä tiedon luomista ja jakamista, sekä tiedon yhdistämistä käyttöön. (Ramstedt-Sen 2010, 16.) Suomen kansallinen innovaatiostrategia määrittelee innovaation olevan osaamiseen perustuva hyödynnetty kilpailuetu. Eli kyseessä on kaupallista kysyntää omaava uusi tuote, palvelu tai toimintamalli, joka mahdollisesti myös tehostaa tuotantoprosesseja. Innovaatioympäristö muodostuu tekijöistä, jotka luovat mahdollisuudet kohtaamisiin, tukevat uusien ideoiden syntymistä ja soveltamista sekä organisaatiokohtaista oppimisprosessia. Innovaatioympäristö-sanalla voidaan viitata esimerkiksi toimiviin työmarkkinoihin, tutkimus- ja koulutusjärjestelmiin sekä yritystoimintaa ja markkinoita käsittelevään lainsäädäntöön. Alueellinen innovaatiojärjestelmä toimii pohjana innovaatioympäristön hallinnolle ja toiminnallisuudelle tuottaen esimerkiksi innovaatiotoiminnan tarvitsemia palveluita ja tuoden yhteen toisiaan lähellä sijaitsevat organisaatiot, joista kehittäjäverkosto on muodostunut. (Elinvoimaiset kunnat ja alueet; alueelliset innovaatiojärjestelmät.)

On muistettava, että alueen innovatiivisuus ja kilpailukykyyn lisääminen eivät voi olla perimmäisiä tavoitteita, vaan niiden on oltava välikappaleita, joiden avulla on mahdollista parantaa ihmisten elämänlaatua ja kasvattaa hyvinvointia. Alueella asuvien ihmisten on pystyttävä havaitsemaan kilpailukykyyn kehittyminen esimerkiksi pienempänä veroprosenttina tai lisääntyneinä palveluina. Alueellisen kilpailukykyyn voidaan nähdä syntyvän kaupankäynnistä, tuottavuudesta, resursseista ja kyvykkyydestä, johtamisesta ja hyvinvoinnista. Kehittämistoiminnas-

sa tulee huomioida erilaiset riippuvuudet kilpailukyky elementtien välillä, koska ne ovat yhteen kietoutuneita. Alueellista kilpailukykyä rakennettaessa tärkeimpiä palasia ovat olleet jo pitkään tieto, oppiminen ja tietämys. (Ramstedt-Sen 2010, 16-17.)

Tutkimusten avulla on ymmärretty, että alueen kilpailukykyä on mahdollista rakentaa järjestelmällisesti politiikan avulla. Kilpailukyvyn kehittämistoiminta on etenemistä kohti tuntematonta päämäärää ja se vaatii työtä uuden tiedon ja osaamisen kanssa. Kehittämistoiminnan riskinä on lukittautuminen vanhoihin ajattelutapoihin ja toimintamalleihin, joka saattaa heikentää uudistusten vaikutuksia. Kehittämistoiminnassa on oleellista tuntee oman alueen kehityskulku, yritykset ja niiden eri kehitysvaiheiden synnyttämät tarpeet. (Ramstedt-Sen 2010, 17.)

## 5 Tutkimus

Tämän tutkimuksen tutkimusstrategiana on case- eli tapaustutkimus. Eri tutkijat määrittelevät tapauksen eri tavalla. Stake (1994; 1995) painottaa, että tapauksena on rajattu systeemi, kuten yksilö tai ryhmä. Oleellista tapauksen määrittelyssä on, että tutkittavan tapauksen pystyy rajaamaan selkeästi muusta kontekstista (Eriksson & Koistinen 2005, 5). Tapaustutkimus voidaan jaotella Staken (1995, 2) mukaan kolmeen tyyppiin riippuen tapauksen luonteesta, lukumäärästä, tavoitteista ja tutkimukseen liittyvistä perusolettamuksista.

Ensimmäinen tyyppi on tapaustutkimus (intrinsic case study). Tällainen tutkimustyyppi on kyseessä silloin, kun tutkijalla on erityinen kiinnostus tiettyyn, ainutlaatuisen tapaukseen ja hän haluaa ymmärtää tätä tapausta kaikkine yksityiskohtineen. Toinen tapaustutkimustyyppi on välineellinen tapaustutkimus (instrumental case study) ja se tehdään Staken (1995) mukaan silloin, kun tapaustutkimuksella on välineellinen merkitys, eli sen avulla yritetään ymmärtää jotain muuta kuin vain kyseistä tapausta. Kolmantena tyyppinä Stake (1995, 3-4) mainitsee kollektiivisen tapaustutkimuksen (collective case study). Tällainen tutkimus muodostuu useista tapauksista ja oleellista siinä on yksittäisten tapausten välinen koordinaatio tai rinnasteisuus. Creswellin (1998, 61) mukaan yhteiskuntatieteellisille tapaustutkimuksille on tyypillistä, että tutkitaan ilmiöitä, jotka määräytyvät ajan, paikan tai jonkin muun kriteerin mukaan (muun muassa tapahtuma, toiminto, yksilö, ryhmä). Tässä tutkimuksessa tutkittavana ilmiönä ovat kuntien kilpailukyky ja vetovoima.

Tämän tutkimuksen tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus, koska tapaustutkimuksessa yksittäistä tapausta pyritään kuvailemaan mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti sen luonnollisessa ympäristössä. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tarkka, todenmukainen ja systemaattinen tutkimuskohteen ja sen ominaispiirteiden kuvailu ja tutkiminen. Tarkoituksena

on kerätä kattava ja monipuolinen aineisto ja sen avulla kuvata kohde läpikotaisin. Aineisto koostuu sekä teoriasta että empiirisestä aineistosta. Tapaustutkimus soveltuu hyvin vastaamaan miten ja miksi kysymyksiin, joissa tutkitaan monimutkaisia ja pitkään jatkuvia ilmiöitä (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9-10.)

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 125-126) ja Anttilan (1996, 250) mukaan tapaustutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus. Aaltosen & Vallin (2007, 185, 189) mukaan tapaustutkimukselle ei ole rajoittavia menetelmävalintoja. Näin ollen käytössä ovat sekä kvantitatiiviset että kvalitatiiviset menetelmät.

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan erilaisten tulkinnallisten tutkimuskäytäntöjen joukkoa, joiden määrittäminen yksiselitteisesti on vaikeaa. Syy tähän on se, että kvalitatiiviselta tutkimukselta puuttuu oma teoria ja paradigma. Laadullisella tutkimuksella ei ole täysin omia tutkimusmetodeja. (Metsämuuronen 2006, 83; Eriksson & Kovalainen 2008, 4, 298.)

Lähtökohtaisesti kvalitatiivinen tutkimus kuvaa todellista elämää sisältäen ajatuksen todellisen elämän moninaisuudesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on otettava huomioon, että todellisuutta ei voida pilkkoa mielivaltaisesti osiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa todellisen elämän tapahtumat muokkaavat samanaikaisesti toisiaan, jolloin tutkittavasta ilmiöstä on mahdollista löytää monenlaisia suhteita. Laadullisella tutkimuksella pyritään tutkimuskohteen kokonaisvaltaiseen tarkasteluun. (Metsämuuronen 2006, 83.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteenä voidaan pitää laadullisten metodien käyttöä aineiston hankinnassa. Tällöin tulee käyttää metodeja, joissa tutkittavien näkemykset pääsevät esille. (Hirsjärvi ym. 2007, 165.) Tällainen metodi on haastattelu, jonka suurimpana etuna pidetään yleensä joustavuutta aineistoa kerätessä. Lisäksi etuna muihin tiedonkeruumenetelmiin verrattuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavan tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. (Hirsjärvi ym. 2007, 201)

## 5.1 Haastattelu tutkimusmetodina

Haastattelu voidaan jakaa kolmeen tutkimusmuotoon, jotka ovat puolistrukturoitu teema-haastattelu, strukturoitu haastattelu ja syvähaastattelu. Strukturoidussa haastattelussa haastattelijalla määrää kysymykset, niiden järjestyksen ja antaa myös vastausvaihtoehdot. Syvähaastattelussa haastattelijan vaikutus haastateltavaan ja koko tilanteeseen pyritään minimoimaan. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 104; Hirsjärvi & Hurme 2000, 43-44.)

Hirsjärven ym. (2007, 201) mielestä haastattelun hyvinä puolina pidettävät seikat sisältävät myös ongelmia. Haastattelu vie aikaa, joten puolen tunnin haastatteluun tuskin kannattaa ryhtyä. Jos ongelma on niin helposti ratkaistavissa, voi yhtä hyvin tyytyä kyselylomakkeeseen. Haastattelujen teko edellyttää huolellista suunnittelua, kouluttautumista haastattelijan rooliin ja tehtäviin, ja nämä vievät aikaa. Haastatteluun katsotaan sisältyvän monia virhelähteitä, jotka aiheutuvat niin haastattelijasta kuin haastateltavastakin ja haastattelutilanteesta. Haastattelun luotettavuutta saattaa myös heikentää se, että haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2007, 201.)

Syvähaastattelua ei tässä tutkimuksessa käytetty, koska se on aikaa vievä tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen kannalta ei ole tarpeellista perehtyä haastateltaviin ja heidän kokemuksiinsa syvällisesti. Strukturoitua haastattelua käytettiin sähköpostilla lähetetyssä kyselyssä, koska tulokset voidaan tällöin tilastoida paremmin.

Ryhmähaastatteluissa päädyttiin käyttämään puolistrukturoitua teemahaastattelua. Strukturoitu haastattelu olisi rajoittanut liikaa haastateltavien vastauksia, eikä olisi ollut mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä. Tutkimuksen tulokset jäisivät liian suppeiksi ja jopa täysin hyödyttömiksi tutkimuksen kannalta. Hyvin toteutettuna puolistrukturoitu teemahaastattelu on erittäin tehokas menetelmä. Haastattelijalla voi ohjailta haastattelua mieleiseensä suuntaan kuitenkin kontrolloimatta sitä täysin. Esimerkiksi havainnoin menetelmään verrattuna haastattelu saattaa antaa samat tulokset tunnin haastattelun jälkeen, kun taas havainnoimalla tähän samaan saattaa kulua aikaa kaksikin viikkoa. Havainnointi perustuu myös tutkijan tulkintoihin, jotka saattavat olla hyvinkin erilaisia verrattuna havainnoitavien tulkintoihin ja kokemuksiin. Haastattelemalla asiat saadaan pienemmällä vaivalla selville. (Koskinen ym. 2005, 104-106.)

Teemahaastattelu antaa tutkijalle vapauksia haastattelun tekemiseen, koska tutkija määrittelee teemahaastattelussa kysymykset, joihin haastateltava vastaa omin sanoin. Vastausten perusteella niin haastattelijalla kuin haastateltavakin voivat esittää tarkentavia kysymyksiä. Kysymysjärjestyskin voi poiketa ennalta määritellystä, ainoastaan haastattelun teemat säilyvät ennalta määritellyillä paikoillaan. (Koskinen ym. 2005, 104-105; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 54.) Tämä selittää osaltaan teemahaastattelun suosiota yhtenä suosituimmista liiketaloustieteen laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmistä (Eskola & Vastamäki 2007, 25).

Teemahaastattelun metodi, kuten kaikki metodit, sisältää myös sille ominaisia haasteita ja ongelmakohtia. Teemahaastattelun suurin haaste on sen tarjoama epäsuora tieto. Haastattelujen avulla saadaan selville ainoastaan vastaajan rekonstruoima käsitys asiasta. Haastateltavien kokemukset ovat siis yksilöllisiä ja saattavat erota voimakkaasti yleisistä käsityksistä ja

mielipiteistä. Tähän ongelmaan auttaa muu kirjallisuus ja materiaali aiheesta, jonka avulla haastatteluista saatua tietoa voidaan jäsentellä. Teemahaastattelut ovatkin saaneet kritiikkiä ainoana tutkimusmenetelmänä olemisesta. Koska haastattelujen tuloksena on ihmisen oma tulkinta jostain asiasta, niitä ei tulisi käyttää ainoana metodina tietynlaisia asioita tutkittaessa. Tällaisia kokonaisuuksia ovat muun muassa kompleksiset tekniset tiedot ja prosessit. Haastattelujen perusteella ei voi saada täysin tarkkaa kuvaa näistä. (Koskinen ym. 2005, 106-107.)

Tämä tutkimus ei kohtaa edellä mainittuja haasteita, joten teemahaastattelua voidaan pitää sille sopivana. Teemahaastattelu vaatii huolellista aihepiiriin perehtymistä ja sen läpikotaista tuntemista. Haastattelijan tulee tuntee teemat, jotta relevanttien lisäkysymysten esittäminen on mahdollista. Haastattelijan tulee perehtyä myös haastateltavien taustaan ja tilanteeseen sekä varmistaa, että haastateltavat ovat haastattelun kannalta oikeita henkilöitä. Laadullisessa tutkimuksessa on erittäin tärkeää, että tutkittavat henkilöt tietävät mahdollisimman paljon tutkittavasta ilmiöstä tai heillä on siitä runsaasti kokemusta. Tutkittaviksi tulee siis valita henkilöitä, joilla arvellaan olevan paljon tietoa tai kokemusta tutkittavasta asiasta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 55; Tuomi & Sarajärvi 2002, 87-89.)

Teemahaastattelun pohjana on haastattelurunko. Rungon tarkoituksena on hahmottaa haastattelua ja varmistaa, että tutkija esittää tarvittavat ja relevantit kysymykset. Rungon tarkoituksena onkin varmistaa, että haastattelu sujuu niin luontevasti kuin mahdollista. Haastattelurunkoa ei tulisi mieltää teoriaperustaiseksi kysymyslistaksi, vaan lähinnä muistin tueksi. Rungon tulisi organisoida muistia siitä, mitä on tehty, mitä on tekemättä ja pitäisikö vielä jotain syventää. (Koskinen ym. 2005, 108-109; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 54-56.) Haastattelurungon avulla teemat ovat kaikille samoja ja niissä voidaan liikkua joustavasti. Haastattelurungon tulisi sisältää kysymyksiä, joita voidaan myöhemmin syventää teorian avulla. Kysymysten tulisi olla avoimia ja jättää haastateltavalle tilaa vastata. Kysymysten määrä tulisikin pitää maltillisena ja niiden tulisi olla muodoltaan selkeitä. (Koskinen ym. 2005, 109-111; Hirsijärvi ym. 2007, 47-48.) Teemahaastattelurunko kannattaisi jakaa kolmeen osioon, jotka rytmittäisivät haastattelun kulkua. Osiot ovat alku, syventyminen ja loppu. Alkuvaiheessa esitetään yksi tai kaksi ”lämmittelevää” kysymystä, keskivaiheeseen jätetään aikaa syventyä kokonaisuuksiin ja lopussa esitetään muutama lopettava kysymys. Tällä tavoin haastattelu on mieleinen haastateltavallekin selkeän rakenteen ja jouhevan etenemisen myötä. (Koskinen ym. 2005, 109-111.)

## 5.2 Tutkimuksen kulku

Tutkimus on tehty tutustumalla aihealueen teoriaan, tekemällä kaksi ryhmähaastattelua sekä lähettämällä sähköpostikysely. Ensimmäiseen ryhmähaastatteluun oli kutsuttu KUUMA-kuntien sidosryhmien edustajia. Yhteystiedot ja päätös kutsuttavista sidosryhmistä oli tehnyt KUUMA-seutu liikelaitoksen yhteistyöjohtajan ja liikelaitoksen johtavan viransijainen. Paikalla eivät olleet kaikki kutsutut. Lopuille sidosryhmäläisille lähetettiin sähköpostitse kysely, jonka kysymykset koostuivat suurin piirtein samoista kysymyksistä ja teemoista kuin ryhmähaastattelu. Sähköpostikyselyn tulokset on esitelty liitteessä 5. Toisessa ryhmähaastattelussa oli paikalla KUUMA-seudun johtokunnan edustajia. Heille esitetyt kysymykset on kerrottu liitteessä 2. Paikalla eivät olleet kaikki johtokunnan jäsenet. Paikalta puuttuville lähetettiin sähköpostikysely, jonka tulokset on esitetty liitteessä 3.

Haastatteluiden ja koko tutkimuksen tarkoituksena on ollut tehdä valtuustokauden selvitys KUUMA-kunnille seudun kilpailukyvyistä ja vetovoimasta sekä niiden kehittymisestä vuoden 2013 jälkeen. Tarkoituksena on ollut keskittyä nimenomaan siihen, miten yhteistyö, omistajapolitiikka ja palveluyhteistyö ovat vaikuttaneet KUUMA-seudun kilpailukykyyn ja vetovoimaan. Tutkimuksen pohjana on käytetty Palmenian vuonna 2013 tekemää selvitystä edelliseltä valtuustokaudelta.

Haastatteluiden ja kyselyiden kysymykset on tehty yhteistyössä kahden muun tutkijan kanssa. Toiset tutkijat keskittyivät KUUMA-kuntiin eri näkökulmasta. Haastattelut nauhoitettiin ja nauhoitukset litteroitiin. Litteroinnit teemoitettiin ja teemojen perusteella saatiin tutkimuksen johtopäätökset.

## 5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta tulee varmistaa kaikkien tutkimuksen osien luotettavuutta. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2013, 231) ovat määritelleet tutkimuksen reliabilitiivisen tarkoitettavan tutkimuksen toistettavuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että joku toinen tutkija samoilla menetelmillä ja taustatiedoilla päätyisi samaan lopputulemaan. Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on tutkimuksen pätevyys eli validius. Pätevyydellä tarkoitetaan sitä, että valittu tutkimusmenetelmä on valittu oikein, siten että sillä voidaan tutkia haluttua asiaa. Tämän tutkimuksen reliabiliteetti on varmistettu kuvaamalla tutkimuksen kulku mahdollisimman tarkasti. Tutkimustuloksiin vaikuttaa haastateltavien oma näkemys ja tieto kysytyistä asioista. Tuloksiin vaikuttaa lisäksi se, että tutkimuksen kysymykset eivät ole tehty ainoastaan tätä tutkimusta silmällä pitäen. Samojen haastatteluiden ja kyselyiden pohjalta on tehty toinen tutkimus. Tämä seikka vaikuttaa siihen, etteivät kysymykset täysin palvele tämän tutkimuksen pääongelmaa.

Tutkimustulosten luotettavuuteen vaikuttaa merkittävästi vastaajien pieni määrä. Haastattelussa oli paikalla vajaa kymmenen johtokunnan jäsentä ja samoin sidosryhmän edustajaa. Sähköpostikyselyt lähtivät noin kolmellekymmenelle henkilölle, joista alle kymmenen vastasi. Vastausprosentti jäi hyvin kauaksi 40 %, jota pidetään luotettavan tutkimuksen rajana. On vaikea tietää miksi vastaajia ei ole enempää. onko mahdollista vetää johtopäätös, ettei KUUMA-seudun johtoryhmää tai sen sidosryhmiä kiinnosta tutkimukset heidän toiminnastaan?

Tutkimustulosten luotettavuuteen vaikuttaa haastatteluissa esiin tullut tieto, etteivät kaikki kyselyyn vastanneista olleet täysin selvillä KUUMA-kunnan yhteistyöstä ja yhteistyön tavoitteista. Tällöin heidän antamansa vastaukset eivät ole luotettavia tai toisin sanoen heidän mielipiteistä ei voi vetää kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä.

## 6 Johtopäätökset

KUUMA-seudun muodostavat kymmenen pääkaupunkiseudun ympärillä olevaa kuntaa. KUUMA-seutu on perustettu alun perin kuuden kunnan kesken. Muutamassa vuodessa mukaan liittyi neljä muutakin kuntaa. Haastatteluissa nousi esille, kuinka monen mielestä seutu on tällä hetkellä kenties liian suuri. Liian suuri koko heikentää yhteistyön tekemistä ja joustavien päätösten syntymistä.

KUUMA-seutu on perustettu kehittämään Keski-Uudenmaan kuntien kilpailukykyä ja vetovoimaa. Vertailukohtana pidetään erityisesti pääkaupunkiseutua ja KUUMA-seutu tekeekin tiivistä yhteistyötä pääkaupunkiseudun kanssa. KUUMA-seutu haluaa erottua pääkaupunkiseudusta ja toisaalta toimia pääkaupunkiseudun jatkeena. Seudun yhteistyö on määritelty yhteistyösopimuksessa (liite 1). Sopimuksen mukaan seudulle on sovittu yhteiset tehtävät.

### 6.1 KUUMA-seudun tehtävät

KUUMA-seudun liikelaitoksen sopimus yhteisen edunvalvonnan järjestämisestä (liite 1) pitää sisällään kuvauksen KUUMAn tehtävistä. KUUMAn perustehtävät ovat pysyneet vuodesta toiseen lähes samana, kasvusta huolimatta. Nämä perustehtävät ovat alueen kilpailukyyn ja vetovoiman vahvistaminen, omistajapolitiikka sekä palveluyhteistyö. Sopimuksessa kilpailukyyn ja vetovoiman vahvistamisen osa-alueiksi on määritelty MAL-sopimus, joka on sopimus maankäyttö-, asuminen- ja liikennekehittämisverkostosta. MAL:n lisäksi KUUMA nähdään areenana yhteistyön valmisteluille ja joskus hankkeiden toteuttajana, kun kyseessä on elinkeinopohjaa ja tulonmuodostusta kehittävät projektit. Omistajapolitiikan kohdalla KUUMAn

tehtävänä on muodostaa näkemys yhteisestä edusta ja sen toteuttamisesta. Palveluyhteistyö on kuntien keskinäistä, mutta KUUMAssa sovitaan yhteisistä käytännöistä ja toimintatavoista sekä mahdollistetaan osaamisen kehittäminen.

Sopimuksen luokittelu ei vastaa varsinaista KUUMAN toimintaa. Todellisuudessa KUUMAN kilpailukyky ja vetovoiman kehittäminen ei ole yksi perustehtävistä, vaan koko yhteistyön pää-tavoite MAL-sopimuksen tarjotessa viitekehyksen imagon rakentamiselle. Sopimuksessa mainitut maankäyttö, omistajapolitiikka ja palveluyhteistyö ovat kilpailukyyn tekijöitä KUUMA-alueella. Näiden osa-alueiden toimiva yhteistyö takaavat KUUMAN vetovoimaisuuden. Sopimuksen ja todellisuuden ristiriitaa tukevat KUUMAN johtokunnan jäsenten vastaukset (liite 3) KUUMAN tavoitteiden selkeydestä. He kokivat tavoitteet moninaisiksi ja hieman epäselviksi. Heidän mukaansa tavoitteisiin ei myöskään pyritä kenties tarpeeksi voimakkaasti. Tavoitteita asetetaan, mutta niiden konkreettinen toteuttaminen on jäänyt ajoittain hieman puolitiehen. Tavoitteiden epäselvyyteen vaikuttaa varmasti tavoitteiden suuri määrä ja kuntien erilaiset tarpeet. Kilpailukyky ja vetovoimatekijät ovat yksityiskohtaisesti erilaisia KUUMA-seudun eri kunnissa. Tämä johtaa siihen, että kuntien edustajilla on erilaiset painopisteet tavoitteiden saavuttamisen osalta.

Monista eri mielipiteistä huolimatta KUUMA-seutu on yhdessä päätenyt keskittymään kilpailukyyn ja vetovoiman kehittämiseen kolmesta näkökulmasta, jotka ovat maankäyttö, omistajapolitiikka ja palveluyhteistyö. Käytännössä KUUMA hoitaa osan valmistelevalta työstä ja hankkeistaa sitä tarvittaessa. Elinkeinopohjan ja tulonmuodostuksen vahvistamisessa KUUMAN tehtävä on toimia tietynlaisena areenana valmistelussa ja hankkeistamisessa. Tavoitteena on, että KUUMA-alueella sijaitsevilla yhteisöillä ja yrityksillä on helppo saavutettavuus, ja niissä työskentelee osaava ja alueella viihtyvä henkilöstö.

Johtoryhmähaastattelussa nousi esiin, kuinka KUUMA-seudulla on meneillään monia eri projekteja samanaikaisesti. Valtio ja Helsingin seudun kunnat ovat tehneet vuosille 2016-2019 maankäyttöä, asumista ja liikennettä koskevan sopimuksen, johon viitataan MAL-lyhenteellä. KUUMAN kaavoitusryhmä huolehtii maankäyttöä koskevista kysymyksistä. Helsingin seudulla on laadittu 14 kuntaa koskeva maankäyttösuunnitelma, MASU 2050 - Helsingin seudun maankäyttösuunnitelma 2050, joka on toteutettu seudun sisäisenä yhteistyönä. MASU 2050 luo viitekehyksen maankäytöstä ja sen sijoittumisesta Helsingin seudulla. Suunnitelman tehtävä on osoittaa koko Helsingin seutua koskevat maankäytön kehittämisen alueet ja sen kantava teema on tämän hetkisen yhdyskuntarakenteen kehittäminen ja täydentäminen. (KUUMA 2016, Maankäyttö)



Liikennejärjestelmän kehittämisen osalta Helsingin seudun yhteistä tahtoa ilmentää Helsingin seudun liikennejärjestelmäsuunnitelma 2015 (HLJ 2015), joka on pitkän aikajakson strateginen suunnitelma. Seudun saavutettavuus ja liikenteen sujuvuus korostuvat suunnitelman tavoitteissa. Lisäksi liikennejärjestelmän tulee olla sosiaalista, taloudellista ja ekologisesti kestävä. Lähtökohtana suunnittelulle on käytetty arviota, jonka mukaan Helsingin seudulla on vuonna 2050 yli miljoona työpaikkaa ja kaksi miljoonaa asukasta. Väestön kasvun takia yksi tavoitteista on ohjata liikkumistarpeen lisääntymistä kohti joukkoliikennettä, kävelyä ja pyöräilyä.

KUUMA-kunnilla on useita hankkeita, joilla on paljon merkitystä asuin- ja työpaikka-alueiden osalta. Nämä hankkeet sisältyvät Metropolialueen liikenneinfrastruktuurin pieniin kustannustehokkaisiin hankkeisiin, josta käytetään lyhennettä KUHA. Kävely, pyöräily, joukkoliikenne, liityntäpysäköinti, logistiikan yhteydet ja palvelut, sekä tiivistyvän maankäytön tukeminen ja meluntorjunta ovat KUHA-toimenpidekokonaisuuksia, jotka on linjattu HLJ 2015-suunnitelmassa. (KUUMA 2016, Liikenne.) Liikenteen kärkihankkeet, jotka ovat KUUMA-seudulle keskeisiä, ovat linjattuna Helsingin seudun pitkäaikaisessa ja strategisessa liikennejärjestelmäsuunnitelmassa (HLJ 2015). Suunnitelman ensimmäisen kauden hankkeisiin vuosi-ina 2016-2025 kuuluvat KUHA-hankekokonaisuus, Keravantie mt 148 parantaminen, Pasila-Riihimäki-rataosuuden kapasiteetin nosto, Klaukkalan ohikulkutie mt 132, Hyrylän itäinen ohikulkutie ja Keski-Uudenmaan logistiikan yhteystarve. (KUUMA 2016, Liikenne.)

Rahoituksen turvaaminen joukkoliikenteessä ja liikenneturvallisuussuunnitelmissa esitettyjen hankkeiden edistäminen on tärkeää KUUMA-seudulle. Kesäkuussa 2015 KUUMA-johtokunnan hyväksytyssä kannanotossa vaaditaan valtion sitoutumista joukkoliikenteen rahoitukseen ja valtion väyläverkossa ilmenevien turvallisuuspuutteiden korjaamiseen. (KUUMA 2016, Liikenne.) KUUMA-seudun liikennejärjestelmän jatkuva ja kaukonäköinen kehitystyö, sekä liikenteen eri osa-alueiden edunvalvonta ovat liikenneyhteistyön keskeiset elementit KUUMA-seudulla. Eri kulkumuodot sisältävä hyvin toimiva liikennejärjestelmä synnyttää edellytykset seudun kehittymiselle ja elinkeinoelämän kilpailukyvyille. Yhteistyöfoorumina liikennejärjestelmän kohdalla KUUMA-alueella toimii KUUMA-liikenneryhmä. (KUUMA 2016, Seutuyhteistyö, liikenne.)

Omistajapolitiikka on määritelty yhdeksi KUUMA-yhteistyön perustehtävistä. Omistajaohjauksen ensisijaisena tavoitteena on eri yhteisöjen toiminnan kehittäminen, tukeminen ja tavoitteiden saavuttaminen. Suurin osa tavoitteista koskee talouden ja tehokkuuden parantamista, palveluiden tarjontaa, palvelurakenteen muutosta, henkilöstöä sekä aluerakenteiden ja -suunnittelun kehittämistä. Todellisuudessa KUUMA-kunnilla ei ole tarkkaa tietoa mitä omistajapolitiikka pitää sisällään. Omistajapolitiikasta ei ole saatavilla tietoa kovin paljon.

Kolmanneksi KUUMAN tehtäväksi on määritelty palveluyhteistyö. Pääasiallisesti yhteistyö kattaa sosiaali- ja terveystalvet. Näiden kohdalla keskustelua on herättänyt valtion laatima SOTE-uudistus eli sosiaali- ja terveystalveluiden uudistus. SOTE-uudistuksen epäselvyys ja lopullisen päätöksen puuttuminen huolettavat KUUMA-seudulla. Sosiaali- ja terveystalveluiden lisäksi palveluyhteistyö kattaa muitakin palveluita. Helsingin seudun 14 kuntaa ovat laatineet koko aluetta koskevan kilpailukystrategian, joka on valmistunut vuoden 2012 syksyllä. Kilpailukystrategian tarkoituksena on toimia pohjana hallitusohjelman mukaiselle kasvuso-pimukselle. KUUMA-seutu haluaa tarjota yritysneuvontaa, joka huomioi yrityksen elinkaaren eri vaiheet. Lisäksi on tarkoitus etsiä uudenlaisia toimintamalleja innovaatiokeskittymien ja osaamiskeskusten kanssa, jotka hyödyttävät nykyistä paremmin niin KUUMA-kuntia, kuin alueella toimivia yrityksiäkin.

Alueellisten toimijoiden synergian parantaminen, voimavarojen keskittäminen, työnjaon selkeytys ja systeemisyyden kehittäminen nähdään tärkeinä asioina KUUMA-seudulla. Edellä mainittujen asioiden lisäksi KUUMA-seudulla on halua mahdollistaa maankäyttö-, asumis-, ja liikennehankkeiden hyödyntämistä erilaisina kokeiluympäristöinä.

Yhteistyön rakentaminen on toisinaan vaikuttanut polkevan paikoillaan. Yksittäiset yhdessä tehdyt teot ovat edistäneet eteenpäin menoa. Yhteistyölle on asetettu tavoitteeksi kehittää toimintaa askel kerrallaan, kenties hitaasti, mutta sitäkin varmemmin. Liikelaitoksen mukaan, jos kumppanuudelle asetetaan liian laaja-alaiset tavoitteet, voi osapuolista tuntua vaikealta hahmottaa, mitä oikeastaan tulisi yhteisesti saavuttaa. Kun yhteistyön muodot ovat helposti toteutettavissa, on sitoutuminen yhteistoimintaan helpompaa. On tärkeää muistaa, että tuloksia syntyy vain yhteisen tahtotilan avulla, mitä KUUMA-alueelta onneksi löytyy. Kysyttäessä johtoryhmän jäseniltä kokevatko he tavoitteet saavutettavaksi, uskoi suurin osa niin tapahtuvan melko vahvasti (liite 5). Yllättävää on, että kukaan ei usko 100 prosenttisesti niiden saavuttamiseen, vaikka he ovat itse laatineet tavoitteet yhteistyössä. Tällöin voisi olettaa kaikkien seisovan niiden takana. Toisaalta on syytä tuoda esiin, että suurin syy, mikseivät johtoryhmäläiset usko tavoitteiden saavuttamiseen on se, että he kokevat resurssien olevan riittämättömät.

Sidosryhmien haastattelussa olleet kokivat yhteistyön ytimen kadonneen ja samalla yhteistyön siirtyneen enemmän yleiselle tasolle varsinaisen toimintatason sijaan. Vastaavanlaisia kommentteja kuulee usein julkisen sektorin toimista. Tutkimuksen perusteella voidaankin todeta, että KUUMA-seudulla pitäisi keskittyä muutamaankeskeiseen kehityskohtaan ja tehdä ne perusteellisesti.

## 6.2 KUUMA-kuntien asuin- ja elinympäristö kilpailukytekijänä

KUUMA-seudun perusta ja syy miksi se on perustettu, löytyy seudun kuntien kilpailukyyn ja vetovoiman kehittämistä. Raunio ja Linnamaa (2000, 21) ovat määritelleet kilpailukyyn sellaiseksi toimijan ominaisuuksiksi, joiden avulla pystytään osallistumaan kilpailuun ja omaamaan potentiaalia, jonka avulla voi menestyä kilpailijoita paremmin. Kilpailukyyn saavuttaminen ja säilyttäminen vaativat jatkuvaa parempien toimintatapojen hakemista. Eri alueiden kilpailukyky suhteessa toisiinsa vaihtelee hyvin paljon. Tärkeitä tekijöitä taloudellisen ja sosiaalisen kehityksen kannalta ovat hyvä maantieteellinen sijainti, väestön määrä ja luonnonresurssien läheisyys.

Palmenian vuonna 2013 tekemässä kilpailukyky ja vetovoima -selvityksessä KUUMA-kuntien kilpailukyyn tekijöiksi on määritelty liikenneyhteyksien kehittäminen, pientaloasuminen, keskustojen kehitys, yrittäjäyys, strategisesti oikeat ratkaisut ja osaava työvoima (taulukko 1). Liikenneyhteydet ovat hyvät KUUMA-seudulla ja niihin panostetaan koko ajan erilaisten hankkeiden kautta. Lisäksi KUUMA-kunnat ovat sijoittuneet pääkaupunkiseudun ympärille. KUUMA haluaa tarjota vaihtoehdon pääkaupunkiseudulle. Pääkaupunkiseudulla yrityksiä houkuttelee toimiva infrastruktuuri, inhimillisen pääoman korkea taso ja asiakkaiden suuri määrä. Yrityksille merkittävä asia paikkakuntaa valitessa on alueen infrastruktuuri. Vuosia sitten rautateiden varteen alkoi syntyä uusia esikaupunkimaisia yhdyskuntia. Helsingistä lähtevän pääradan varteen enimmillään noin 30 kilometrin etäisyydelle Helsingistä rakennettiin useita taajamia 1900-luvun ensimmäisiin vuosikymmeniin mennessä. Tästä alkoi Helsingin laajeneminen alkuperäisen kantakaupungin rajojen ulkopuolelle, niin kutsutuille esikaupunkialueille, ja sitä voidaan pitää 1900-luvun merkittävimpänä kaupunkirakenteellisena muutoksena. (Laakso & Loikkanen 2004, 306.) Junaliikenteen osalta KUUMA-seudun läpi kulkee pääradan lisäksi rantarata Kirkkonummella ja oikorata välillä Kerava-Lahti. KUUMA-seudun kunnista junayhteyksien varrella ovat Järvenpää, Kerava, Mäntsälä ja Tuusulan Jokela. Junaliikennettä hyödyntävät päivittäin tuhannet ihmiset, jotka kulkevat työmatkojaan pääkaupunkiseudulle. KUUMA-seudun vahvuutena on lyhyt matka Helsinki-Vantaan lentoasemalle sekä Helsingin satamiin.

Kuuma-seutu on vahvaa kasvualuetta. Kasvua on vauhdittanut toimiva infrastruktuuri ja lyhyt etäisyys Helsinkiin. KUUMA-seudun pääväylät maantieliikenteelle ovat Helsinki-Tampere-, Helsinki-Tuusula-, Helsinki-Lahti- ja Helsinki-Porvoo moottoritiet. Näiden lisäksi on syytä nostaa esiin kehäväylä Hangosta Porvooseen. KUUMA-seutua katsoessa kartalta tieverkoston perustan voi katsoa koostuvan kolmiosta, jonka kulmat ovat Helsinki, Mäntsälä ja Hyvinkää. Näitä kolmea pistettä yhdistävät Helsinki-Lahti moottoritie Helsingistä Mäntsälään, Hanko-Porvoo kehäväylä Mäntsälästä Hyvinkäälle ja Helsinki-Tampere moottoritie Hyvinkäältä Helsinkiin.

Vahva infrastruktuuri on tuonut KUUMA-seudulle paljon yritystoimintaa. Yrityksiä kiinnostaa hyvien yhteyksien lisäksi alueen inhimillinen pääoma eli osaava työvoima. Osaavan työvoiman saatavuuden mahdollistaa laaja koulu- ja oppilaitosverkosto. Oppilaitokset kouluttavat ihmisiä ja tekevät paljon tutkimustyötä yhdessä yritysten kanssa. KUUMA-seudun vahvuutena on laaja kouluverkosto, vaikka alueella ei ole yliopistoja. Sen sijaan alueelta löytyy ammattikorkeakouluja ja muita oppilaitoksia. KUUMA-seudun lyhyt etäisyys pääkaupunkiseudulle, mistä löytyy useita Suomen parhaita kolmannen asteen oppilaitoksia, antaa mahdollisuuden yrityksille saada käyttöönsä huippuosajia.

Vetovoimasta puhuttaessa voidaankin puhua paikkakunnan imagosta. Imago on ihmisen mielipide ja kokemus tietystä asiasta. Imagoa voi yrittää rakentaa, ja nykyisin kunnat ovatkin panostaneet imagonsa rakentamiseen. KUUMA-seutu haluaa luoda imagon monipuolisesta ja turvallisesta asuinympäristöstä. KUUMA on maaseutumaisempi kuin pääkaupunkiseutu ja mielikuva maaseudusta on rauhallinen ja turvallinen. Monipuolisuus sisältää erilaisten asumismuotojen mahdollistamisen. KUUMA-kuntien vahvuutena on halvemmat asumiskustannukset, mutta myös mahdollisuus väljempään asumiseen. Näitä ominaisuuksia KUUMA-seudun olisi hyvä korostaa entisestään markkinoinnissaan. Markkinoinnin lisäksi tonttien saanti ja rakennuslupien myöntäminen yhdessä asuntolainojen helpon saannin turvaamisen kanssa voisi tuoda suurta kilpailuetua KUUMA-seudulle muita maalaismaisia alueita vastaan. Hämeenlinnan seudun vahvuutena on esimerkiksi sijainti kohtuullisen matkan päässä niin pääkaupunkiseudusta kuin Tampereesta, joka on myös merkittävä kasvualue. Seudun vahvuus on myös väljempi asuminen ja maaseutumaisuus. Vetovoimaa heikentävät melko korkeat asumiskustannukset sekä tonttien ja rakennuslupien hidas saaminen.

Varmistaakseen vetovoimaisuutensa ja kilpailukykyä KUUMA-seudun on syytä houkuttaa mahdollisimman paljon nuoria perheitä alueilleen. He tuovat mukanaan verorahoja, lapsia päivähoitoihin, kouluihin ja harrastuksiin. Yrityksiä houkuttelemalla saadaan huippuosajat alueelle töihin ja alue kehittyy perheen eri tarpeiden muuttuessa. Perheet tuovat elinvoimaa kuntaan, joka houkuttelee lisää perheitä. Näin syntyy kehä, joka ruokkii itseään.

Julkisen sektorin päätöksillä vaikutetaan hyvin paljon alueen vetovoimaan. Nopea päätöksentekokyky on yksi ehdottomia kilpailuetuja. Yritykset haluavat kuntaan, jossa ollaan joustavia ja arvostetaan yrityksen panostusta kunnan talouteen. Aasukkaat kaipaavat nopeita elintasoon vaikuttavia päätöksiä sekä mahdollisimman laajan palveluverkoston saatavuutta läheltä. Näiden tekijöiden mahdollistamiseksi kunnan taloussuunnittelu ja -rakenne pitää olla kunnossa.

Vuonna 2012 KUUMA-kaavoitusryhmän johdolla valmistui kymmenen KUUMA-kunnan yhteinen kehityskuva, jonka tavoite oli käsitellä KUUMA-aluetta elinvoimaisena, kilpailukykyisenä ja omaleimaisena toimintaympäristönä osana Helsingin seutua. Kehityskuvan alkuperäinen tavoite-

tevuosi oli 2035, Mutta siinä on ennakoitu tulevaisuutta pidemmällekin aina 2050-vuoteen asti. (KUUMA 2016, Maankäyttö.)

KUUMA-kaavoitusryhmän ohjaaman kehityskuvatyön tarkoitus on ollut toimia alustuksena Helsingin seudun maankäyttösuunnitelmalle (MASU 2050), jonka tekemisestä on sovittu valtion kanssa vuonna 2012 solmitulla MAL-aiesopimuksella. Kehityskuva tarkentaa vuonna 2011 valmistunutta Helsingin seudun kehityskuva 2050 ”Rajaton metropoli”-puheenvuoroa, joka on tehty Helsingin seudulla sijaitsevien 14 kunnan yhteistyönä.

Markkinatalouden lakien mukaan toimivassa tietoyhteiskunnassa kaupunkiseutujen kehittämisessä kasvavaa roolia näyttävät tieto, mielikuvat ja henkilökohtaiset suhteet. Tämän vuoksi kaupunkiseuduilla ja niiden alueella toimivilla kehittäjäorganisaatioilla on suuret mahdollisuudet muodostaa positiivisia mielikuvia valitussa kohderyhmässä. Mielikuvien sisältöä on mahdollista muokata imagon rakentamisella sekä profiloitumisella, ja sitä kautta osaltaan markkinoida paikkaa. (Mustikkamäki, N. Sotarauta, M. Raunio, M 2001, 151.)

Kaupunkiseudulla imago voidaan nähdä osana kehittämistoimintaa kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma esittää imagon seudun ominaisuuksiin pohjaavana ulospäin suunnattuna viestinä, jonka tavoite on houkutella seudulle kehittymiselle tärkeitä resursseja. Toinen näkökulma keskittyy kehittämistoimintaan itseensä, ja yhteistyösuhteiden merkitykseen, jotka ovat seurausta verkostomaisesta toimintatavasta. (Mustikkamäki, N. Sotarauta, M. Raunio, M 2001, 151.) KUUMA-seudun vetovoiman lisäämiseksi kuntien tulisi markkinoida itseään voimakkaammin. KUUMA-seudulle on luotu hienot internet-sivut, joissa voisi olla vielä paljon enemmänkin tietoa KUUMA-seudusta. Sivustot voisi tehdä hieman helppo lukuisammiksi ja tietoisesti alkaa markkinoida yhteistyötä. KUUMA-termistä tulisi tehdä kaikille tuttu ja lisäksi voisi tarjota palveluita ja toimintaa KUUMA-seudun piirissä. Esimerkiksi joukkoliikenne kannattaisi yhdistää toimimaan yhdellä lipulla koko KUUMAN alueella. KUUMA-johtokunnassa pitäisi keskittyä pieniin, mutta konkreettisiin asukkaille ja yrityksille näkyviin projekteihin. Sanoista tekoihin.

## 7 Mahdollisuudet jatkotutkimukselle

Tässä tutkimuksessa on perehdytty KUUMA-seudun kilpailukykyyn ja vetovoimaan sekä niiden kehitykseen vuodesta 2013. Yksi kilpailukykyyn osa-alueista on KUUMA-seudulla maankäyttö. Tämän tutkimuksen ulkopuolelle jäi pohdinta Pikkalan alueesta Kirkkonummella. Vuosaari on rakennettu, Pikkala uinuu edelleen. Voisiko tämä olla yksi KUUMA-seudun tulevaisuuden mahdollisuuksista?

Keravalle, Keski-Uudellemaalle ja KUUMA-seudun itä puolelle Vuosaaren satama on tuonut seurausvaikutuksineen paljon uutta toimintaa. Tulevaisuudessa Pikkalan alueen mahdollinen satamahanke Kirkkonummella voisi tehdä saman KUUMA-seudun läntiselle puolelle. KUUMA-seudun kannalta mahdollinen satamahanke saattaa myös sisältää riskitekijöitä, jos kunnat alkavat kinastella mahdollisten logistiikan materiaalivirtojen takia. Pikkalan satama saattaisi toteutuessaan siirtää eteläisen Suomen koko logistiikan painopisteen vahvasti kohti Kirkkonummea ja KUUMA-seudun länsipuolta. Edessä saattaa siis olla mahdollinen seudun sisäinen riita, mikäli KUUMA-seudun itä puoli voisi menettää suuren osan pääradan tuomasta materiaa-  
liveristä muiden hoidettavaksi ja sitä kautta tuloiksi.

Toimittaja Henrik Stenbäckin, vuonna 2000 huvstadsbladetissa julkaistun artikkelin mukaan, Vuosaaren satama ei tule olemaan tulevaisuuden ratkaisu. Artikkelin mukaan ei ole yhteiskuntataloudellisesti järkevää suunnata varoja Keravalle vievään suurtunneliin, koska runkoradan kapasiteetti ei kykene vastaanottamaan tavarakuljetuksien vaatimaa kapasiteettia. Asiantuntijat, jotka halusivat pysyä nimettöminä, olivat erityisen huolestuneita tulevaisuuden kannalta oleellisten laajentumismahdollisuuksien puuttumisesta. (Stenbäck 2002, 45.)

Asiantuntijat haluavat nostaa esiin erityisesti Pikkalan, josta käytiin keskustelua jo 1990-luvun alussa. Tämä läntinen vaihtoehto Vuosaaren satamahankkeelle on sadan vuoden aikajäntellä ylivoimainen vaihtoehto kehittymismahdollisuuksien ja tilojensa osalta. Vuosaaren vaihtoehdossa ongelmana on ajatusvirhe, jonka mukaan tavarat tullaan kuljettamaan uudelleenlastausvarastoihin pitkin Kehä III:sta. Kuitenkin uudenaikaisissa satamissa loppukäsittelyn olisi syytä tapahtua jo varsinaisella satama-alueella, sillä vain siten voidaan välttää tarpeetonta maaliikennettä. Asiantuntijoiden mukaan tämä on mahdollista vain Pikkalassa. Vuosaaren satama-alueen koko on arviolta noin 150 hehtaaria, kun taas Kirkkonummen Pikkalassa sijaitseva alue olisi kooltaan sataman ja sen oheistoimintojen käyttöön saatavat 600-1000 hehtaaria. Alue on lisäksi kaavoitettu teolliseen käyttöön. (Stenbäck 2002, 46.)

Pikkala hävisi kilpailun Vuosaarelle uuden sataman sijoittamisesta 1990-luvun alussa, vaikka Finnlines halusi rakentaa yhteistyökumppaneidensa kanssa yksityisen sataman - Helsinki Metropolitan Portin - nimenomaan Kirkkonummen Pikkalanlahdelle, koska Helsinki oli haluton luopumaan tuottavasta satamatoiminnasta. Tilanne ratkesi lopullisesti Helsingin kaupungin päätökseen ”ostaa” Finnlines ulos Pikkalasta. Samaan aikaan Finnlinesilla tehtiin strateginen arviointi, jonka mukaan oli tärkeämpää saada alueen satamahanke etenemään vuosikausien kilpailun sijasta siitä, mihin sataman pitäisi sijoittua ja kuka sen rakentaisi. (Stenbäck 2002, 46.)

Asiantuntijat eivät kuitenkaan usko, että Pikkalan alue jäisi rauhaan Vuosaaren sataman rakentamisesta huolimatta, koska Vuosaaren osoittautuessa liian ahtaaksi, tullaan lopulta ra-

kentamaan satama Pikkalaankin. Tämän näkymän pohjalta on syytä kysyä, onko välttämätöntä rakentaa Vuosaarta lainkaan kalliine infrastruktuuri ratkaisuihin. Lisäksi on syytä muistaa, että sataman sijainti Helsingin länsipuolella lyhentää pääosin lännestä saapuvien alusten matka-aikoja, ja lisäksi Pikkalan kautta päästään lähemmäksi Helsinki-Turku-Tampere kolmiota, jonne pääosa rahdista suuntautuu. (Stenbäck 2002, 47.)

Pikkalan alueen lisäksi jatkotutkimuksia voisi tehdä KUUMA-seudun asukkaiden mielipiteistä ja ottaa selvää, kuinka paljon he tietävät KUUMAN erilaisista palveluista tällä hetkellä. Myös seudun tunnettuutta ja sen kehitystä voisi tutkia tarkemmin.

## Lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. korjattu painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Anttila, P. 1996. Tutkimuksen taito ja tiedon hankinta. Gummerrus, Helsinki.

Beer, A. & Lester, L. 2014. Institutional thickness and institutional effectiveness: developing regional indices for policy and practice in Australia. 205-228. Viitattu 25.9.2016  
<http://rsa.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21681376.2015.1013150>

Castells, M. 2000. Toward a Sociology of the Network Society. Contemporary Sociology, Vol. 29, No. 5. 693-699. Viitattu 6.10.2016  
<http://links.jstor.org/sici?sici=00943061%28200009%2929%3A5%3C693%3AATASOTN%3E2.0.CO%3B2-8>

Creswell, J.W. 1998. Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions. Sage Publications.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4/2005. Kerava: Savion Kirjapaino Oy.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative Methods in Business Research. SAGE Publications Ltd.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin I Metodien valinta ja aineiston keruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Gowero, T. N. 2013. Discuss various types of infrastructure necessary for a successful change process in urban. Zimbabwe Open University. Viitattu 12.10.2016.  
[http://www.academia.edu/3694215/Discuss\\_various\\_types\\_of\\_infrastructure\\_necessary\\_for\\_a\\_successful\\_change\\_process\\_in\\_urban](http://www.academia.edu/3694215/Discuss_various_types_of_infrastructure_necessary_for_a_successful_change_process_in_urban)

Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi, luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Helsinki: Kauppa-kaari.

Helsingin Seudun Liikenne. 2016. Tutkimustietoa liikennesuunnittelun tueksi. Viitattu 3.8.2016 <https://www.hsl.fi/tutkimukset>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutkija ja kirjoita. 6. uudistettu painos, Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Porvoo: Bookwell Oy.

HSY. 2016. Helsingin seudun MAL -aiesopimuksen seuranta. Viitattu 10.9.2016  
<https://www.hsy.fi/asiatuntijalle/seututieto/maankayttoasuminen/Sivut/MAL-seuranta.aspx>

Hyypiä, M. Tilastotietoa KUUMA-alueen väestöstä ja työttömyydestä 2014-2015. Viitattu 30.9.2016  
[http://kuuma.fi/files/2934/toimintaymparistoanalyys\\_KUUMA\\_TTS\\_2016\\_nettiin.pdf](http://kuuma.fi/files/2934/toimintaymparistoanalyys_KUUMA_TTS_2016_nettiin.pdf)



Jauhiainen, J. S. & Niemenmaa, V. 2006. Alueellinen suunnittelu. Tampere: Vastapaino.

Keskuskauppakamari, 2011. Alueiden kilpailukyky 2011 - Yritysten näkökulma.

Viitattu 3.9.2016

[http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Alueiden\\_kilpailukyky\\_2011.pdf](http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Alueiden_kilpailukyky_2011.pdf)

Kivelä, S. & Mannermaa, M. 1999. Kuntien tulevaisuus. Kunta-alan tulevaisuusbarometri 1999. Acta nro 102. Suomen kuntaliitto.

Kolehmainen, J. 2004. Instituutioista yksilöihin: Paikallisen innovaatioympäristön kolme tasoa. Tampereen yliopisto. Viitattu 15.9.2016

[http://uta32kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/94600/instituutioista\\_yksil%C3%B6ihin\\_2004.pdf?sequence=1](http://uta32kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/94600/instituutioista_yksil%C3%B6ihin_2004.pdf?sequence=1)

Kolehmainen, J., Kautonen, M. & Koski, P. 2003. Korkeakoulut ja alueellisen innovaatiopolitiikan visiot. Teoksessa Aittola, H. & Ursin, J. 2015. (toim.) Eriarvoistuva korkeakoulutus? Artikkelikokoelma Korkeakoulututkimuksen XII kansallisesta symposiumista 19.- 20.8.2014. Jyväskylän yliopisto, Koulutuksen tutkimuslaitos.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kostiainen, J. 1999. Kaupunkiseudun kilpailukyky ja elinkeinopolitiikka tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Sotarauta, M. (toim.) Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

KUUMA. 2016. Kilpailukyvyyn ja vetovoiman vahvistaminen. Viitattu 10.4.2016

[http://kuuma.fi/seutuyhteistyö/kilpailukyvyyn\\_ja\\_vetovoiman\\_vahvistaminen](http://kuuma.fi/seutuyhteistyö/kilpailukyvyyn_ja_vetovoiman_vahvistaminen)

KUUMA. 2016. Omistajapolitiikka. Viitattu 25.9.2016

<http://www.kuuma.fi/kuuma-seutu/omistajapolitiikka>

Laakso, S. & Loikkanen, H. 2004. Kaupunkitalous - Johdatus kaupungistumiseen, kaupunkien maankäyttöön sekä yritysten ja kotitalouksien sijoittumiseen. Tampere: Tammer-paino.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.

Stenbäck, H. 2002. Uhattu Helsinki - kirja Helsingin kaupunkisuunnittelun kriisistä. Saarijärvi: Offset.

Maskell, P. 1996. Learning in the Village economy of Denmark. The Role of Institutions and Policy in Sustaining Competitiveness. Danish Research Unit on Industrial Dynamics (DRUID), Working paper No. 96-6.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Ky.

Morgan, K. 1997. The Learning Regions: Institutions, Innovation and Regional Renewal. Regional Studies, Vol. 31. 491-503.

Mustikkamäki, N. & Sotarauta, M. 2001. Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä. Helsinki: Kuntaliiton painatuskeskus.

Niiranen, K. 2002. Rakenteelliset ja alueelliset tekijät seutukuntien kehityserojen selittäjänä. Teoksessa Hirvonen, T. (toim.) Seutujen hyväksi - kuntien parhaaksi? Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies create the dynamics of innovation? New York: Oxford University Press.

OECD. 2007. Development Centre Studies: Informal Institutions. How Social Norms Help or Hinder Development. 2007. Viitattu 13.10.2016.  
<http://www.oecd.org/dev/poverty/developmentcentrestudiesinformalinstitutions.htm>

Palmenia 2013. Helsingin yliopisto. Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia. Hyvinkään alueyksikkö. KUUMA-seudun toiminnan arviointi valtuustokaudella 2009-2012. KUUMA sopii hyvin tähän hetkeen - 10 vuoden kuluttua on erilaista. Viitattu 20.9.2016.  
[http://www.kuuma.fi/files/380/Liite\\_32\\_KUUMA-seudun\\_arviointi\\_2009-2012.pdf](http://www.kuuma.fi/files/380/Liite_32_KUUMA-seudun_arviointi_2009-2012.pdf)

PKS-kilpailukykystrategia 2009. Menestyvä Metropoli. Metropolialueen kilpailukykystrategia. Viitattu 20.9.2016.  
[http://www.hel.fi/hel2/Helsinginseutu/Pks/PKS\\_kilpailukykystrategia\\_020609.pdf](http://www.hel.fi/hel2/Helsinginseutu/Pks/PKS_kilpailukykystrategia_020609.pdf)

Pulkinen, R-L. 2007 Kehittäjäverkoston johtaminen pienellä kaupungikseudulla. Kehittäjäverkoston johtamisen merkitys ja mahdollisuudet alueen luodessa uusia kehityspolkuja. Tampereen yliopisto Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö SENTE-julkaisu 26/2007. Tampere: Cityoffset Oy Tampere. Viitattu 22.9.2016.  
[http://www.uta.fi/jkk/sente/netlibrary/Kehittajaverkoston\\_johtaminen.pdf](http://www.uta.fi/jkk/sente/netlibrary/Kehittajaverkoston_johtaminen.pdf)

Rainisto, S. 2004. Kunnasta brändi? Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö.

Ramstedt-Ten, T. 2010. Alueellinen kilpailukyky ja kohdennettu innovaatiopolitiikka: Tarkastelussa Pirkanmaan raskaat liikkuvat työkoneet -klusteri. Tampere: Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sentejulkaisu 30/2010. Viitattu 13.10.2016  
<http://www.uta.fi/laitokset/yhdt/sente/julkaisut.html>

Raunio, M. & Linnamaa, R. 2000. Asuin- ja elinympäristön laatu ja kaupunkiseudun kilpailukyky. Osajien preferenssit ja tyytyväisyys Helsingin, Tampereen, Turun, Jyväskylän, Porin ja Seinäjoen seuduilla. Tampere: Tampereen yliopisto.

Rope, T. & Mether, J. 2001. Tavoitteena menestysbrandi. Porvoo: WSOY.

Ruokonen, F. & Mäkelä, P. 2005. Luottamus sosiaalisen pääoman teorioiden ydinkäsitteenä. Teoksessa Jokivuori, P. (toim.): Sosiaalisen pääoman kentät. Jyväskylä: SoPhi. 21-44

Sallinen, S. 2011. toim. Kuntaliitto. Elinvoimainen kunta. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV -Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 15.4.2016.  
[www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_1\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1_2.html)

Sotarauta, M. & Linnamaa, R. 1999. Johtajuus kaupunkiseudun kehittämisessä: Verkostojen johtamisen osa-alueet, huomion kohteet ja elementit. Teoksessa Sotarauta, M. (toim.) Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto

Sotarauta, M. & Mustikkamäki, N. 2001. Alueiden kilpailukyky kahdeksan elementtiä. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Stake, R.E. 1995. The art of case study research: perspectives on practice. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Strandell, C. & Strandell, A. 2002. Elinympäristön seurannan kehittäminen - Työryhmän raportti. Helsinki: Ympäristöministeriö.

Takala, A. & Karppi, I. 2003. Ajankohtaista alueellisessa kehittämisessä. Katsaus alueellisesta kehittämisestä käytävään keskusteluun. Viitattu 16.9.2016. <http://tampub.uta.fi/alu tiede/Aluetiede-NS-3-2003.pdf>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuusula. Tuusulan verkkosivut. Viitattu 15.9.2016. <http://www.tuusula.fi>

TYÖKALUT KUUMA-kuntien ja sosiaali- ja terveystieteiden kumppanuudelle 2015. Viitattu 19.7.2016. [http://www.maaseutupolitiikka.fi/files/3881/Kuumaseudun\\_kumppanuustyokalut.pdf](http://www.maaseutupolitiikka.fi/files/3881/Kuumaseudun_kumppanuustyokalut.pdf)

Vatilo Matti, 2015. Helsingin seudun MAL -sopimus 2016-19 Neuvottelutilanne. Ympäristöministeriö. Viitattu 20.9.2016. [http://www.kuuma.fi/files/2999/Vatilo\\_MAL-Sopimus\\_2016-19.pdf](http://www.kuuma.fi/files/2999/Vatilo_MAL-Sopimus_2016-19.pdf)

Viitala, R. 2005. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa: Vaasan Yliopisto.

Virtanen, P. V. 1999. Kaupungin imago. Helsinki: Rakennustieto.

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon. Suomalaisyrittäjä kansainvälistyy. Juva: WS Bookwell Oy.

Äikäs, T. A. 2004. Imagoa etsimässä: Kaupunki- ja aluemarkkinoinnin haasteista mielikuvien mahdollisuuksiin. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

KUUMA-seudun liikelaitoksen sopimus yhteisen edunvalvonnan järjestämisestä

SOPIMUS YHTEISEN EDUNVALVONNAN JÄRJESTÄMISESTÄ KERAVAN, HYVINKÄÄN JA JÄRVENPÄÄN KAUPUNKIEN SEKÄ KIRKKONUMMEN, MÄNTSÄLÄN, NURMIJÄRVEN, PORNAISTEN, SIPOON, TUUSULAN JA VIHDIR KUNTIEN YHTEISTYÖNÄ

## 1. Sopimuksen osapuolet

Sopimuksen osapuolet ovat:

- 1) Keravan kaupunki (y-tunnus 0127485-5)
- 2) Hyvinkään kaupunki (y-tunnus 0125866-0)
- 3) Järvenpään kaupunki (y-tunnus 0126541-4)
- 4) Kirkkonummen kunta (y-tunnus 0203107-0)
- 5) Mäntsälän kunta (y-tunnus 0129261-5)
- 6) Nurmijärven kunta (y-tunnus 9014643-2)
- 7) Pornaisten kunta (y-tunnus 0130095-3)
- 8) Sipoon kunta (y-tunnus 0203533-8)
- 9) Tuusulan kunta (y-tunnus 0131661-3)
- 10) Vihdin kunta (y-tunnus 131905-6)

## 2. Sopimuksen tarkoitus

Tällä sopimuksella osapuolet sopivat osapuolina olevien kuntien sekä KUUMaseudun tuottamien yhteisten edunvalvontapalvelujen toimintojen siirtämisestä Keravan kaupungin ylläpitovastuulle.

Syntyvän uuden toiminnan järjestämisestä ja rahoittamisesta sovitaan tässä sopimuksessa kuntien yhteistyönä kuntalain 76 §:n nojalla siten, että järjestettävä toiminta on Keravan kaupungin toimintaa.

Tämä sopimus perustuu seuraaviin päätöksiin:

KUUMA-hallitus 22.11.2012 / § 3

Hyvinkään kaupunginvaltuusto 14.12.2012 / § 100

Järvenpään kaupunginvaltuusto 10.12.2012 / § 92

Kirkkonummen kunnanvaltuusto 15.12.2012 / § 134

Keravan kaupunginvaltuusto 10.12.2012 / § 134

Mäntsälän kunnanvaltuusto 10.12.2012 / § 95

Nurmijärven kunnanvaltuusto 19.12.2012 / § 117

Pornaisten kunnanvaltuusto 17.12.2012 / § 101

Sipoon kunnanhallitus 11.12.2012 / § 316

Tuusulan kunnanvaltuusto 10.12.2012 / § 138

Vihdin kunnanvaltuusto 10.12.2012 / § 68

### 3. Toiminnan järjestäminen

Tällä kuntalain (365/1995) 76 §:ssä tarkoitetulla kuntien välisellä yhteistoimintasopimuksella sopijakuntien (KUUMA-alue) yhteinen edunvalvonta järjestetään Keravan kaupungin organisaation osaksi liikelaitosmuodossa.

Liikelaitoksen tehtävänä on tuottaa tai järjestää sopijakuntien keskenään sopimat edunvalvonnan palvelut sekä muu toiminta siten, kun siitä on säädetty tai määrätty tai sopimuksella sovittu.

Yhteisten edunvalvontapalvelujen tuottajana toimii Keravan kaupunki (isäntäkaupunki). Edunvalvonta järjestetään liikelaitosmuodossa Keravan kaupungin toimesta.

### 4. Tehtävät ja toiminta

Tämä sopimus korvaa KUUMA-yhteistyösopimuksen. Kunnat sitoutuvat yhteistyöhön yhteisten tavoitteiden edistämiseksi. Yhteistyön arvoperusta on

- kuntien itsenäisyys
- keskinäinen luottamus
- hyödyt KUUMA-alueelle kokonaisuutena.

Yhteistyön painopisteet ovat seuraavat:

#### 1) Alueen kilpailukyvyyn ja vetovoiman vahvistaminen

- MAL+Y: KUUMA valvoo kuntiensa etua osana maantieteellisesti laajempaa kokonaisuutta, tekee osan valmistelutyöstä (jota voidaan hankkeistaa)
- elinkeinopohja ja tulonmuodostus: KUUMA on areena yhteistyön valmistelulle ja voi olla myös hankkeiden toteuttaja, kaikki kunnat eivät välttämättä ole kaikissa hankkeissa mukana

#### 2) Omistajapolitiikka

- KUUMA on areena muodostaa näkemys yhteisestä edusta ja varmistaa sen toteutuminen

### 3) Palveluyhteistyö

- on kuntien keskinäistä
- KUUMA on pääosin areena yhteisistä käytännöistä ja toimintatavoistasopimille sekä osaamisen kehittämiseksi (myös omistajapolitiikkaa ja edunvalvontaa).

Yhteistyötä toteutetaan vuosittain laadittavan taloussuunnitelman mukaisesti. Taloussuunnitelma valmistellaan yhteistyössä kuntien kanssa. Talousarvion ja -suunnitelman hyväksyy liikelaitoksen johtokunta.

## 5. Henkilöstön asema

Liikelaitoksella voi olla omaa palkattua henkilöstöä tai tuki- ja henkilöstöpalvelut voidaan ostaa jäsenkunnilta.

## 6. Liikelaitoksen johtokunta

KUUMA-seutu liikelaitoksen hallintoa varten Keravan kaupunginvaltuusto asettaa kahdeksi vuodeksi kerrallaan KUUMA-seutu liikelaitoksen johtokunnan, joka toimii Keravan kaupunginhallituksen alaisena kuntalain 77 §:n mukaisena sopijakuntien yhteisenä toimielimenä.

Johtokunnassa on vähintään kaksi jäsentä jokaisesta yhteistoimintasopimuksen allekirjoittaneesta KUUMA-kunnasta. Sopijakunnat esittävät johtokunnan jäseniksi asemavaltuutuksen perusteella kunnanvaltuuston puheenjohtajaa ja kunnanhallituksen puheenjohtajaa sekä heille henkilökohtaiset varajäsenet asemavaltuutuksen perusteella.

Lisäksi Keravan kaupunginvaltuusto voi liikelaitoksen esityksestä ja muiden sopijakuntien hyväksymisellä päättää, että johtokuntaan valitaan tasa-arvolain perusteella enintään neljä lisäjäsentä ja heille varajäsenet.

Johtokunnan puheenjohtajana toimii yhden vuoden jaksoissa kunkin kunnan valtuuston puheenjohtaja seuraavassa järjestyksessä:

Kerava

Kirkkonummi  
Mäntsälä ja Pornainen yhdessä  
Sipoo  
Järvenpää  
Vihti  
Nurmijärvi  
Tuusula  
Hyvinkää

Varapuheenjohtajana toimii yhden vuoden jaksoissa seuraavan vuoden puheenjohtajakunnan valtuuston puheenjohtaja.

Johtokunnan toiminnan muodoista ja asioiden esittelystä johtokunnan kokouksissa määrätään KUUMA-seutu liikelaitoksen johtosäännössä. Johtokunnan tehtävistä ja toimivallasta määrätään kuntalaissa, Keravan kaupungin hallintosäännössä sekä KUUMA-seutu liikelaitoksen johtosäännössä tässä järjestyksessä.

## 7. KUUMA-komissio

Liikelaitoksen johtoryhmänä toimii KUUMA-komissio. Komission jäseninä ovat KUUMA-kuntien kaupungin- ja kunnanjohtajat sekä liikelaitoksen johtaja. Puheenjohtajana toimii puheenjohtajana toimivan kunnan kunnanjohtaja ja varapuheenjohtajana seuraavan puheenjohtajakunnan kunnanjohtaja. Esittelijänä toimii liikelaitoksen johtaja. Jos käsiteltävässä asiassa joudutaan äänestämään, on jokaisella kunnanjohtajalla yksi ääni.

Komissio johtaa KUUMA-yhteistyön operatiivista toimintaa liikelaitoksen johtokunnan linjausten mukaisesti

1. vastaamalla asioiden valmistelusta liikelaitoksen johtokunnalle ja päätösten kuntakohtaisesta täytäntöönpanosta ja seurannasta
2. päättämällä yhteistyöhankkeiden valmistelusta
3. määrittelemällä työryhmien tehtävät ja nimeämällä vuosittain työryhmien puheenjohtajat
4. vastaamalla, että yhteisiä palveluja käsitteleviin työryhmiin varataan paikka henkilöstön edustajille.

## 8. Työryhmät

KUUMA- seutu liikelaitoksen johtokunta asettaa KUUMA-työryhmät.

KUUMA-työryhmät toimivat KUUMA komission alaisuudessa.

KUUMA-kuntien henkilöstön edustajien kokous käsittelee kuntien yhteistyöhön liittyviä tavoitteita ja suunnitelmia. Kokouksessa on kaksi kunkin kunnan henkilöstöjärjestöjen valitsemaa edustajaa, komission puheenjohtaja ja yhteistyöjohtaja. Kokouksen puheenjohtaja on komission puheenjohtaja.

## 9. Sopimukset

KUUMA-seudun sopimukset siirtyvät sopimuskumppanin suostumuksella KUUMA-seutu liikelaitoksen vastuulle. Liikelaitos huolehtii jatkossa näiden sopimusten tarkistamisen valmistelusta ja hyväksymisestä sekä uusista sopimuksista yhdessä sopimuskumppaneiden kanssa.

KUUMA-seutu liikelaitos valtuutetaan tällä sopimuksella tarkastamaan ja tarvittaessa valmistelemaan uudelleen myös muut KUUMA-yhteistyöhön liittyvät sopimukset.

## 10. Talous

KUUMA-seutu liikelaitoksen talouden hoitoon sovelletaan kuntalain 10 a luvun liikelaitosta koskevia määräyksiä.

Keravan kaupunginvaltuusto asettaa ja hyväksyy KUUMA-seutu liikelaitoksen toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet johtokunnan esityksestä.

Johtokunta hyväksyy talousarvion ja -suunnitelman. Johtokunnan päätökseen talousarvion ja -suunnitelman hyväksymisestä ei Keravan kaupungilla ole muutosoikeutta.

Johtokunnan on laadittava ja hyväksyttävä tilikaudelta erillistilinpäätös ja annettava se Keravan kaupunginhallituksen käsiteltäväksi (kuntalaki 87i §).

Taloudenhoitoon liittyvissä asioissa noudatetaan kuntalain säännösten ohella Keravan kaupungin hallintosääntöä ja KUUMA-seutu liikelaitoksen johtosääntöä.



Liikelaitoksen talousarvio ja -suunnitelma sekä tilinpäätös lähetetään vuosittain muihin KUUMA-kuntiin tiedoksi. Talousarviossa ja -suunnitelmassa esitetään yhteistyön sisältö ja rahoitus.

#### 11.1. Rahoitusvastuun jakautuminen

Tämän sopimuksen mukaista edunvalvontaa harjoittavan liikelaitoksen toiminnasta ja taloudesta ja toiminnan vastuista suhteessa tämän sopimuksen ulkopuolisiin tahoihin vastaa Keravan kaupunki toiminnan ylläpitäjänä.

Sopijakunnat jakavat keskenään toiminnasta aiheutuvat kustannukset tämän sopimuksen mukaisesti.

Kunnat osallistuvat talousarvion mukaisiin yhteistyön kustannuksiin ja vastaavat varoista ja veloista talousarvion laadintavuotta edeltävän vuodenvaihteen asukasluku- jen suhteessa.

Edellisen tilikauden alijäämä/ylijäämä voidaan ottaa huomioon seuraavan tilikauden kuntien rahoitusosuuksissa edellisen tilikauden rahoitusosuuksien suhteessa.

#### 11.2. Toiminnan kustannukset

Toiminnan kustannuksina otetaan huomioon kaikki toiminnasta välittömästi aiheutuneet kustannukset sekä mahdollinen yleiskustannuslisä. Yleiskustannuslisä kattaa toiminnan ylläpitämisestä ylläpitäjälle aiheutuvia muita kustannuksia kuten ylläpitäjän kaikille toimielimille yhteiset hallinto- ja tukipalvelut.

Toiminnan kustannuksiin mahdollisesti lisättävästä yleiskustannuslisästä sopii liikelaitos ja Keravan kaupunki erikseen. Yleiskustannuslisän määrä tarkistetaan yhteisesti sopimalla vastaamaan todellisia kustannuksia.

Toiminnan kustannuksiin ei lasketa mukaan edellä kohdassa tarkoitettusta johtokunnasta aiheutuvia kustannuksia, kuten kokouspalkkioita, ansionmenetyskorvauksia, matka- ja seminaarikuluja tai vastaavia. Ne maksaa kukin sopijakunta itse omien palkkiosääntöjensä mukaisesti.

Sopimuskunnat maksavat talousarvioon perustuvat maksuosuudet liikelaitoksen isäntäkunnalle kaksi kertaa vuodessa.

## 12. Neuvottelumenettely sopimusasioissa

### 12.1 Sopimuksen muuttaminen

Tämän yhteistoimintasopimuksen muutoksista päätetään sopijakuntien yhtäpitävillä päätöksillä.

### 12.2. Neuvotteluelvoite

Sopijakunnat ovat velvollisia neuvottelemaan tarpeellisista muutoksista tähän sopimukseen.

## 13. Sopimuksesta aiheutuvien riitojen ratkaiseminen

Tähän sopimukseen tehtävät muutokset ovat päteviä vain kirjallisena ja sopijapuolten toimivaltaisen elimen hyväksymänä.

Tämän sopimuksen muuttamista koskevan päätöksen voi talousarvionsa puitteissa tehdä kaupunginhallitus tai se kaupungin johtosäännön mukainen toimielin, jonka toimivaltaan asiaa kuuluu.

Tästä sopimuksesta aiheutuvat riitaisuudet, joista ei neuvottelemalla päästä yhteisymmärryksiin, ratkaisee sopijakaupungin toimialueella toimivaltainen hallintotoimisto.

## 14. Uuden jäsenkunnan mukaantulo

Kunnan, joka haluaa tulla mukaan KUUMA-kuntien yhteistyöhön, voi tehdä hakemuksen johtokunnalle. Hakemus voidaan hyväksyä edellyttäen, että kaikki kunnat hyväksyvät liittymistä koskevan sopimuksen.

## 15. Yhteistyön lopettaminen ja loppuselvitys

Tämän sopimuksen mukaisen yhteistyön päättyessä on KUUMA-seutu liikelaitoksen

johtokunnan huolehdittava loppuselvityksestä, elleivät kunnat sovi muusta järjestelystä.

Varat, joita ei tarvita loppuselvityksen kustannusten ja velkojen suorittamiseen eikä sitoumusten täyttämiseen, jaetaan kunnille edellisen tilikauden vaihtuessa voimassa olleiden asukaslukujen suhteessa. Varat ja velat arvostetaan loppuselvityksessä käypiin arvoihin. Jos kustannusten ja velkojen suorittamiseen sekä sitoumusten täyttämiseen tarvittava määrä on varoja suurempi, kunnat ovat velvolliset suorittamaan erotuksen edellä mainitussa suhteessa.

#### 16. Sopimuksen irtisanominen

Kullakin kunnalla on oikeus irtisanoa tämä yhteistoimintasopimus ilmoittamalla siitä kirjallisesti muille kunnille vähintään 12 kuukautta aikaisemmin. Eroavan kunnan osalta sopimus päättyy eroamispäätöstä seuraavan kalenterivuoden lopussa, elleivät jäsenkunnat toisin sovi. Irtisanomisen jälkeen sopimus jää voimaan jäljellejäävien kaupunkien kesken. Mikäli Keravan kaupunki irtisanoo sopimuksen, sopimus päättyy kuitenkin kaikkien sopijaosapuolten osalta.

Sopimus on irtisanottavissa aikaisintaan 1.1.2014.

#### 17. Sopimuksen purkaminen

Kohdassa (edell.) lausutun estämättä sopijapuolella on oikeus purkaa sopimus päättymään välittömästi ilmoittamalla siitä kirjallisesti muille sopijapuolille, mikäli sopijapuoli tekee kohdassa 12 tarkoitetun päätöksen noudattamatta kohdassa 12 tarkoitettua neuvottelumenettelyä tai muutoin kuulematta sopijakaupungin asianomaista toimielintä.

#### 18. Asiakirjahallinta

Keravan kaupunki vastaa tämän sopimuksen mukaisessa toiminnassa syntyvästä asiakirjatiedosta.

Muut sopijakunnat vastaavat niiden hallinnassa olevan palveluissa tarvittavan asiakirjatiedon käytettävyydestä.

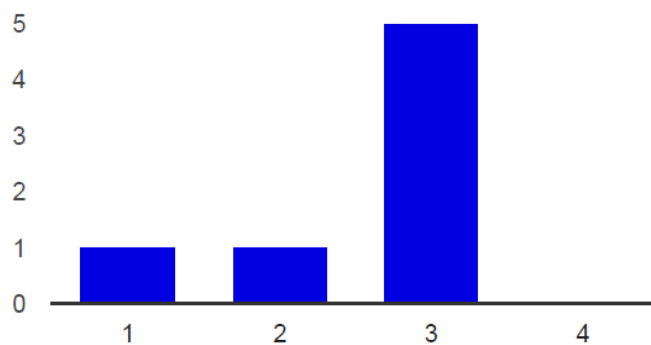
19. Sopimuksen voimaantulo

Tämä sopimus astuu voimaan 1.1.2013. Sopimus on voimassa toistaiseksi, kunnes irtisanoutuminen astuu voimaan.

**KUUMA-seudun johtokunnan haastattelukysymykset**

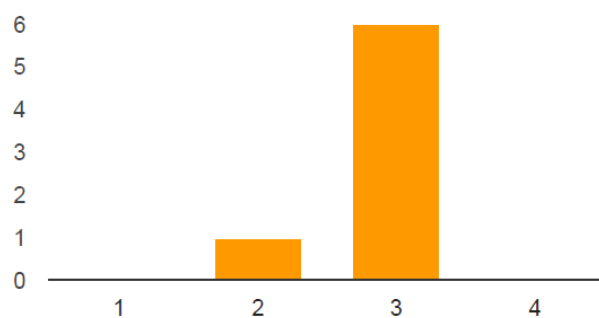
1. KUUMA-yhteistyössä saavutetut tavoitteet ovat sellaisia, että kunnan on niitä yksin vaikea saavuttaa?
2. KUUMAn yhteistyömalli, toimintatavat ja säännöt ovat selkeät?
3. KUUMA-yhteistyöstä on hyötyä kunnan kehittämisessä?
4. KUUMA-yhteistyöhön ollaan omassa kunnassa sitoutuneita?
5. KUUMA-yhteistyössä löydetään helposti yhteinen tahto kuntien kesken?
6. KUUMA-yhteistyön koordinointi on onnistunut hyvin?
7. KUUMA-organisaation sisäinen viestintä on toimivaa?
8. KUUMA-komission, -työryhmien ja -kuntien valmistelijoiden välillä tiedonkulku on toimivaa?
9. Asioiden valmisteluissa KUUMAn sisällä ollaan onnistuttu hyvin?
10. Valmistelijoiden keskinäinen yhteistyö toimii hyvin?
11. Millaisena koit KUUMA-työryhmän puheenjohtajan / KUUMA-johtokunnan tehtävän sekä ylikunnallisen yhteistyön?

## KUUMA-seudun johtokunnan sähköpostikyselyn tulokset

**KUUMAN TAVOITTEIDEN TOTEUTUMINEN****1. KUUMAN tavoitteet ovat kaikille osapuolille selkeät.**

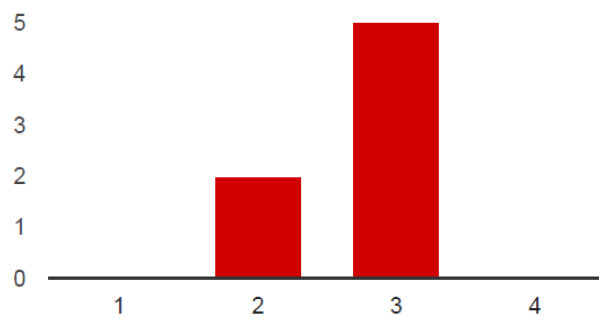
Täysin eri mieltä asiasta.: 1	<b>1</b>	14.3 %
2	<b>1</b>	14.3 %
3	<b>5</b>	71.4 %
Täysin samaa mieltä asiasta.: 4	<b>0</b>	0 %

## 2. KUUMAN tavoitteet ovat realistisia saavuttaa.



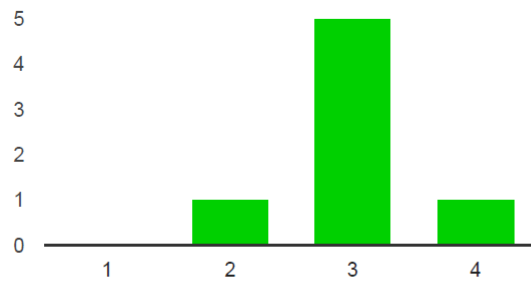
Täysin eri mieltä asiasta.: 1	<b>0</b>	0 %
2	<b>1</b>	14.3 %
3	<b>6</b>	85.7 %
Täysin samaa mieltä asiasta.: 4	<b>0</b>	0 %

## 3. KUUMAN tavoitteiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit ovat riittävät.



Täysin eri mieltä asiasta.: 1	<b>0</b>	0 %
2	<b>2</b>	28.6 %
3	<b>5</b>	71.4 %
Täysin samaa mieltä asiasta.: 4	<b>0</b>	0 %

**5. KUUMA-yhteistyössä saavutetut tavoitteet ovat sellaisia, että kunnan on niitä yksin vaikea saavuttaa.**



Täysin eri mieltä asiasta.: 1	<b>0</b>	0 %
2	<b>1</b>	14.3 %
3	<b>5</b>	71.4 %
Täysin samaa mieltä asiasta.: 4	<b>1</b>	14.3 %

## **KUUMA-YHTEISTYÖ**

**6. KUUMAn yhteistyömalli, toimintatavat ja säännöt ovat selkeät.**

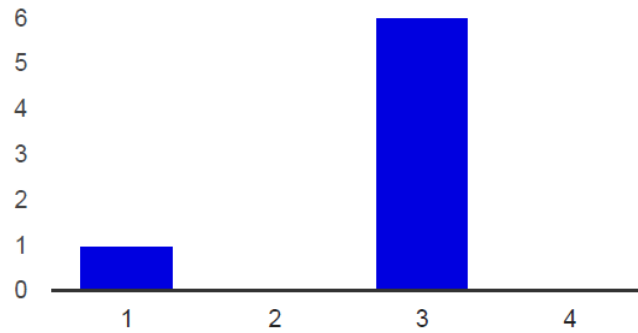


Täysin eri mieltä asiasta.: 1	<b>0</b>	0 %
2	<b>3</b>	42.9 %
3	<b>4</b>	57.1 %
Täysin samaa mieltä asiasta.: 4	<b>0</b>	0 %



Täysin samaa mieltä asiasta.: 4 0 0 %

### 7. KUUMA-yhteistyöstä on hyötyä kunnan kehittämisessä.



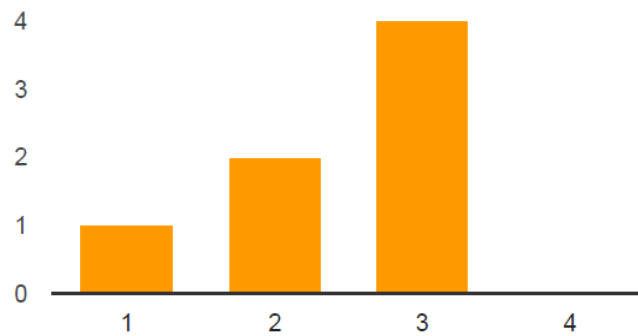
Täysin eri mieltä asiasta.: 1 1 14.3 %

2 0 0 %

3 6 85.7 %

Täysin samaa mieltä asiasta.: 4 0 0 %

### 8. KUUMA-yhteistyöhön ollaan omassa kunnassa sitoutuneita.



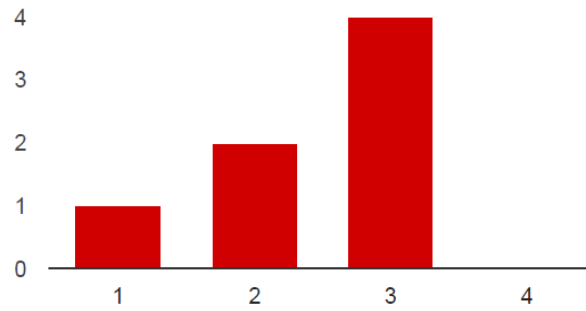
Täysin eri mieltä asiasta.: 1 1 14.3 %

2 2 28.6 %

3 4 57.1 %

Täysin samaa mieltä asiasta.: 4 0 0 %

### 9. KUUMA-yhteistyössä löydetään helposti yhteinen tahto kuntien kesken.



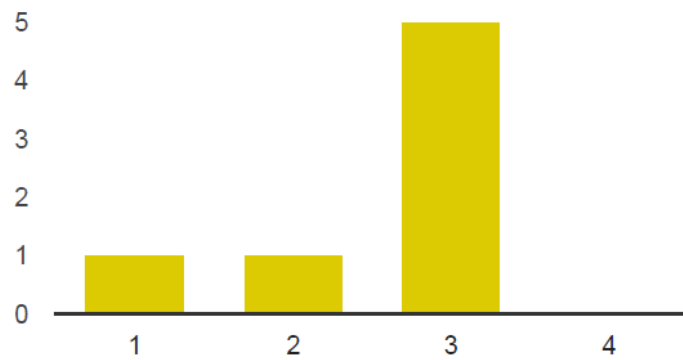
Täysin eri mieltä asiasta.: 1 1 14.3 %

2 2 28.6 %

3 4 57.1 %

Täysin samaa mieltä asiasta.: 4 0 0 %

## 10. KUUMA-yhteistyön koordinointi on onnistunut hyvin.



Täysin eri mieltä asiasta.: 1    **1**    14.3 %

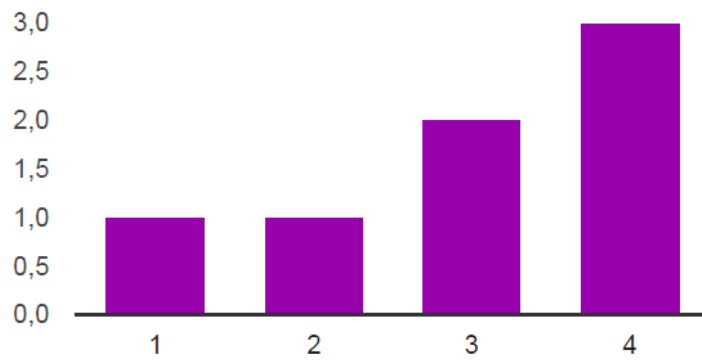
2    **1**    14.3 %

3    **5**    71.4 %

Täysin samaa mieltä asiasta.: 4    **0**    0 %

# KUUMAN TUNNETTUUS

## 12. KUUMA on tunnettu kuntaverkosto seudullisesti.



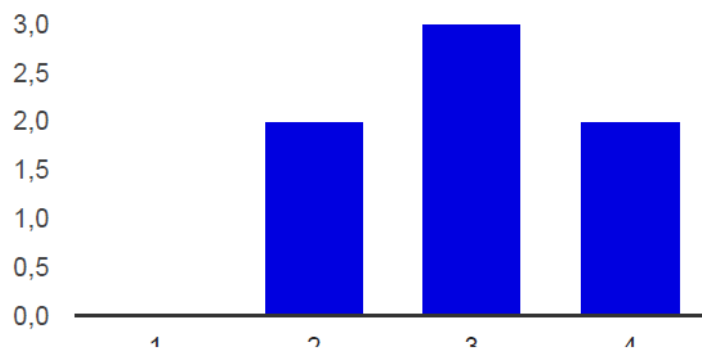
Täysin eri mieltä asiasta.: 1    **1**    14.3 %

2    **1**    14.3 %

3    **2**    28.6 %

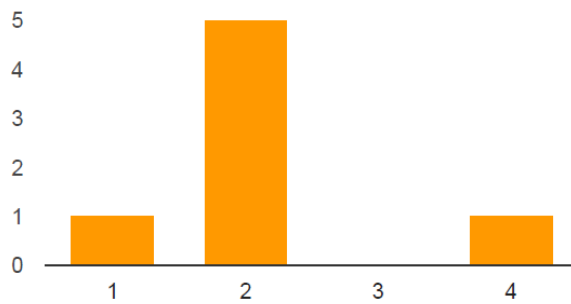
Täysin samaa mieltä asiasta.: 4    **3**    42.9 %

## 13. KUUMA on tunnettu asiantuntijapiireissä.



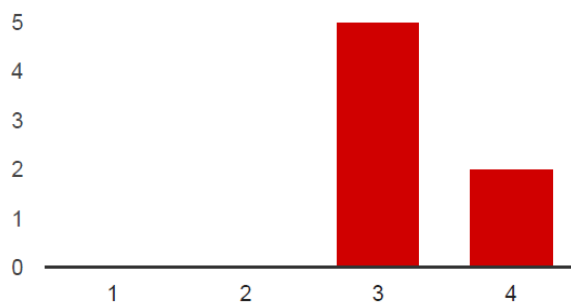
Täysin eri mieltä asiasta.: 1	<b>0</b>	0 %
2	<b>2</b>	28.6 %
3	<b>3</b>	42.9 %
Täysin samaa mieltä asiasta.: 4	<b>2</b>	28.6 %

#### 14. KUUMA on hyvin tunnettu oman kunnan kuntalaisten keskuudessa.



Täysin eri mieltä asiasta.: 1	<b>1</b>	14.3 %
2	<b>5</b>	71.4 %
3	<b>0</b>	0 %
Täysin samaa mieltä asiasta.: 4	<b>1</b>	14.3 %

#### 15. KUUMA on onnistunut esiintymisessään yhtenäisenä suhteessa pääkaupunkiseutuun ja valtioon.

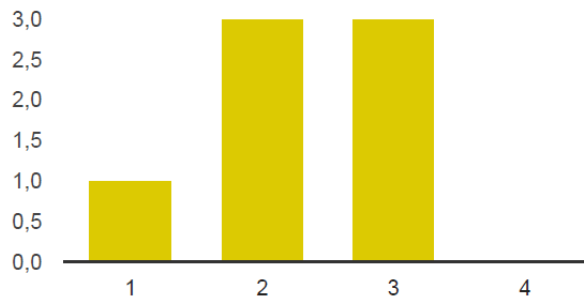


Täysin eri mieltä asiasta.: 1	<b>0</b>	0 %
2	<b>0</b>	0 %
3	<b>5</b>	71.4 %

Täysin samaa mieltä asiasta.: 4 2 28.6 %

## KUUMAN TYÖSKENTELEY

**16. KUUMA-komission, -työryhmien ja -kuntien valmistelijoiden välillä tiedonkulku on toimivaa.**



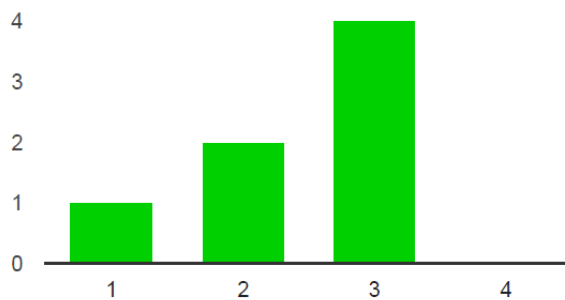
Täysin eri mieltä asiasta.: 1 1 14.3 %

2 3 42.9 %

3 3 42.9 %

Täysin samaa mieltä asiasta.: 4 0 0 %

**17. Asioiden valmisteluissa KUUMAN sisällä ollaan onnistuttu hyvin.**



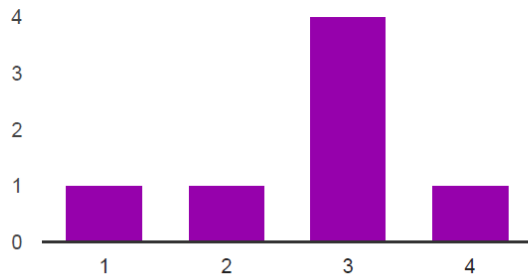
Täysin eri mieltä asiasta.: 1 1 14.3 %

2 2 28.6 %

3 4 57.1 %

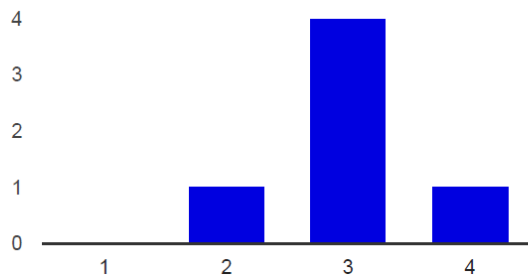
Täysin samaa mieltä asiasta.: 4 0 0 %

**18. KUUMAN taustatiedot valmisteltavista asioista ovat riittävät.**



Täysin eri mieltä asiasta.: 1	<b>1</b>	14.3 %
2	<b>1</b>	14.3 %
3	<b>4</b>	57.1 %
Täysin samaa mieltä asiasta.: 4	<b>1</b>	14.3 %

**19. Valmistelijoiden keskinäinen yhteistyö toimii hyvin.**



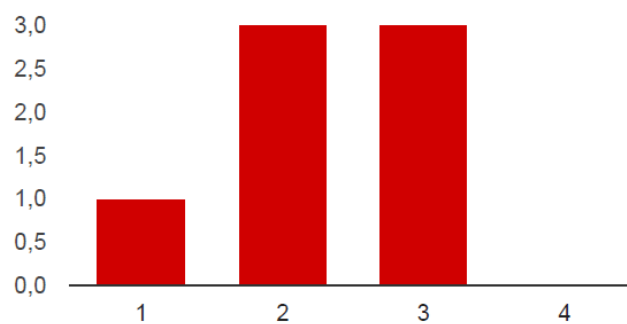
Täysin eri mieltä asiasta.: 1	<b>0</b>	0 %
2	<b>1</b>	16.7 %
3	<b>4</b>	66.7 %
Täysin samaa mieltä asiasta.: 4	<b>1</b>	16.7 %

**20. KUUMAN projektien johtamiseen on olemassa riittävästi osaamista.**



Täysin eri mieltä asiasta.: 1	0	0 %
2	2	28.6 %
3	4	57.1 %
Täysin samaa mieltä asiasta.: 4	1	14.3 %

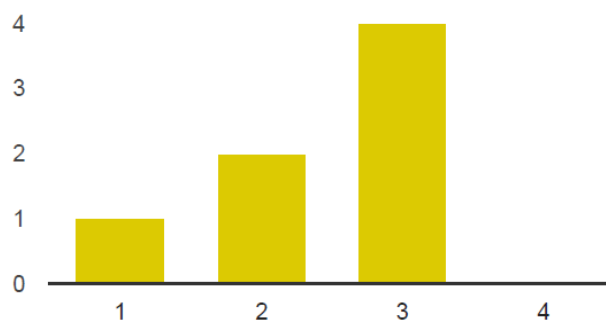
## 21. Kuntien hyviä käytäntöjä on käyty läpi riittävästi.



Täysin eri mieltä asiasta.: 1	1	14.3 %
2	3	42.9 %
3	3	42.9 %
Täysin samaa mieltä asiasta.: 4	0	0 %

## TYÖRYHMIEN TYÖSKENTELEY

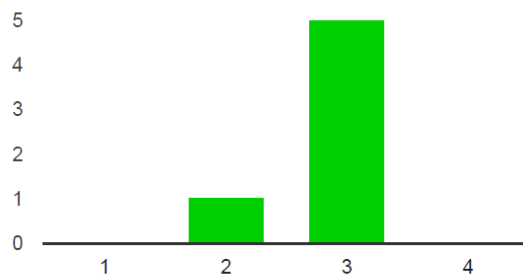
### 22. Työryhmät toimivat tehokkaasti.





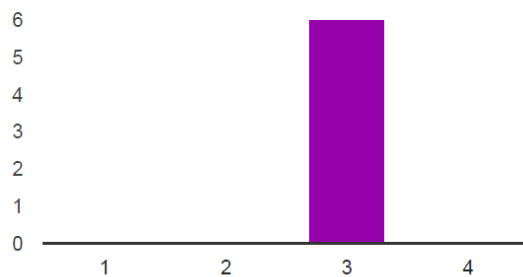
Täysin eri mieltä asiasta.: 1	1	14.3 %
	2	28.6 %
	3	57.1 %
Täysin samaa mieltä asiasta.: 4	0	0 %

### 23. Työryhmiä on sopiva määrä tällä hetkellä.



Täysin eri mieltä asiasta.: 1	0	0 %
	2	16.7 %
	3	83.3 %
Täysin samaa mieltä asiasta.: 4	0	0 %

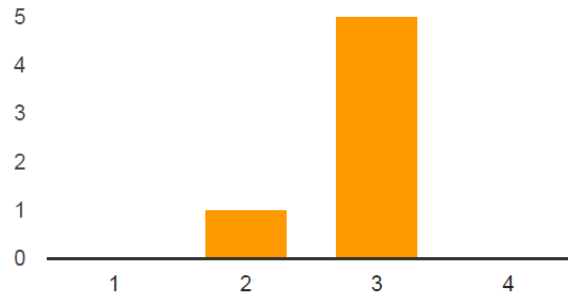
### 24. Työryhmien kokoontumiskertojen määrä on sopiva.



Täysin eri mieltä asiasta.: 1	0	0 %
	2	0 %
	3	100 %
Täysin samaa mieltä asiasta.: 4	0	0 %

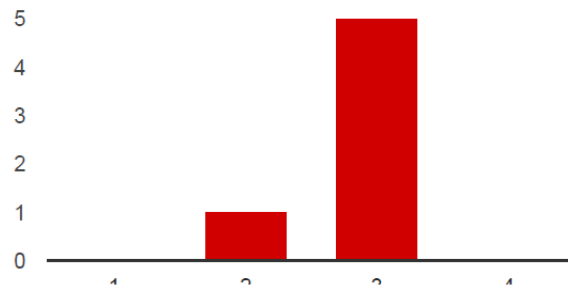
### 25. Komissio ei ohjaa liikaa työryhmien työskentelyä.

**26. Työryhmät ovat onnistuneet heille annetuissa tehtävissään.**



Täysin eri mieltä asiasta.: 1	<b>0</b>	0 %
2	<b>1</b>	16.7 %
3	<b>5</b>	83.3 %
Täysin samaa mieltä asiasta.: 4	<b>0</b>	0 %

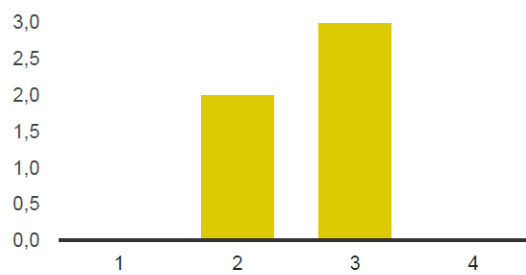
**27. Työryhmien työskentelystä on ollut hyötyä omalle kunnalle.**



Täysin eri mieltä asiasta.: 1	0	0 %
2	1	16.7 %
3	5	83.3 %
Täysin samaa mieltä asiasta.: 4	0	0 %

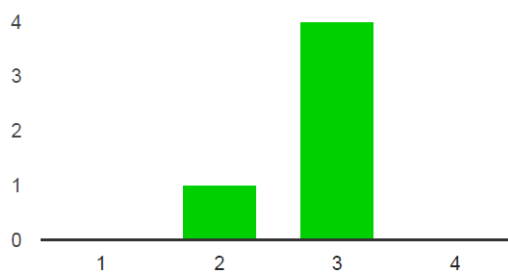
## KUUMAN OMISTAJAPOLITIikka

**28. KUUMAN edustajilla on todellista vaikutusvaltaa omistamissaan yhteisöissä.**



Täysin eri mieltä asiasta.: 1	0	0 %
2	2	40 %
3	3	60 %
Täysin samaa mieltä asiasta.: 4	0	0 %

**29. Omistajien yhteiset tavoitteet toteutuvat KUUMAN omistajapolitiikassa.**



Täysin eri mieltä asiasta.: 1	0	0 %
-------------------------------	---	-----

2 1 20 %

3 4 80 %

Täysin samaa mieltä asiasta.: 4 0 0 %

## **AVOIMET KYSYMYKSET**

**30. Miten kehittäisit KUUMAN omistajapolitiikkaa?**

**31. Millaisena koit KUUMA-työryhmän puheenjohtajan / KUUMA-johtokunnan tehtävän sekä ylikunnallisen yhteistyön?**

Asiallisena.

**32. Mitä kehittämissuhteita työryhmien toiminnalle antaisit?**

**33. Mitä kehittämissuhteita johtokunnan toiminnalle antaisit?**

**34. Mitä kehittämissuhteita komission toiminnalle antaisit?**

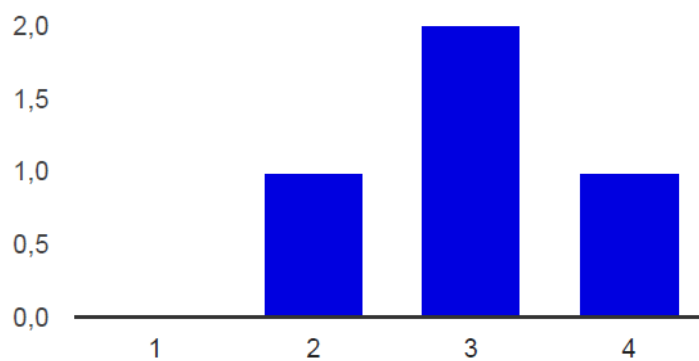
**Vapamuotoista palautetta KUUMAN toiminnasta ja yhteistyöstä:**

Lomakkeesta puuttuu en osaa sanoa kohta. Kuuma toiminta voitaisi keventää minimiin lähivuodeksi - keskittyä edunvalvontaan.

**KUUMA-seudun sidosryhmien edustajien haastattelukysymykset**

1. Millaisena toimijana näet KUUMAN tällä hetkellä?
2. Miten KUUMAN laajentuminen on näkynyt yhteistyössä?
3. Nähdäänkö kaikki KUUMAan kuuluvat kunnat samallailla osana metropolialuetta?
4. Missä asioissa yhteistyö KUUMAN kanssa on ollut erityisen onnistunutta? Viimeisellä valtuustokaudella tai tällä kuluvalle.
5. Mitä parannettavaa yhteistyössä KUUMAN kanssa olisi?
6. Miten kilpailukyvyyn ja vetovoiman vahvistamisessa on onnistuttu?
7. Mitä kautta saat tietoa KUUMAN toiminnasta?
8. Miten tiedottamista ja viestintää KUUMAN kanssa pitäisi mielestänne edelleen parantaa?

## Sidosryhmien sähköpostikyselyn vastaukset

**1. KUUMA-seutu on arvostettu toimija metropolialueella.**

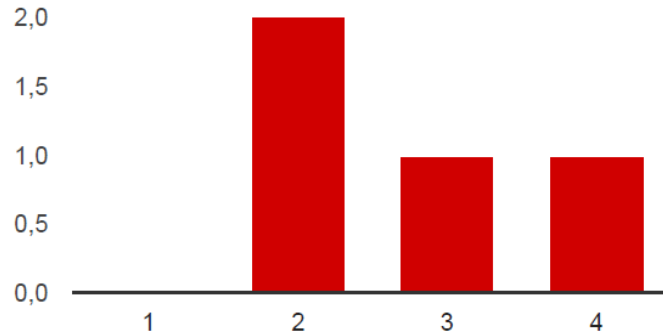
Täysin eri mieltä asiasta.: 1    **0**    0 %

2    **1**    25 %

3    **2**    50 %

Täysin samaa mieltä asiasta.: 4    **1**    25 %

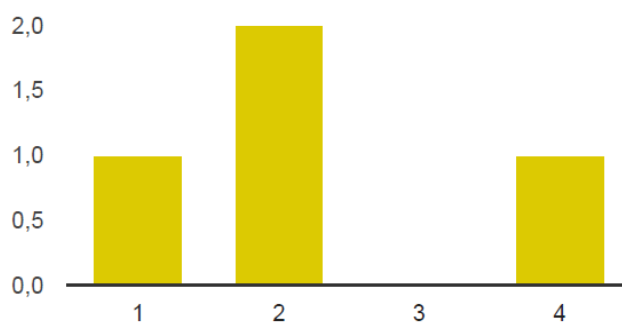
### 3. Kaikki KUUMAan kuuluvat kunnat nähdään samalla lailla osana metropolialuetta.



Täysin eri mieltä asiasta.: 1	0	0 %
2	2	50 %
3	1	25 %

Täysin samaa mieltä asiasta.: 4 1 25 %

### 4. Metropolialueen kilpailukyvyyn ja vetovoimaisuuden vahvistamisessa on onnistuttu hyvin yhdessä KUUMAN kanssa.

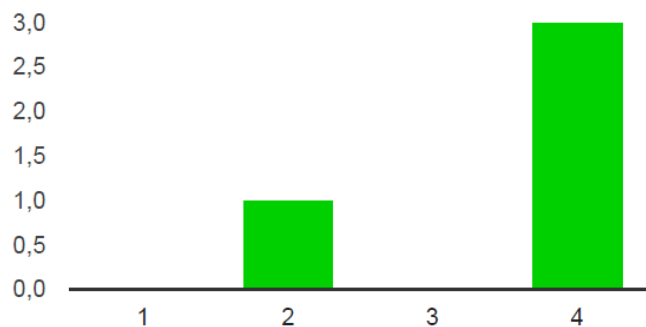


Täysin eri mieltä asiasta.: 1	1	25 %
2	2	50 %
3	0	0 %

Täysin samaa mieltä asiasta.: 4 1 25 %

## KUUMA-YHTEISTYÖ

### 5. KUUMA-seudun kanssa yhteistyö on toiminut hyvin.



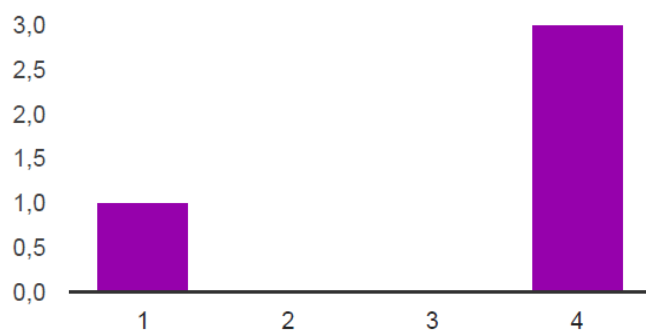
Täysin eri mieltä asiasta.: 1 0 0 %

2 1 25 %

3 0 0 %

Täysin samaa mieltä asiasta.: 4 3 75 %

### 6. KUUMAn laajeneminen on vaikuttanut positiivisesti yhteistyö



Täysin eri mieltä asiasta.: 1 1 25 %

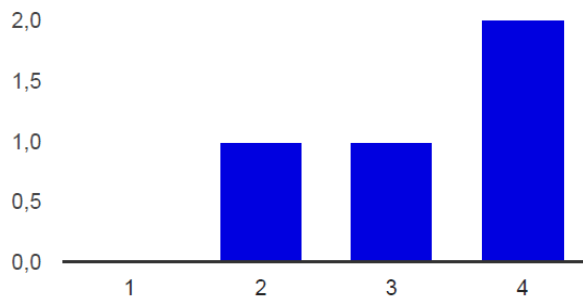
2 0 0 %

3 0 0 %

Täysin samaa mieltä asiasta.: 4 3 75 %



## 7. KUUMA-yhteistyön koordinointi on hoidettu hyvin.



Täysin eri mieltä asiasta.: 1 0 0 %

2 1 25 %

3 1 25 %

Täysin samaa mieltä asiasta.: 4 2 50 %

## AVOIMET KYSYMYKSET

### 8. Kerro konkreettisia esimerkkejä siitä, miten KUUMAN toiminta näkyy osana metropolipolitiikkaa?

Mal - sopimusten tärkeys meille kaikille. Kuntaudistuksessa yhteistyön tekeminen.

Mal-sopimus.

MAL-sopimusyhteistyö

### 9. Miten kehittäisit yhteistyötä KUUMAN kanssa?

Yhteisiä tapaamisia tulee olla kuntajohtajien kanssa. Erityisen tärkeää on yhteistyö rajanaapureiden kanssa.

Strategisella yleiskaavalla, verkostomaisella yhteistyöllä.

Enemmän KUUMAN omaa toimintaa ja panoksia koko metropolialueen kehittämiseen.

Aloitteellisuutta ja proaktiivisuutta myös.

### 10. Mitä kautta saat tietoa KUUMAN toiminnasta? Miten tiedottamista voisi edelleen kehittää?

Kuuman nettisivut ovat hyviä. Tiedotteet luen aina tarkasti.

Kuumakunnilta.

Yhteistyöjohtajan ja tiedotteen kautta, yhteisissä kokouksissa myös.

## **11. Vapaamuotoista palautetta KUUMA-liikelaitokselle.**

Olen kiinnostunut arvioinnin tuloksista.

Hyvää verkkosmaista yhteistyötä.

Priorisointia ja panoksia tärkeimpiin yhteistyöteemoihin.