

# **Hierarkiasta kumppanuuteen - kokemuksia kumppanuuspöytä – toimintamallista Keski-Suomessa**

Tuija Seppänen

Opinnäytetyö  
Kesäkuu 2018  
Sosiaali- ja terveysala  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen  
Kuntoutuksen ohjaaja (YAMK)

Tekijä(t) Tuija Seppänen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK  Sivumäärä xx	Päivämäärä 16.5.2018  Julkaisun kieli Suomi  Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Hierarkiasta kumppanuuteen</b> - kokemuksia kumppanuuspöytä – toimintamallista Keski-Suomessa		
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen ja kehittäminen		
Työn ohjaaja(t) Tapio Mäkelä		
Toimeksiantaja(t) Keski-Suomen Sosiaaliturvayhdistys ry		
<p>Suomalainen yhteiskunta ja kuntakenttä ovat suurten rakennemuutosten keskellä. Huoltosuhde heikkenee, julkisen talous ei kestä, demokratiaperusta murenee ja kuntien roolit uudistuvat. Suomi ikääntyy vauhdilla ja kotona asuminen on yhteiskunnan asettama tavoite ja useimpien ikääntyvien oma toive. Niukkenevat voimavarat ja kasvava palvelujen tarve ovat johtaneet hyvinvointivaltion toteuttamisvastuun ja kaantumisen useille toimijoille. Paikallistason hyvinvointityöhön tarvitaan kumppanuuksia.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitkä tekijät edistivät tai hidastivat paikallisen kumppanuuden rakentumista Keski-Suomen Sosiaaliturvayhdistyksen Kimppa-hankkeessa. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin mitkä tekijät vaikuttivat edistävästi tai hidastavasti hankkeessa käytetyn kumppanuuspöytämallin juurtumiseen.</p> <p>Laadullisen tutkimuksen menetelmänä käytettiin kyselytutkimusta ja kerätty aineisto analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Tutkimuksen mukaan kumppanuuden rakentumisen ja kumppanuuspöytämallin juurtumisen keskeisiä edistäviä tekijöitä olivat tutustuminen toisiin, yhdessä tekeminen ja innostava, avoin ja myönteinen ilmapiiri. Saatujen tulosten mukaan estäviä tekijöitä puolestaan olivat osallistujien vaihtuvuus ja sitoutumattomuus sekä resurssien puute.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) Kumppanuus, kumppanuuspöytämalli, tulevaisuuden kunta. keskusteleva lähidemokratia		
Muut tiedot		

Author(s) Seppänen, Tuija	Type of publication Master's thesis	Date 16.5.2018
	Number of pages	Language of publica- tion: Finnish
		Permission for web pub- lication: x
Title of publication <b>Title</b> From hierarchy towards partnership – experinces of partnershipable method at Central Finland.		
Degree programme Master's Degree Programme in Health Care and Social Services Development and Management		
Supervisor(s) Tapio Mäkelä		
Assigned by Keski-Suomen Sosiaaliturvayhdistys ry		
Abstract <p>Finnish society and local municipalities are in the midst of major transitions. The dependency ratio weakens, the public finace is not coping, the foundation of democracy is crumbling and roles of local municipalities are changing. The finnish population is ageing and living at home as long as possible is the policy of society as well as own wish for most of the elderly people. Decreasing resources and increasing need of services has taken the responsibility of executing the welfare state for many agents. The local welfare work needs partnerships.</p> <p>The purpose of this study was to examine factors what are the promotive and inhibitory factors at building local partnerships at Keski-Suomen Sosiaaliturvayhdistys Kimppa –project. In addition at this study examined the promotive and inhibitory factors in embedding the partnership method witch was used during the project.</p> <p>The method at this qualitative study was questionnaire survey. The collection of data was analysed by inductive content analysis.</p> <p>The results of the study showed that in building partnesships and embedding partneshipatable the most promotive were getting acquainted with each other, rousin, open and positive atmosphere of the meetings and working together. The most inhibitory factors were turnover rate of participants, non-aligned participants and lack of resources.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) Partnership, partnershipable method, the municipality of the future, dialogical grass-roots democracy		
Miscellaneous		

# SISÄLTÖ

## 1 Sisällysluettelo

2	Hierarkiasta kohti kumppanuutta .....	2
3	Kumppanuuden alkulähteillä .....	3
3.1	Yhteiskunnan murros .....	3
3.2	Uudistuva kuntakenttä .....	6
3.3	Suomi ikääntyy vauhdilla .....	9
4	Kumppanuus .....	11
4.1	Kumppanuuden määrittelyä.....	11
4.2	Dialogi kumppanuuden keskiössä.....	15
4.3	Kumppanuus (kunta) yhteisön vahvistajana .....	16
5	Kumppanuuspöytä-toimintamalli .....	17
5.1	Kumppanuuspöytä malli Senet-hankkeessa.....	17
5.2	Kumppanuuspöydät Keski-Suomessa .....	21
6	Tutkimuksen toteutus.....	23
6.1	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset.....	23
6.2	Tutkimusaineisto .....	24
6.3	Aineiston analyysi .....	26
6.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	27
7	Tutkimustulokset .....	28
7.1	Kumppanuuspöydän käynnistäminen .....	29
7.2	Kumppanuuspöydässä työskentely .....	30
7.3	Kumppanuusprosessia edistävät ja estävät tekijät.....	32
7.4	Kumppanuuspöytätyöskentelyn juurtuminen .....	33
7.5	Yhteenveto tutkimustuloksista .....	34
8	Johtopäätökset ja pohdinta .....	35
	Lähteet.....	39
	Liitteet.....	42

# 1 Hierarkiasta kohti kumppanuutta

Olemme aikojen alusta asti eläneet ja toimineet luonnollisen hierarkiajärjestelmän mukaisesti. Luonnon hierarkia eli arvojärjestys on muodostanut yhteiskunnallista kerrostuneisuutta ja on ohjannut työelämän toimintatapoja ja -kulttuuria. Ikaikainen hierarkkinen systeemi on meihin sisäänrakennettuna ja on ohjannut meitä autopilotin lailla ja pitänyt yllä vahvasti ylhäältä alas suuntautuvaa ohjausta ja vallan käyttöä.

Viimeisten vuosikymmenten aikana taloudellisten taantumien, hyvinvointivaltion rapautumisen ja kuntien roolien uudistumisen myötä on yhteiskunnalliseen keskusteluun noussut tarve toimia yhdessä, verkostoissa ja entistä vahvemmissa kumppanuuksissa. Kumppanuus on yksinkertaisuudessaan tapa toimia yhdessä, tasavertaisena yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Meneillään olevat suuret yhteiskunnalliset rakennemuutokset ja – uudistukset omalta osaltaan vaativat yhteistyötapojen kehittämistä, vahvistamista ja syventämistä. On syytä rakentaa pysyviä yhteistyön rakenteita ja toimintatapoja sekä siltoja yhteistyön käytäntöihin. Kuntien ja järjestöjen yhteistyössä ei ole mitään. Julkisen sektorin rakentamat pysyvät yhteistyörakenteet ovat kuitenkin saaneet säröjä kuntien palvelujen avauduttua markkinoille. Lisäksi virallisten virallisen järjestelmän tueksi tarvitaan uudenlaisia, joustavia ja ketteriä työs-kentelytapoja. (Koskiahho 2014, 173 – 174.) Yhteistyön syventäminen monitoimijaiseen ja tasavertaisempaan toimintakulttuuriin eli kumppanuuteen on oma prosessinsa, joka vaatii niin omien ajatusten ja toimintatapojen tarkastelua kuin rohkeutta kokeilla jotain ihan uutta. Kumppanuudessa ei ole kyse paperilla olevista sopimuksista vaan siihen tarvitaan ajan kanssa syntyvää luottamuksen ja keskinäisen arvostuksen vahvistumisprosessia. (Aula, Laajala & Pihlaja 2017, 517 -523).

Ritva Pihlaja totesi Tulevaisuuden kunta – seminaarissa (2016), että tulevaisuuden kunta on kumppanuuskunta. Elinvoimaisen kunnan perustana on paikallinen kumppanuus. Kuntien elinvoiman ja hyvinvoinnin rakentamiseen tarvitaan kuntaorganisaatiota, mutta myös paikallisia yhteisöjä ja tavallisia rivikuntalaisia. Kuntalaisten osallisuuden vahvistaminen ja kansan äänen kuuleminen on noussut viime aikoina keskiöön niin paikallisessa kehittämistyössä kuin päätöksenteossa.

Keski-Suomen Sosiaaliturvayhdistyksessä havaittiin syvemmän ja laajemman yhteistyön tarve jo vuonna 2007, kun kansalaiskyselyn ”Hyvinvointi, palvelut ja elämänlaatu Keski-Suomessa” – selvityksen tuloksia analysoitiin. Niissä esiin nousi ikäihmisten runsaat lisäavun tarpeet, palvelujen ulkopuolelle jääminen ja yksinäisyys. Selvityksen mukaan erityisesti järjestöjen ja julkisen hallinnon yhteistyöhön tarvittiin konkreettista ja pitkäjänteistä kehittämiskumppanuutta. . (Laimio & Seppänen 2013, 6.)

## **2 Kumppanuuden alkulähteillä**

Suomessa on ollut vahva kuntainstituutio, joka on järjestänyt palveluja ja turvannut kuntalaisten hyvinvointia sekä ylläpitänyt toimivaa arkiympäristöä. Sen rinnalle tarvitaan nyt mm. ilkeiden ongelmien, kuten yksinäisyys, pitkäaikaistyöttömyys, kotoutuminen ja syrjäytyminen, ratkaisemiseen kumppanuuden yhteiskuntapolitiikkaa. Se tarkoittaa asianosaisten yhteen kokoontumista saman pöydän ääreen hakemaan laajempaa näkemystä yhteisistä kiperistä haasteista sekä etsimään niihin ratkaisuja sekä sopimaan velvollisuuksistaan ja vastuistaan. (Aula, Laajala & Pihlaja 2017, 518 – 519.)

### **2.1 Yhteiskunnan murros**

Suomalainen hyvinvointivaltio on rakentunut vahvaan valtiokeskeisyyteen. Valtio määrittä 1980 – luvulle saakka lainsäädännöllä julkisen sektorin kansalaisille tuottamat palvelut sekä kansalaisten selviytymismahdollisuuksia tuke-

vat tulonsiirrot. Palvelujen tuottamistehtävä oli määrätty kunnille lainsäädännöllä. Valtion ja kuntien välinen asetelma oli tilaaja-tuottaja-malli, jossa kunnat toimivat valtionhallinnon paikallisjatkeena. Ohjausjärjestelmän suunta on ollut ylhäältä alaspäin. (Möttönen & Niemelä 2005, 31–32.)

Kuntien itsehallintoa ryhdyttiin vahvistamaan 1980 – luvun loppupuolella vapaakuntakokeilulla. Sen avulla pyrittiin kehittämään kunnallishallintoa paikallisiin olosuhteisiin sopivammaksi, tehostamaan kuntien voimavarojen käyttöä, lisäämään kuntalaisten osallistumismahdollisuuksia sekä parantamaan kuntalaisten palveluja. Vapaakuntakokeilussa lisättiin kuntien itsemääräämisoikeutta ja paikallista päätösvaltaa. Tämä kokeilu johti myös kuntaorganisaatioiden uudistamiseen siten, että luottamuselimiä vähennettiin ja hallinnonaloja koottiin yhteen. (Möttönen & Niemelä 2005, 35.)

1990 – luvun alkupuolella tehtiin varsinainen päätösvallan hajauttaminen uudistamalla kuntalaki ja kuntien valtionosuusjärjestelmiä. Perusteluina uudistuksille oli vanhan järjestelmän aikaansaamat kasvu valtion menoissa, kustannuksien lisääntyminen kunnissa ja julkisen sektorin paisuminen. Kuntien itsehallinto, taloudellisuus, joustavuus ja yksinkertaisuus korostuivat uudistuksissa. Uusi kuntalaki, joka tuli pääosin voimaan 1.7.1995 ja valtionosuusuudistus muuttivat kuntien ja valtion välistä tehtävänjakoa. (Möttönen & Niemelä 2005, 38–39.) Arto Haveri (2000, 30) totesi tämän tarkoittaneen lähestymistavan painotuksen muutoksesta institutionaalisesta hyvinvointivaltioideasta liberalistiseen kilpailuyhteiskuntaan.

1990 – luvun alussa Suomi koki lähihistoriansa pahimman taloudellisen laman. Kuntien ensimmäisiä tehtäviä valtionosuusuudistuksen oli sopeuttaa palvelunsa väheneviin resursseihin. Kuntien tehtäväksi siirtyi uuden valtionosuusjärjestelmän myötä päätösten tekeminen liittyen palveluiden ja toimintojen supistamiseen. Valtakunnallinen ja poliittinen päätöksenteko oli ohjannut suomalaisen palvelujärjestelmän laajentumista. Nyt palvelujen supistamispäätökset tehtiin teknisinä budjettipäätöksinä, jotka rajoittivat kuntien palvelujen tuottamista entisessä määrin. Lama toimi katalysaattorina hyvinvointipolitiikan muutokselle. (Möttönen & Niemelä 2005, 39–44.)

Julkunen (2001) totesi, että hyvinvointipolitiikkaan ei haluttu lisätä resursseja, mutta suomalaisen väestön vanheneminen, talouden ja elämän epävarmuudet lisäsivät puolestaan hyvinvointipolitiikan kysyntää ja tarpeita. Tämä aiheutti kasvavan kuilun kysynnän ja julkisen tarjonnan välille. (Julkunen 2001.) Menokontrolli eli taloudellisen rasiitteen rajaaminen nousi hyvinvointipolitiikan ohjaavaksi tekijäksi. Huolen kohteena oli esimerkiksi väestön ikääntymisestä johtuva menojen kasvu eikä se, miten tämän väestöryhmän palvelutarpeista huolehdittaisiin. Keinona hyvinvointijärjestelmän säilyttämiseen nostettiin palvelustrategian uudistaminen, johon sisältyi kilpailun ja markkinamekanismin lisääminen, tuotannon tehostaminen sekä kuntien yhdistämisen tai kuntien välisen yhteistyön avulla suurtuotannon etujen hakeminen. (Mottönen & Niemelä 2005, 44 – 45.) Aula, Laajala ja Pihlaja (2017, 519) painottavat, että valtion ja kuntien roolin kaventuessa hyvinvointipalvelujen tuottajana, on edelleen huolehdittava ratkaisujen etsimisestä syntyviin aukkopaikkoihin. Ei ole automaattista, että kansalaisyhteiskunta ja markkinat paikkaavat syntyvät aukot. (Aula, Laajala & Pihlaja 2017, 519.)

Hyvinvointipalvelujen tuottamiseen ja eri toimijoiden väliseen yhteistyöhön sekä yhteiskehittämiseen haettiin uudenlaisia toimintamalleja jo 1990-luvun loppupuolella. Laaja-alainen yhteistyö, kehittäminen ja palvelujen tuottaminen olivat sen ajan sosiaalipoliittisia kehitystrendejä. Ajatuksena oli, että yhteistointimallien kehittämisen avulla, saataisiin aikaan taloudellisesti kustannustehokkaita, joustavia ja oikea-aikaisia palveluja. (Anttila, Rousu, Kinnunen & Vuorijärvi 2005, 7).

1990 – luvun hyvinvointipolitiikan suunnanmuutos merkitsi sen yhdenmukaisen ajan päättymistä ja siirtymistä pluralistiseen hyvinvointiyhteiskunta-ajatteluun, jossa sen toteuttamisvastuu on jakautunut useille toimijoille. Järjestöjen ja kansalaisten vastuuta hyvinvointiyhteiskunnan toteuttamisessa vahvistettiin. Lisäksi julkisen sektorin paikallistason merkitys korostui ja järjestelmän ohjauksen kärkeä siirrettiin paikallisiin tarpeisiin. Paikallisten toimijoiden irrottamisen kontrollista ajateltiin vapauttavan voimavaroja uusien toimintamallien ja innovaatioiden synnyttämiseen. Tämä lähensi julkisen ja kolmannen sektorin

suhdetta sekä tehtäviä ja kannusti luomaan uusia monitoimijaisia toimintamalleja paikalliseen hyvinvointipolitiikkaan. (Möttönen & Niemelä 2005, 47 - 56).

Viimeisten vuosien Euroopan ja koko maailmantalouden epävarmuus sekä kasvun epätahvaisuus ovat heijastuneet myös Suomeen aiheuttaen valtiontalouden kestävyysvajetta ja sen seurauksena kuntatalouteen on syntynyt ongelmia. Lisäksi alueelliset hyvinvointierot kasvavat edelleen ja huoltosuhde heikkenee johtuen väestön ikääntymisestä sekä korkeasta työttömyysasteesta. Näihin haasteisiin on lähdetty hakemaan yhteisöllisiä ratkaisuja sekä rakentamaan kumppanuuksia. Ajankohtaisiksi yhteiskunnallisiksi teemoiksi on nousemassa palveluverkon kiristyessä lähidemokratian, kansalaisyhteiskunnan ja paikallisyhteisöjen vahvistaminen ja lähipalvelujen turvaaminen. (Koskiaho 2014, 12–13.) Häkkinä & Tourula (2013) korostavat erityisesti kuntien ja järjestöjen välisen strategisen ja tavoitteellisen kumppanuuden kehittämistä sekä sen avulla saavutettavia synergiaetuja kaikille osapuolille. Tämä paikallinen kehittäminen korostuu niin mahdollisten kuntaliitosten kuin maakuntauudistuksen myötä. (Häkkinä & Tourula 2013,18.)

## **2.2 Uudistuva kuntakenttä**

Suurten hallintorakennemuutosten keskellä on syytä pysähtyä pohtimaan mihin kuntia tarvitaan. Jäntti (2017, 58) tiivistää paikallishallinnon olemassaolon oikeutuksen kolmeen peruslähtökohtaan; osallistuminen, vapaus ja tehokkuus. Vapaus tarkoittaa mm. kunnan toimimista puskurina kansalaisten ja valtion välissä sekä mahdollisuutta tehdä paikallisia valintoja, joihin liittyy riittävä taloudellinen vapaus. Osallistuminen puolestaan pitää sisällään kuntalaisten kouluttamista osallistuvaan ja aktiiviseen kansalaisuuteen. 2000-luvulla demokraattisen yhteiskuntaan on noussut edustuksellisen demokratian rinnalle sitä täydentäviä suoran ja osallistuvan demokratian muotoja. Paikallinen identiteetti kehittyi ja voimistuu, kun suoran ja osallistuvan demokratian keinoja hyödynnetään. Tehokkuus paikallishallinnon perusteena viittaa sen kykyyn ohjata ja sopeuttaa toimintaansa paikalliset erityispiirteet huomioiden. Kuntia tarvitaan edistämään ihmisten vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksien toteutumista sekä huolehtimaan palvelujen tehokkaasta järjestämisestä. Useat

yhteiskunnalliset, taloudelliset ja ympäristöä koskevat haasteet ovat sellaisia, joiden hoitaminen ja ratkaiseminen on järkevää hoitaa paikallisesti. (Jäntti 2017, 58-60.)

Suomalaisten kuntien tehtäväkenttä on ollut kansainvälisestäikin poikkeukselliseen suuri. Kuntien vastuulla on ollut laajoja ja merkittäviä tehtäviä. Meneillään olevat hallintouudistukset tulevat muuttamaan syvällisesti kunnan rooleja ja pohdinta uusista rooleista on jo käynnistynyt kunnissa. Tämä on tarkoittanut mm. kunnissa tehtyjä strategisia valintoja. Yksi kunnan uusista rooleista on ja tulee entistä enemmän olemaan toimia yhteisöjen alustana, joka pitää sisälleen koollekutsujan ja verkostojen luoja tehtävät (ks. Taulukko 1). (Airaksinen 2017, 170,180, 183)

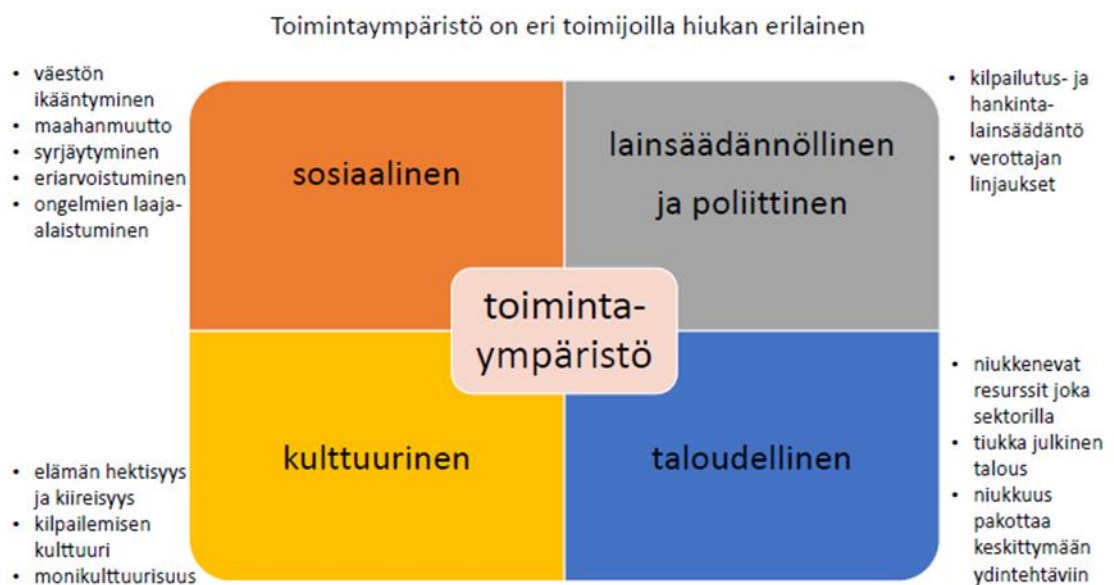
Taulukko 1. Kuntien uudet roolit (Airaksinen 2017, 183)

	Hyvinvointirooli	Elinkeinorooli	Yhteisöjen alusta-rooli	Perinnerooli
<b>Jäsentävä idea</b>	Ennaltaehkäisy	Uuden luominen	Yhteen-kokoaminen	Symbolit
<b>Kunnan toiminnan painotus</b>	Maankäyttö, kulttuuri ja vapaa-aika vapaaehtoistyö	Työllisyys ja elinkeinot	Järjestöjen ja talkootyön alusta	Pitää yllä identiteettiä
<b>Seuraukset</b>	Hyvinvoinnin laaja ymmärtäminen	Uusia elinkeinoja – toisinaan lauenneita riskejä	Vapaaehtoistyöhön nojaaminen	Jollain aikavälillä lakkaa olemasta
<b>Termit</b>	”Kukoistus”	”Kipinää”	”Koollekutsuja ja verkostojen luoja”	”Kylät, nimet ja vaakunat”
<b>Toiminta-kulttuurissa olennaista</b>	Ihmisten aktivointi ja toimivat työnjako suhteessa muihin palvelu-organisaatioihin	Uskallus ja epäonnistumisen sietäminen – valittamisen kulttuurin sammuttaminen	Yhteistyö ja joustavuus	Hiljainen luopuminen, identiteettien saattaminen osaksi uusia kuntia

Toimintaympäristön muutokset ja uudenlaiset toimintatavat edellyttävät siirtymistä perinteisestä moniammatillisesta työstä moniasiantuntijuuteen, joka puolestaan edellyttää jokaiselta ammattilaiselta siirtymistä uudenvlaiseen ajattelutapaan ja työtoteeseen. Moniasiantuntijaisen työtteen keskeisiä arvoja

ovat vuorovaikutteisuus, tasavertaisuus, suunnitelmallisuus ja vastuiden jako. Uudenlaiseen työotteeseen tarvitaan koko organisaation ja johdon sitoutuminen. Se tarkoittaa kaikkien mukana olevien tahojen, kuten kuntien, yritysten ja järjestöjen strategista kumppanuutta. (Anttila & ym. 2005, 19).

Toimintaympäristön muutokset ovat suuria ja ne pakottavat pohtimaan kumppanuuksia. Karttunen, Kettunen & Piirainen (2013) ovat hahmottaneet toimintaympäristön muutoksia sosiaalisesta, kulttuurisesta, taloudellisesta sekä lainsäädännöllisestä ja poliittisesta näkökulmista. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Näkökulmia toimintaympäristön muutokseen (Karttunen, Kettunen & Piirainen 2013, 30)

Rotko, Kauppinen & Palojärvi (2014, 17-19) puolestaan peräänkuuluttavat eri hallintoalojen tiedon käyttämistä kokonaisuuden hahmottamisessa sekä hyvinvoinnin edistämisen rakenteita luotaessa. Yhteistyörakenteita tarvitaan kaikilla tasoilla; johtoryhmissä, palvelujärjestelmän sekä toiminnan koordinoimalla ja käynnistämisen tasoilla.

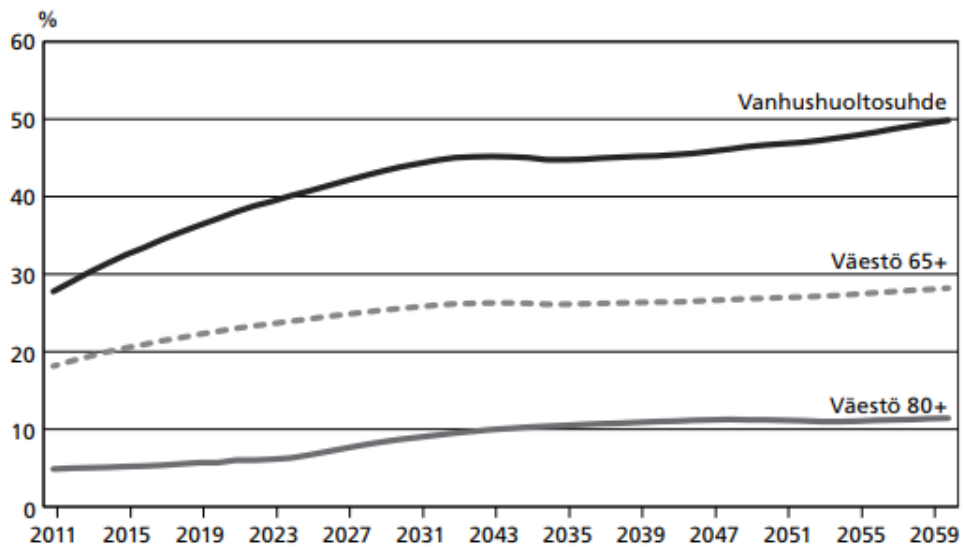
Yhteiskunnallisten ongelmien monimutkaistuessa on keskiöön noussut vahvasti eri toimijoiden välinen yhteistyö ja kumppanuus. Paikalliseen hyvinvointityöhön etsitään nyt monitoimijamalleja, joissa hyödynnetään oman alueen

osaamispotentiaalia ja voimavaroja. Niitä löytyy kuntasektorin lisäksi seurakunnista, yhdistyksistä, järjestöistä, oppilaitoksista sekä tavallisista kuntalaisista. (Maijanen & Haikara 2014, 7.) Tähän asti kunnat ovat keskittyneet strategioissaan ratkaisemaan kesyjä ongelmia ja epäonnistuneet ilkeiden ongelmien ratkaisemisessa. Ilkeitä, monimutkaistuneita ongelmia ovat esimerkiksi ikäihmisten yksinäisyys ja nuorten syrjäytyminen. Ilkeitä ongelmia tulee piiritä monesta suunnasta eli niiden kukistamiseen tarvitaan laaja-alaista toimijajoukkoa. (Möttönen & Niemelä 2005)

Lisäksi suomalainen demokratiaperusta on rapautumassa ja demokratia hahmotetaan liian kapeasti, kun otetaan huomioon yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten vauhti, muutosten mittakaava ja syyt sekä tulevaisuuden haasteet. Niin demokratian kuin elinvoiman ja palvelujen vahvistaminen tarvitsevat julkisen ja yksityisen sektorin lisäksi järjestöjen ja kansalaisten panostusta. Toimintatavat ja nykyiset linjaukset tarvitsevat uudelleenreivausta sekä valtakunnallisesti että paikallisella tasolla kunnissa. (Pihlaja, 2014, 1).

### **2.3 Suomi ikääntyy vauhdilla**

Suomessa on tällä hetkellä ikääntynyttä väestöä (yli 63-vuotiaita) reilu miljoona. Ikääntyvän väestön suhteellisen osuuden nopea ja voimakas kasvu on yksi suomalaisen hyvinvointivaltion kiperistä haasteista. (Kan & Pohjola 2012, 296). Suomalaisen väestön rakennemuutos johtuu uusiutumistason alittavan syntyvyyden jatkumisesta sekä elinajanodotteen noususta. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Vanhusväestö ja vanhushuoltosuhte vuosina 2011-2060. (Schleutker 2013, 425).

Suurin osa ikäihmisistä, lähes miljoona, asuu kotonaan itsenäisesti. Yhteiskunnan poliittinen tavoite on asuminen kotona mahdollisimman pitkään. Kotona asuminen on usein ikäihmisten oma elämisen ja asumisen tavoitetila. Kuitenkaan ei ole tarpeeksi pohdittu eikä selkeästi määritelty mihin asti kotona asuminen on elämänlaadun ja hyvinvoinnin näkökulmasta mahdollista ja perusteltua. Kotona asumista heikentäviä tekijöitä ovat mm. muistisairaus, turvattomuus, yksinäisyys, masentuneisuus ja päihteiden liikkakäyttö. (Pöyhönen, E-S, 17 - 25)

Suomalaisen väestön ikääntymisen ja väestörakenteen muuttumisen myötä tulleiden haasteiden edessä eri sektoreiden välistä työnjakoa ja yhteistyötä on arvioitava uudelleen. Ikäihmisten palveluiden turvaamiseksi tarvitaan panostusta kaikilta toimijoilta. Lisäksi vanhustalouden ja terveydenhuollon lakeihin on säädetty kunnille velvoite yhteistyöstä kunnassa toimivien julkisten tahojen, yritysten sekä ikääntyneitä väestöä edustavien järjestöjen ja muiden yleishyödyllisten yhteisöjen kanssa, joten on luontevaa kehittää ikäihmisten hyvinvoinnin vahvistamiseen liittyviä keinoja yhdessä. (L 28.12.2012/980; 30.12.2010/1326).

## 3 Kumppanuus

Suomalainen yhteiskunta on siinä tilanteessa, että sen demokratiaperusta on rapautumassa nopeasti ja kuntien rooli on muuttamassa. Meneillään on historiallisen suuret rakenteelliset uudistukset, julkinen talous on tiukoilla ja huoltosuhte heikkenee. Niukkenevat voimavarat ja kasvava palvelujen tarve ovat lisäksi omalta osaltaan johtaneet siihen, että demokratian, palvelujen ja elinvoiman vahvistamiseen tarvitaan suomalaisen yhteiskunnan kaikkia toimijoita; julkista sektoria, yrityksiä, järjestöjä ja kansalaisia. Kansalaisten, paikallisyhteisöjen, järjestöjen, yritysten ja kuntien hyvinvoinnin välttämätön elinehtona ovat erilaiset kumppanuudet. Tulevaisuuden kunta on kumppanuuskunta. (Pihlaja 2014,1.)

### 3.1 Kumppanuuden määrittelyä

Yhteistyö, verkosto ja kumppanuus ovat usein termeinä puheissa ja kirjoituksissa sekaisin; rinnakkain, päällekkäin ja ristikkäin. Näiden käsitteiden monisyiset merkitykset kytkeytyvät toisiinsa ja siten niiden määrittelyä on haasteellista. Käsitteiden ominaispiirteitä voidaan kuitenkin luokitella. (Kuvio 3.) Kumppanuutta ei tosin ole syytäkään määrittellä tarkkarajaisesti, koska se saattaa kaventaa erilaisten kumppanuusmahdollisuuksien kirjoa. Kumppanuuksien maailma on hyvin monikirjoinen. (Maijanen & Haikara 2014,10.)



Kuvio 3. Yhteistyön, verkostojen ja kumppanuuden ominaispiirteet. (Maijanen & Haikara 2014, 16)

Maijanen ja Haikara ovat todenneet kumppanuuden olevan luottamuksellinen vuorovaikutussuhde, johon sisältyy vastavuoroisuus eli kaikki osapuolet osallistuvat yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Vastavuoroisuus on parhaimmillaan win-win – tilanne kaikille osapuolille. Osapuolten erilaiset toimintatavat ja resurssit voivat hidastaa kumppanuuden rakentumista (Maijanen & Haikara 2014, 13.) Kumppanuudessa on yhteiset tavoitteet, yhteisiä intressejä ja keskinäisiä riippuvuuksia. Kumppanuustoiminnan perustana ovat vastavuoroisuuden lisäksi tasaveroisuus, molemminpuolinen luottamusavoin vuorovaikutus. Kumppanuuden rakentuminen on prosessi, jossa tutustumalla toisiin vahvistetaan luottamusta ja sen kautta kehitytään yhdessä yhteiseen kumppanuuteen. (Aula, Laajala & Pihlaja 2017, 523.)

Kumppanuudessa on kyse selkeästi rajatumman joukon yhteisesti koordinoitusta toiminnasta yhteisen strategisen haasteen ratkaisemiseksi. (Maijanen & Haikara 2014, 12–13,15.) Nämä kumppanuuden peruspiirteet eroavat selkeästi perinteisesti tehdystä kunta-järjestö – yhteistyöstä, joka perustuu hierarkkiseen järjestelmään. Kumppanuus ei ole sopimuksien solmittava asia vaan toimintatapa, joka kehittyy ajan kanssa prosessimaisesti. (Aula, Laajala & Pihlaja 2017, 523.) Kumppanuuden sosiaalipolitiikka on kestävää ja joustavaa sosiaalisen pääoman tukemistoimintaa. (Koskiahho 2014, 204.)

Kumppanuudessa ei noudateta julkisen vallan määrittelemää agenda tai politiikkaa, vaan siinä tavoitteet ja yhteinen visio sovitaan yhdessä, tasavertaisina toimijoina. Kumppanuuden toimintatavan ominaispiirteet haastavat kaikki toimijat uudenlaiseen toimintakulttuuriin (Kuvio 4.) Tämä uudenlainen yhdenvertaisuuteen perustuva toimintatapa haastaa varsinkin kuntasektorilla toimivat viranhaltijat ja kuntapäätäjät ja vaatii uudenlaisen ajattelu- ja toimintakulttuurin oivaltamista ja käyttöönottamista. (Aula, Laajala & Pihlaja 2014, 524.)



Kuvio 4. Kumppanuuden tunnuspiirteet (Aula, Laajala & Pihlaja 2017, 523)

Maijanen ja Haikara (2014,12) puolestaan ovat luokitelleet kirjallisuuden perusteella kumppanuuden keskeiset elementit seuraavasti:

1. yhteisesti jaetut tavoitteet
2. yhteinen päätöksenteko
3. matala-hierarkkiset ja horisontaaliset rakenteet ja prosessit
4. luottamukseen perustuvat suhteet osapuolten välillä
5. synergiaedut osapuolten välillä
6. jaettu vastuu tuloksista ja seurauksista

Kumppanuudessa on monia ulottuvuuksia. Kumppanuus voi olla erilaisia alueellisia keskustelufoorumeita kuten kyläparlamentit, aluetoimikunnat ja kansalaisraadit. Toisaalta kumppanuus voi olla yhteistä kehittämistä ja suunnittelua kuten palvelumuotoilua sekä yhteistyön ja työnjaon konkreettista suunnittelua ja sopimista kunnan ja paikallisten toimijoiden kesken. (Pihlaja 2014, 5.) Maijanen ja Haikara nostavat esiin erityisesti kunnan ja järjestöjen välisen kumppanuuden tyyppejä, jotka ovat luonteeltaan operatiivisia, taktisia tai strategisia. (Maijanen & Haikara 2014, 32)

Kumppanuuksien rakentaminen ja hyödyntäminen ovat Suomessa vielä lapsenkengissä. Kumppanuuksien liittyvät kehittämissponnistukset ovat irrallisia ponnistuksia, joiden juurtuminen osaksi kuntien perusfilosofiaa ja – toimintaa on onnistunut toistaiseksi huonosti. Uudenlaisten toimintatapojen kehittämiseen ja hyvinvoinnin vahvistamiseen kunnat tarvitsevat kumppaneita. (Pihlaja 2014, 5).



Kuvio 5. Tulevaisuuden kunnan menestystekijät hyvinvoinnin edistämässä. (Nieminen 2018)

Kunnan perustehtävä sote- ja maakuntauudistuksen jälkeenkin on kuntalaisten hyvinvoinnista huolehtiminen. Tämä tehtävä on määrätty kunnille kunta-laissa (L 410/2015 1 §). Hyvinvoinnin edistäminen on laaja-alainen tehtävä kunnissa ja sen menestyksellinen hoitaminen edellyttää monenlaisia tekijöitä kuten kumppanuuksia (ks. Kuvio 5.) Ville Nieminen totesi kevään 2018 tulevaisuusfoorumissa, että ”*kunnan hyvinvoinnin edistäminen ei ole korjaavaa vaan kutsuvaa toimintaa.*”

### 3.2 Dialogi kumppanuuden keskiössä

Keskeinen kumppanuudessa toimimisen elementti on avoin dialogi. Tavallisesta keskustelusta poiketen dialogissa on kyse keskustelijoiden asettumisesta tasa-arvoiseen suhteeseen toistensa kanssa, riippumatta esimerkiksi iästä tai asemasta. (Alhanen 2016, 37). Dialogiin asettautuminen vaatii rohkeutta kaikilta osallistujilta ja vasta sen avulla voidaan nähdä millaista muutosta tarvitaan ja kuinka syvällistä muutosprosessia se vaatii. Moniääninen dialogi, jonka suuntaa ei alkuvaiheessa voida varmuudella sanoa, voi kuljettaa uusiin ja yllättäviinkin kohteisiin. Tämä tarkoittaa myös oman työn tekemisen tapojen, ammattiroolin ja ammatillisuuden tarkastelua ja analysointia, hyvin kriittisestikin.

-36).

Suomalaiseen hyvinvointipolitiikan tavoite on varmistaa kansalaisten hyvä elämä. Siihen liittyy kuitenkin isoja kysymyksiä kuten kuka määrittelee mitä on hyvinvointi tai hyvä elämä, miten nämä saavutetaan ja kenellä on vastuu hyvinvointipolitiikan toteuttamisesta? Tällä hetkellä näihin kysymyksiin saatavat vastaukset ovat poliittisesti leimaantuneita ja niitä ohjaavat poliittiset laskelmoinnit ja kompromissit sekä yhteiskunnan ideologiat ja arvot. Keskustelevan eli deliberatiivisen demokratian mallissa puolestaan keskeistä on tasapuolisen tiedon saanti käsiteltävästä aiheesta, sen monipuolinen käsittely sekä osallistujien yhdenvertainen mahdollisuus ilmaista näkökantansa ja tulla kuulluksi. Keskustelevan hyvinvointipolitiikan avulla on mahdollisuus rakentaa suomalaista hyvinvoivaa yhteiskuntaa, joka pohjautuu aitoon kumppanuuteen ja laadukkaaseen vuorovaikutukseen. (Vartiainen & Raisio 2015.)

### **3.3 Kumppanuus (kunta) yhteisön vahvistajana**

Valtio on aiemmin määrittänyt kuntien tehtävät tarkasti ja toimintaa on ohjattu ylhäältä alaspäin annettujen säädösten avulla. Järjestelmä on määrittänyt kansalaisille tarjottavat palvelut. Tämä on vahvistanut yhdenvertaisuuden toteutumista alueellisesti sekä kansalaisten tasavertaisuutta. Samalla se on kuitenkin heikentänyt paikallistason omaehtoista toimintaa, innovatiivisuutta ja itsehallintoa. Kuntayhteisöjen vahvistamiseen tarvitaan valtion ohjauksen keventämistä ja lisäämällä kunnille päätösvaltaa palvelujen järjestämiseen ja kuntalaisten hyvinvoinnin edistämiseen. (Aula, Laajala & Pihlaja 2017, 520 – 521.)

Vuonna 2015 kumppanuus nostettiin muutostyön keskiöön Juha Sipilän hallitusohjelmassa. Erityisesti sitä painotettiin hallituskauden kärkihankkeessa ”palvelut asiakaslähtöisiksi”, jossa keskiössä olivat varhainen tuki, ennaltaehkäisevä työote ja vaikuttavat, asiakaslähtöiset palveluketjut yli hallinnonrajojen. Lisäksi ohjelman tavoitteena oli vahvistaa kokemusasiantuntemuksen käyttöä ja ihmisten osallisuutta. Muutoksen perustaksi oli määritelty kumppanuus valtion, kuntien, järjestöjen, yksityisen sektorin, seurakuntien sekä työelämän toimijoiden kesken. (Ratkaisujen Suomi - pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 2015, 20.)

Kumppanuuden eri toimijoihin voi hahmottaa sekä käsitteellisesti että käytännössä kumppanuuspöytänä. (Ks. Kuvio 6.)



Kuvio 6. Kumppanuudet – mahdollisuuksien palapeli (Kumppanuuden käsikirjasto 2016)

Kumppanuus vahvistaa parhaimmillaan kokemusta demokratiasta sekä edistää kansalaisaktiivisuutta. (Maijanen & Haikara 2014, 32).

## 4 Kumppanuuspöytä-toimintamalli

Paikallisen hyvinvointipolitiikan ja hyvinvointityön kehittämiseen, suunnitteluun ja toteuttamiseen tarvitaan eri toimijoiden välisen kumppanuuden rakentamista. Lisäksi kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia on pyritty vahvistamaan lainsäädännön avulla. Kansalaisten on todettu haluavan vaikuttaa oman alueensa asioihin varsinkin suorien toimintamuotojen avulla. Kuntalaislähtöisen lähidemokratian ja hyvinvointityön toteuttamiseen tarvitaan uudenlaisia toimintatapoja. (Jurmu 2008, 2-3.)

### 4.1 Kumppanuuspöytä malli Senet-hankkeessa

Huoli harvaanasutun maaseudun hyvinvoinnista ja hyvinvointipalvelujen saatavuudesta tulevaisuudessa oli perustana Ruralia-instituutin Senet-hankkeessa kehitetylle kumppanuuspöydälle. Perinteisesti hyvinvointipalveluja

maaseudulle pääosin tuottanut julkinen sektori ei lähtenyt hakemaan uudenlaisia palvelurakenteita kapeneville markkinoille, muilla palvelutuottajilla ei ollut keskinäistä luottamusta eikä eri sektoreilla yhteistä keskustelukulttuuria. Myös huoli syrjäseutujen jääminen syrjään palveluista, kuntien keskittäessä entistä enemmän kustannussyihin perustuen, oli yksi alkutekijä kun lähdettiin hakemaan ratkaisua eri sektoreiden välisen yhteistyön rakentamiseen. (Rantanen, Kangaspunta & Laanterä 2007, 54 – 55.)

Senet-hankkeessa kehitettiin kaksi kumppanuuspöydän sovellusta; paikallinen kumppanuuspöytä hyvinvointialan innovaatioympäristöä tukemaan ja teemallinen kumppanuuspöytä yhteisen keskustelun alustaksi, jonka avulla haetaan johonkin erityisteemaan tai -haasteeseen (Senet-hankkeessa mielenterveys- ja päihdetyö) yhteistä tavoitetta sekä keinoja sen saavuttamiseen. Paikallisessa kumppanuuspöydässä koottiin yhteen olennaisia tahoja kunnan eri alueilta kehittämään yhdessä ratkaisumalleja ilkeisiin ongelmiin kuten yksinäisyys, syrjäytyminen tai päihde- ja mielenterveysongelmat. Teemallisessa kumppanuuspöydässä puolestaan tavoitteena (ks. Kuvio 7.) oli koota laajemmalta alueelta, esimerkiksi maakunnasta, samasta teemasta kiinnostuneita tahoja yhteiseen keskusteluun ja yhteiskehittämiseen. (Rantanen ym. 2007, 57 - 60).

Paikallisen kumppanuuspöydän arvioinnissa todettiin, että tällaiselle kehittämisrakenteelle on tarvetta. Kumppanuuspöytä toimi myös oivallisesti ajankoh- taisten tarpeiden tunnistajana. Kumppanuuspöydän kokeilua vaikeutti kunnan työntekijöiden ylityöllistetty tilanne, sillä kunnan rooli kumppanuusprosessin käynnistäjänä olisi ollut tärkeää. Lisäksi kumppanuuspöydän osallistujissa oli paljon vaihtuvuutta lyhyen kokeiluajanjakson aikana ja se vaikeutti ryhmäyty- mistä. Teemallista kumppanuuspöytää arvioivat siihen osallistuneet kyselyn avulla. Myönteistä palautta kumppanuuspöytämalli sai moniammatillisesta ja tasavertaisesta dialogista, verkostoitumisesta, myönteisestä ilmapiiristä ja uu- sien ideoiden syntymisestä. Tasavertaisen dialogin avulla luotiin uudenlaista ajattelua ja se laajensi osallistujien näkökulmaa käsiteltävästä teemasta. Li-

säksi säännöllinen yhteen tuleminen mahdollisti syvemmän tutustumisen muihin toimijoihin ja sen myötä yhteyden ottaminen helpottui sekä yhteenkuuluvuuden tunne vahvistui. (Rantanen ym.2007, 59 – 61.)



Kuvio 7. Yhteenveto teemallisen kumppanuuspöydän tavoitteista ja edellytyksistä. (Rantanen ym. 2007, 63)

## 4.2 Kumppanuuspöydät Keski-Suomessa

Keski-Suomessa toteutettiin vuonna 2006 kansalaiskysely (Hyvinvointi, palvelut ja elämänlaatu Keski-Suomessa). Kyselystä nousi esiin erityisesti haja-asutusalueen ikäihmisten yksinäisyys, turvattomuus, tiedonpuute palveluista ja lisäävuntarpeet. Lisäksi kyselystä kävi ilmi, että vapaaehtois- ja vertaistoiminta kaipaavat tukea. Samaan aikaan tiedettiin jo, että julkinen palvelujärjestelmä ei yksin pysty vastaamaan esimerkiksi ikääntyvän väestön kasvaviin palvelutarpeisiin. Keski-Suomen Sosiaaliturvayhdistyksessä ajateltiin, että yksi ratkaisu näihin haasteiden ratkaisemiseen voisi olla eri toimijoiden välinen kumppanuus. Kumppanuuden kehittämiseen haettiin hankerahoitusta Raha-automaattiyhdistykseltä ja se myönnettiin. Kimppa-hanke käynnistyi alkukesällä 2008. (Laimio & Seppänen 2013,6.)

Keski-Suomen Sosiaaliturvayhdistyksen Kimppa- hanke toimi vuosina 2008 – 2013 kuudessa keskisuomalaisessa, maaseutumaisessa kunnassa. Kimppa-hanke oli kehittämishanke, jonka päämääränä oli haja-asutusalueen ikäihmisten arjen hyvinvoinnin tukeminen yhteisöllisen tuen avulla. Hankkeen kolme päätavoitetta olivat:

- eri toimijoiden välisen yhteistyön edistäminen
- yhteisösuuntautuneiden vanhustyönmuotojen kehittäminen
- hankealueiden vapaaehtois- ja vertaistoiminnan kehittäminen

Keski-Suomen Sosiaaliturvayhdistyksen pitkäaikainen kokemus kunta sektorin kanssa ja kehittämishankkeista sekä neutraalin toimijan status olivat myös Kimppa-hankkeen vahvoja lähtökohtia. (Mts. 6)

Kimppa-hankkeen kohderyhmäksi valittiin haja-asutusalueiden ikääntyvät ja yhteisöllisen tuen avulla heidän hyvinvointinsa tukeminen. Hyvinvointi koostuu monesta tekijästä kuten esteetön toimintaympäristö, turvallisuuden tunne, terveys ja toimintakyky ja sosiaalinen verkosto. Ikääntyessä monet hyvinvoinnin tekijöistä ovat kriittisiä ja kotona asuminen haasteellista. Hyvinvointia uhkaavat mm. yksinäisyys, avutta jääminen, turvattomuus ja mielekkään tekemisen puuttuminen. Haja-asutusalueen ikäihmiset ovat elinympäristönsä osalta suu-

rempien haasteiden edessä, sillä maaseudulla palvelut heikkenevät ja sosiaaliset verkostot harvenevat. (Mts. 7)

Kimppa-hankkeen keskeiseksi toiminta- ja kehittämismenetelmäksi valittiin Ruralia-instituutin Senet-hankkeessa kehittämä kumppanuuspöytämalli. Kumppanuuspöytä-mallia sovellettiin ja muokattiin hankeaikana saatujen kokemusten ja palautteiden perusteella. Kumppanuuspöytämallin todettiin olevan uudenlainen, edustuksellista demokratiaa täydentävä vaikuttamisen ja suoran osallistumisen toimintamalli. Kumppanuuspöytien avulla tavoiteltiin strategisen kumppanuuden rakentumista, jonka keskeisinä elementteinä olivat yhteisöllisyys, paikallisuus ja osallisuus. (Mts. 13)

Jokaiseen hankekuntaan (Kannonkoski, Karstula, Kivijärvi, Korpilahti, Kyyjärvi ja Saarijärvi) käynnistettiin omat kumppanuuspöydät. Kumppanuuspöytiin kutsuttiin mukaan toimijoita, jotka olivat kiinnostuneita ikääntyvien asioista. Kumppanuuspöytä oli kaikille avoin foorumi eikä siihen osallistuminen edellyttänyt taustatahoa vaan teemasta kiinnostuneet tavalliset rivikansalaiset olivat yhtäläillä tervetulleita mukaan. Kumppanuuspöytien osallistujajoukosta suurin osa kuitenkin edusti jotakin toimijatahoa kuten kuntasektori (sosiaali- ja terveystoimi, vapaa-aikatoimi), seurakunnat ja erilaiset yhdistykset. (Mts. 13)

Kumppanuuspöydissä kaikki osallistujat olivat tasavertaisia ja jokaisella oli mahdollisuus tuoda yhteiseen keskusteluun omat ideansa, toiveensa, huolensa ja perustelunsa. Osa osallistujia edusti kohderyhmää, ikäihmisiä. Näin ikäihmisten oma ääni saatiin kuuluviin kehittämistyön lähtökohdaksi mutta myös suoraan kunnan viranhaltijoille. Kumppanuuspöytien toiminnan keskiössä oli keskustelu, jonka avulla luotiin kokonaiskäsitystä käsiteltävistä teemoista sekä haettiin yhteisymmärrystä. Oleellista oli, että keskustelusta syntyi konkreettisia ideoita, joita yhdessä ryhdyttiin toteuttamaan. (Kuvio 8.) Tämä oli koko kehittämistyön lähtökohta eli vastata hankekunnista nouseviin ikäihmisiä koskeviin tarpeisiin. (Mts. 13)

TAPAHTUMAT KIMPPA-HANKKEESSA 2008-2012			
Paikkakunta	Tapahtuman nimi	Vuosi	Osallistujia
KIVIJÄRVI	Ikääntyvien ilonpäivä	2009	130
	Ikääntyvien ilonpäivä	2010	180
	Ikääntyvien ilonpäivä	2011	160
	Ikääntyvien ilonpäivä	2012	150
KYYJÄRVI	Ikääntyvien virkistyspäivä	2011	140
	Ikääntyvien virkistyspäivä	2011	80
KANNONKOSKI	Ikääntyvien virkistyspäivä	2011	130
	Ikääntyvien ilonpäivä	2012	130
KARSTULA	Wanhoissa vara parempi	2011	160
	Wanhoissa vara parempi	2012	160
SAARIJÄRVI	Vielä virtaa hyvään elämään-messut	2010	1000
	Sukupolvien ketju - ikäihmisten iltapäivä	2011	200
KORPILAHTI	Ikääntyvien yhdessäolopäivä	2011	100
TIKKALA	Ole ystävä minulle - ikäihmisten iltapäivä	2010	150
TIKKALA	Ole ystävä minulle - ikäihmisten iltapäivä	2011	90
TIKKALA	Ole ystävä minulle - ikäihmisten iltapäivä	2012	70
ETELÄISET KYLÄT	Eteläportin avajaiset	2010	120
	Eteläportin kevätjuhla	2012	100
	<b>17 tapahtumaa</b>		<b>yhteensä 3250</b>

Kuvio 8. Tapahtumat Kimppa-hankkeessa 2008 – 2012. (Mts. 15)

Kumppanuuspöytätaapaamisten tavoitteena oli käytännön toiminnan lisäksi mahdollistaa paikallisten toimijoiden tutummaksi tuleminen henkilöinä sekä syventää tietämystä alueen eri toimijoiden toiminnasta. Lisäksi kumppanuuspöytä toimi tiedon välittäminen paikkana. (Mts. 13)

## 5 Tutkimuksen toteutus

### 5.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kumppanuuden rakentumisprosessiin liittyviä edistäviä sekä estäviä tekijöitä Keski-Suomen Sosiaaliturvayhdistyksen Kimppa – hankkeen hankekuntien kumppanuuspöydissä. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin kumppanuuspöytämallin juurtumiseen liittyviä edistäviä ja estäviä tekijöitä. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa kumppanuuspöytä-mallista ja siihen liittyvästä kumppanuuden rakentumisprosessista muille toimintamallista kiinnostuneille toimijoille.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Mitkä tekijät vaikuttivat kumppanuuden rakentumisprosessiin?
  - 1.1. Mitkä tekijät edistivät kumppanuuden rakentumista?
  - 1.2. Mitkä tekijät estivät kumppanuuden rakentumista?
  
2. Mitkä tekijät vaikuttivat kumppanuuspöytä-toimintamallin juurtumiseen?
  - 2.1. Mitkä tekijät edistivät juurtumista?
  - 2.2. Mitkä tekijät estivät juurtumista?

## 5.2 Tutkimusaineisto

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin kysely, joka toteutettiin Webropol – ohjelmalla. Kysely valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, koska haluttiin mahdollistaa kaikkien Kimppa – hankkeen kumppanuuspöytiin osallistujien vastaaminen kyselyyn. Kyselyn tavoitteena on tuottaa monipuolista ja laaja-alaista tietoa. Kyselytutkimuksen etuna on, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselylomakkeen avulla saadaan selvitettyä mitä ihmiset kokevat, uskovat, tuntevat tai ajattelevat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 185, 195). Tähän perustuen kyselylomake sisälsi pääosin avoimia kysymyksiä, joiden avulla pyrittiin saamaan esiin osallistujien aitoja omia ajatuksia ja kokemuksia ilman ennakko-ohjausta.

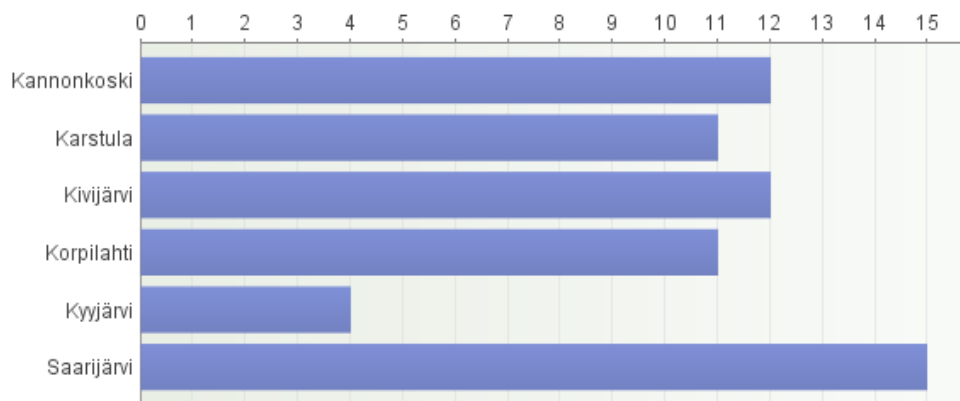
Tutkimusaineistoa kerättiin Kimppa – hankkeen käynnistämien kumppanuuspöytien kaikilta osallistujilta kyselylomakkeella. Kyselylomakkeen (Liite 1) pohjana käytettiin Kimppa – hankkeen loppuarviointikyselylomaketta. Osallistujille

lähetettiin sähköpostilla tiedote kyselystä, josta selvisi mihin tarkoitukseen aineistoa käytetään. Sähköpostissa oli suora linkki kyselylomakkeeseen. Lisäksi kyselylomake vastauskuorineen lähetettiin maapostitse kymmenelle henkilölle, joilla ei ollut omaa sähköpostiosoitetta. Maapostilla saadut vastaukset (7 kpl) syötettiin tutkimuksen ulkopuolisen henkilön toimesta Webropoliin. Kaikkiaan kyselyyn sai 118 henkilöä ja vastauksia saatiin 65. Kyselyn vastausprosentti oli 55 %. Kysely toteutettiin kevään 2014 aikana.

Kyselyyn saatiin vastauksia kaikista Kimppa-hankkeessa olleista kunnista (Kuvio 9.). Eniten vastauksia saatiin Saarijärveltä (15) ja vähiten Kyyjärveltä (4).

### 1. Minkä kunnan kumppanuuspöytään osallistuit?

Vastaajien määrä: 65

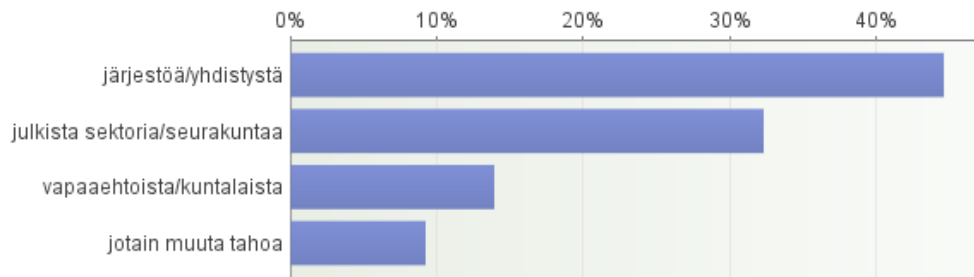


Kuvio 9. Kyselyyn vastanneet kunnittain

Vastaajista suurin osa oli yhdistyksien tai järjestöjen edustajia (44,6 %) ja julkista sektorin tai seurakunnan edustajia oli vastaajista 32,3 %. Vapaiden kuntalaisten tai muiden tahojen edustajia vastaajista oli 23 %. (Kuvio 10.)

## 2. Mitä tahoa edustit kumppanuuspöydässä?

Vastaajien määrä: 65



Kuvio 10. Kyselyyn vastanneiden taustaorganisaatiot

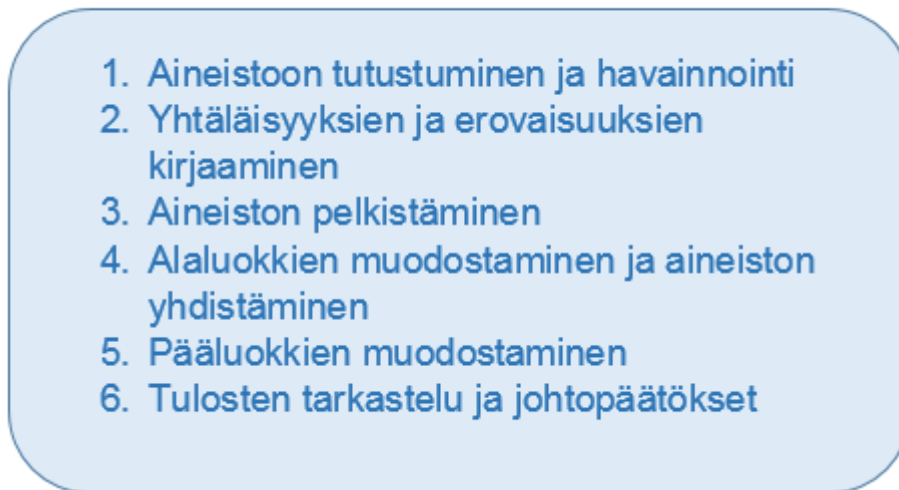
### 5.3 Aineiston analyysi

Tutkimusaineiston analysointiin valitaan analyysitapa, jonka avulla saadaan parhaiten vastaukset tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 224). Tutkimusaineiston analyysimenetelmäksi valittiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi, joka muodostuu tulkinnasta ja päättelystä, on todettu sopivan kvalitatiivisen aineiston analysointiin. Lisäksi sisällönanalyysissä tutkijan on mahdollista yhdistellä käsitteitä, joka auttaa tutkijaa löytämään vastauksia asettamiinsa tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91,112.) Induktiivisessa sisällönanalyysissä tutkijan tarkastelee aineistoa monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. Näin voidaan saada esille odottamattomia seikkoja eikä tutkija määrää mikä tärkeää. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Tutkimusaineiston analysoinnin ensimmäinen vaihe oli aineiston läpi käyminen ja havainnointi. Vaikka kyselylomake sisälsi paljon avoimia kysymyksiä, vastaukset olivat lyhyitä ja ytimekkäitä, jolloin koko aineiston läpikäynti ei ollut liikaa aikaa vievää tai liian työlästä. Tutkijan on mahdollista löytää pienistä aineistomääristä lukemalla vastauksia asettamiinsa tutkimuskysymyksiin. (Kananen 2017, 133).

Tutkija listasi jokaiseen avoimeen kysymykseen tulleiden vastauksien yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia tutkimusongelmien alle. Lisäksi tutkija listasi näiden

ulkopuolelta useasti nousevia teemoja. Tutkijan tehtävänä on löytää aineistosta ne tekstikokonaisuudet, jotka antavat vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. (Kananen 2017, 132). Löydetyt yhtäläisyydet ja eroavaisuudet ryhmiteltiin samaa asiaa tarkoittaviin alaluokkiin. Muodostuneet alaluokat yhdistettiin ja nimettiin pääluokiksi. Aineiston analyysiprosessi on kuvattu kuviossa 11.



Kuvio 11. Aineistoanalyysin vaiheet

#### 5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tieteellisen tutkimuksen lähtökohtana pidetään sitä, että sen avulla tuotetaan luotettavaa tietoa. (Kylmä & Juvakka 2007, 127). Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan laadullisessa tutkimuksessa koko prosessin ajan. Luotettavuutta vahvistetaan tutkimusprosessin tarkalla ja kokonaisvaltaisella selostamisella sekä yleisillä luottavuuskriteereillä kuten vahvistavuus, uskottavuus ja siirrettävyys. (Hirsjärvi ym. 2009, 232; Kylmä & Juvakka 2007 132). Tähän tutkimukseen ei tarvittu tutkimuslupaa.

Tutkimusaiheen valinta on jo eettinen ratkaisu, joka edellyttää tutkijalta tutkimuseettistä pohdintaa. Tutkimustyössä tulee noudattaa mm. seuraavia periaatteita; toisten tekstiä ei plagioida, tuloksia ei yleistetä kritiikittömästi ja työssä noudetaan yleistä huolellisuutta, rehellisyyttä sekä tarkkuutta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 24 - 25). Tässä tutkimuksessa on noudatettu hyvää

tieteellistä käytäntöä ja eettisiä kysymyksiä on pohdittu prosessin eri vaiheissa.

Tutkimukseen valitun tutkimusmenetelmän tulee soveltua mitattavaan ilmiöön ja sen avulla on tarkoitus saada juuri sitä tietoa mitä tutkija on mittaamassa. (Hirsjärvi ym. 2009, 231 – 232. ) Kyselytutkimuksessa on kysymysten avulla varmistettava, että tutkittavat ymmärtävät kysymykset tutkijan tarkoittamalla tavalla. Kyselyllä saatavasta aineistosta tulee löytää vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. (Vilka 2015, 193 – 194.)

Kyselylomake testautettiin ennen lähetystä koehenkilöillä, joilta saadun palautteen perusteella kysymyksiä tarkennettiin. Tutkimusprosessin aikana tutkija on perehtynyt tutkittavaan ilmiöön liittyvään kirjallisuuteen laaja-alaisesti. Tutkijan vahva kokemus tutkittavasta ilmiöstä tuki aineiston analyysöintia.

Tutkimuksen tilaajana toiminut Keski-Suomen Sosiaaliturvayhdistys ei osallistunut tai vaikuttanut millään tavalla tutkimuksen toteuttamiseen. Kyselylomakkeen lähettämisen yhteydessä osallistujat saivat tiedon tutkimuksen ja kerättävän aineiston käyttötarkoituksesta. Kyselylomakkeessa ei kysytty henkilökohtaisia taustatietoja kuten nimeä, ikää tai sukupuolta, mikä takasi että vastaukset pystyttiin käsittelemään anonyymisti. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi se, että kyselylomakkeen kysymykset muotoiltiin osaltaan tutkimuskysymysten perusteella. Analyysivaiheessa aineistoon palattiin useasti ja tutkija varmisti, että tehdyt johtopäätökset ovat linjassa alkuperäisen aineiston kanssa.

## **6 Tutkimustulokset**

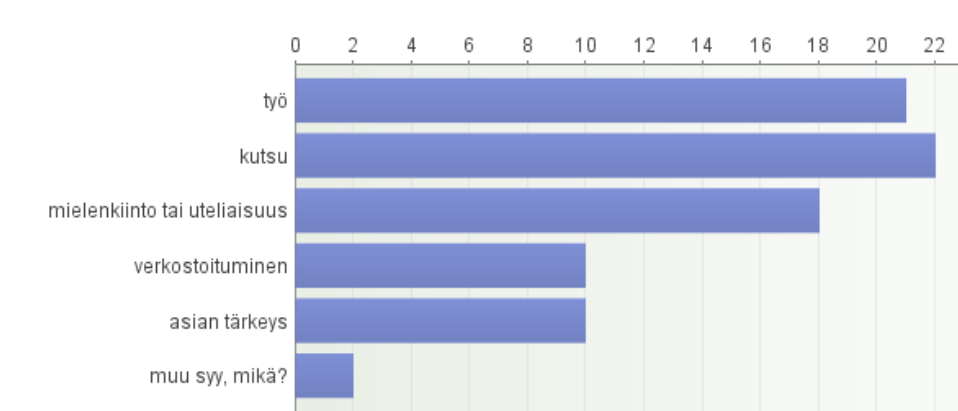
Kysely lähetettiin kaikille aktiivisesti hankekuntien (Kannonkoski, Karstula, Kivijärvi, Korpilahti, Kyyjärvi ja Saarijärvi) kumppanuuspöytiin osallistuneille. Kyselyyn vastasi yhteensä 65 henkilöä. Jokaisesta kunnasta saatiin vastauksia kyselyyn, entinen vastaaja oli Saarijärveltä, vähiten Kyyjärveltä.

## 6.1 Kumppanuuspöydän käynnistäminen

Kyselyyn vastanneista suurin osa tuli mukaan kumppanuuspöytään työn puolesta, saamansa kutsun perusteella tai mielenkiinnosta / uteliaisuudesta. Muita nimettyjä mukaan lähtemisen syitä olivat mm. luottamustoimen velvoitus ja oman toimijatahon määräys. (Kuvio 12.)

### 3. Mikä sai sinut alun perin lähtemään mukaan kumppanuuspöytätyöskentelyyn?

Vastaajien määrä: 63



Kuvio 12. Kumppanuuspöytään osallistumisen syyt

Vastaajista 64 % ei kokenut kumppanuuspöytien käynnistämisvaiheessa olleen mitään parannettavaa. Osa vastaajista ei ollut mukana alusta asti, joten heillä ei ollut kokemusta käynnistämisprosessin alkuvaiheista. Vastaajat nimesivät käynnistämisvaihetta hankaloittaneiksi tekijöiksi mm. alkuvaiheen kankeuden ja vetäjien vaihtuminen, jonka koettiin hajottaneen kumppanuuspöydän käynnistymisprosessia. Lisäksi kumppanuuspöydän alkuvaiheen koettiin olleen hidas ja teoreettinen. Käynnistymisvaiheeseen toivottiin keskusteluun keskittymisen rinnalle myös käytännön toimintaa.

*- Ei se lähtenyt käyntiin rivakasti, olin tottunut työelämässä että kaikki pitää tapahtua heti eikä huomenna - - (Vastaaja 8).*

Myös osallistujien vaihtuminen kumppanuuspöydässä koettiin käynnistämisprosessia vaikeuttavaksi tekijäksi. Vastaajat kokivat asioiden kertaamisen useaan kertaan turhauttavaksi. Muutama vastaaja puolestaan perään kuulutti

kumppanuuspöytämallista ja kumppanuudesta perusteellisempaa selostusta. Lisäksi kaivattiin konkreettisia esimerkkejä miten kumppanuuspöydän avulla voidaan tukea ikäihmisten hyvinvointia ja hyvää arkea.

*- Varsinaiseen toimintaan mahd. pian. Turha pohdiskelu ja pohjustus vie intoa toiminnasta - - (Vastaaja 19).*

Kumppanuuspöytään kaivattiin toimijoita kunnan eri hallintoaloilta, ei vain sosi- aali- ja terveysalojen ja tiedottaminen toiminnasta muillekin paikallisille toimija- tahoille olisi voinut olla tehokkaampaa.

## **6.2 Kumppanuuspöydässä työskentely**

Myönteisimpänä asiana kumppanuuspöytätyöskentelyssä vastaajat nimesivät toisten toimijoiden tapaamisen ja verkostoitumisen.

*- Ehdottomasti verkostoituminen toisien toimijoiden kanssa. Tutustuminen toisesta näkökulmasta vanhustyöhön ja mahdollisuuksiin kuin vain oman työn kautta - - (Vastaaja 19).*

Verkostoitumisen koettiin onnistuvan erityisen hyvin silloin, kun osallistujat sitoutuvat yhteiseen asiaan. Toisten toimijoiden kohtaaminen koettiin merkittä- vänä ja sen avulla sai itselle ja omaan tahonsa toimintaan virikkeitä sekä pys- tyi vaihtamaan erilaisia näkemyksiä (ikäihmisten) asioista. Toisten osallistujien kautta sai uudenlaisia näkökulmia yhteisiin asioihin ja se laajensi ymmärrystä vanhustyöstä. Säännöllisten kumppanuuspöytätapaausten avulla tultiin tu- tummiksi ja sen koettiin helpottavan yhteistyötä.

*- Alueen eri toimijat kokoontuivat saman pöydän ääreen. Sai kon- takteja eri toimijoihin - - (Vastaaja 4).*

Alueen eri toimijoiden kokoontuminen säännöllisesti saman pöydän ääreen koettiin tärkeäksi. Kumppanuuspöydän avulla muodostui kontakteja toisiin toi- mijatahoihin ja se mahdollisti verkostojen laajentamisen. Vastauksissa nostet- tiin myös esiin, että kumppanuuspöydän avulla järjestöt ja julkinen sektori ta- pasivat ohjatusti ulkopuolisen ohjauksen avulla.

*- Eriyisen hyvää oli, että pienen kunnan toimijoita oli saatu saman pöydän ääreen, jossa meillä on sama tavoite. Olimme siinä ikään, sukupuoleen ja asemaan katsomatta kaikki tasavertaisia -  
- (Vastaja 26).*

Vastajat kokivat kumppanuuspöydän ilmapiirin myönteiseksi ja avoimeksi. Tärkeäksi koettiin kumppanuuspöydän neutraali toimintatapa, joka ei sisältänyt esimerkiksi politiikkaa eikä uskontoa. Myönteistä palautetta sai juuri se, että kumppanuuspöydän avulla eri ajattelutapoja ja uskonnollisia aatteita edustavat tahot ja henkilöt toimivat yhdessä.

Kumppanuuspöydän yhdeksi myönteisimmäksi asiaksi vastajat nostivat yhdessä tekemisen ja eri toimijatahojen välisen yhteistoiminnan. Konkreettinen yhdessä tekeminen motivoi osallistujia sitoutumaan kumppanuuspöytänsä.

*- Eri tahot toimimaan yhdessä yhteiseksi hyväksi. Ristiriidatkin osattiin selvittää - - (Vastaja 44).*

Kumppanuuspöydän myönteisinä puolina koettiin mahdollisuus keskusteluun, suoran palautteen ja kehittämissideiden antamiseen sekä saamiseen ammatillaisten, järjestötoimijoiden sekä tavallisten kuntalaisten välillä. Tärkeäksi koettiin myös yhteisen toiminnan suunnittelu yhdessä. Yhdessä tekemistä vahvasti yhteinen tavoite tukea paikallisten ikäihmisten hyvinvointia.

*- Erittäin hyvää, että eri instanssit toimivat yhteistyössä kunta laisten parhaaksi. Ilman puolueetonta kutsua se olisi ollut mahdollista minulle ja yhteisölleni - - (Vastaja 29).*

Kumppanuuspöydässä koettiin tärkeäksi, että siellä kuultiin paikallisia ihmisiä sekä tutustuttiin paikallisiin toimijoihin. Myönteistä oli myös se, että kumppanuuspöydässä jokainen sai sanoa mielipiteensä.. Käytännön toiminnan suunnittelussa otettiin huomioon ikäihmisten tarpeet ja tämä sai kiitosta osallistujilta.

*- - Erittäin hyvää oli mukava tunnelma, tasapuolisuuden tuntemus ja maalaisjärki kaikessa mitä touhuttiin - - (Vastaja 38).*

Vastaajat kokivat suurimpina haasteina kumppanuuspöytätyöskentelyssä (aika)resurssipulan sekä vetäjien ja osallistujien vaihtuvuuden ja sitouttamattomuuden niin yhdistystoimijoiden kuin ammattilaisten osalta. Kuntien viranhaltijoiden sitoutuminen koettiin liian löysäksi ja vastaajat toivoivat kumppanuuspöytään mukaan kunnan eri hallinnon alojen edustajia. Kumppanuuspöytien kokoontumiset virka-aikana estivät joiden järjestö/vapaaehtoisvastaajien osallistumista, koska he olivat päivätöissä.

*- Se ei toiminut toivomallani tavalla junnasi paikallaan liian paljon vaihtui vetäjät - - (Vastaaja 18).*

Haasteelliseksi koettiin joidenkin kumppanuuspöytään osallistuneiden liika äännessä oleminen, omien intressien esiintuominen ja toisten kuuntelematta jättäminen. Lisäksi kumppanuuspöytätapaisiin kaivattiin lisää toiminnallisuutta, jonka avulla osallistujien keskinäinen tutustuminen olisi helpottunut.

*- Enemmän olisi voinut olla menetelmiä, jotta osallistujat oikeasti olisivat tutustuneet toisiinsa ja verkostoja olisi syntynyt - - (Vastaaja 43).*

### **6.3 Kumppanuusprosessia edistävät ja estävät tekijät**

Vastaajat nostivat keskeisimmäksi kumppanuuden rakentumista edistäväksi tekijäksi säännöllisten tapaamisten myötä tutuksi tulemisen. Näin totesi yksi vastaajista: ”*Kun istuttiin yhdessä alas, niin siitä se alkoi.*” Vastaajat kokivat, että keskinäinen tutustuminen ja tutuksi tuleminen teki yhteistyön tekemisen helpoksi ja sujuvaksi. Samoin tutustuminen muihin kumppanuuspöydän osallistujiin henkilökohtaisella tasolla kuin toimijatahoina teki yhteydenottamisen helpommaksi.

*- Saman pöydän äärellä istuminen ja asioiden yhdessä pohtiminen, aina on helpompi luoda yhteistyöverkostoja henkilöiden kautta kasvokkain - - (Vastaaja 5).*

*- Kumppanuuspöydässä tutustuttuaan oli helppo ottaa yhteyttä ja kertoa sekä esittää kutsuja, kysyä apua, olla kumppanina erilaisissa tapahtumissa - - (Vastaaja 10).*

Yhdessä tekeminen ja varsinkin yhteiset onnistumisen kokemukset vahvistivat osallistujien ymmärrystä kumppanuuden merkityksestä ja voimasta. Säännölliset kumppanuuspöytätaapaamiset ja yhdessä tekeminen vahvistivat myös osallistujien yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteinen selkeä tavoite koettiin kumppanuutta edistäväksi tekijäksi ja se lisäsi osallistujien sitoutumismotivaatiota.

*- Kutsumalla eri tahojen edustajat saman pöydän ääreen on ollut mahdollisuus käydä välitöntä keskustelua ilman eri byrokratian vaatimuksia. Sen myötä eri osapuolille on muodostunut ymmärrys, että ikäihmisten asialla olemme kaikki, ei vain esim. sote palvelujen järjestäjät - - (Vastaaaja 23).*

Merkittäväksi koettiin myös kumppanuuspöydän käynnistäjän ja koordinaattorin eli tässä tapauksessa hanketyöntekijöiden rooli. Hanketyöntekijän innostava ja positiivinen asenne ja muiden osallistujien kanssa samalle viivalle asettuminen koettiin tärkeäksi kumppanuuden rakentumisen alkuvaiheessa. Myös hankkeen neutraali ja ulkopuolinen rooli nostettiin yhdeksi yhteistyötä edistäväksi tekijäksi. Kumppanuuden rakentumista edisti ammattimainen ote yhteistyön kehittämiseen.

Kumppanuuden rakentumisen keskeisiksi esteiksi koettiin osallistujien vaihtuvuus, sitoutumisen ja resurssien puute. Yhdeksi merkittäväksi esteeksi koettiin myös kunnan keskeisten viranhaltijoiden puuttuminen kumppanuuspöydästä. Kumppanuuden esteenä olivat myös oman reviirin puolustaminen sekä omat ennakkoluulot, pelko ja kateus.

*- Ei yhteistyö onnistunut, kaikki olivat vissiin kateellisia omasta alueestaan eikä haluttu kertoa asioita - - (Vastaaaja 28).*

#### **6.4 Kumppanuuspöytätyöskentelyn juurtuminen**

Kumppanuuspöytätoiminnan jatkumiseen liittyi vastauksissa pelkoa ja vastaa- jia pohditutti löytyykö kumppanuuspöydälle vastuuvetäjää hankkeen päättymi- sen jälkeen. Vastauksissa nousi esiin selkeä odotus ja toive kuntasektoriin suuntaan kumppanuuspöydän vetovastuun ja koordinoinnin haltuun ottami- sesta jatkossa.

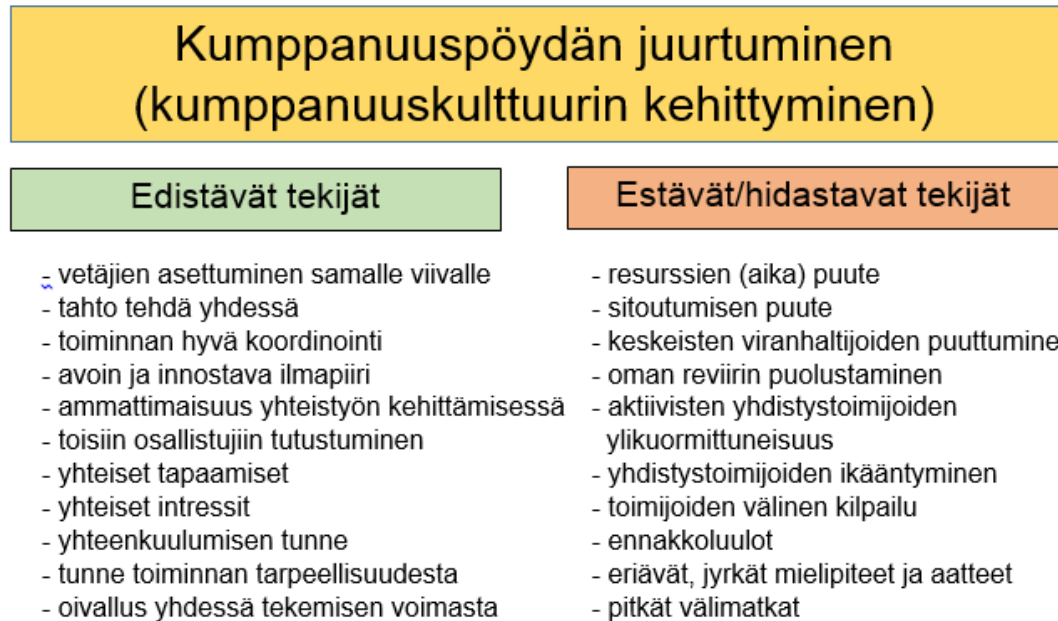
Vastaajia mietitytti millä keinoin osallistujia saisi sitoutumaan vahvemmin toimintaan. Yhtenä ratkaisuna esitettiin eri tahojen edustajien virallista nimeämistä kumppanuuspöytään. Lisäksi esitettiin, että kumppanuuspöytä voisi kiertää eri kyläkunnilla, jolloin passiivisille alueillekin saataisiin toimintaa ja sitä kautta mahdollisesti myös niiltä alueilta uusia osallistujia kumppanuuspöytäpaamiin. Juurtumisen esteenä koettiin myös kumppanuuspöydän alkuvaiheen kankeus ja hitaus.

*- Ehkä olisi voitu kiertää eri alueille pitämässä kumppanuuspöytätilaisuuksia, vetovastuun siirtyessä kyläkunnilta toisille. Kumppanuuspöytä esim. passiivisella alueella olisi saattanut tuoda oivalusta toiminnan mielekkyydestä - - (Vastaaja 16).*

## 6.5 Yhteenveto tutkimustuloksista



Kuvio 13. Kumppanuuden rakentumiseen vaikuttavat tekijät



Kuvio 14. Kumppanuuden juurtumiseen vaikuttavat tekijät

## 7 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimustulosten valossa keskeisin kumppanuuden rakentumisesta ja juurtumisesta edistävä tekijä oli säännölliset tapaamiset, joiden avulla lisättiin keskinäistä tunnettavuutta eri tasoilla. Yhteinen konkreettinen tekeminen oli parasta liimaa kumppanuudelle ja sen avulla yhdessä tekemisen voima konkretisoitui.

Kumppanuuspöydässä ei ole johtajaa, mutta se vaatii johtajuutta ja koordinoitua. Tämä rooli oli yksi keskeinen edistävä tekijä kumppanuusprosessissa. Kumppanuuspöydän koordinoijan tehtävänä oli luoda tapaamiseen avoin ja myönteinen ilmapiiri. Lisäksi keskustelun ohjaaminen ja tasapuolisuuden vaaliminen olivat koordinoijan keskeisiä tehtäviä.

Kumppanuuspöydän kaltaiset toimintamuodot haastavat osaltaan kaikkia osallistujiaan, mutta varsinkin sen koordinoijaa tarkastelemaan omia ajattelu- ja toimintatapojaan. Miten esimerkiksi julkisen sektorin viranhaltija varmistaa koor-

dinaattorin roolissa, että kumppanuuspöydässä toteutuu osallistujien tasavertaisuus ja toiminnan neutraalius. Koordinaattorin tulee omaksua kumppanuuden keskeiset periaatteet ja omalla toiminnallaan kumppanuuspöydässä toteuttaa niitä. Keskeistä on varmistaa kaikkien osallistujien mahdollisuus tulla huomioiduksi ja kuulluksi sekä keskustelun avoimuuden säilyttäminen

Muuttuvien hallintorakenteiden ja vähenevien resurssien keskellä, monimutkaistuvien ilkeiden ongelmien ratkaisemiseksi ja kansalaisten hyvinvoinnin turvaamiseksi tarvitaan uudenlaisia toimintatapoja. Tarvitaan ketteriä välittämisen verkostoja, joita ohjaa ”ketään ei jätetä” – ajattelu. Kumppanuuspöytämalli on saatujen tutkimustulosten perusteella yksi mahdollisuus tällaisen toiminnan koordinoimiseen. Lisäksi kumppanuuspöytää voidaan käyttää monimuotoisesti mm. kuntalaisten osallisuuden ja lähidemokratian vahvistamiseen sekä kuntien hyvinvoinnin ja elinvoiman edistämiseen.

Tutkimuksessa kerätystä aineistosta saatiin monipuolista tietoa kumppanuuden prosessin rakentumisesta ja kumppanuuspöytämallin toimintaa edistävästä ja estävästä tekijöistä. Tutkimuksessa havaitut tekijät vahvistivat aiemmissä kumppanuuden tutkimuksessa saatuja tuloksia. Tutkimustulosten mukaan kumppanuuspöydän toiminta koettiin paikallisesti tärkeäksi ja tarpeelliseksi.

Kumppanuus ja kumppanuuspöytämalli ovat uudenlaisen toimintakulttuurin ja -tavan muotoja ja siksi tarvitaan lisää tutkimustietoa ja työmuotojen mallintamista, joiden avulla niiden omaksuminen ja käyttöön otto helpottuvat. Tästä tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan hyödyntää kumppanuuksien kehittämistyössä, joka on tällä hetkellä kuntakentällä vahvasti toiminnan keskiössä.

Paikallistasolle tarvitaan monitoimijaisia säännöllisen yhteistyön malleja. Kumppanuuspöytä on yksi suoran ja osallistavan demokratian malleista, jonka kautta parhaimmillaan saadaan toteutumaan edustuksellisen demokratian täydentyminen, osallistujien tasavertaisuus ja keskustelevan kautta uudenlaisia ratkaisumalleja kunnan elinvoiman ja kuntalaisten hyvinvoinnin vahvistamiseen.

Tutkimuksen perusteella voidaan tehdä seuraavat johtopäätökset:

1) Tutuksi tuleminen edistää kumppanuutta ja vahvistaa luottamusta

Tutkimustuloksista keskeisintä sekä kumppanuuden rakentumisessa että juurtumisessa oli säännöllisten tapaamisten myötä eri toimijoiden tutuksi tuleminen. Se edisti yhdessä toimimista kumppanuuspöydässä sekä helpotti yhteydenpitoa ja yhteistyötä myös tapaamisten ulkopuolilla. Tutuksi tulemista tapahtui sekä henkilö- että toimijatasolla.

2) Kumppanuuspöydän ilmapiirillä on suuri merkitys

Tutkimustuloksissa nousi selkeästi esiin kumppanuuspöydän avoimen ja inostavan ilmapiirin myönteinen merkitys osallistujille. Positiivinen ilmapiiri rohkaisi osallistujia ilmaisemaan omia mielipiteitään ja kannusti avoimeen keskusteluun. Hankkeen ulkopuolinen ja neutraali omalta osaltaan vaikutti myönteisesti ilmapiiriin.

3) Osallistujien sitoutumattomuus heikentää kumppanuuden rakentumista

Kumppanuuspöydän vetäjien ja osallistujien vaihtuvuus nousivat tutkimustuloksista selkeänä kumppanuutta estävänä tekijänä. Vaihtuvuus heikensi kumppanuusprosessin eteenpäin menoa ja osallistujat turhautuivat asioiden kertaamisesta ja paikallaan pysymisestä. Selittävinä tekijöinä sitoutumattomuuteen olivat mm. aikaresurssien puute, osallistujien kuormittuneisuus, kumppanuuspöytätoiminnan tarkoituksen epäselvyys ja pitkät välimatkat. Lisäksi kumppanuuspöytä miellettiin aluksi eri tahojen edustukselliseksi foorumiksi, joka omalta osaltaan tarkoitti henkilöiden vaihtumista.

4) Yhdessä tekeminen on parasta liimaa kumppanuudelle

Tutkimustuloksien perusteella kumppanuuden rakentumista ja juurtumista hidasti käytännön toiminnan vähäisyys tai puuttuminen. Kumppanuuspöydän aloitusvaihe koettiin liian teoreettiseksi. Konkreettista toimintaa kaivattiin heti käynnistysvaiheeseen sekä enemmän myös koko kumppanuusprosessiajalle.

Yhdessä tekeminen ja onnistumisen ilo olivat myönteisiä kumppanuutta edistäviä tekijöitä ja ne vahvistivat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhdessä tekemisen edellytyksenä pidettiin selkeää toiminnan tarkoitusta.

### Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa saatiin selville kumppanuuden rakentumista ja kumppanuuspöytämallin juurtumista edistäviä sekä estäviä tekijöitä. Kumppanuuden rakentumisen perustana ovat säännölliset tapaamiset, joiden avulla opitaan tuntemaan paremmin osallistujia niin henkilökohtaisella tasolla kuin toimijatasolla. Keskeinen kumppanuuden rakentumista edistäväksi tekijäksi koettiin kumppanuuspöydän käynnistäjän innostava, myönteinen ja neutraali rooli. Juurtumisen kannalta keskeistä oli saada yhteisiä tekemisen onnistumisen kokemuksia ja toisiin osallistujiin tutustuminen. Jatkotutkimusehdotukset ovat seuraavat:

1. Kumppanuusprosessin käynnistäminen. Miten kumppanuus rakentuu, jos käynnistäjänä toimii esimerkiksi kunnan viranhaltija? Toteutuuko osallistujien tasavertaisuus ja säilyykö johtajuus neutraalina?
2. Osallistujien keskinäinen tutustuminen on keskeinen tekijä sekä kumppanuuden rakentumisessa että toimintamallin juurtumisessa. Mitkä toiminnalliset menetelmät tukisivat ja syventäisivät sitä?
3. Kumppanuuden rakentuminen ja kumppanuuspöytätoimintamallin käynnistäminen ovat prosesseja. Miten näitä prosesseja voisi kuvata ja millaisin laatukriteerein kumppanuuspöydän voisi mallintaa?

## Lähteet

Alhanen, K. 2016. Dialogi demokratiassa. Helsinki: Gaudeamus.

Anttila, M., Rousu, S., Kinnunen, P. & Vuorijärvi, P. 2005. Onko meillä mahdollisuutta kehittää toisin? Kokemuksia ja arviointia kehittämistyön poluilta. Tapaus Harava 2000-2004. Kerava: Savion kirjapaino.

Aula, M.K., Laajala, P. & Pihlaja, R. 2017. Yhteistyö ja kumppanuudet tulevaisuuden kuntayhteisön rakentajana. Julkaisussa Tulevaisuuden kunta. Helsinki: Kuntatalon paino.

Haveri, A. 2000. Kunnallishallinnon uudistukset ja niiden arviointi. Acta-julkaisusara nro 124. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Häkkiä, K. & Tourula, M. 2013. Järjestöt ja kunta hyvinvointia edistämässä – näkökulmia järjestö-kuntayhteistyöhön. Oulu: Esa Print.

Julkunen, R. 2001. Hyvinvointivaltion suunnanmuutos. Viitattu 7.5.2018. <http://www.ennenjanyt.net/4-01/julkunen.htm>

Jurmu, L. 2008. Kuntalaisten suorien osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien kytkeytyminen edustukselliseen järjestelmään Oulussa. Tampereen yliopisto, politiikan tutkimuksen laitos, valtio-oppi. Pro gradu – tutkielma. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/80377/gradu03379.pdf?sequence=1>

Jääntti, A. 2017. Mihin kuntaa tarvitaan tulevaisuudessa? . Kunta elämisen edellytyksiä luovana itsehallinnollisena paikallisyhteisönä. Julkaisussa Tulevaisuuden kunta. Helsinki: Kuntatalon paino.

Kan, S. & Pohjola, L. 2012. Erikoistu vanhustyöhön. Helsinki: Sanoma Pro.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus prograduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja 234. Suomen Yliopistopaino – Juvenes print.

Karttunen, A., Kettunen, A. & Piirainen, K. 2013. Yhteistyöllä hyvinvointia. Dia-konia-ammattikorkeakoulun julkaisuja. C Katsauksia ja aineistoja 31. <file:///C:/Users/KS-SOTU/Downloads/C31%20ISBN%209789524932127.pdf>

Koskiahho, B. 2014. Kumppanuuden sosiaalipolitiikkaa etsimässä. Settlementti-julkaisuja, nro 32.

Kumppanuuden käsikirjasto. 2016. Viitattu 16.5.2018. [http://www.maaseutu-politiikka.fi/kumppanuus/mita\\_kumppanuus\\_on](http://www.maaseutu-politiikka.fi/kumppanuus/mita_kumppanuus_on)

Kylmä, J. & Juvakka, T. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

L 410/2015. Kuntalaki Viitattu 15.5.2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410>

L 28.12.2012/980. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista. Viitattu 30.6.2016. Valtion säädöstietopankki Finlex. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980>

L 30.12.2010/1326. Terveystenhuoltolaki. Viitattu 30.6.2016. Valtion säädöstietopankki Finlex. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>

Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2014, 8-9. Sosiaali- ja terveystministeriön esitteitä. Viitattu 30.6.2016. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70280/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3467-2.pdf?sequence=1](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70280/URN_ISBN_978-952-00-3467-2.pdf?sequence=1)

Laimio, A. & Seppänen, T. 2013. Kehitytään kimpassa. Keski-Suomen Sosiaaliturvayhdistys: Jyväskylä.

Maijanen, H. & Haikara, P. 2014. Kumppanuuskäsikirja – näkökulmia monitoimijaisen yhteistyön kehittämiseen. Lappeenranta : Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus.

Möttönen, S. & Niemelä, J. 2005. Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Nieminen, V. 2018. Tulevaisuusfoorumi:hyvinvointityöpaja. :

Pihlaja, R. 2014. Suomalaisen yhteiskunnan suuri murros. Viitattu 7.5.2018. [http://www.maaseutupolitiikka.fi/files/3879/Suomalaisen\\_yhteiskunnan\\_suuri\\_murros.pdf](http://www.maaseutupolitiikka.fi/files/3879/Suomalaisen_yhteiskunnan_suuri_murros.pdf)

Pöyhönen, E-S. 2017. Pöyryällä asuvien suurten ikäluokkien näkemyksiä kotona asumisen edellytyksistä ikääntyessä. Tampereen yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta, hyvinvointipalvelujen järjestämisen maisteriohjelma. Pro gradu tutkielma. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/101290/GRADU-1496238573.pdf?sequence=1>

Rantanen, M., Kangaspunta, K. & Laanterä, S. Ilo toimia yhdessä – uusia näkökulmia hyvinvointipalvelujen tuottamiseen. 2007. Toim.. Helsingin yliopisto Ruralia instituutti, raportteja 20.

Ratkaisujen Suomi - pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma. 2015. Viitattu 7.5.2018. [http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi\\_FI\\_YH-DISTETTY\\_netti.pdf](http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YH-DISTETTY_netti.pdf)

Rotko, T., Kauppinen, T. & Palojärvi, E. 2014. Kuntaan elinvoimaa ja kuntalaisille hyvinvointia eriarvoisuutta vähentämällä. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino.

Siltaniemi,A., Perälähti, A., Eronen, A. & Londén Pia. 2007. Hyvinvointi, palvelut ja elämänlaatu Keski-Suomessa. Helsinki: Hakapaino.

Schleutker, E. 2013. Väestön ikääntyminen ja hyvinvointivaltio. Yhteiskuntapolitiikka 78,4, 425 – 436. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/110779/schleutker.pdf?sequence=>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vartiainen, P. & Raisio, H. 2015. Keskusteleva hyvinvointipolitiikka – realistinen utopia? Suuntaaja,3. Viitattu 15.5.2018.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä:PS-kustannus.

Viirakorpi, P. 2004. Kumppanuusjohtamisen rakenteita ja käytäntöjä. Kerava: Savion kirjapaino Oy.

## Liitteet

### Liite 1. Kyselylomake

Kysely kumppanuuspöytiin osallistuneille

Tämän kyselyn vastauksia hyödynnetään Keski-Suomen sosiaaliturvayhdistyksen hallonnoiman Kehitytään kimpassa – hankkeen käynnistämisessä sekä kumppanuuspöytä toimintamallin jatkokehittämisessä.

Pyrihän vastaamaan kysymyksiin huolellisesti, sillä vastauksesi ovat tärkeitä. Tarvittaessa voit jatkaa vastauksia paperin kääntöpuolelle. Vaihtoehto-kysymyksissä ympyröi sopiva vaihtoehto ja perustele pyydettäessä vastauksesi.

#### 1. Minkä kunnan kumppanuuspöytäsi olet osallistunut?

- 1 Kannonkoski
- 2 Karstula
- 3 Kivijärvi
- 4 Korpilahti
- 5 Kyyjärvi
- 6 Saarijärvi

#### 2. Mitä tahoa edustat kumppanuuspöydässä

- 1 olen töissä järjestössä
- 2 olen töissä julkisella sektorilla/seurakunnassa
- 3 olen vapaaehtoinen
- 4 jokin muu taho

#### 3. Omat kokemuksesi kumppanuuspöytätyöskentelystä

3.1. Mikä sai sinut alun perin lähtemään mukaan kumppanuuspöytäsi?

---



---

3.2. Miten koit kumppanuuspöytätyöskentelyn?

A) Mikä siinä oli hyvää?

---



---

B) Mikä huonoa?

---



---

#### 4. Kumppanuuspöydästä syntynyt toiminta ja tulokset

Pohdi tässä osiossa mitä hyötyä kumppanuuspöydästä on ollut paikkakuntasi ikäihmisten hyvinvoinnin edistämisessä.

4.1. Onko kumppanuuspöydästä syntynyt uudenlaista yhteistyötä?

A) Ei \_\_\_\_\_

B) Kyllä, kerro yksi tai useampi esimerkki:

\_\_\_\_\_

4.2. Pohdi mitkä asiat ovat mielestäsi

A) helpottaneet uuden yhteistyön syntymistä ja kehittymistä?

\_\_\_\_\_

B) olleet yhteistyön esteenä?

\_\_\_\_\_

4.3. Onko kumppanuuspöydästä syntynyt uusia toimintamuotoja paikkakunnallasi?

A) Ei

B) Kyllä, millaisia?

\_\_\_\_\_

#### 5. Kumppanuuspöytätyöskentely Kimppa-hankkeen päätyttyä

Pohdi tässä miten kumppanuuspöytätyöskentely on toiminut ja mahdollisesti muuttunut sen jälkeen, kun Kimppa-hanke päättyi vuoden 2012 lopussa.

5.1 Onko kumppanuuspöytä jatkanut toimintaansa kunnassasi Kimppa-hankkeen jälkeen

Kyllä

\_\_\_\_\_

Ei, miksi

\_\_\_\_\_

5.2 Oletko osallistunut kumppanuuspöytätapaisiin Kimppa-hankkeen päätyttyä

Kyllä

\_\_\_\_\_

En,

miksi

\_\_\_\_\_

5.3 Onko kumppanuuspöytätyöskentely muuttunut Kimppa-hankkeen päätyttyä?

Ei \_\_\_\_\_

Kyllä, miten?

\_\_\_\_\_

5.4 Mitkä asiat voivat uhata tai estää kumppanuuspöydän tai siitä syntyneiden toimintojen jatkumisen?

\_\_\_\_\_

5.5. Mitkä asiat voivat turvata kumppanuuspöydän tai siitä syntyneiden toimintojen jatkuvuuden?

\_\_\_\_\_

5.6. Miten todennäköisenä pidät, että kumppanuuspöytä jatkaa toimintaansa kunnassasi?

- 1 erittäin todennäköisenä
- 2 melko todennäköisenä
- 3 en kovin todennäköisenä
- 4 en lainkaan todennäköisenä

5.7 Mihin kumppanuuspöytää tarvitaan kunnassasi tällä hetkellä?

\_\_\_\_\_

Lämmin kiitos vastauksistasi tähän saakka!

Alla on vielä muutama lisäkysymys. Toiminnan kehittämisen ja jatkuvuuden kannalta olisi arvokasta, jos ehtisit vastata vielä näihinkin kysymyksiin

6. Onko sinulla tällä hetkellä jotain odotuksia, toiveita tai ideoita paikallisen yhteistyön suhteen? Millaisia?

\_\_\_\_\_

7. Mitä olet itse valmis tekemään syntyneen yhteistyön ja toimintojen jatkumiseksi?

\_\_\_\_\_

8. Mitä Kimppa-hanke olisi voinut mielestäsi vielä tehdä syntyneen yhteistyön ja toimintojen juurruttamiseksi kunnassasi?

\_\_\_\_\_

9. Onko kumppanuuspöydästä mielestäsi puuttunut joku henkilö tai taho? Kuka tai mikä?

---

10. Onko vielä jotain, mitä haluaisit sanoa?

---

---

---

**KIITOS VASTAUKSISTASI!**

Liite 2. Saate kyselylomakkeeseen

## KYSELY KUMPPANUUSPÖYTÄTYÖSKENTELYSTÄ

Hei,

olet ollut mukana Keski-Suomen Sosiaaliturvayhdistyksen Kimppa-hankkeessa (2008-2013) käynnistetyssä paikkakuntasi kumppanuuspöytätyöskentelyssä. Yhdistys on saanut Raha-automaattiyhdistyksen rahoituksen uudelle hankkeelle (Kehitytään kimpassa), jonka tarkoituksena on levittää ja jatkokehittää kumppanuuspöytä-toimintamallia uusiin keskisuomalaisiin kuntiin ikääntyvien hyvää arkea ja hyvinvointia tukemaan ja edistämään.

Kyselyllä tutkitaan kumppanuuspöytätyöskentelyä Kimppa-hankkeessa mukana olleissa kunnissa sekä tarkastellaan erityisesti kumppanuuspöytä-toimintamallin vakiintumista hankkeen päättymisen jälkeen. Kyselytutkimus on osa Tuija Seppäsen sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen koulutusohjelmassa suorittamaa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa.

Voit vastata liitteenä olevaan paperiseen kyselyyn ja palauttaa sen mukana olevassa vastauskuoressa. Mikäli haluat vastata kyselyyn sähköisesti, laita minulle sähköposti osoitteeseen [tuija.seppanen@kssotu.fi](mailto:tuija.seppanen@kssotu.fi) niin lähetän sinulle linkin kyselylomakkeeseen.

Vastaathan kyselyyn **23.5.2014** mennessä.

Vastauksesi on meille arvokas - olethan mukana tärkeässä, ikääntyvien hyvää arkea ja hyvinvointia edistävässä kehittämistyössä!

**Tervetuloa vaikuttamaan!**

**Tuija Seppänen**  
ylempi AMK opiskelija  
Kuntoutuksen ohjaaja (AMK)  
[tuija.seppanen@kssotu.fi](mailto:tuija.seppanen@kssotu.fi)  
p. 0440 625 959